

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

DANIELA HIGUITA ORLAS
YULIANA GIRALDO GARCÍA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2020

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

DANIELA HIGUITA ORLAS
YULIANA GIRALDO GARCÍA

Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

SANTO ALFONSO HINESTROZA PALACIO
Magister en Desarrollo Sostenible y Medioambiente

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2020

TABLA DE CONTENIDO

TÍTULO	14
RESUMEN EJECUTIVO	15
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1. Objetivo General	19
2.2. Objetivos Específicos	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	21
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1. Estado del Arte	22
5.2. Marco Teórico	24
5.3. Marco Conceptual	25
6. MARCO METODOLÓGICO	27
6.1. Tipo de Investigación a desarrollar	27
6.2. Diseño de la Investigación	27
6.2.1. Fuentes Primarias	28
6.2.2. Fuentes Secundarias	28
6.3. Métodos y pasos de la investigación	29
7. ENTREGA, DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	30
8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	30

9.	FORMULACIÓN DEL PROYECTO	31
9.1.	Análisis Sectorial	31
9.1.1.	Composición del sector	31
9.1.2.	Situación Histórica del sector	32
9.1.3.	Situación Actual del sector	33
9.1.4.	Perspectivas del sector	33
9.1.5.	Conclusión general del análisis sectorial	34
9.2.	Análisis de Mercados	34
9.2.1.	Descripción del producto o servicio	34
9.2.1.1.	Usos	35
9.2.1.2.	Usuarios	35
9.2.1.3.	Presentación	35
9.2.1.4.	Composición	36
9.2.1.5.	Características físicas.	38
9.2.1.6.	Sustitutos	38
9.2.1.7.	Complementarios	39
9.2.2.	Demanda	39
9.2.2.1.	Comportamiento histórico	39
9.2.2.2.	Situación actual	40
9.2.2.3.	Situación futura	48
9.2.3.	Oferta	48
9.2.3.1.	Comportamiento histórico	48
9.2.3.2.	Situación actual	50
9.2.3.3.	Situación Futura	51
9.2.4.	Precio	51
9.2.4.1.	Análisis histórico y actual de precio	51
9.2.4.2.	Elasticidad precio demanda y elasticidad precio oferta	52

9.2.4.3.	Determinación de las principales variables para la definición del precio	53
9.2.4.4.	Proyección de los precios	53
9.2.5.	Plaza	54
9.2.5.1.	Canales de comercialización y distribución del producto	54
9.2.5.2.	Ventajas y desventajas de los canales de empleados	54
9.2.5.3.	Almacenamiento	55
9.2.5.4.	Transporte	56
9.2.6.	Promoción y publicidad	56
9.2.6.1.	Estrategias de promoción y publicidad	56
9.2.6.2.	Costos de promoción y publicidad	56
9.2.7.	Conclusión general del análisis de mercados	57
9.3.	Análisis Técnico	57
9.3.1.	Localización	57
9.3.1.1.	Factores de localización	57
9.3.1.2.	Macro localización	58
9.3.1.3.	Micro localización	58
9.3.1.4.	Métodos de evaluación	58
9.3.2.	Tamaño	61
9.3.2.1.	Tamaño y mercado	61
9.3.2.2.	Tamaño e Inversión	61
9.3.3.	Ingeniería del proyecto	62
9.3.3.1.	Descripción técnica del producto o servicio	62
9.3.3.2.	Identificación y selección del proceso de producción	68
9.3.3.3.	Inversiones en maquinaria y equipo	69
9.3.3.4.	Descripción de insumos	73
9.3.3.5.	Determinación de mano de obra necesaria	75
9.3.3.6.	Distribución espacial	77
9.4.	Análisis Administrativo	77

9.4.1.	Organigrama	77
9.4.2.	Requerimientos de personal	78
9.4.3.	Contratación de personal.	81
9.4.4.	Requerimiento de equipos, software, muebles y enseres	82
9.4.5.	Requerimientos de materiales de oficina.	83
9.4.6.	Requerimientos de servicios.	84
9.5.	Aspectos legales.	84
9.5.1.1.	Tipos de Sociedades	84
9.5.1.2.	Requisitos legales	86
9.5.2.	Inversiones y financiación	86
9.5.2.1.	Inversiones fijas.	86
9.5.2.2.	Inversiones diferidas.	87
9.5.2.3.	Capital de trabajo.	87
9.5.2.4.	Alternativas de financiación.	88
9.5.3.	Presupuesto de ingresos, costos y gastos	90
9.5.3.1.	Presupuesto de ingresos	90
9.5.3.2.	Presupuesto de costos	91
9.5.3.3.	Presupuesto de gastos administrativo	92
10.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	93
10.1.	Evaluación financiera	93
10.1.1.	Flujo de caja del proyecto y del inversionista	93
10.1.2.	Estado de resultados.	94
10.1.3.	Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.	95
10.1.3.1.	Evaluación financiera del proyecto	95
10.1.4.	Análisis de sensibilidad y riesgo.	97
10.1.5.	Conclusión general de la evaluación financiera.	98

CONCLUSIONES	99
GLOSARIO	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	106

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Descripción de productos	36
Tabla 2 Comportamiento Histórico Industria Panificadora	39
Tabla 3 Competencia directa en el mercado panadero y repostero	50
Tabla 4 Comparativo de los precios con otras reposterías y pastelerías	52
Tabla 5 Proyección precios de venta	54
Tabla 6 Método de factores ponderados, estudio de localización	60
Tabla 7 Composición Croissant de queso	64
Tabla 8 Composición Pan queso	64
Tabla 9 Composición Almojábana	65
Tabla 10 Composición Palito de queso	65
Tabla 11 Composición Torta casera	66
Tabla 12 Composición Torta de chocolate	66
Tabla 13 Composición Bizcocho de novia	67
Tabla 14 Composición Cheesecake de limón	68
Tabla 15 Maquinaria y equipos	71
Tabla 16 Total inversión en maquinaria y equipo	73
Tabla 17 Insumos	74
Tabla 18 Mano de obra del proyecto	75
Tabla 19 Requerimiento de personal	76
Tabla 20 Requerimientos de equipos, software, muebles y enseres	83
Tabla 21 Requerimientos de materiales de oficina	84
Tabla 22 Requerimiento de servicios	84
Tabla 23 Inversiones Fijas	87
Tabla 24 Inversiones Diferidas	87
Tabla 25 Inversiones en Capital de Trabajo	88
Tabla 26 Amortización de Créditos	88

Tabla 27 Presupuestos de Ingresos	92
Tabla 28 Presupuestos de costos y márgenes sobre costos	93
Tabla 29 Presupuestos de gastos administrativos	93
Tabla 30 Flujo de caja del proyecto sin Préstamos.	94
Tabla 31 Flujo de caja del proyecto con Préstamo (Inversionista)	95
Tabla 32 Estados de Resultados sin Préstamo	95
Tabla 33 Estados de Resultados con Préstamo	96
Tabla 34 Evaluación sin Préstamo	97
Tabla 35 Evaluación con Préstamo	98
Tabla 36 Análisis de Sensibilidad y Riesgo	98

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Producción Histórica de Alimentos y Bebidas en Colombia 2000-2016	32
Gráfico 2. Género	41
Gráfico 3. Edad	41
Gráfico 4. Estrato Socioeconómico	42
Gráfico 5. Productos de panadería y repostería que más se consumen	42
Gráfico 6. Productos complementarios que más consumen las personas	43
Gráfico 7. Tendencia precios a los que está dispuesto a pagar el consumidor	43
Gráfico 8. Número de compras de productos de panadería y repostería en la semana	44
Gráfico 9. Lugar preferido para comprar productos de panadería	44
Gráfico 10. Horario del día en que consume habitualmente productos de panadería	45
Gráfico 11. Factores relevantes a la hora de elegir productos de panadería y repostería	45
Gráfico 12. Personas que consumen productos de panadería y repostería en casa	46
Gráfico 13. Uso del servicio a domicilio para la compra de productos de panadería y repostería	46
Gráfico 14. Preferencias en el mercado panadero y repostero	47
Gráfico 15. Proyección de la industria panificadora	48

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Croissant de Queso	36
Imagen 2. Pan Queso	36
Imagen 3. Palito de Queso	36
Imagen 4. Almojábana	37
Imagen 5. Torta Casera	37
Imagen 6. Torta de Chocolate	37
Imagen 7. Bizcocho de Novia	37
Imagen 8. Cheesecake de Limón	37
Imagen 9. Empaque en cajas de cartón	38
Imagen 10. Empaque en bolsa de papel	38
Imagen 11. Local en Provenza	59
Imagen 12. Local en Manila	59
Imagen 13. Local en Laureles	60
Imagen 14. Mapa de localización del local comercial	61
Imagen 15. Proceso para la elaboración del Pan	63
Imagen 16. Proceso de preparación para café	63
Imagen 17. Distribución interna punto de venta y producción	77
Imagen 18. Organigrama del proyecto.	78

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Inversiones del proyecto	107
Anexo 2. Resumen de precios, costos y márgenes	108

SIGLAS

PYME	Pequeña y medianas empresas
PIB	Producto interno bruto
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
ARL	Administradora de Riesgos Laborales
SAS	Sociedad por Acciones Simplificada
RUT	Registro Único Tributario

TÍTULO

Estudio de Prefactibilidad financiera para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín.

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio de prefactibilidad financiera para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín, es una propuesta cercana a la comunidad en donde se pretende fabricar y comercializar alimentos artesanales que se caractericen por su frescura, sabor, excelente atención y módicos precios. Para la realización de este se desarrollaron diez puntos clave, iniciando por la identificación del problema o necesidad, así mismo, a través del marco teórico permitió profundizar en los conocimientos científicos relacionados con el proyecto. El análisis del sector soportó el proyecto a través de la información recolectada sobre la industria panadera y repostera en Colombia, seguido de este en el análisis de mercado se examinó en detalle el comportamiento del cliente y sus preferencias. Finalmente, otro punto importante en el desarrollo del estudio fue la evaluación financiera, a través de la cual se determinó la viabilidad del proyecto, analizando las inversiones requeridas, personal, costos y gastos.

ABSTRACT

This financial prefeasibility study for the implementation of a company dedicated to the production and marketing of bakery products and artisan allocated pastries in the city of Medellín, it's a close proposal to the community where it is intended to manufacture and market artisanal foods that are characterized by their freshness, flavor, excellent attention and modest prices. Ten key points were developed for the realization of this, starting with the identification of the problem or need, also, through the theoretical framework allowed to deepen the scientific knowledge related to the Project. The analysis os the sector supported the Project through the information collected on the bakery and pastry industry in Colombia, followed by this in the market analysis we examined in detail the behavior of the client and their preferences. Finally, another important point in the development of the study was the financial evaluation, through which the feasibility of the Project was determined, analyzing the required investments, personnel, costs and expenses.

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio de Prefactibilidad financiera para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín, busca evaluar las diferentes demandas que se pueden obtener en el industria específicamente en la sector panificador, se realizaron algunos análisis de las ofertas que realizan empresas reconocidas dentro del mercado como lo son : La Migueria, De Lolita, Deli, Tortas y Tortas, Tosta'o en base a la información que se obtuvieron de estas empresas mencionadas anteriormente se busca realizar apertura de un nuevo mercado ofreciendo a los futuros clientes productos de panadería y repostería artesanal por precios asequible.

Además, se evidenciarán diferentes análisis financiero, administrativo y de mercadeo con el fin de estudiar la viabilidad del proyecto definiendo así todos los insumos necesarios para la realización de los productos que se desean comercializar, distribución de la infraestructura del local comercial, materia prima, personal necesario entre otros, esto con el fin de tener un conocimiento más profundo de las herramientas necesarias para el estudio de la prefactibilidad.

Finalmente se concluye sobre la viabilidad de este proyecto teniendo en cuenta el dinero que se debe de invertir, la rentabilidad que debe generar, tiempo en que se recupera la inversión, analizando si se cumple con los objetivos planteados inicialmente, también se encuentran los diferentes tipos de riesgos que puede generar dicha inversión contratiempos que pueden presentar en el transcurso del desarrollo, la información planteada en este proyecto son de fuentes confiables y las personas a quienes se le realizaron las entrevistas son consumidoras de los productos que se desean ofertar por el cual muestran resultados positivos para lo que se quiere lograr.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Medellín es un municipio del Departamento de Antioquia, considerado como el núcleo principal del Valle de Aburrá y está situada en todo el centro de la región metropolitana, conocida como la ciudad de la eterna primavera la cual acoge un importante número de turistas al año, por ende, es considerada un punto estratégico de producción y comercialización, facilitando además la distribución de diversos productos a los nueve municipios restantes del Valle de Aburrá.

Esta ciudad presenta oportunidades de emprendimiento a través de programas de prefactibilidad y creación empresarial, fortalecimiento y consolidación empresarial ofrecidos por la Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín. Así mismo, el gobierno colombiano como estrategia para el desarrollo económico y social del país, impulsa la creación de nuevas empresas; es así como se crea la Ley 590 del 2000, la cual es modificada años más tarde por la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

Según el diario de La Republica, una de las propuestas más fuertes en el plan del presidente Iván Duque es la competitividad empresarial y el fortalecimiento de los emprendedores en el país. Según cifras (Mincit, 2019) las Pyme abarcan el 90% de las empresas en Colombia, generando el 80% de la empleabilidad nacional y aportan el 50% del PIB.

De acuerdo a la información anterior, se deduce la importancia que tiene el emprendimiento para el desarrollo económico nacional, regional y local; además de la oportunidad de crear una actividad empresarial como fuente de ingresos para mejorar la calidad de vida del emprendedor.

Los ciudadanos de Medellín y municipios aledaños por sus tradiciones y costumbres son tendientes a consumir en altas cantidades productos de repostería y panadería con un sabor diferente que los aboque a la sazón de casa, además es muy común entre las personas paisas que al momento de comprar un producto como estos se fije en la frescura y producción del mismo, es decir, que no sean típicos productos de repostería y panadería con preservantes, colorantes y sabores artificiales que venden en las tiendas o almacenes de cadena; los consumidores actuales prefieren artesanales los cuales son elaborados a mano en un taller o cocina pequeña; denominados

así como productos caseros. El valor agregado de los productos artesanales es la pasión y el cariño de lo que se hace.

¿Será factible desde el punto de vista financiero, la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la Ciudad de Medellín?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar la prefactibilidad financiera para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para la identificación de la demanda y oferta potencial de los productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín.
- Elaborar un estudio técnico que permita la identificación del tamaño, infraestructura y equipos requeridos para la producción de alimentos.
- Realizar un estudio administrativo y legal para definir la estructura organizacional más adecuada para el funcionamiento de la empresa.
- Evaluar financieramente la prefactibilidad del proyecto, considerando los criterios de rentabilidad, generación de riqueza, tiempo de recuperación de la inversión y el riesgo asociado al proyecto.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, debido al dinamismo de la economía es frecuente escuchar el termino de emprendimiento, desde la formación académica en el colegio hasta la universidad, así mismo, el gobierno nacional y local implementa a través de los planes de gobierno programas para ayudar a los emprendedores con la creación y fortalecimiento de empresa. Esta constante enseñanza sobre el termino motiva a las personas a vincularse con el sector productivo mediante el aprovechamiento de oportunidades.

De acuerdo a lo anterior, es relevante indicar que a través del desarrollo de un estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa, permite realizar una evaluación detallada de factores internos y externos que influyen en el negocio, con el fin de responder ante la necesidad identificada; este proyecto exigirá un conocimiento previo sobre las condiciones económicas, legales, de mercado, técnicas y administrativas que ayuden a elegir la ruta adecuada para la implementación de la empresa productora y comercializadora de productos de panadería y repostería artesanal.

Según (Montenegro, 2014) en Colombia hay consolidadas aproximadamente 25 mil panaderías que generan empleo directo y demuestran de que este tipo de negocio es rentable, debido a que financieramente se ven resultados a corto y mediano plazo, además facilita el emprendimiento.

En este proyecto los productos que se desean fabricar y comercializar son artesanales, por ende, es importante mencionar que el consumidor actual se preocupa más por verificar la calidad de los alimentos, es decir, que estos sean elaborados en adecuadas condiciones higiénicas, de frescura, materias primas de calidad, más naturales y sin aditivos ni sabores artificiales.

El desarrollo de este estudio de prefactibilidad, se convierte en una idea de negocio y la posibilidad de cumplir metas como empresarios, contribuyendo no solo como generación de ingresos para sus emprendedores, sino también de empleo y aumento de la productividad, impulsando el desarrollo local.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la investigación y elaboración del estudio de prefactibilidad para implementación de una empresa productora y comercializadora de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín, se tienen las siguientes limitaciones:

- **Tiempo:** es un poco reducido para la recolección de información, localización del establecimiento, cotización de maquinaria, evaluación financiera del proyecto y elaboración de las recetas de los productos que se van a manejar.
- **Sociales:** se dificulta un poco el trabajo articulado con la comunidad demandante de los productos, ya que estos son una de las partes interesadas en el estudio del mercado de la empresa.
- **Legales:** es necesario estudiar y conocer la normativa que enmarca la implementación de una empresa para la producción y comercialización de este tipo de productos; con el fin de realizar el estudio detallado y conocer los impuestos y demás obligaciones que este tipo de empresas está destinado a cumplir.
- **Técnicas:** no se tiene el conocimiento sobre la maquinaria que se necesita para este tipo de negocio.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Estado del Arte

Con el fin de conocer diferentes hipótesis y desarrollos de investigaciones a nivel histórico sobre la creación de una empresa dedicada a la panadería y repostería, se tomaron algunas fuentes como tesis y libros en los cuales se han analizado las diferentes variables que enmarcan la creación o de una empresa.

El estudio de prefactibilidad para la creación de una pastelería y repostería, incluye información relevante y direcciona al público interesado en la formulación de un plan de negocio para este tipo de empresa; es por esto que (Quinero, 2016) estudia a través de un artículo la viabilidad para la creación de una pastelería y repostería en la ciudad de Cali.

Según (Castillo & Mosquera Mancilla, 2013) enfoca su estudio sobre una panadería y repostería en el Corregimiento de Mondomo en Santander de Quilichao, en el cual identificaron la necesidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de estos productos que cumpliera las exigencias de la población, y en el cual además se vendieran los insumos utilizados para la fabricación de dichos productos mencionados anteriormente.

En el municipio de San Gil ubicado en Santander, (Cobos Pèrez, 2012) realiza un estudio de factibilidad para la creación de una panadería tradicional e integral y pastelería, denominada “Ponque Quiero” en donde se quiere mantener un servicio de calidad, buenas prácticas de manufactura, compromiso con la inclusión social y desarrollo económico; así mismo, en este proyecto el autor requiere demostrar responsabilidad, liderazgo y motivación para mantener satisfecho a los clientes.

Por otra parte (Castañeda Mindiola & Fernández Álvarez, 2015) hacen alusión al estudio de factibilidad para la creación e implementación de una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y repostería, en la vía Samborondón; en el cual busca satisfacer las necesidades de esta población a través de servicios adicionales como: pasteles personalizados, servicio delivery y servicio de catering de pastelería y repostería.

El estudio de viabilidad de outsourcing de repostería y panadería para restaurantes en la ciudad de Medellín realizado por (Atehortúa Valencia & Mora Thiriez, 2017), identifican la necesidad de tercerizar actividades, ya que este fenómeno tiene una tendencia creciente en el mercado actual debido a sus grandes beneficios en términos de reducción de costos, liberación de espacio y aprovechamiento de economías de escala.

Según (García Castaño & Jiménez Zapata, 2015) a través de un estudio de prefactibilidad para la creación de una repostería en el municipio de Bello, identifican la necesidad y oportunidad de crear y poner en marcha una empresa productora y comercializadora de postres y tortas por medio de un establecimiento comercial que cuente con un espacio cómodo y agradable, ideal para un encuentro de amigos.

El estudio de factibilidad para la creación de una panadería en el Municipio de la Unión en el Departamento del Valle del Cauca, realizado por (Cedeño & Quiroz, 2011) buscan determinar la viabilidad para la creación de una panadería que se dedique a la producción y comercialización de productos integrales, en donde se aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado local y nacional en cuanto al apoyo de emprendedores.

Por su parte, (Torres Lozano & Vargas Mielles, 2018) realizan un estudio de factibilidad para la creación de una panificadora en la ciudad de Girardot – Cundinamarca, determinando la posibilidad de funcionamiento de un establecimiento en donde se ofrezcan servicios y productos más industrializados a la comunidad, sin que estos tengan que desplazarse al centro de la ciudad.

Teniendo como última referencia la tesis realizada por (Ayala Valencia, 2017) sobre un estudio de factibilidad para la creación de la empresa “GIS CAKE & BAKERY” dedicada a la producción y comercialización de alta pastelería y repostería, se reconoce la necesidad que tiene el autor en estudiar la viabilidad y realizar el plan de un negocio familiar que inicio a partir unos pocos conocimientos adquiridos en cursos cortos de pastelería y repostería.

Según la información recopilada a través del tiempo se reconoce el amplio compromiso que ha tenido el tema en cuestión, ya que son diversos los trabajos que estudian la viabilidad de creación de una empresa dedicada a la panadería y repostería; es por esto que nos podemos apresurar a decir que es un sector ampliamente competitivo en el mercado y el cual genera una buena rentabilidad,

muchos emprendedores buscan este tipo de negocios para incursionar en el mundo empresarial, si bien se encuentran varios estudios sobre dicho tema, ninguno tiene relación directa con la producción artesanal, en la cual se centrará este estudio de prefactibilidad.

5.2. Marco Teórico

(Lledó, 2007) menciona que “un proyecto es un reto temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado”.

(Rodríguez, 2012) la prefactibilidad es un análisis preliminar de la idea de proyecto en donde se identifica la viabilidad de este.

Es importante resaltar además que un proyecto de inversión según (Ruiz, 2000) es un plan al cual se le debe asignar determinado monto de capital y se le proporcionan unos insumos de diversos tipos para que este produzca un bien o servicio, útil para la sociedad.

Teniendo en cuenta que al momento de generar empresa es necesario realizar un estudio de mercado, según (Kotler, 2008) “este consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”. Después de realizar un estudio de mercado se hace necesario tener una ventaja competitiva la cual es definida por (Espinosa, 2017) a través del siguiente ejemplo, una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible con respecto a sus competidores, y esta le permite obtener mejores resultados, obteniendo finalmente una posición competitiva superior en el mercado.

Según (Burbano, 2019) “El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos”; así mismo, las finanzas deben de tener parte importante dentro de un proyecto pues como lo define (Lawrence, 2007) es el arte y ciencia de administrar el dinero. El campo de las finanzas afecta directamente la vida de toda persona y organización.

En busca un buen resultado que sea desea obtener con la producción a través de este proyecto es necesario tener un claro este concepto, (República, 2019) afirma que “la producción es un proceso que busca obtener un producto específico mediante la combinación de ciertos ingredientes o medios de producción, identificados bajo tres categorías: tierra, trabajo y capital”.

Es importante tener presente que según (Gitman, 2012) una empresa debe mantener un nivel razonable de capital de trabajo neto y para que este se logre, debe equilibrar los niveles altos de utilidades y riesgo en relación con los niveles bajos de activos corrientes y los niveles altos de pasivos corrientes.

Finalmente, para formar parte de un mercado competitivo es necesario tener claro el concepto de innovación para llevar a cabo un proyecto en el sector comercial es por esto que (Druker, 2017) menciona que esta consiste en la búsqueda organizada de un objetivo al cual se le aplica un análisis sistemático de las oportunidades que se pueden ofrecer en cuanto a los aspectos sociales y económicos.

5.3. Marco Conceptual

Para tener un amplio conocimiento sobre lo relacionado anteriormente es importante dar a conocer algunos conceptos relevantes que se relacionan en el estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal, a continuación, se relacionan algunos de ellos.

Según (EcuRed, 2017) una panadería es definida como el local independiente a la cocina, en el cual profesionales de esta área elaboración pastas saladas o dulces, cremas, pizzas de pastelería, de confitería y chocolatería, entre otros. Por su parte, una repostería según (Merino, 2016) es la actividad que se encarga de elaborar pasteles, tortas, tartas, dulces, pudines, galletas o postres.

Para este estudio en particular se desea implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos artesanales de panadería y repostería, para lo cual (Totosaus, 2018) define el concepto artesanal como una elaboración a mano de lotes pequeños de productos, lo cual limita la capacidad de producción puesto que el establecimiento es un taller o local pequeño;

la diferencia con los productos industrializados es el sabor casero, que transporta a los consumidores a la cocina familiar.

El concepto de cadena de valor es importante trabajarlo ya que este sería el valor diferenciador ante la competencia, según Caicedo (2011) la cadena de valor es un modelo que permite describir las actividades que realiza una organización, generando valor al consumidor final. Una ventaja competitiva podría ser el buen servicio al cliente, el cual es definido a través de (Trout, 1992) como un esfuerzo enfocado en atender al cliente y resolver sus inquietudes, sugerencias y reclamos; en relación con lo anterior la es importante mantener una calidad de servicio, la cual es denominada según (Vasquez, 2017) como la satisfacción de los clientes por medio del cumplimiento de los requisitos a través de procesos eficientes que le den a la empresa un nivel de competitividad en la industria.

Según (Association, 2016) el proceso de ventas es personal o impersonal a través del cual se satisfacen las necesidades del consumidor final.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Investigación a desarrollar

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicará el método de investigación descriptiva, ya que permite identificar los diferentes factores que desde el punto de vista del mercadeo, técnico, administrativo, legal y financiero determinan la prefactibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de productos de panadería y repostería artesanal en el Municipio de Medellín.

Para (Mendez, 2001) una investigación descriptiva es un estudio que identifica características del universo de investigación, que establece comportamientos concretos, que descubre y comprueba la asociación entre variables.

La investigación relacionada con la prefactibilidad de la formación y evaluación de alternativas de inversión, y más específicamente con la formulación de planes de negocios, requiere que se identifique de una manera adecuada los estudios necesarios para la identificación de las variables que harán factible el proyecto para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín.

El propósito es describir situaciones y eventos. Desde el punto de vista científico, describir es medir; los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a los que hacen referencia.

6.2. Diseño de la Investigación

Según (Bravo, 1988) el universo está conformado por la población que se desea estudiar y pueden ser observadas de manera individual en el estudio. Teniendo en cuenta este concepto el marco poblacional que este sujeto a este estudio se centró en una proyección de consumidores potenciales y de la competencia en el sector de la industria panadera y repostera, específicamente las empresas de este sector ubicadas en la zona de influencia del Valle de Aburrá.

Las variables examinadas en el presente estudio son: repostería, panadería, aspectos técnicos (infraestructura, equipos, menaje, insumos y mano de obra), económico (segmento de mercado), financiero (capital requerido, rentabilidad esperada y proyección de los estados financieros) y sociales (beneficios para la comunidad).

6.2.1. Fuentes Primarias

El desarrollo del proyecto requiere el dialogo directo con profesionales relacionados con el campo de la gastronomía y diseño industrial, ya que por este medio se identifican algunos aspectos relacionados con el manejo de alimentos y diseño del punto de venta, requerido en la implementación de la empresa que son de vital importancia para comprender la dinámica, funcionamiento y la lógica del negocio de producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal.

Para el desarrollo de estas consultas se utilizó un instrumento específico, una encuesta estructurada, así mismo, se desarrolló una relación de preguntas que permitieron a los investigadores tener un marco de referencia que les accediera a comprender la realidad del área de panadería y repostería.

6.2.2. Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes de información secundaria están los trabajos de tesis realizadas con relación al tema de creación o implementación de una empresa productora y comercializadora de productos de panadería y repostería artesanal, y otros relacionados con la realización de planes de negocios.

También fueron fuentes importantes los libros relacionados con la formulación, evaluación y gestión de proyectos, que se constituyeron en la fundamentación conceptual de las etapas de la factibilidad del proyecto. De los cuales destacamos los de (Miranda, 2003) sobre Gestión de Proyectos; (Sapag, 1995) Preparación y evaluación de proyectos; (Varela, 2008) Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresas

Las consultas en la web fueron de considerable apoyo para identificar los diferentes trabajos que se han desarrollado en el tema de panadería y repostería artesanal y otros relacionados.

Adicionalmente, aportaron elementos importantes en las consultas sobre el diseño metodológico de la presente investigación.

6.3. Métodos y pasos de la investigación

El método empleado para el desarrollo de esta investigación es cuantitativo con enfoque descriptivo, según (Méndez, 1995) es aquel que dista y deduce los elementos de un fenómeno y procede a revisar ordenadamente cada uno de estos, porque caracteriza los elementos que desde el punto de vista del mercado, técnico, administrativo, legal y financiero. Permiten establecer si es posible la pre factibilidad para la implementación de la empresa que se dedicara a la producción y comercialización de alimentos de panadería y repostería artesanal. Adicionalmente, este método establece la relación causa efecto entre cada uno de estos estudios en la pre factibilidad de proyecto.

Para la recopilación de la información se utilizó como fuente fundamental, las estadísticas del DANE, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La información que sea recopilada se le realizó la respectiva depuración y actualización para conocer la situación actual de la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal en el Municipio de Medellín.

La información resultante es el soporte para el desarrollo de los diferentes estudios de mercados, técnico, financiero, administrativo y legal. Esto permite verificación si existen condiciones de prefactibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal

7. ENTREGA, DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto será entregado y divulgado ante el jurado seleccionado por la Institución Universitaria Esumer, con el fin de aprobar a satisfacción la Especialización en Gerencia de Proyectos.

8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

Los usuarios potenciales de este proyecto son los ciudadanos del Municipio de Medellín, que consumen productos de panadería y/o repostería; así mismo, el sector beneficiado es el de

La información suministrada sobre este estudio de pre factibilidad será de gran interés para las autoras de este proyecto como un emprendimiento a llevar a cabo.

9. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

9.1. Análisis Sectorial

9.1.1. Composición del sector

El sector de alimentos en el país mueve grandes cifras en la economía, siendo la industria de molinería, panadería y repostería las que han tenido una mayor participación. Según el Centro Virtual de Negocios (2018) la alta producción alimentaria del país ha permitido la incorporación de una gran variedad de productos frescos y de alta calidad, los cuales deben seguir un proceso de producción que comprende seis etapas entre las que se encuentran, la manipulación, extracción, elaboración, conservación y almacenamiento.

Con el fin de proteger a los consumidores de posibles productos en mal estado, contaminados y adulterados, el Gobierno Nacional desarrolló un listado de normas acerca de la industria alimentaria, las cuales se presentarán a continuación, estas dan directrices en cuanto a lineamientos en producción, transporte, almacenamiento y comercialización, entre ellas se encuentran:

- Ley 9 de 1979, “por medio de la cual se establecen medidas sanitarias para los alimentos” desde su manipulación hasta el consumo.
- Decreto 3075 de 1997, “por medio del cual se reglamenta la Ley 9 de 1979” en este se mencionan las actividades que generan factores de riesgo desde la fabricación hasta la comercialización.
- Resolución 2674 de 2013, en donde se establecen los requisitos sanitarios que deben de tener las personas naturales o jurídicas que ejercen la fabricación de alimentos.
- Resolución 719 de 2015, en esta se clasifican los alimentos de consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.

La Cámara de la Industria de Alimentos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) reúne las empresas más importantes del sector, las cuales promueven la competitividad del sector de la producción de alimentos. Según la (ANDI, 2019) su objetivo principal es posicionar el sector de alimentos como el pilar del desarrollo económico del país, bajo un enfoque de cadena de valor.

9.1.2. Situación Histórica del sector

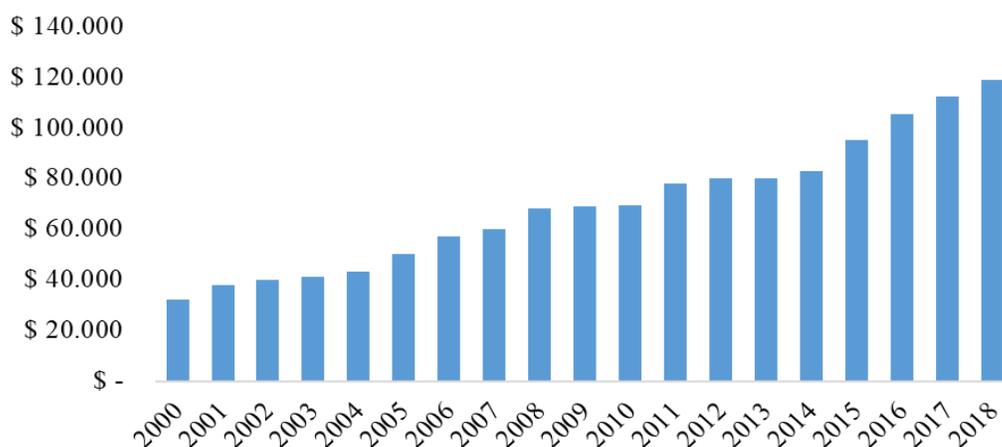
Jaime Echeverri, vicepresidente de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a través de la revista (Dinero, 2006) señaló que en la ciudad de Medellín hay un poco más de 5.500 pequeñas empresas de alimentos y en el Valle de Aburrá sobrepasa los 8 mil empresarios.

Antioquia posee una población de 5'974.788 habitantes, de la cual Medellín abarca el 41,98, equivalente a 2'508.452 habitantes; mostrándose como una ciudad que participa activamente en la economía del departamento Antioqueño. (DANE, 2018)

Entrando en materia de la industria panificadora y repostería, se encuentra que en Colombia existen alrededor de 27.000 establecimientos de panaderías y pastelerías donde Medellín cuenta con 1.532 es decir el 5.6%, aportando entre 4 y 6 empleos formales directos, esto según (DANE, 2013).

Según (ANDI, 2018) en su informe “Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019” la producción total del sector de alimentos y bebidas es de 105.180 miles de millones de pesos en el año 2016, con un crecimiento del 10,9% comparado con el 2015. El comportamiento de este sector posee una tendencia creciente a lo largo del tiempo debido a la incorporación de estrategias de sofisticación de productos y dinámicas innovadoras.

Gráfico 1. Producción Histórica de Alimentos y Bebidas en Colombia 2000-2016.



Fuente: Asociación Nacional de Industriales – ANDI.

9.1.3. Situación Actual del sector

El sector de alimentos es altamente dinámico, obedeciendo a las tendencias actuales al consumo. Según la Asociación Nacional de Panaderos en Medellín, existen alrededor de 1.532 panaderías y reposterías, cuya actividad cuenta un el 70% de participación en el mercado; además vale la pena reconocer que este tipo de negocios se encuentran ubicados en estratos tres abarcando una representatividad de 46%, por cada 1.100 habitantes hay un negocio de este tipo.

Con el fin de investigar más a fondo la industria panificadora se logra identificar que Fenalco Antioquia a través de su sector comercial en panaderías y reposterías tiene presente la importancia de este sector para la economía del país, visto desde la industria, los servicios y el consumo de los hogares; es por esto que por medio de sus líneas estratégicas se compromete en articular el sector con entidades que promuevan el desarrollo del mismo, además de capacitar en temas administrativos y de actualidad a los empresarios del sector, así mismo, promueve el acceso a los mercados, a través de la participación en eventos donde se generen contactos efectivos para la realización de futuras negociaciones.

La ciudad de Medellín cuenta con un amplio portafolio de panaderías y reposterías reconocidas y con una buena ubicación estratégica. Las zonas más usadas por estas son los estratos 2 y 3, según observación; este proyecto buscará una ubicación cercana a zonas empresariales y turísticas, con el fin de cautivar a todos los transeúntes del sector con la exquisitez de sus productos provenientes de recetas de alta calidad, además contará con un punto de venta innovador y llamativo para que las personas que deseen pasar un rato allí se sientan como en casa, en un lugar comfortable.

9.1.4. Perspectivas del sector

Según la agencia de promoción de inversión para Bogotá (Invest in Bogota, 2019), en Colombia hay un gran apoyo gremial e institucional para el desarrollo de la industria, el país implementa estrategias para la atracción de inversión y modernización del sector, es por esto que se difiere que el mercado de alimentos y bebidas en Colombia se encuentra en continua expansión.

(Invest in Bogota, 2019) estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de 25.100 millones de dólares en el año 2022, y la industria crecerá un 5% anual en los próximos cinco años.

9.1.5. Conclusión general del análisis sectorial

En relación con lo anterior mencionado en el análisis del sector de alimentos y por quien está compuesto, la industria panadera y repostería en la cual se enmarca el proyecto a realizar, se observa que la empresa productora y comercializadora de productos de panadería y repostería que se desea estudiar no cuenta con barreras de entrada que representen un riesgo para dar continuidad con este proyecto, es común que se tengan fuertes competidores con una amplia trayectoria en el mercado y que los productos ofrecidos por estos sean similares, sin embargo se cuenta con un valor agregado y diferenciador el cual es la producción artesanal, de alta calidad y aportando un frescor a los productos, además se pretende contar con un punto de venta en el cual el consumidor final puede quedarse a disfrutar de los productos que desee, compartir con amigos o familiares y así sentirse como en casa, o simplemente sentarse a descansar y cambiar de ambiente en un lugar tranquilo.

9.2. Análisis de Mercados

9.2.1. Descripción del producto o servicio

El proyecto se dedicará principalmente a la producción y comercialización de alimentos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín, ofreciendo productos para todo tipo de personas desde los más pequeños hasta los adultos mayores, contando con el valor agregado en la producción artesanal, la cual proporciona a sus consumidores un producto fresco y sin conservantes; así mismo, se cuenta con un lugar agradable en donde se puede consumir y departir en familia o amigos, de acuerdo a la preferencia de cada persona, también pueden llevarlo a sus hogares, trabajos, universidades, entre otros.

El servicio será uno de los motivadores principales para que los clientes deseen visitar el punto de venta, pues no solo se ofrecerá excelentes productos artesanales si no también una muy buena atención por parte de los empleados de este lugar, los cuales se caracterizaran por su amabilidad y buena disposición en todo momento.

9.2.1.1. Usos

Los productos que se van producir y comercializar están definidos principalmente para dos momentos del día, teniendo en cuenta que el horario de atención es de 9:00 a.m. hasta las 7:00 p.m., el primer momento es el desayuno para el cual se ofrecerán principalmente los productos de panadería, el segundo momento es la tarde en un horario que oscila desde las 4:00 hasta las 6:00 p.m. en el cual se mantendrá un disponible de repostería; estos dos momentos del día se identifican a través del método de observación, en donde se visualiza en diferentes panaderías y reposterías en la ciudad los picos demandantes durante el día y cuáles son los productos estrella para cada uno de estos. Es de tener en cuenta que los diferentes productos estarán a disposición durante todo el horario de atención al usuario; así mismo, se considera que la producción se debe realizar principalmente en la mañana de acuerdo a un cronograma en donde se establezcan las horas de alta demanda.

9.2.1.2. Usuarios

Los usuarios potenciales serán los hogares y personas que laboran en los alrededores del sector donde estará ubicado el punto de producción y de venta; en cuanto a los eventos se cubrirán siempre y cuando los pedidos para este sean con cierto tiempo de anticipación, con el fin de obtener los insumos y programar la producción de lo que el cliente desea recibir.

9.2.1.3. Presentación

Los productos de panadería a ofrecer serán croissant de queso, pan queso, palito de queso y almojábana; en cuanto a los productos de repostería serán torta casera, torta de chocolate, bizcocho de novia y cheesecake de limón.

9.2.1.4.Composición

En este aparte se conocerá la descripción de cada producto ofertado:

Tabla 1
Descripción de productos

Imagen 1. Croissant de Queso



Fuente: Imagen propia.

El croissant de queso es un producto de panadería conocido por su textura suave y esponjosa, está elaborado a partir de harina de trigo, leche, mantequilla, huevos y queso cheddar, su consumo frecuente es en las horas de la mañana junto con una bebida caliente o jugo de naranja. Este producto se venderá individual.

Imagen 2. Pan Queso.



Fuente: Imagen propia.

En los últimos años el Pan Queso ha mostrado una tendencia creciente en su consumo, es un delicioso producto de panadería que es realizado a base de harina, margarina, huevos y queso fresco en trozos. Este producto será comercializado individual.

Imagen 3. Palito de Queso.



Fuente: Alimentos Brunelli.

El Palito de Queso es utilizado en las horas de la mañana y como pasabocas, está compuesto de una masa de harina de trigo rellena de queso blanco, el producto ofertado en este caso será horneado. Este alimento se venderá de manera individual.

Imagen 4. Almojábana.



Fuente: Café Macanas

La Almojábana es un aperitivo tradicional en Colombia, es un panecillo hecho de harina y queso, frecuentemente se consume con chocolate. Este producto se comercializará de manera individual.

Imagen 5. Torta Casera.



Fuente: Anna´s Pastelería.

La Torta Casera es un alimento consumido principalmente en ocasiones especiales como cumpleaños, es un tipo de pan horneado esponjoso y suave con sabor a naranja o vainilla, compuesto por harina de trigo cernida, leche, huevos, mantequilla, azúcar, polvo para hornear y esencia de vainilla. Este alimento vendrá en presentación de 12 – 14 porciones.

Imagen 6. Torta de Chocolate.



Fuente: Gogos Bike Café.

La Torta de Chocolate es un sencillo bizcocho de chocolate bañado con una deliciosa cobertura de crema de chocolate, compuesta principalmente por cocoa, harina de trigo, entre otros ingredientes que componen esta deliciosa receta. Este producto se comercializará en la presentación de 8 – 10 porciones.

Imagen 7. Bizcocho de Novia.



Fuente: Alebrina repostería.

El Bizcocho de Novia es llamado así por ser la torta más usada en las celebraciones de matrimonio, es una exquisita y exclusiva receta a base de frutas como ciruelas, uvas pasas, nueces, almendras y licor. Este producto se comercializará en la presentación de 8 – 10 porciones.

Imagen 8. Cheesecake de Limón.



Fuente: Imagen propia.

El cheesecake de Limón es un producto de repostería compuesto de una esponjosa y suave capa de queso, normalmente se acompaña de salsa de frutas, en este caso limón, está compuesto por ingredientes como leche condensada, queso crema, crema de leche, galletas sin relleno, mantequilla, etc. Este postre se producirá individual y en presentación de 10 – 12 porciones.

9.2.1.5. Características físicas.

Los productos de panadería y repostería en el punto de venta para consumir inmediatamente estarán exhibidos en una vitrina donde le permita al cliente identificar lo que desea degustar, los demás productos se mantendrán en una pequeña bodega dentro del mismo punto de venta empacados debidamente, para las tortas y productos de repostería se empacaran en cajas de cartón decoradas con la marca de la empresa y cortas frases que le regalen al cliente un motivo para sonreír; los productos de panadería estarán dispuestos en bolsas de papel ecológicas que se conviertan en material compostable anudado en la parte superior por una cinta que contenga la marca. Para fechas especiales y clientes a los que les gusten los pequeños detalles se dispondrá de una caja personalizada que sirva como empaque para un obsequio, además se entregará una tarjeta que contenga la marca y un espacio para dedicatorias.

Imagen 9. Empaque en cajas de cartón.



Fuente: Cajas de Cartón Bogotá.

Imagen 10. Empaque en bolsa de papel.



Fuente: S & B Empaques.

9.2.1.6. Sustitutos

Se identificó que otras panaderías y reposterías artesanales manejan en común productos tales como el croissant de queso, pan queso, almojábana, torta casera, entre otros.

Así mismo, se reconoce como sustitutos de productos de panadería y repostería artesanal, alimentos como cereales, galletas, tortillas, crepes, wraps, entre otros, además de los productos congelados y aquellos que son vendidos en los supermercados, los cuales son altamente procesados; estos sustitutos no conforman un impacto negativo en los beneficios de este proyecto.

9.2.1.7. Complementarios

Los productos o servicios complementarios son aquellos que se utilizan junto con otro; los productos que este proyecto pondrá a disposición en el punto de venta tanto para llevar como para consumir inmediatamente serán jugos naturales, café en diferentes presentaciones ya sean fríos o caliente, aguas y sodas saborizadas; Además de música y televisión para la ambientación de la repostería, un cómodo espacio con zona wifi y un programa denominado club de lectura.

9.2.2. Demanda

9.2.2.1. Comportamiento histórico

Según (Bancolombia, 2014) las proyecciones del mercado panadero y repostero desde el año 2016 hasta 2020 son las siguientes:

Tabla 2.
Comportamiento Histórico Industria Panificadora.

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Proyecciones de la industria panificadora	3%	2,9%	3,1%	3%	3%

Fuente: Elaboración Propia.

En estudio realizado por Taste Tomorrow y publicado por (Giraldo, 2018) en la revista La Barra, en Colombia cerca del 98% de los habitantes consumen pan, el 70% lo hace a diario, el 91% lo consume al desayuno, y el 4% en el almuerzo.

Por su parte la revista (Dinero, 2014) anuncia: “El 29% del Producto Interno Bruto de Medellín corresponde al renglón de comercio, hoteles y turismo; el segundo lugar están los servicios personales (industrias creativas, artistas, freelance, generación de contenidos) con 22%; y el tercer lugar, con el 20%, lo ocupa la industria.”

9.2.2.2.Situación actual

En relación a los resultados del análisis de mercados según la encuesta realizada, se identificó que los productos que se consumen con mayor frecuencia son los panes de sal como croissant, pan queso y palito de queso, debido a que por tradición son elementales en la alimentación de las personas, por tanto, se acostumbran a consumirlos varias veces a la semana. Los productos reposteros en especial presentan variaciones en ventas durante el año ya que dependen de fechas especiales o estacionalidades. En cuanto al factor precio, es importante mencionar que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar hasta \$15.000 en productos de panadería y/o repostería.

Encuesta de preferencias

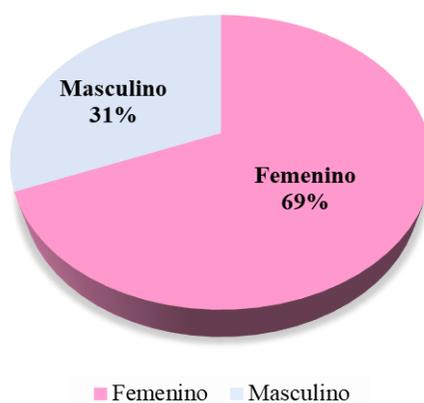
Se realizó una encuesta con el fin de conocer las preferencias del público objetivo sobre el mercado panadero y repostero, la encuesta se les aplicó a 99 habitantes de la ciudad de Medellín, esta se formuló y compartió a través de la plataforma online app.encuestas.com.

Resultados de la encuesta

Con el fin de lograr obtener información necesaria y más concreta para el análisis de oferta y demanda sobre los productos de panadería y repostería, se realizó una encuesta de modo virtual a través de la plataforma e-encuestas con respuestas cerradas; para el análisis de esta herramienta se tomó una muestra de 99 personas encuestadas, la cual se establece por medio del método de muestreo a conveniencia, ya que en los estudios cualitativos comúnmente se utilizan muestras pequeñas y no aleatorias, según (Salamanca Castro & Crespo Blanco, 2007) el muestreo por conveniencia es un proceso sencillo y económico que permite pasar a otros métodos en la medida que se recolecten los datos. Algunos criterios que se tuvieron para realizar este método son: género, el rango de edad, estrato social, ocupación y personas que consumen productos de panadería y repostería, la encuesta fue realizada a población habitante del Municipio de Medellín. A continuación, se relacionan las respuestas obtenidas y analizadas:

De un total de 99 personas encuestadas, 96 de ellas respondieron a la pregunta ¿Cuál es su género? Obteniendo que el 69% son mujeres y el 31% hombres; el 65,3% de esta población se encuentra empleada. Se identifica además que la población femenina consume más productos de panadería y repostería.

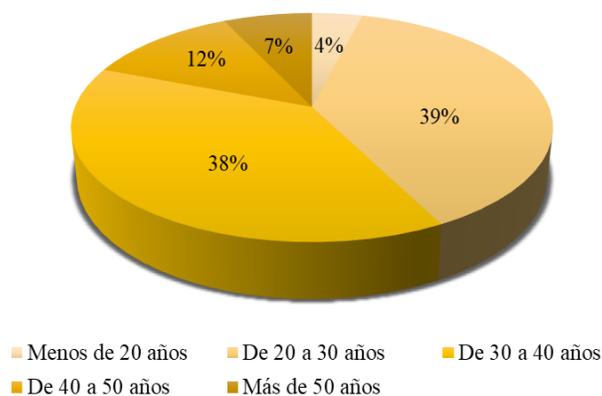
Gráfico 2. Género.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

De un total de 99 registros, la edad predominante en esta encuesta es entre los 20 y 40 años equivalente a una ponderación porcentual de 76,8%, indentificando este rango de edad como el de mayor consumo de productos de panadería y repostería.

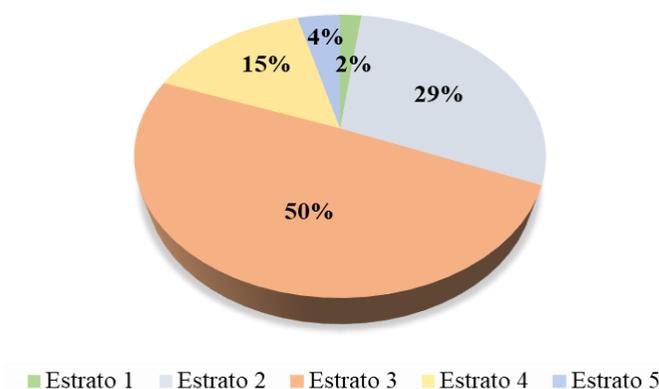
Gráfico 3. Edad.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

El 50% de las personas pertenecen al estrato socioeconómico 3, estrato en el cual se pretende ubicar el punto de venta, debido a lo observado con la tendencia de ubicación del mercado panadero y repostero, por ende, se infiere que el proyecto puede tener una buena aceptación en el mercado, además de ser asequible al público.

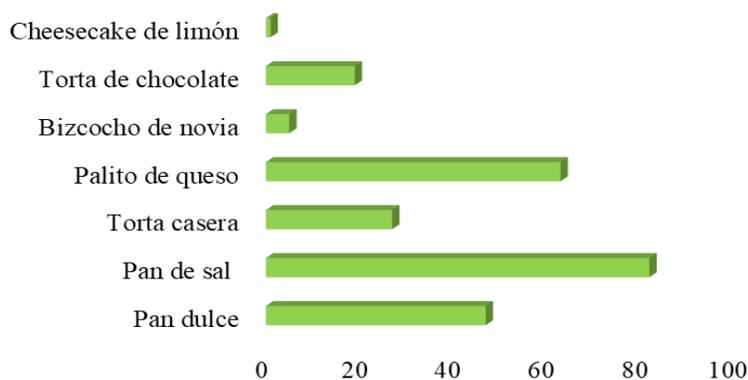
Gráfico 4. Estrato Socioeconómico.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

Del total de la población encuestada, el 94,9% consumen productos de panadería, en especial pan de sal como croissant y pan queso, palito de queso y pan dulce, equivalentes a 33,6%, 25,8%, 19,3%, respectivamente; estos productos descritos anteriormente están incluidos dentro de las opciones que tendrá este proyecto para el consumidor.

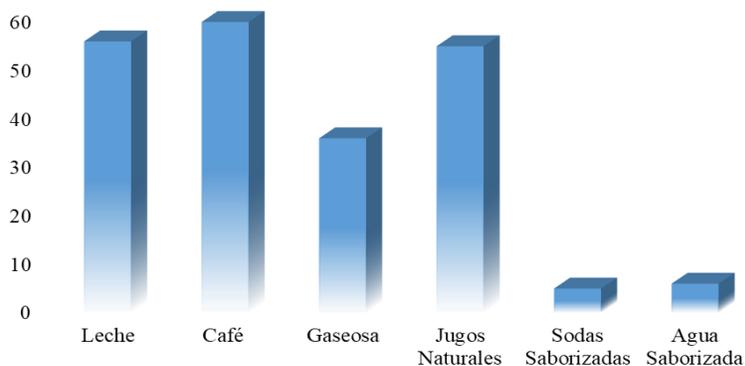
Gráfico 5. Productos de panadería y repostería que más se consumen.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

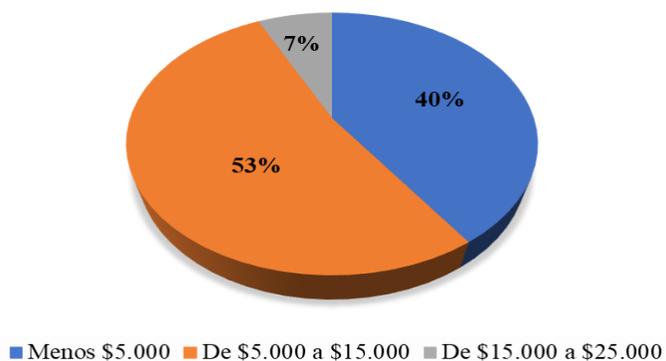
En cuanto a los productos complementarios más consumidos por la población encuestada son café, leche y jugos naturales, equivalentes al 27,5%, 25,7% y 25,2%, respectivamente, dos de estos se tuvieron en cuenta en la oferta de productos complementarios que se tendrán en el punto de venta.

Gráfico 6. Productos complementarios que más consumen las personas.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

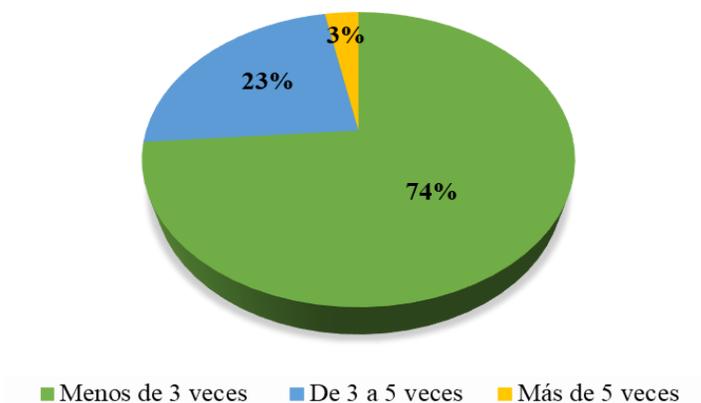
Según la encuesta realizada y lo observado en el mercado panadero y repostero las personas frecuentemente están dispuestas a pagar por estos productos entre \$5.000 y \$15.000, de una población de 99 registros el 53% muestra esta tendencia; por lo que se considera un factor determinante de las ventas, el precio asequible en el mercado, con el fin de ser una empresa competitiva.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

Según las respuestas presentadas por la población encuestada el 74% compra productos de panadería y repostería menos de 3 veces por semana, seguido de un 23% para quienes compran de 3 a 5 veces por semana aproximadamente, lo que indica el dinamismo de este tipo de proyecto.

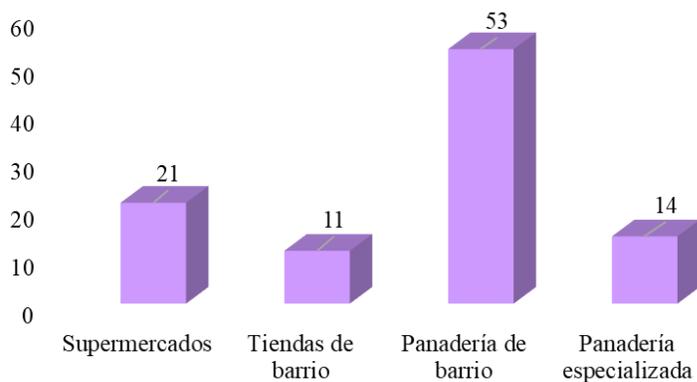
Gráfico 8. Número de compras de productos de panadería y repostería en la semana.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

Habitualmente las personas compran los productos de panadería en panaderías tradicionales de barrio, los resultados arrojados en la encuesta indican que el 53,5% de la población encuestada compra estos productos en el lugar mencionado anteriormente, otro sitio frecuente visitado por el 21,2% de las personas son los supermercados.

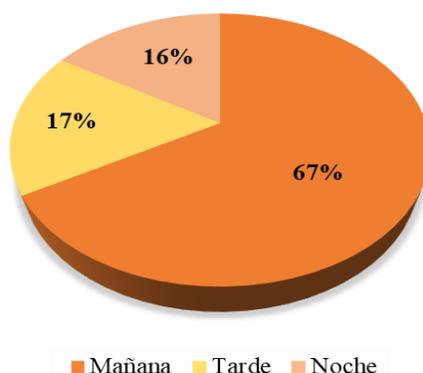
Gráfico 9. Lugar preferido para comprar productos de panadería.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

Las horas del día en las que se consume habitualmente productos de panadería es en la mañana, equivalente el 67% de la población encuestada; en la tarde tan solo el 17% consume este tipo de productos, lo que indica que en las horas de la mañana la producción debe ser mayor.

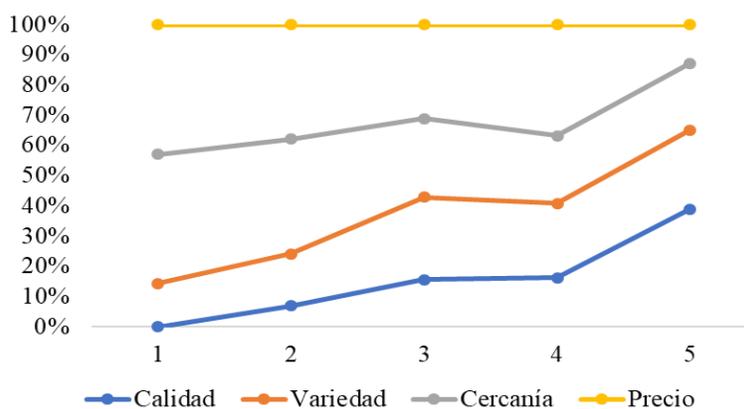
Gráfico 10. Horario del día en que consume habitualmente productos de panadería.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

Para el 17,5% de las personas el factor mas importante a la hora de elegir productos de panadería y repostería es la calidad, seguido de la variedad equivalente al 11,7% de la población; otros aspectos tenidos en cuenta son el precio y la cercanía.

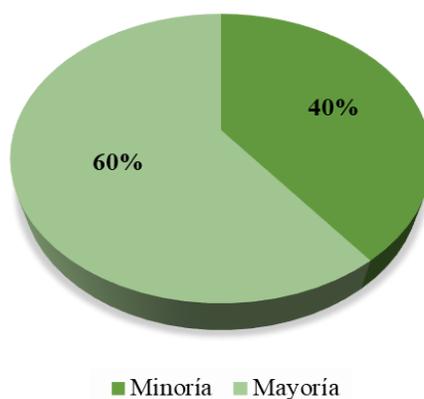
Gráfico 11. Factores relevantes a la hora de elegir productos de panadería y repostería.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

El 60,4% de la población encuestada respondió que en su casa la mayoría de las personas consumen productos de panadería y repostería, identificando así que estos productos son frecuentes en la alimentación.

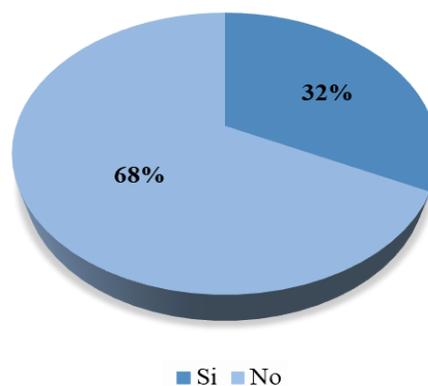
Gráfico 12. Personas que consumen productos de panadería y repostería en casa.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

La mayoría de las personas que respondieron esta encuesta no usaría el servicio a domicilio para la compra de los productos de panadería y repostería, equivalente a un 68%; por lo cual no es tan importante la implementación de este servicio no solo por las preferencias del mercado sino también porque no es el objetivo de este proyecto.

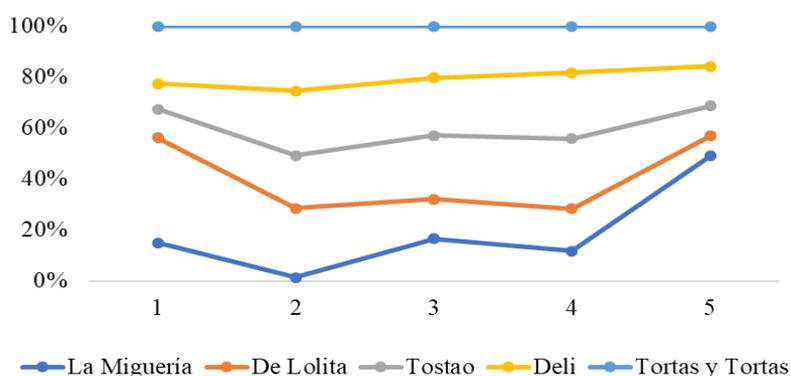
Gráfico 13. Uso del servicio a domicilio para la compra de productos de panadería y repostería.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

Finalmente, teniendo en cuenta las panaderías y reposterías más conocidas y exitosas en el sector, se quizó preguntarle a la población encuestada las preferencias hacia estas, identificando como competidor directo la reconocida panadería y repostería “La Miguería”, la cual obtuvo un porcentaje de 11,7%.

Gráfico 14. Preferencias en el mercado panadero y repostero.



Fuente: Encuesta Análisis de Mercados. Elaboración propia.

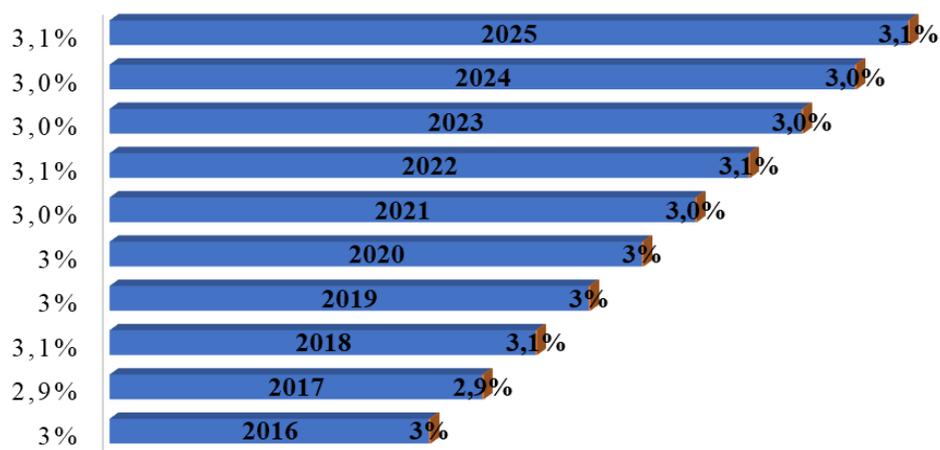
Según los resultados arrojados en la encuesta, se visualiza que el mercado es altamente competitivo y atractivo, ya que los alimentos a producir y comercializar hacen parte de la alimentación diaria de las personas, además se observa que para las personas es más importante acercarse al punto de venta a comprar lo que desean y así poder disfrutar de un espacio tranquilo y comodo, asi mismo, otro aspecto importante para el cliente es la calidad en los productos, la cual se verá inmersa en la producción artesanal.

El sector panadero y repostero es dinámico y se encuentra en proceso de crecimiento, Medellín es una ciudad atractiva para inversiones debido a su demanda turística. Es evidente que en la actualidad, el sector debe apostarle a un mercado más saludable el cual posee ciertos limitantes a la hora de consumir harinas y dulces, por lo tanto es de vital importancia que constantemente se esten implementando técnicas e ingredientes que aporten al producto un sabor más ligero y menos perjudicial para la salud.

9.2.2.3.Situación futura

Según el estudio realizado por (Bancolombia, 2014), las proyecciones de crecimiento del mercado panadero y repostero para el año 2020 será de 3%.

Gráfico 15. Proyección de la industria panificadora.



Fuente: Elaboración propia con datos históricos de Bancolombia.

9.2.3. Oferta

9.2.3.1.Comportamiento histórico

Según (Dinero, 2014), en el sector panificador de Colombia se registraron ventas superiores a los \$3 billones, esta demanda hace parte de la oferta en los panes industriales, artesanales y productos de panadería de los cuales la industria y las grandes superficies con marcas propias en panaderías y reposterías ofrecen diariamente a todos los colombianos; es importante resaltar que con el paso de los años el sector panificador se ve obligado estar en una constante renovación de su mercado, ofreciendo diferentes tipos de productos a sus consumidores teniendo en cuenta que hoy en día se tiene mucho cuidado en tener una buena rutina y hábitos alimenticios.

A través de un estudio realizado por (Sectorial, 2019), manifiesta que el sector industrial dedicado a la producción y comercialización de panadería y repostería, a inicios del año 2015 y

parte del año 2016 fue uno de los protagonistas en enfrentar y buscar estrategias para fortalecer el dólar y el fenómeno del niño, dado que la economía no estaba pasando por la mejor escala y algunos de los productos para la fabricación de estos son exportados y producidos en Colombia, ante la variedad de estos productos se escaseaban y afectaban de forma indirecta la producción y comercialización del sector panificador.

Finalmente, la industria panificadora tiene un mercado completamente amplio en donde se busca ser competitivos, haciendo que sus clientes no solo busquen calidad en los productos, si no, también en el servicio; por otra parte, son importantes las redes sociales las cuales ofrecen un nivel más de competitividad en el mercado. A continuación, mencionaremos algunas de las empresas que pueden llegar a ser competencia directa de este proyecto:

Tabla 3.

Competencia directa en el mercado panadero y repostero.

IMAGEN	NOMBRE DE LA EMPRESA	PUNTOS DE VENTA VALLE DE ABURRÀ	TRAYECTORIA
	La Miguera	Suramericana Estadio Olaya Herrera Universidad de Antioquia Laureles Ciudad Del Río Centro Comercial Molinos	11 Años
	De Lolita	21 Puntos de venta en el Valle de Aburrà	20 Años
	Deli	16 Puntos de venta en el Valle de Aburrà	Màs de 30 Años
	Tortas y Tortas	Màs de 50 sedes en el Valle de Aburrà	33 Años
	Tostao'	20 Sedes en el Valle de Aburrà	4 Años

Fuente: Elaboración propia.

9.2.3.2.Situación actual

Actualmente, el sector de panadería y repostería es mucho más atractivo en el mercado, ya que no solo se busca la manera de vender el producto a los clientes, si no también que el cliente tenga un lugar cómodo y agradable para compartir y consumir los productos ofrecidos dentro del establecimiento, es por esto que cada vez más son comunes encontrar lugares de estos.

Para el análisis de la situación actual en el sector del consumo de la panadería y repostería se realizó una encuesta a 99 personas habitantes del Municipio de Medellín, a continuación, se mostrará un breve análisis de las respuestas obtenidas:

- El 78,8% de la población encuestada vive en un estrato socioeconómico 2 y 3.
- El 65,3% de las personas son empleadas.
- El 94,9% de las familias consumen productos de panadería y repostería.
- El 92,9% no superan la compra por valor de \$15.000.
- El 66,7% realizan sus compras en horas de la mañana.

Después de obtener esta información y analizando las demás repuestas que se obtuvieron es vital resaltar la importancia del porque este estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal debe de contar con precios asequibles para los futuros clientes sin desmejorar la calidad del producto y el lugar (local comercial/punto de venta) donde se encontrará ubicado el proyecto, después de visitar las redes sociales de algunas empresas panificadoras y reposteras reconocidas en el mercado como lo son Deli, Tortas y tortas, La Miguería, De lolita y Tostao' se observa que para poder tener un reconocimiento en el mercado se debe contar con una buena imagen visual y presentación no solo del producto sino también del punto de venta, es aquí donde se entra a jugar con el Neuromarketing, aprendiendo a manejar al consumidor desde sus sentimientos y deseos.

Es evidente que para las cinco empresas mencionadas anteriormente no ha sido nada fácil mantenerse dentro del mercado gastronómico especialmente Tortas y Tortas, De lolita y Deli quienes llevan más de 20 años en el mercado y que muy seguramente han tenido que implementar

nuevas estrategias de mercado para poder conservarse activos dentro del sector panificador, anexando a sus servicios domicilios, páginas web y haciendo uso de las diferentes redes sociales como lo es Instagram y Facebook.

9.2.3.3.Situación Futura

El sector panificador y reposterero en Colombia es sin duda uno de los mercados que constantemente están en movimiento y actualización dentro del sector gastronómico ofreciendo gran variedad de productos a los clientes y de esta manera buscar expansión en todos los rincones del país.

La misma demanda de los clientes genera las necesidades que ellos tienen para satisfacer por medio del sector gastronómico, más específicamente en el sector de panadería y repostería, además se debe ofrecer a los clientes un producto con amplia calidad y muy asequible a su economía, el servicio personalizado también debe de ser una gran estrategia para continuar dentro del mercado pues es inevitable no pensar que la mayoría de personas cuando buscan un lugar cómodo donde consumir o comprar algún producto no solo buscan calidad y economía sino también un buen servicio.

Actualmente es mucho más común el cuidado de la alimentación ya sea por salud o estética, convirtiéndose así en una exigencia para el sector panificador y reposterero quienes deben de incluir en su portafolio de productos estas características del mercado actual, esta estrategia debe de ser innovadora pues en algunas ocasiones las personas que desean consumir algo ligero y liviano, pero a la vez exquisito se encuentran en limitaciones por los cuidados que deben de tener.

9.2.4. Precio

9.2.4.1.Análisis histórico y actual de precio

Anteriormente el precio de un producto era sinónimo de calidad, pero ahora no debe de ser la calidad quien elija el precio sino también debe de ir acompañada de un buen servicio, son estos tres factores quienes hacen que una compañía sea reconocida en el mercado a través del voz a voz de sus clientes, logrando un buen posicionamiento en el sector.

Para realizar una buena propuesta de precios a los productos que se ofrecerá por parte de la empresa, se analizó algunas panaderías y reposterías más reconocidas en el mercado gastronómico de la ciudad de Medellín, a continuación, se anexarán los precios de algunos productos que serán ofrecidos.

Tabla 4.

Comparativo de los precios con otras reposterías y pastelerías.

Producto	Tostao'	La Miguera	De lolita	Deli	Tortas y Tortas
Croissant de queso	2.200	3.400	3.200	1.400	4.500
Pan queso	-	7.900	6.800	1.950	7.500
Palito de queso	2.200	2.600	3.500	-	-
Almojábana	-	2.200	2.700	-	-
Torta Casera	-	47.000	45.000	44.000	32.000
Torta de chocolate	-	53.000	-	65.000	27.000
Biscocho de novia	-	44.000	-	-	-
Cheescake de limón	-	67.000	-	65.900	6.500 (Porción)

Fuente: Elaboración propia.

9.2.4.2. Elasticidad precio demanda y elasticidad precio oferta

En harás de tener una buena acogida por parte de las personas a quienes se desea llegar, se ofrecerán productos de buena calidad y de fácil adquisición económica, sin tener limitantes para las personas de estrato social bajo, se contará con precios atractivos en el mercado, es por esto que se realizó una encuesta a futuros consumidores con el fin de analizar el valor al que ellos estarían dispuesto pagar por el producto ofrecido.

Con el paso del tiempo y a medida que la empresa adquiera reconocimiento en el mercado se realizarán aperturas de nuevos puntos de venta en diferentes sectores del Área Metropolitana y así poder abarcar gran parte de la población, sin tener limitantes con el estrato social; se buscará además que los locales comerciales sean ubicados en zonas seguras, con gran afluente de personas y de fácil movilidad.

Es importante resaltar que de acuerdo al tipo de sector, panadero y repostero se considera que la demanda es elástica a los cambios en sus precios, dado que a juicio de los consumidores los

productos de panadería y repostería artesanal son de buena calidad, por lo tanto, son un bien de lujo, situación que se ve reflejado en los precios. En otras palabras, si los productos son costosos es muy probable que las personas no consuman en este lugar, es por esto que se ve la necesidad de segmentar el mercado potencial de los productos ofrecidos en este proyecto.

9.2.4.3.Determinación de las principales variables para la definición del precio

Para determinar las variables que se necesitan en la definición del precio de los productos que se ofrecerán, se realizó un estudio de los precios que manejan los competidores directos, como lo son Tostao', La Miguera, Tortas y tortas, Deli y De Lolita, esto con el fin de analizar y ofrecer precios más competitivos y de fácil adquisición para los consumidores.

También se debe tener en cuenta el lugar donde se encuentra ubicado el punto de venta, su ambientación y comodidades, ya que esto será estratégico para el reconocimiento en el mercado y captación de una gran población en el comercio de Medellín, pues como se menciona anteriormente el lugar contará con un ambiente agradable para compartir con familiares y amigos, otra de las variables necesarias para tener en cuenta en la definición del precio es la estructura física, tipos de clientes a quienes se llegarán, materiales para la producción o materia prima, publicidad realizada, empaques y composición física del producto, por último es importante tener en cuenta también los gastos administrativos que este requiere.

9.2.4.4.Proyección de los precios

A continuación, se relaciona la proyección de precios de venta de los productos que se ofrecerán en la empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería artesanal, resaltando que los precios serán inferiores a los que se analizaron en la competencia.

Tabla 5.
Proyección precios de venta

Producto	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Croissant de queso	2.500	2.673	2.849	3.035	3.232	3.442	3.666
Pan queso	9.000	9.622	10.258	10.925	11.635	12.392	13.198
Almojabana	1.500	1.604	1.710	1.821	1.939	2.065	2.200
Palito de queso	2.500	2.673	2.849	3.035	3.232	3.442	3.666
Torta Casera	42.000	44.904	47.870	50.983	54.298	57.828	61.588
Torta de chocolate	50.000	53.458	56.989	60.694	64.640	68.843	73.320
Bizcocho de novia	60.000	64.149	68.386	72.833	77.569	82.612	87.983
Cheesecake de limón	50.000	53.458	56.989	60.694	64.640	68.843	73.320

Fuente: Elaboración propia.

9.2.5. Plaza

9.2.5.1. Canales de comercialización y distribución del producto

Inicialmente se contará con un local ubicado en una zona comercial y turística del Municipio de Medellín donde se realizará la producción y comercialización. Como canal de distribución, los productos tendrán una comercialización directamente con el cliente en el punto de venta, ya que allí podrá contar con un lugar agradable, tranquilo y familiar para el consumo de estos, sin embargo, se contará con el servicio a domicilio por medio del WhatsApp a través del cual se tomaran los pedidos los cuales deben de ser realizados por los clientes con un día de anterioridad, esto con el fin de poder coordinar la producción y distribución de los productos, para hacer uso del domicilio se deberá realizar el pago contra entrega y este servicio tendrá un costo adicional al precio del producto, así mismo, se hará uso de algunas redes sociales como Instagram y Facebook para lograr un mejor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

9.2.5.2. Ventajas y desventajas de los canales de empleados

Una de las grandes ventajas es contar con un canal de distribución directo, pues este permite que el cliente pueda comprobar la frescura de los alimentos producidos en el negocio, contando con una atención personalizada por parte de los vendedores y ofreciendo una muy buena calidad de servicio, uno de los motivos por el cual los clientes desearan visitarnos, es poder contar con un

lugar agradable y tranquilo donde puedan sentarse en compañía de sus familiares o amigos con el fin de cambiar de ambiente, estudiar, leer o trabajar al mismo tiempo en que pueden disfrutar de los productos ofrecidos.

Otra de las ventajas que con el paso de tiempo se fortalecerá, es la venta de los productos a domicilio, ya que inicialmente solo se ofrecerán los productos por medio del WhatsApp y en una propuesta futura se puedan realizar estos pedidos también por medio de una página web donde el usuario pueda comprar el producto y a través de un sistema en una manera interna para se descuenta del inventario que se tiene en producción, esto con el fin de ofrecer mayor alcance a nuestros clientes y posicionando la marca en el mercado gastronómico; es importante resaltar que aunque inicialmente se propone un solo canal de distribución el cual es de forma directa al cliente, con el paso de tiempo cuando la marca se encuentre posicionada en el mercado se buscará la manera de contar con más canales de distribución.

Se cuenta con una desventaja y es en la búsqueda de un lugar donde se acople a todo lo que se busca ofrecer en el proyecto, un lugar amplio, central, con una muy buena zona comercial a los alrededores, iluminado, visible; esto se puede tornar un poco complejo en el momento de buscar el punto de venta ya que no solo se tendrá la venta de los productos, sino también el espacio tranquilo y cómodo, además deberá tener un espacio suficiente para la producción y almacenamiento de los mismos.

9.2.5.3. Almacenamiento

Los productos serán exhibidos en vitrinas donde les permita a los clientes tener mayor visualización de estos y que sean atractivos para su consumo, los postres y algunas tortas contarán con una vitrina especial de refrigeración que estos exigen; Por otro lado, los empaques de los productos serán ecológicos con el fin de contribuir con el medio ambiente. Así mismo, se contará con un espacio amplio y fresco que conserve los productos ya terminados antes de ser comercializados.

Algunos productos antes de su completo horneado o terminación, se mantendrán en refrigeración, para así poder contar con el tiempo suficiente entre la preparación y venta de estos a medida que el público aumente su consumo.

9.2.5.4. Transporte

Inicialmente los productos serán fabricados dentro del local donde se realizará la venta directa, este local contará con una zona de producción y comercialización, es por esto que el transporte solo se tendrá en cuenta para realizar los domicilios programados desde el día anterior al finalizar la tarde y antes de cerrar el puntos de venta, con el fin de determinar la necesidad de un mensajero que distribuya los pedidos; en caso de no tener domicilios previamente programados no se hará uso del servicio de mensajería.

9.2.6. Promoción y publicidad

9.2.6.1. Estrategias de promoción y publicidad

La estrategia que se usará para dar a conocer la panadería y repostería es el manejo de redes sociales como Instagram y Facebook, debido al alto volumen de personas que poseen estas plataformas y a través de las cuales se presentarán los productos en sus diferentes presentaciones.

Otra estrategia que se podrá usar con menor frecuencia es la participación de la marca en ferias realizadas por la Alcaldía de Medellín, como, por ejemplo, el Bazar creativo de artistas realizado en Ciudad del Río y al cual se presenta gran afluente de personas; allí se darán degustaciones y a su vez se presentarán y comercializarán los productos.

9.2.6.2. Costos de promoción y publicidad

Los costos de promoción y publicidad para este caso solo se presentarán cuando se participe de la feria mencionada anteriormente, ya que para la participación en ella se debe pagar por el stand un precio aproximado de \$160.000, además de los costos incurridos en las degustaciones de cada producto, los cuales pueden oscilar entre \$200.000 y \$500.000.

9.2.7. Conclusión general del análisis de mercados

Según la información recolectada, el proyecto es una idea de un negocio productor y comercializador de alimentos de panadería y repostería artesanal en la ciudad de Medellín, en el cual no solo se le ofrece al cliente productos exquisitos y frescos, sino también un servicio de calidad y un lugar cómodo para compartir con familiares y amigos.

Es importante reconocer que en el sector hay una fuerte competencia del sector panadero y repostero como lo son, Deli, Tortas y Tortas, Tostao', De Lolita y La Miguería, diferenciados de La Artesanita, el cual será un lugar en donde se le ofrece al cliente sentirse como en casa con precios asequibles y recetas caseras y frescas, lo que lo hace más atractivo al público consumidor.

La ubicación del punto de producción y venta cuenta con un lugar estratégico dentro de un sector histórico de la ciudad con gran afluencia de personas por ser una zona comercial, laboral y turística.

9.3. Análisis Técnico

9.3.1. Localización

Según (Nassir, 2004) durante el estudio de localización de un proyecto se toman en cuenta varios aspectos, entre los más relevantes la macro y micro localización, sin embargo, se tienen en cuenta otros cuantos que ayudan a determinar con exactitud el sitio adecuado para la ubicación del proyecto.

9.3.1.1. Factores de localización

Con el fin de determinar la localización más conveniente para el proyecto se tuvo en cuenta los siguientes factores influyentes en la evaluación e identificación del lugar indicado:

- **Accesibilidad:** se trata de la facilidad que tienen las personas para llegar al sitio, bien sea en transporte público, privado o caminando.

- Impuestos: estrato socioeconómico y valor de administración del lugar en caso de requerirse.
- Seguridad: vigilancia y tranquilidad para caminar por el sector.
- Mercado objetivo: cercanía al mercado objetivo del proyecto, para el cual son las familias y personas que laboran.
- Aspecto físico del lugar: infraestructura, iluminación y decoración del lugar.
- Sitios importantes: lugares cercanos que son atractivo turístico en la ciudad.
- Facilidad de parqueo: zonas seguras para parquear transporte privado.

9.3.1.2. Macro localización

Este proyecto se localizará en la Ciudad de Medellín, capital del Departamento de Antioquia, conocida también como “La ciudad de la eterna primavera” por su clima templado y la popular Feria de las Flores. Esta ciudad hace parte de los 10 municipios que conforman el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, es reconocida por sus atractivos turísticos, su historia e innovación en múltiples proyectos de desarrollo urbanístico, ambiental e infraestructura. Es por esto que se considera una zona comercialmente fuerte y altamente competitiva para localizar este proyecto.

9.3.1.3. Micro localización

La micro localización permite establecer el sitio final donde se ubicará el local comercial, se cuenta con tres zonas alternativas, dos el sector del Poblado y la otra en Laureles. Para la selección del sitio se consideran los factores de localización descritos en el numeral 9.3.1.1.

9.3.1.4. Métodos de evaluación

El método de evaluación utilizado en este proyecto para seleccionar la localización más adecuada fue el “Método de factores ponderados” según (Maribel, 2016) el modelo facilita la identificación de los costos complejos de evaluar, relacionados con la localización de instalaciones. Para el desarrollo de este método se siguieron los siguientes pasos: 1) desarrollo de una lista de factores importantes (en este caso se seleccionaron los cinco aspectos más influyentes), 2) asignar un peso a cada factor (en la segunda columna se observa la distribución de pesos porcentuales para cada uno según la importancia en los objetivos del proyecto), 3) desarrollar una escala para cada

factor (para dar la calificación a cada factor se asignó la escala de 1 a 10), 4) calificar cada zona según los factores seleccionados, utilizando la escala de 1 a 10, 5) multiplicar cada calificación por el peso de cada factor (esto arrojará la ponderación de cada factor y la valoración para cada zona).

Teniendo en cuenta diversos aspectos como el costo de arrendamiento, área del lugar, cercanía y accesibilidad del mercado objetivo se seleccionaron tres (3) posibles lugares potenciales para la ubicación de este proyecto, la búsqueda fue realizada a través de la página web fincaraiz.com. A continuación, se presenta las imágenes de los tres lugares seleccionados y el cuadro con los resultados arrojados para cada zona.

Imagen 11. Local en Provenza



Fuente: Finca Raíz

Imagen 12. Local en Manila



Fuente: Finca Raíz

Imagen 13. Local en Laureles



Fuente: Finca Raíz

Tabla 6.

Método de factores ponderados, estudio de localización.

Factor	Peso	Zona Provenza		Zona Manila		Zona Laureles	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Accesibilidad	25%	5	1,25	7	1,75	8	2
Impuestos	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Seguridad	10%	9	0,9	7	0,7	5	0,5
Mercado Objetivo	30%	9	2,7	7	2,4	8,5	2,55
Aspecto físico del lugar	20%	10	2	7	1,4	6,5	1,2
Total	100%		7,15		6,55		6,95

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el método de factores ponderados, el proyecto se ubicará específicamente en la Comuna 14 “El Poblado”, en el sector Provenza, la cual obtuvo una calificación de 4.15 puntos, donde se destacan los factores como: seguridad, cercanía al mercado objetivo y el aspecto físico del lugar. Adicionalmente, la zona cuenta con un reconocimiento por su vida nocturna y el gran afluente de extranjeros, así mismo, es una zona comercial y competitiva en la cual se ubican múltiples negocios como restaurantes, cafés, bares y tiendas de ropa.

que se propone para este proyecto es un lugar que se alquila por un valor de \$7.000.000 mensuales, es decir, para el proyecto es de vital importancia que inicialmente requiera toda la concentración financiera en ella para que la rentabilidad de la misma recompense la inversión realizada.

Es por esto que podemos definir que este proyecto puede ser de inversión financiera, pues en él se busca que todo lo que se invierta sea retribuido a corto plazo obteniendo muy buenos beneficios no solo para el inversionista sino también en el momento de generar empleo, es necesario recordar que un proyecto no solo desea tener a futuro un beneficio financiero, sino también un posicionamiento de marca y reconocimiento en el mercado.

Es evidente que el proyecto exige una gran inversión de recursos financieros para la inversión, pero también se puede evaluar la posibilidad de financiamientos sobre un porcentaje en caso de que no se cuente con los recursos suficientes.

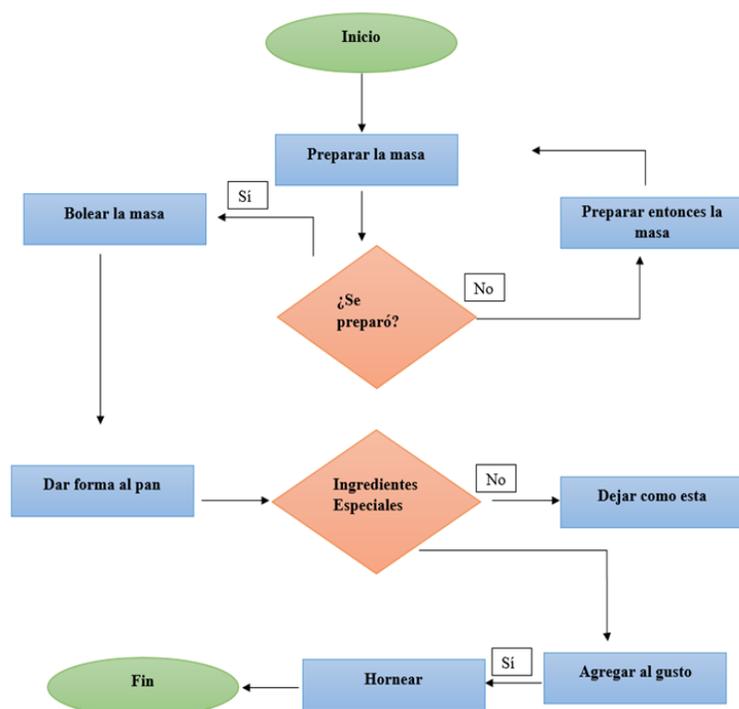
9.3.3. Ingeniería del proyecto

9.3.3.1. Descripción técnica del producto o servicio

Una vez detallado el proceso para cada tipo de producto ofrecido en este proyecto se presenta la descripción técnica de los alimentos ofertados a los clientes.

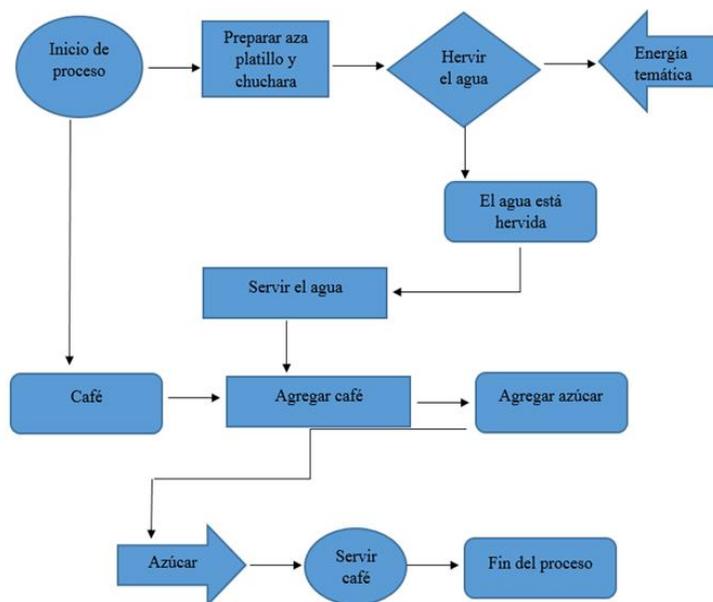
El proceso de producción de los alimentos de panadería y repostería es muy similar, comienza por la entrada de los insumos al área de cocina, seguido de la preparación de la masa, mezcla de ingredientes, horneado y finalmente cada alimento producido es llevado a exhibición y algunos que son por encargo son almacenados hasta el momento de su despacho, como se puede observar en las imágenes siguientes en donde se representa gráficamente el diagrama de flujo de procesos para la elaboración de los principales productos ofertados.

Imagen 15. Proceso para la elaboración del Pan.



Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 16. Proceso de preparación para café.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se describe la composición de cada uno de los productos ofertados.

Tabla 7.

Composición Croissant de queso.

Croissant de Queso (16 Unidades)	
	
Cantidad	Ingredientes
320 g	Queso
482 g	Harina
14,2 g	Levadura
50 g	Azúcar
14,2 g	Sal
1	Huevo
227 g	Mantequilla
15 g	Leche

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.

Composición Pan queso.

Pan Queso (10 Unidades)	
	
Cantidad	Ingredientes
400 g	Queso
500 g	Harina
400 g	Mantequilla
300 g	Azúcar
10 g	Sal
5	Huevos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.
Composición Almojábana.

Almojábana (20 Unidades)	
	
Cantidad	Ingrediente
150 g	Fécula de Maíz
2	Huevos
60 g	Mantequilla
800 g	Queso rallado
200 g	Crema de leche
4 g	Sal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.
Composición Palito de queso.

Palito de Queso (25 Unidades)	
	
Cantidad	Ingrediente
500 g	Harina de trigo
560 g	Mantequilla
500 g	Queso doble crema
2	Huevos
125 g	Queso costeño
7 g	Sal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.
Composición Torta casera.

Torta Casera (1 libra)	
	
Cantidad	Ingrediente
453,6 g	Azúcar
228 g	Mantequilla
6	Huevos
453,6 g	Harina
237 g	Leche
10 g	Polvo para hornear
4 g	Sal

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12.
Composición Torta de chocolate.

Torta de Chocolate (1 lb)	
	
Cantidad	Ingrediente
675 g	Harina
675 g	Azúcar
15 g	Bicarbonato
10 g	Polvo para hornear
180 g	Cocoa en polvo
190 g	Aceite
237 g	Leche
20 g	Vinagre blanco
20 g	Esencia de vainilla
4	Huevos

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13.
Composición Bizcocho de novia.

Bizcocho de Novia (1 lb)	
	
Cantidad	Ingrediente
180 g	Harina
180 g	Mantequilla
3	Huevos
130 g	Azúcar
4 g	Polvo para hornear
4 g	Sal
18 g	Fécula de Maíz
4 g	Canela
240 g	Brevas
170 g	Duraznos

Bizcocho de Novia (1 lb)	
60 g	Nueces del nogal
120 g	Ciruelas pasas
350 g	Vino tinto

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14.

Composición Cheesecake de limón.

Cheesecake de Limón (1 lb)	
	
Cantidad	Ingrediente
400 g	Leche condensada
60 g	Limón
226 g	Queso crema
100 g	Azúcar
4 g	Ralladura de limón
250 g	Crema de leche
10 g	Gelatina en polvo
250 g	Galleta sin relleno
100 g	Mantequilla

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.3.2. Identificación y selección del proceso de producción

El proceso de producción utilizado para este proyecto es artesanal, denominado según (Flores, 2009) como un proceso manual o semiautomático en algunas ocasiones, en donde se elaboran productos a través de la transformación de materias primas naturales básicas, en esta no se utilizan aditivos, conservantes o colorantes debido a que no se busca la producción en masa (cantidad) sino de calidad.

Comúnmente la producción artesanal se acomoda a las exigencias y necesidades de los clientes, ya que las operaciones que se llevan a cabo para la conformación del producto final son altamente flexibles.

Algunas características de este tipo de producción son:

- Volumen de producción pequeño.
- Nicho de mercado específico.
- Recurso Humano altamente calificado.
- Flexibilidad en la realización de diversas tareas.
- Productos de calidad y con un precio un poco elevado.
- Contacto permanente con los clientes para identificar sus exigencias y necesidades.

9.3.3.3. Inversiones en maquinaria y equipo

A continuación, se presenta la relación de maquinaria y equipos requeridos para la fabricación y comercialización.

- **Amasadora LM 20:** especial para la industria panificadora, para mojar masas para la elaboración de los siguientes productos principalmente: Panes, pasteles, repostería y productos de queso. Equipo enfocado en la mediana y pequeña industria.
- **Horno eléctrico ventilado / Digital:** diseñado para facilitar la limpieza de operación (vidrio interno, puerta con bandeja de goteo integrada, Soportes laterales extraíbles, opción de lavado automático; para la cocción, cámara con 4 programas diferentes).
- **Balanza Bumer:** Modelo solo peso, funciones de cero y tara, información de detección de errores.
- **Licuada Industrial:** diseñada para uso profesional en bares para licuar y mezclar bebidas, esta licuadora ofrece un resistente vaso de policarbonato tiene una capacidad de 44 onzas.
- **Batidora:** máquina para trabajo liviano, con velocidad variable, diferentes aspas, para diferentes productos. El acero y los materiales son aptos para los alimentos.
- **Rodillos 3” x 40 Cm:** Se emplea para extender la masa en el proceso de la elaboración de pasteles y otros productos de panadería.
- **Máquina de café automática con tanque interno:** puede dispensar hasta 8 bebidas diferentes, 12 con preselección. Ideal para consumos de 30 – 50 productos diarios.
- **Horno a gas:** horno para panadería a gas, dos cámaras, dos bandejas, ideal para panaderías con manejo de diferentes productos que necesiten ahorrar espacio.

- **Horno Microondas:** ideal para calentar alimentos preparados o alimentos que tengan preparaciones especiales en dicho equipo.
- **Refrigerador mixto:** El sistema de enfriamiento se diseña para mantener su eficacia incluso en altas temperaturas, las piezas de la máquina conservan la temperatura óptima.
- **Dispensador de espumas gourmet:** contiene 3 boquillas (2 boquillas en plástico con la base de acero inoxidable y otra boquilla completamente de acero. Para elaborar cremas y espumas más ligeras y esponjosas, aperitivos, salsas frías y calientes y sopas batidas, así como nata montada y postres. Aplicaciones frías y calientes.
- **Vitrina con refrigeración:** mostrador en vidrio y acero inoxidable, con refrigeración entre 0°C y 5°C por aire forzado.

Otros equipos y maquinaria necesaria para este proyecto son: mesa con entrepaño, caja registradora y equipos de facturación, pinza estándar, espátula de plástico, guante en cuero, bowl Profesional, televisor, sillas, mesas, impresora multifuncional y teléfono inalámbrico.

Tabla 15.

Maquinaria y equipos

Amasadora LM 20 \$	Horno eléctrico ventilado / Digital \$
	
Balanza Bumer	Horno a gas
	
Mesa con entrepaño	Licadora Industrial
	
Batidora	Máquina de café
	
TV Panasonic 43" Pulgadas Smart TV	Horno microondas
	

Refrigerador Mixto**Pinza estándar 30,5 cm****Dispensador de espuma****Bowl Profesional****Vitrina****Impresora multifuncional****Sistema Pos y equipo de facturación****Espatula de plástico****Guante 5 dedos en cuero****Rodillos****Juego de sillas****Kit de Camaras de Seguridad**

Tabla 16.
Total inversión en maquinaria y equipo.

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Amasadora LM 20	1	4.146.428	4.146.428
Horno eléctrico ventilado / Digital	1	29.440.148	29.440.148
Balanza Bumer BAT 31	1	809.541	809.541
Mesa con Entrepañó	2	1.842.120	3.684.240
Licuada Hamilton Beach Vaso Policarbonato	2	987.245	1.974.490
Batidora 10 Lts	1	3.376.377	3.376.377
Rodillos 3" x 40 Cm	1	70.400	70.400
Maquina de café iperautomatica con tanque interno	1	6.422.271	6.422.271
Horno a gas	1	9.013.198	9.013.198
Horno Microondas	1	2.905.888	2.905.888
Sistema Pos Caja Registradora Software Y Equipos Facturacion	1	989.500	989.500
Rerfrigerador Mixto	1	15.869.634	15.869.634
TV Panasonic 43" Smart TV	1	1.289.900	1.289.900
Pinza Estandar 30,5 Cm Acero	3	8.490	25.470
Espatula de Plastico	3	9.083	27.249
Dispensador de Espumas Gourmet	2	374.932	749.864
Guante en cuero	2	119.000	238.000
Bowl Profesional 4,7 Lts	4	14.414	57.656
Multifuncional Laser HP MFP 135w Blanca	1	399.000	399.000
Telefono Panasonic Inalambrico Digital con Contestador	1	143.900	143.900
Kit Cámaras de Seguridad	1	1.500.000	1.500.000
Vitrina	1	8.100.000	8.100.000
Juego de sillas	6	250.000	1.500.000
Total		88.081.469	92.733.154

Fuente: Elaboración propia.

En total la inversión para este proyecto en cuanto a maquinaria, equipo y mobiliario es de \$92.733.154, contando con proveedores como CI Talsa y Tecnifrío, los cuales son empresas especializadas en maquinaria para panadería y repostería.

9.3.3.4.Descripción de insumos

Teniendo en cuenta las especificaciones técnicas de cada producto mencionado anteriormente, en este proyecto es necesario negociar con diferentes proveedores los insumos utilizados para la producción de los alimentos que se desean ofertar, los cuales se relación en el siguiente cuadro.

Tabla 17.

Insumos.

Insumo	Cantidad	Precio
Harina de trigo	Bulto 50 kg	68.000
Leche enteral en polvo	Caja x 60 und - 200 gr	216.000
Azúcar	1000 gr	3.490
Levadura	50 und - 500 gr	175.000
Sal	1000 gr	1.590
Mantequilla	Caja x 40 und - 250 gr	100.000
Huevo AAA	20 canastas	210.000
Bicarbonato	Bulto 25 kg	50.000
Queso costeño	1 arrobas	125.000
Queso doble crema	450 gr	5.500
Polvo para hornear	2,5 kg	17.190
Esencia de vainilla	Frasco 500 ml	8.490
Canela en polvo	1 Kg	31.500
Cocoa	Caja x 34 und / 230 gr	153.000
Aceite	20 Lts	93.000
Vinagre blanco	3 Lts	4.500
Fécula de maíz	12 kg	33.400
Brevas	1000 gr	15.000
Duraznos	3000 gr	24.000
Nueces nogal	1000 gr	20.000
Ciruelas pasas	200 gr	6.392
Vino tinto	Caja x 12 und - 750 gr	177.600
Limón	1 Kg	3.000
Leche condensada	36 und / 500 gr	104.400
Queso crema	400 gr	6.190
Crema de leche	10 Lt	58.000
Gelatina en polvo	12 und / 20 gr	12.000
Galletas trituradas	10 kg	16.500
Pulpas de fruta	100 und - 500 gr	180.000
Café	1 kg	35.000
Soda	6 und - 300 ml	8.000
Vaso ecológico 6 onzas	1 Caja - 1000 und	58.000
Platos ecológicos	50 und	16.700
Servilletas	320 und	2.500
Cubiertos ecológicos	100 kit	57.600
Total		2.096.542

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.5. Determinación de mano de obra necesaria

Una vez identificado el consumidor potencial y la posible demanda de los productos y servicios que se desean ofrecer, se realizó un análisis detallado del recurso humano necesario para este proyecto, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 18.

Mano de obra del proyecto.

CARGO: Vendedor de mostrador
Objetivo principal: atender los clientes, ofreciendo los diferentes productos que ofrece la panadería y repostería.
Experiencia: no aplica.
Nivel de estudios: bachiller
Habilidades: atención al cliente.
CARGO: Administrador – Cajero
Objetivo Principal: atender al cliente al momento del pago recaudando el dinero de la venta, así mismo debe realizar el registro diario de ventas y arqueo diario de caja.
Experiencia: 2 años.
Nivel de estudios: tecnólogo en gestión comercial.
Habilidades: conocimiento en matemáticas básicas, ofimática y atención al cliente.
CARGO: Panadero
Objetivo Principal: elaborar los productos de panadería que se ofertaran, manteniendo un buen inventario de alimentos frescos.
Experiencia: 5 años de experiencia sobre panadería y pastelería.
Nivel de estudios: estudio en panadería y curso en manipulación de alimentos.
Habilidades: conocimiento de panadería.

CARGO: Repostero

Objetivo Principal: realizar los postres y tortas que se ofrecen al público, manteniendo un buen inventario de alimentos frescos.

Experiencia: 5 años de experiencia en el sector de reposterías.

Nivel de estudios: estudios en repostería y curso en manipulación de alimentos

Funciones: conocimiento de repostería.

CARGO: Auxiliar de panadería

Objetivo Principal: apoyar al panadero y repostero en el proceso de producción, además debe de velar por el orden del lugar de elaboración de los alimentos.

Experiencia: 5 Años.

Nivel de estudios: técnico o tecnólogo en panadería y repostería. Curso en manipulación de alimentos.

CARGO: Gerente

Objetivo Principal: velar por el buen funcionamiento del proyecto, haciendo que todo en el punto de venta y producción funcione de acuerdo a las exigencias de los clientes. Así mismo, se encargará de administrar los recursos humanos y financieros del proyecto.

Experiencia: 5 Años como gerente comercial.

Nivel de estudios: Administrador de empresas o afines.

Habilidades: atención al cliente, administración, ofimática y comercial.

CARGO: Auxiliar Administrativo

Objetivo Principal: Apoyar el gerente en todas las labores administrativas del lugar, gestión documental, compras, realizar cálculos básicos y atención de llamadas telefónicas.

Experiencia: 3 Años.

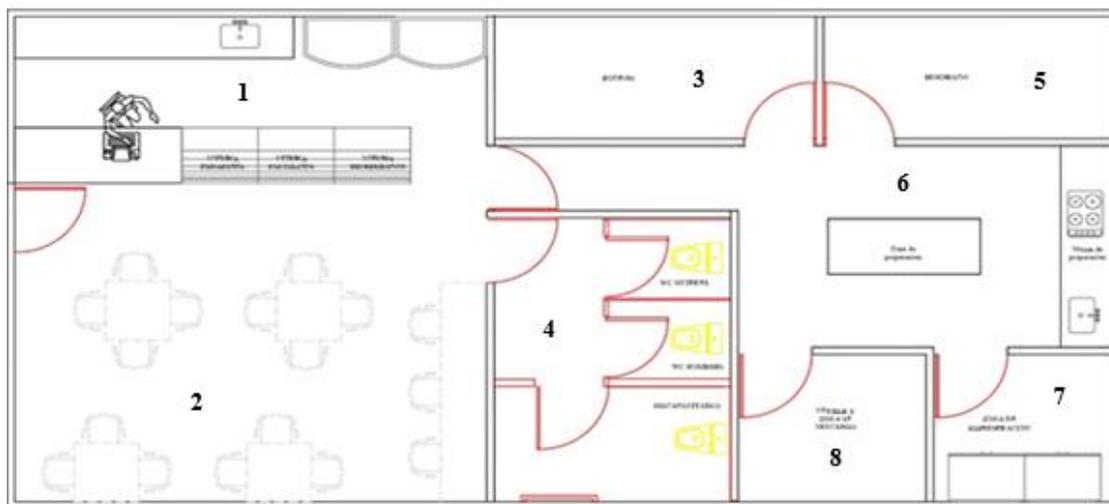
Nivel de estudios: Tecnólogo en gestión administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.6. Distribución espacial

A continuación, se muestra la representación gráfica de la distribución interna del proyecto, en donde se ubicará el punto de venta y producción del negocio.

Imagen 17. Distribución interna punto de venta y producción.



Fuente: Elaboración Propia.

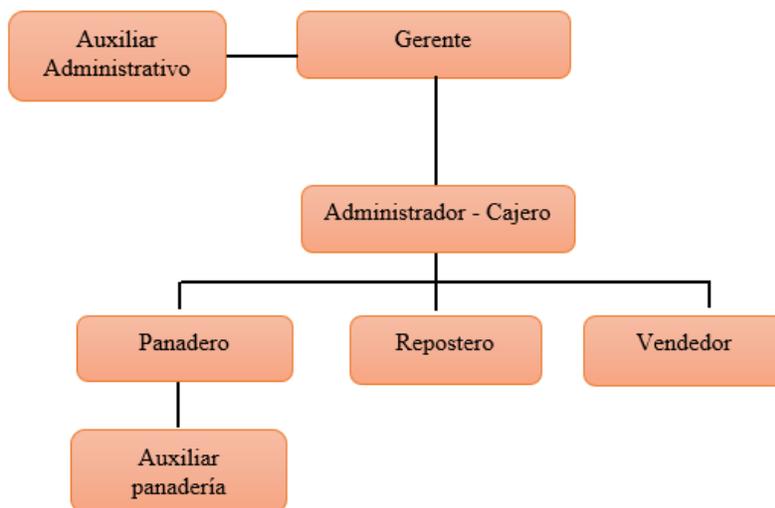
El local estará compuesto por una zona de venta y exhibición (1), zona de descanso y consumo de los clientes (2), bodega (3), baños (4), horneado (5), zona de preparación (6), zona de refrigeración (7) y Vestier (8).

9.4. Análisis Administrativo

9.4.1. Organigrama

El siguiente organigrama muestra a través de un esquema administrativo la distribución de los cargos dentro del proyecto, la única persona que será externa a la empresa será el contador.

Imagen 18. Organigrama del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

9.4.2. Requerimientos de personal

A continuación, se relacionará el personal necesario que se requiere en este proyecto con sus diferentes requisitos, es relevante destacar la importancia de contar con un personal ampliamente capacitado en emprendimientos empresariales.

Tabla 19.

Requerimiento de personal

Gerente

Perfil Profesional: profesional en administración de empresas o afines, con habilidades en servicio al cliente, comunicación organizacional y presentación personal.

Funciones: supervisar los recursos físicos, financieros y humanos del proyecto, llevando un control adecuado de los inventarios del negocio y controlando además los costos y gastos que se generan. Tener constante comunicación con el contador externo con el fin de cumplir las normas legales que se requieren, manejando un orden en todos los procesos internos de la empresa.

Estudios:	Administración de empresas y afines.
Experiencia:	experiencia mínima de 5 años en el sector comercial especialmente en el sector gastronómico.
Contrato:	término indefinido.
Salario:	3.583.750

Administrador - Cajero

Perfil Profesional: técnico o tecnólogo en gestión comercial con habilidades en administración de empresas, servicio al cliente, excelente comunicación verbal y presentación personal.

Funciones: velar por que se cumpla el reglamento interno de trabajo, realizar informes mensuales sobre el punto de venta, así mismo, es el encargado de atender al cliente al momento del pago recaudando el dinero de la venta, diariamente debe realizar el registro de ventas y arqueo de caja.

Estudios:	técnico o tecnólogo en gestión comercial
Experiencia:	experiencia mínima de 2 años
Contrato:	término indefinido.
Salario:	2.253.103

Auxiliar Administrativo

Perfil Profesional: tecnólogo en gestión administrativa con habilidades en servicio al cliente, ofimática, conocimientos contables básicos, excelente comunicación y presentación personal.

Funciones: apoyo constante al gerente el gerente en todas las labores administrativas del lugar, gestión documental, compras, realizar cálculos básicos y atención de llamadas telefónicas.

Estudios:	tecnólogo en gestión administrativa
------------------	-------------------------------------

Experiencia: experiencia mínima de 3 años

Contrato: término indefinido.

Salario: 2.396.455

Panadero

Perfil Profesional: técnico en panadería certificado, con curso de manipulación de alimentos.

Funciones: elaborar los productos de panadería que se ofertaran, manteniendo un buen inventario de alimentos frescos.

Estudios: técnico en panadería certificado, con curso de manipulación de alimentos.

Experiencia: experiencia mínima de 5 años en el sector panificador.

Contrato: término indefinido.

Salario: 1.966.403

Repostero

Perfil Profesional: técnico en repostería certificado, con curso de manipulación de alimentos.

Funciones: realizar los postres y tortas que se ofrecen al público, manteniendo un buen inventario de alimentos frescos.

Estudios: técnico en repostería certificado, con curso de manipulación de alimentos.

Experiencia: experiencia mínima de 5 años en el sector panificador.

Contrato: término indefinido.

Salario: 1.966.403

Vendedor

Perfil Profesional: bachiller con excelente presentación personal y buena comunicación.

Funciones: atender los clientes, ofreciendo los diferentes productos que ofrece la panadería y repostería.

Estudios: Bachiller
Experiencia: no aplica
Contrato: término indefinido.
Salario: 732.339

Auxiliar de panadería

Perfil Profesional: Técnico en panadería certificado excelente presentación personal y comunicación.

Funciones: apoyar al panadero y repostero en el proceso de producción, además debe de velar por el orden del lugar de elaboración de los alimentos.

Estudios: técnico en panadería, curso de manejo de alimentos
Experiencia: experiencia mínima de 5 años en el sector panificador
Contrato: término indefinido.
Salario: 1.350.150

Fuente: Elaboración propia.

9.4.3. Contratación de personal.

Para esta etapa de selección y contratación de personal se llevará un mismo proceso, donde a cada uno se realizarán pruebas dependiendo del perfil al que se desee postular.

- **Reclutamiento:** inicialmente se realizará una convocatoria masiva utilizando las diferentes plataformas de oferta de empleo a través de las cuales se postulará el personal solicitado en cada uno de los perfiles, una vez se cierre dicha convocatoria se analizarán todas las hojas de vida
- **Selección del personal:** posteriormente en esta etapa se seleccionaran las personas que cumplan con el perfil ofertado una vez se hayan analizado las hojas de vida; es aquí donde se aplicaran diferentes filtros utilizados en el proceso de selección y contratación de personal, en primer lugar se realizará una entrevista grupal de la cual saldrán las tres personas más opcionadas para el cargo, en segundo lugar, se entrevistara de manera individual cada una de estas personas con el fin de escoger solo uno.
- **Contratación:** una vez se cuente con el personal seleccionado para el cargo se procede con los procesos legales de contratación, exámenes de ingreso, vinculación a la ARL y seguridad social y recolección de toda la documentación necesaria para toda la vinculación.
- **Inducción:** se realizará una presentación del lugar de trabajo y demás instalaciones, además de presentar información acerca del cargo que va a ocupar, reglamento interno de trabajo y reporte de accidentes e incidente.

9.4.4. Requerimiento de equipos, software, muebles y enseres

Es necesario tener presente que para la realización de este proyecto es necesario contar con diferentes herramientas de trabajo, a continuación, relacionaremos los equipos que se necesitan para el desarrollo diario tanto de la fabricación de los productos como el trabajo administrativo y atención al cliente que este requiere:

Tabla 20.

Requerimientos de equipos, software, muebles y enseres.

Maquinaria y Equipo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Proveedor
Amasadora LM 20	Especial para la industria panificadora de pequeño y mediano tamaño, capacidad máxima de amasado de 8 Kg.	1	4.146.428	CI Talsa
Horno eléctrico ventilado / Digital	Hecho en acero inoxidable, con capacidad de 6 latas de 65 x 45	1	29.440.148	CI Talsa
Balanza Bumer BAT 31	Funciones de cero y tara, información de detección de errores	1	809.541	CI Talsa
Mesa con Entrepáño	Hecha en acero inoxidable, especial para el amasado	2	1.842.120	CI Talsa
Licuadora Vaso Policarbonato	Diseñada para uso profesional con capacidad de 44 Oz	2	987.245	CI Talsa
Batidora 10 Lts	Maquina para trabajo liviano, con velocidad variable	1	3.376.377	CI Talsa
Rodillos 3" x 40 Cm	Se emplean para extender la masa en el proceso de elaboración de productos de panadería	1	70.400	CI Talsa
Maquina de café con tanque interno	Puede dispensar hasta 8 bebidas diferentes, para consumos de 40 a 50 bebididad diarias	1	6.422.271	CI Talsa
Horno a gas	Dos cámaras, dos bandejas, ideal para panaderías con manejo de diferentes productos	1	9.013.198	CI Talsa
Horno Microondas	De trabajo mediano para calentar alimentos preparados	1	2.905.888	CI Talsa
Rerfrigerador Mixto	El sistema de enfriamiento se diseña para mantener su eficacia incluso en altas temperaturas	1	15.869.634	CI Talsa
Pinza Estandar 30,5 Cm	Hecha en acero inoxidable	3	8.490	CI Talsa
Espatula de Plastico	Diseñada especialmente para esparcir cremas de repostería	3	9.083	CI Talsa
Dispensador de Espumas Gourmet	Contiene 3 boquillas para elaborar cremas y espumas ligeras utilizadas en repostería	2	374.932	CI Talsa
Guante en cuero	Diseñado para cubrir todos los riesgos térmicos	2	119.000	CI Talsa
Software Y Equipos Facturacion	Equipo y software de facturación e inventario, con soporte	1	989.500	Loggro
Bowl Profesional 4,7 Lts	Bowl hecho en vidrio, utilizado para la mezcla de productos	4	14.414	CI Talsa
Vitrina	Vitrina con refrigeración elaborada en acero inoxidable y vidrio	1	8.100.000	Tecnifrio
Juego de sillas	Mesas y sillas en material de plastico	6	250.000	Easy
Total			84.748.669	

Fuente: Elaboración propia.

9.4.5. Requerimientos de materiales de oficina.

A continuación, se relacionan las herramientas necesarias para el funcionamiento administrativo.

Tabla 21.
Requerimientos de materiales de oficina.

Maquinaria y Equipo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Proveedor
TV Panasonic	Televisor de 43" Smart Tv	1	1.289.900	Grupo Éxito
Multifuncional Laser HP Blanca	Diseñada para imprimir, escanear y fotocopiar documentos	1	399.000	Grupo Éxito
Telefono Panasonic	Telefono Inalambrico Digital	1	143.900	Grupo Éxito
Kit Cámaras de Seguridad	Sistema de seguridad y monitoreo diario	1	1.500.000	Telesentinel
Total			3.332.800	

Fuente: Elaboración propia.

9.4.6. Requerimientos de servicios.

En la siguiente tabla se detallan los servicios necesarios en el proyecto, para el cual se detalla el valor al mes y año, así como el proveedor de este.

Tabla 22.
Requerimiento de servicios

Servicios	Precio Mes	Precio Año	Proveedor
Monitores de Seguridad	70.000	840.000	Miro
Servicios Públicos	733.631	8.803.570	EPM
Honorarios Contadora	500.000	6.000.000	Loggro
Total	1.303.631	15.643.570	

Fuente: Elaboración propia.

9.5. Aspectos legales.

9.5.1.1. Tipos de Sociedades

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter

dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. (Bogotá, 2019).

Según lo mencionado anteriormente es importante resaltar que este proyecto debe de ser constituido bajo las normas requeridas para la conformación de una sociedad SAS, es por esto que debe de ser legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Medellín pues es allí donde se desea inscribir el proyecto, esta sociedad cuenta con una amplia posibilidad de realizar diferentes modificaciones a nivel estructural según lo exija las necesidades administrativas o comerciales, una Sociedad por Acciones Simplificadas puede ser constituida por personas naturales o jurídicas quienes podrán iniciar con un capital adecuado para una sola sede sin exigencias de tener más sucursales en el sector comercial.

Según (Jaramillo, 2013) la principal característica de las SAS es la libertad en la reglamentación con la que cuentan los él o los socios, es por esto que es también denominada como sociedad – contrato; esto se debe a la necesidad que enfrentan los países en vía de desarrollo de atraer inversionistas a través de esquemas flexibles que permitan la administración y el control sobre el capital invertido, además de generar empleo.

A través de la Ley 1258 de 2008, se crean las SAS con las siguientes características: son constituidas mediante documento privado, lo que reduce costos de escrituración y tramites; no exige un número de accionistas; las reformas de la sociedad se realizan a través de un documento privado y no por escritura pública; el objeto social puede ser abierto; la empresa o negocio puede pactar los estatutos sociales; se deja a un lado la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios en una sociedad limitada.

Finalmente, por estas razones es que se debe de enlazar este proyecto como una sociedad SAS pues también ayudará a que dentro del mercado y a beneficio de los futuros clientes se tenga una confiabilidad de sus productos y credibilidad el posicionamiento de la marca que se desea obtener.

9.5.1.2.Requisitos legales

Antes de que se empezara a implementar la Ley 1258 de 2008 era complejo realizar la legalización de una empresa, pues se exigían requisitos que no facilitaba el registro legal de la misma, en la actualidad y gracias a las facilidades que ha ofrecido la Cámara de Comercio se hace mucho más fácil poder legalizar una empresa, a continuación se mencionará los pasos para la creación de una empresa SAS según (PUC, 2019):

- Consultar nombre en el RUES (Registro Único Empresarial y Social): en este paso lo que se hace es verificar que no existan más empresas con el nombre que se desea colocar al negocio.
- Preparar la papelería: contar con los documentos necesarios para la constitución como lo son, el documento privado de constitución, es decir, los estatutos de la empresa, PRE – RUT, fotocopia cédula representante legal y formulario único empresarial.
- Inscripción en la cámara de comercio.
- Creación de cuenta de ahorros.
- Tramitar el RUT definitivo.
- Tramitar el registro mercantil definitivo.
- Resolución de facturación y firma digital.

Después de la realización de los procesos mencionados anteriormente en el transcurso de 3 a 4 días se contará con una empresa legamente constituida ante la cámara de comercio.

9.5.2. Inversiones y financiación

En este aparte se relacionan las inversiones requeridas para la implementación del proyecto (Ver anexo 1).

9.5.2.1. Inversiones fijas.

Las inversiones fijas representan el 64,9% de la inversión total del proyecto. La inversión fija más representativa es en maquinaria y equipos la cual equivale al 95,3%, seguida de muebles y enseres con el 3,2% y equipos de cómputo con el 1,5% de los activos fijos.

Tabla 23.

Inversiones Fijas

Descripción	Totales
Maquinaria y Equipo	86.910.854
Muebles y Enseres	2.933.800
Equipos de Computo	1.388.500
Inversiones Fijas	91.233.154

Fuente: Elaboración Propia

9.5.2.2. Inversiones diferidas.

Las inversiones diferidas están compuestas por los gastos pagados por anticipado y las adecuaciones en bien ajeno. Estas representan el 9,5% de las inversiones totales del proyecto, los valores más representativos son la adecuación locativa por 10 millones de pesos que representan el 76,7%, el software por 1.665.000 que equivale al 12,8% y otros gastos normativos por valor de 1.363.000 equivalente al 10,65% de las inversiones diferidas.

Tabla 24.

Inversiones Diferidas

Descripción	Totales
Software	1.665.000
Registro de Marcas	925.000
Tramites legales	251.000
Permisos	200.000
Adecuaciones locativas	10.000.000
Inversiones Diferidas	13.041.000

Fuente: Elaboración Propia

9.5.2.3. Capital de trabajo.

El capital de trabajo del proyecto está representado en los inventarios y el efectivo inicial requerido para la operación del proyecto. Este corresponde al 23,7% de la inversión inicial. La inversión en inventarios se consideró 15 días de los costos de la mercancía vendida que equivalen

a 28.081.817 pesos. El efectivo requerido corresponde a un mes de gastos generales de administración equivalente a 18.401.617 pesos.

Tabla 25.

Inversiones en Capital de Trabajo

Descripción	Totales
Inventarios	28.081.817
Efectivo	18.401.617
Inversiones en Capital de Trabajo	32.442.525

Fuente: Elaboración Propia

9.5.2.4. Alternativas de financiación.

Las alternativas de inversión consideradas para la operación del proyecto es la financiación con recursos propios y financiación con crédito bancario. En cuanto a la financiación con recursos propios se cuenta con los aportes de los socios del proyecto, los cuales financiaran la totalidad de la inversión inicial en activos fijos, gastos preoperativos y el capital de trabajo.

El financiamiento con crédito bancario, se cuenta con la alternativa de Bancolombia de libre inversión por 70.000.000 de pesos a una tasa del 17,46% efectivo anual, equivalente a una tasa mensual vencida del 1,35%, con un plazo de 60 meses, bajo la modalidad de cuota fija.

Tabla 26.

Amortización de Créditos

No.	Intereses	Capital	Saldo
-			70.000.000
1	945.000	764.712	69.235.288
2	934.676	775.035	68.460.253
3	924.213	785.498	67.674.755
4	913.609	796.102	66.878.653
5	902.862	806.850	66.071.803
6	891.969	817.742	65.254.061
7	880.930	828.782	64.425.279

No.	Intereses	Capital	Saldo
8	869.741	839.970	63.585.308
9	858.402	851.310	62.733.999
10	846.909	862.803	61.871.196
11	835.261	874.450	60.996.745
12	823.456	886.256	60.110.490
13	811.492	898.220	59.212.270
14	799.366	910.346	58.301.924
15	787.076	922.636	57.379.288
16	774.620	935.091	56.444.197
17	761.997	947.715	55.496.482
18	749.203	960.509	54.535.973
19	736.236	973.476	53.562.497
20	723.094	986.618	52.575.879
21	709.774	999.937	51.575.942
22	696.275	1.013.436	50.562.506
23	682.594	1.027.118	49.535.388
24	668.728	1.040.984	48.494.404
25	654.674	1.055.037	47.439.367
26	640.431	1.069.280	46.370.087
27	625.996	1.083.715	45.286.371
28	611.366	1.098.346	44.188.026
29	596.538	1.113.173	43.074.853
30	581.511	1.128.201	41.946.651
31	566.280	1.143.432	40.803.220
32	550.843	1.158.868	39.644.352
33	535.199	1.174.513	38.469.839
34	519.343	1.190.369	37.279.470
35	503.273	1.206.439	36.073.031
36	486.986	1.222.726	34.850.306
37	470.479	1.239.232	33.611.073
38	453.749	1.255.962	32.355.111

No.	Intereses	Capital	Saldo
39	436.794	1.272.918	31.082.193
40	419.610	1.290.102	29.792.091
41	402.193	1.307.518	28.484.573
42	384.542	1.325.170	27.159.403
43	366.652	1.343.060	25.816.343
44	348.521	1.361.191	24.455.153
45	330.145	1.379.567	23.075.585
46	311.520	1.398.191	21.677.394
47	292.645	1.417.067	20.260.328
48	273.514	1.436.197	18.824.130
49	254.126	1.455.586	17.368.545
50	234.475	1.475.236	15.893.308
51	214.560	1.495.152	14.398.156
52	194.375	1.515.336	12.882.820
53	173.918	1.535.794	11.347.026
54	153.185	1.556.527	9.790.500
55	132.172	1.577.540	8.212.960
56	110.875	1.598.837	6.614.123
57	89.291	1.620.421	4.993.702
58	67.415	1.642.297	3.351.406
59	45.244	1.664.468	1.686.938
60	22.774	1.686.938	0

Fuente: elaboración propia con información del Bancolombia

9.5.3. Presupuesto de ingresos, costos y gastos

9.5.3.1. Presupuesto de ingresos

Los ingresos del proyecto se proyectaron para un periodo de cinco años desde 2020 al 2024. La determinación de los ingresos por ventas es un variable critica del proyecto, dado la complicitad

para definir de manera precisa las ventas para cada uno de los productos ofertados. Para resolver esta situación, se estableció el nivel de ventas donde no se pierda ni se gane. El punto de equilibrio se estableció para el primer año de funcionamiento de 557.801.200. A partir de este primer año, se proyectó el crecimiento en las ventas del 34% con punto de equilibrio con generación de utilidades por encima de los 60 millones y para el periodo 2022 al 2024, se consideró un crecimiento de las ventas cercanas al crecimiento del PIB para Colombia a mediano plazo del 3,5%.

Tabla 27.
Presupuestos de Ingresos

Producto	2020	2021	2022	2023	2024
Croissant de Queso	83.670.180	112.500.000	116.437.500	120.512.813	124.730.761
Pan Queso	27.890.060	37.500.000	38.812.500	40.170.938	41.576.920
Palito de Queso	83.670.180	112.500.000	116.437.500	120.512.813	124.730.761
Torta de Casera	44.624.096	60.000.000	62.100.000	64.273.500	66.523.073
Torta de Chocolate	33.468.072	45.000.000	46.575.000	48.205.125	49.892.304
Biscocho de Novia	27.890.060	37.500.000	38.812.500	40.170.938	41.576.920
Cheescake de Limón	33.468.072	45.000.000	46.575.000	48.205.125	49.892.304
Almojabana	55.780.120	75.000.000	77.625.000	80.341.875	83.153.841
Bebidas Frias	83.670.180	112.500.000	116.437.500	120.512.813	124.730.761
Bebidas Calientes	83.670.180	112.500.000	116.437.500	120.512.813	124.730.761
Totales	557.803.220	750.002.021	776.252.022	803.420.773	831.540.430

Fuente: elaboración propia

9.5.3.2. Presupuesto de costos

Los productos a ofertar por la panadería artesanal se costearon bajo el método de órdenes de producción. Se establecieron los costos de los ocho productos. Las bebidas frías tienen un costo de compra y las ganancias que se derivan de los márgenes adicionales sobre este. Para el caso de las bebidas calientes se estableció un costo sobre ventas del 40% para los cafés, café con leche, milos y aromáticas.

La tabla 28, muestra el resumen de los costos y márgenes sobre costos de los productos de la panadería y repostería artesanal (Ver anexo 2).

Tabla 28.

Presupuestos de costos y márgenes sobre costos

Producto	Precio	Costo	Margen	% de Ventas
Croissant de Queso	2.500	1.025	40,99%	15%
Pan Queso	9.000	1.710	19,00%	5%
Palito de Queso	2.500	951	38,05%	15%
Torta de Casera	42.000	19.565	46,58%	8%
Torta de Chocolate	50.000	21.031	42,06%	6%
Biscocho de Novia	60.000	29.305	48,84%	5%
Cheescake de Limón	50.000	24.468	48,94%	6%
Almojabana	1.500	810	54,03%	10%
Bebidas Frias			25,00%	15%
Bebidas Calientes			40,00%	15%
Margen Ponderado			60,41%	100%

Fuente: elaboración propia

9.5.3.3. Presupuesto de gastos administrativo

Los gastos administrativos consideran los gastos de personal administrativo y los gastos generales de la administración de la panadería. A partir de los presupuestos mensuales, se estimó el valor anual considerando que estos son fijos para el año. Para los demás años se estimó una tasa de crecimiento de los gastos en un 3.5% anual. Los valores más representativos son los gastos de personal, el arrendamiento, los servicios públicos y los honorarios del contador.

Tabla 29.

Presupuestos de gastos administrativos

Concepto	Valor Mes	2020	2021	2022	2023	2024
Personal	9.697.986	116.375.832	120.448.986	124.664.701	129.027.965	133.543.944
Arrendamiento	7.000.000	84.000.000	86.940.000	89.982.900	93.132.302	96.391.932
Implementos de Aseo	100.000	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461	1.377.028
Monitores de Seguridad	70.000	840.000	869.400	899.829	931.323	963.919
Servicios Públicos	733.631	8.803.570	9.111.695	9.430.604	9.760.675	10.102.299
Papelería	50.000	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
Empaques	250.000	3.000.000	3.105.000	3.213.675	3.326.154	3.442.569
Honorarios Contadora	500.000	6.000.000	6.210.000	6.427.350	6.652.307	6.885.138
Totales	18.401.617	220.819.402	228.548.081	236.547.263	244.826.418	253.395.342

Fuente: elaboración propia

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1. Evaluación financiera

10.1.1. Flujo de caja del proyecto y del inversionista

A partir del estado de resultados de construyeron los flujos de caja del proyecto y del inversionista. En otras palabras, los flujos sin préstamo y con préstamo.

El flujo de caja del proyecto sin préstamo permite establecer que los flujos de caja son siempre positivos, el primer año se observó que este fue cero. En cuanto al flujo de caja del proyecto con préstamo, esta muestra un resultado negativo en el primer año y para los restantes unas cifras positivas.

Los resultados positivos en los flujos de caja dan una señal favorable de los efectos que estos puede traer en la estimación de los indicadores de evaluación del proyecto.

Tabla 30.

Flujo de caja del proyecto sin Préstamos.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta		-12.196.890	37.627.923	39.230.918	40.890.017	42.607.184
Depreciaciones		9.588.690	9.588.690	9.588.690	9.588.690	9.588.690
Amortizaciones		2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200
Flujo de Caja Bruto		0	49.824.813	51.427.808	53.086.907	54.804.075
Inversiones en Activos Fijos	-91.233.154					
Inversiones en Diferidos	-13.041.000					
Inversiones en Capital de Trabajo	-32.442.525					
Flujo de Caja de Inversión	-136.716.679					
Flujo de Caja del Proyecto	136.716.679	0	49.824.813	51.427.808	53.086.907	54.804.075

Fuente: elaboración propia

Tabla 31.

Flujo de caja del proyecto con Préstamo (Inversionista)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta		-22.823.919	31.664.619	34.626.382	37.881.473	41.473.270
Depreciaciones		9.588.690	9.588.690	9.588.690	9.588.690	9.588.690
Amortizaciones		2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200
Flujo de Caja Bruto		-10.627.029	43.861.510	46.823.273	50.078.363	53.670.161
Inversiones en Activos Fijos	91.233.154					
Inversiones en Diferidos	13.041.000					
Inversiones en Capital de Trabajo	32.442.525					
Flujo de Caja de Inversión	136.716.679					
Créditos	70.000.000					
Amortización Créditos		9.889.510	11.616.086	13.644.099	16.026.175	18.824.130
Flujo de Caja de Financiamiento	70.000.000	9.889.510	11.616.086	13.644.099	16.026.175	18.824.130
Flujo de Caja del Proyecto	66.716.679	20.516.539	32.245.424	33.179.174	34.052.188	34.846.030

Fuente: elaboración propia

10.1.2. Estado de resultados.

El estado de resultados se realizó a partir de los presupuestos de ingresos, costos y gastos generales del proyecto, considerado a una empresa manufacturera. Se realizaron dos estados de resultados, uno sin préstamo y otros con préstamo.

Tabla 32.

Estados de Resultados sin Préstamo

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	557.801.200	750.000.000	776.250.000	803.418.750	831.538.406
Costos de Ventas	336.981.799	453.093.950	468.952.238	485.365.566	502.353.361
Depreciación Producción	7.907.610	7.907.610	7.907.610	7.907.610	7.907.610
Utilidad Bruta	212.911.791	288.998.440	299.390.152	310.145.573	321.277.435
Gastos de Administración y Ventas	220.819.402	228.548.081	236.547.263	244.826.418	253.395.342
Depreciación Administrativa	1.681.080	1.681.080	1.681.080	1.681.080	1.681.080
Utilidad Operativa	-9.588.690	58.769.279	61.161.808	63.638.076	66.201.012
Amortización de Diferidos	2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200
Utilidad Antes de Impuestos	-12.196.890	56.161.079	58.553.608	61.029.876	63.592.812
Provisión de Impuesto	-4.024.974	18.533.156	19.322.691	20.139.859	20.985.628
Utilidad Neta	-8.171.917	37.627.923	39.230.918	40.890.017	42.607.184

Fuente: elaboración propia

Tabla 33.

Estados de Resultados con Préstamo

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	557.801.200	750.000.000	776.250.000	803.418.750	831.538.406
Costos de Ventas	336.981.799	453.093.950	468.952.238	485.365.566	502.353.361
Depreciación Producción	7.907.610	7.907.610	7.907.610	7.907.610	7.907.610
Utilidad Bruta	212.911.791	288.998.440	299.390.152	310.145.573	321.277.435
Gastos de Administración y Ventas	220.819.402	228.548.081	236.547.263	244.826.418	253.395.342
Depreciación Administrativa	1.681.080	1.681.080	1.681.080	1.681.080	1.681.080
Utilidad Operativa	-9.588.690	58.769.279	61.161.808	63.638.076	66.201.012
Gastos Financieros	10.627.029	8.900.453	6.872.441	4.490.364	1.692.409
Amortización de Diferidos	2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200	2.608.200
Utilidad Antes de Impuestos	-22.823.919	47.260.626	51.681.168	56.539.512	61.900.404
Provisión de Impuesto		15.596.007	17.054.785	18.658.039	20.427.133
Utilidad Neta	-22.823.919	31.664.619	34.626.382	37.881.473	41.473.270

Fuente: elaboración propia

Los estados de resultados realizados tienen una utilidad neta negativa para el primer año de operación del proyecto. Los demás años la utilidad neta es positiva evidenciado la capacidad del proyecto para generar riqueza para los propietarios del mismo.

10.1.3. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.

La evaluación financiera del proyecto se realiza considerando los criterios del valor presente neto, muestra la capacidad del proyecto para generar ingresos netos o riqueza; la tasa interna de retorno muestra la rentabilidad que genera la inversión realizada en el proyecto para sus propietarios; y el periodo de recuperación de la inversión.

10.1.3.1. Evaluación financiera del proyecto

Evaluación sin Préstamo

Los resultados del VPN muestran que es positivo con un valor del **14.637.061**, lo que significa que el proyecto recupera los dineros invertidos y produce una utilidad extra equivalente al VPN. Por lo tanto, se puede recomendar la implementación del proyecto.

La tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento utilizada para el proyecto ($13,06\% > 9,73\%$), por lo tanto, se genera una rentabilidad extra de acuerdo a la rentabilidad esperada. Por lo tanto, se puede recomendar la implementación del proyecto.

El proyecto recupera los dineros invertidos en el mismo a los 4.6 años de operación del mismo, considerando que el inversionista tiene un horizonte de 5 años. Por lo tanto, se puede recomendar la implementación del proyecto.

Tabla 34.

Evaluación sin Préstamo

Tasa de Descuento	9,73%
VPN	14.637.061
TIR	13,06%
Periodo de Recuperación	4,6

Fuente: elaboración propia

Evaluación con Préstamo

Los resultados del VPN muestran que este es positivo con un valor del **9.049.353**, lo que significa que el proyecto recupera los dineros invertidos y produce una utilidad extra equivalente al VPN. Por lo tanto, se puede recomendar la implementación del proyecto.

La tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento utilizada para el proyecto ($14,32\% > 10,74\%$), por lo tanto, se genera una rentabilidad extra de acuerdo a la rentabilidad esperada, es decir, que se puede recomendar la implementación del proyecto.

El proyecto recupera los dineros invertidos en el mismo a los 4,6 años de operación del mismo, considerando que el inversionista tiene un horizonte de 5 años. Por lo tanto, se puede recomendar la implementación del proyecto.

Tabla 35.
Evaluación con Préstamo

Tasa de Descuento	10,74%
VPN	9.049.353
TIR	14,32%
Periodo de Recuperación	4,6

Fuente: elaboración propia

10.1.4. Análisis de sensibilidad y riesgo.

Para analizar el grado de afectación de los variables claves del proyecto en los indicadores de evaluación como el VPN, TIR y PRI se identificó que la variable más crítica son los ingresos derivados de la operación de la panadería artesanal.

El análisis de sensibilidad permite establecer que el proyecto como esta formulado es rentable con y sin financiamiento, pero es más sensible a las disminuciones en los ingresos cuando se consideran las dos alternativas, dado que disminuciones mayores a un 2% en las ventas hace que el proyecto no sea viable desde el punto de vista financiero.

Tabla 36.
Análisis de Sensibilidad y Riesgo

Evaluación Recursos Propios				Evaluación Con Préstamos			
Variable:	Ingresos			Variable:	Ingresos		
% Disminución	VPN	TIR	PRI	% Disminución	VPN	TIR	PRI
0%	14.637.061	13,06%	4,6	0%	9.049.353	14,32%	4,6
1%	6.558.769	11,23%	4,8	2%	-6.697.827	8,04%	>5 años
2%	-1.519.523	9,38%	>5 años	4%	-22.445.007	1,50%	>5 años
3%	-9.597.815	7,51%	>5 años	6%	-38.192.187	-5,41%	>5 años
4%	-17.676.107	5,60%	>5 años	8%	-53.939.367	-12,87%	>5 años

Fuente: elaboración propia

10.1.5. Conclusión general de la evaluación financiera.

Los resultados de la evaluación financiera muestran que el proyecto bajo las estimaciones y supuestos utilizados es viable para el inversionista, considerando que este aporte todos los recursos o que utilice préstamos bancarios.

Los indicadores como VPN, TIR y PRI tienen resultados que permiten recomendar el proyecto a los inversionistas.

Se evidencia en el análisis de sensibilidad que el proyecto es muy elástico a la disminución de los ingresos por ventas del proyecto, lo que lo hace muy riesgoso desde el punto de vista financiero a los cambios en la economía que afecten el consumo de las personas y hogares.

CONCLUSIONES

Una vez llevado a cabo el estudio de prefactibilidad financiera para el presente proyecto de una empresa productora y comercializadora de alimentos de panadería y repostería artesanal, se recolectó la información necesaria que permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- El sector panadero y repostero en el país arroja estadísticas muy dinámicas, lo que hace que el proyecto sea competitivo en el mercado.
- El nivel de aceptación de los productos a ofertar es alto, debido a la frecuencia de consumo de estos según los resultados arrojados en el análisis de mercado realizado, en donde se observa la disponibilidad de adquirir estos alimentos.
- El proyecto contará con una localización estratégica, en donde se encontrará un punto de venta y de producción amplio, diseñado a la medida de los clientes para que se sientan como en casa.
- Durante la evaluación financiera se evidenció que el proyecto es rentable con y sin financiamiento, puesto que el VPN en ambos casos arroja un resultado positivo indicando una recuperación de los dineros invertidos, en cuanto a la TIR se identificó que es superior a la tasa de descuento utilizada en el proyecto, es decir, que se genera una rentabilidad extra a la esperada. Los dineros invertidos en el proyecto se recuperan en un tiempo menor a los cinco años establecidos como horizonte de planeación.

GLOSARIO

<i>TÈRMINO</i>	<i>CONCEPTO</i>
<i>PREFACTIBILIDAD</i>	Análisis preliminar de la idea de proyecto en donde se identifica la viabilidad de este.
<i>MANUFACTURA</i>	Actividad que requiere mano de obra para crear un producto y se realiza por medio de maquinarias y técnicas.
<i>INCURSIONAR</i>	Realización de una actividad que no es habitual.
<i>PROYECTO</i>	Reto temporal en la creación de un producto o servicio.
<i>PRODUCCIÓN</i>	Actividad que requiere de fabricación o elaboración donde se incluye mano de obra y materia prima.
<i>ARTESANAL</i>	Todo proceso que implique procedimiento manual y tradicional.
<i>PANIFICADORA</i>	Zona industrial dedicada a la elaboración del pan.
<i>NEUROMARKETING</i>	La utilización de métodos neurocientíficos para analizar y comprender el comportamiento humano y sus emociones en relación con el mercado y sus intercambios. (BLANCO, 2020)

BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (2018). *Asociación Nacional de Empresarios - ANDI*. Recuperado el Agosto de 2019, de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/16-industria-de-alimentos>
- Association, A. M. (26 de Mayo de 2016). El marketing y sus definiciones . *El marketing y sus definiciones* . Estados Unidos: Conexionesan.
- Atehortúa Valencia , D., & Mora Thiriez, V. (2017). Estudio de viabilidad de outsourcing de repostería y panadería para restaurantes en la Ciudad de Medellín. *Estudio de viabilidad de outsourcing de repostería y panadería para restaurantes en la Ciudad de Medellín*. Medellín , Antioquía, Colombia.
- Ayala Valencia , C. A. (2017). Estudio de factibilidad para la creación de la empresa "GIS CAKE & BAKERY" dedicada a la producción y comercialización de alta pastelería y repostería. *Estudio de factibilidad para la creación de la empresa "GIS CAKE & BAKERY" dedicada a la producción y comercialización de alta pastelería y repostería*. Bogotá, Colombia.
- Bancolombia. (2014). Medellín. Recuperado el Septiembre de 2019
- Bogotá, C. d. (1 de Marzo de 2019). *Camara de comercio de Bogotá*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2019, de Camara de comercio de Bogotá: <file:///D:/Usuarios/Downloads/GUIA%201%20RM.pdf>
- Bravo, S. (1988). *Manuales Clásicos de epistemología*.
- Burbano. (2019). Presupuestos. En Burbano, *Presupuestos* (pág. 495).
- Castañeda Mindiola, B. S., & Fernández Álvarez, N. A. (2015). Estudio de factibilidad para la creación e implementación de una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y repostería en la vía Samborondón. *Estudio de factibilidad para la creación e implementación de una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y repostería en la vía Samborondón*. Guayaquil, Ecuador.

- Castillo, J. M., & Mosquera Mancilla, E. (2013). Panadería y repostería en el corregimiento de Mondomo, Municipio de Santander de Quilichao, Cauca. *Panadería y repostería en el corregimiento de Mondomo, Municipio de Santander de Quilichao, Cauca*. Bucaramanica, Santander, Colombia.
- Cedeño, C., & Quiroz, E. M. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una panadería en el Municipio de la Unión en el Departamento del Valle del Cauca. *Estudio de factibilidad para la creación de una panadería en el Municipio de la Unión en el Departamento del Valle del Cauca*. Valle del Cauca, Colombia.
- Centro Virtual de Negocios. (25 de Julio de 2018). *Centro Virtual de Negocios*. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://www.cvn.com.co/industria-alimentaria/>
- Cobos Pèrez, D. F. (2012). Factibilidad para la creación de una panadería tradicional e integral y pastelería, en el centro de San Gil (Santander). *Factibilidad para la creación de una panadería tradicional e integral y pastelería, en el centro de San Gil (Santander)*. Santander, Colombia.
- DANE. (2018). *Censo Nacional de población y vivienda 2018*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Bogotá. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Dinero. (23 de Octubre de 2006). *Dinero*. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/en-valle-aburra-sobrepasamos-8-mil-empresarios-del-sector-alimentos/37746>
- Dinero. (15 de Diciembre de 2014). *Dinero*. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-hizo-el-negocio-de-la-polvora-para-superar-la-prohibicion/271865>
- Druker, P. (20 de Marzo de 2017). *Desarrollando tu empresa*. Recuperado el 25 de 07 de 2019, de Desarrollando tu empresa: <http://desarrollandotuempresa.com/blog/frase-celebre-innovacion/>

- EcuRed. (2017). *EcuRed*. Recuperado el 2 de Agosto de 2019, de EcuRed: <https://www.ecured.cu/Panadería>
- El Tiempo. (2018). En promedio, cada hogar gasta \$ 1,9 millones mensuales. *El Tiempo*.
- Espinosa, R. (2017). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 27 de julio de 2019, de Roberto Espinosa: <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Flores, C. B. (Enero de 2009). La producción artesanal. *Visión Gerencial*, 1, 37 - 52. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880009.pdf>
- García Castaño, F. A., & Jiménez Zapata, D. (2015). Estudio de pre factibilidad para la creación de una repostería en el Municipio de Bello - Antioquia. *Estudio de pre factibilidad para la creación de una repostería en el Municipio de Bello - Antioquia*. Bello, Antioqui, Colombia.
- Giraldo, L. (10 de Mayo de 2018). ¿que esta pasando en las panaderías en Colombia? *La Barra*. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://www.revistalabarra.com/panaderias-en-colombia/>
- Gitman, L. (19 de Abril de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/analisis-capital-trabajo-en-una-empresa-de-servicios/>
- Invest in Bogota. (Junio de 2019). *Invest in Bogota*. Recuperado el Agosto de 2019, de <https://es.investinbogota.org/>
- Jaramillo, R. S. (Diciembre de 2013). Sociedad por acciones simplificada (SAS) flexibiliza el sistema societario en Colombia. (C. J. Garantista, Ed.) *Revista Científica Fundación Universidad Autónoma de Colombia*, 5, 168,169,170,171,172. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019
- Kotler. (Junio de 2008). *Promonegocios.net*. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>

- Lawrence. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 19 de Julio de 2019, de eumed.net:
<http://www.eumed.net/ce/2013/resena-principios-administracion-financiera-lawrence-gitman.html>
- Lledó, R. (2007). *Gestión de Proyectos*. México: Pearson.
- Maribel, C. M. (Mayo de 2016). Estudio de localización de un proyecto. *Revista Ventana Científica*, V.7. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de
http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2305-60102016000100005&script=sci_arttext&tlng=es
- Mendez. (2001). *Marco Metodológico*.
- Méndez, C. E. (1995). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Merino, J. P. (2016). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/repositorio/>
- Mincit. (04 de Enero de 2019). *La Republica*. Recuperado el 01 de 08 de 2019, de
<https://www.larepublica.co/empresas/gobierno-presentara-propuesta-para-revolucionar-el-sector-de-las-pyme-2811313>
- Miranda, J. J. (2003). *Gestión de Proyectos*. MM Editores.
- Montenegro. (12 de Diciembre de 2014). *Dinero*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de Dinero:
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Nassir, S. C. (2004). *Preparación y evaluación de Proyectos* (4ta Edición ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019
- PUC. (01 de Enero de 2019). *PUC.COM.CO*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2019, de PUC.COM.CO: <https://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>

- Quinero, L. P. (2016). Estudio de viabilidad para la creación de una pastelería y repostería en la ciudad de Cali. *Estudio de viabilidad para la creación de una pastelería y repostería en la ciudad de Cali*. Cali, Valle, Colombia.
- República, B. d. (2019). *Banco de la República*. Recuperado el 30 de julio de 2019, de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producci-n>
- Rodríguez, O. (2012). Prefactibilidad, Factibilidad y Viabilidad Diseño del Proyecto.
- Ruiz, R. (2000). *Proyecto de inversión*. Recuperado el 02 de Agosto de 2019, de Proyecto de inversión: <https://es.slideshare.net/Euler/proyecto-de-inversion-dr-ruiz>
- Sapag, R. (1995). *Preparación, evaluación de proyectos*. Colombia: McGraw Hill.
- SENA. (2006). *Industria de la panificación y repostería*. SENA, Valle del Cauca. Recuperado el Septiembre de 2019
- Torres Lozano, H. S., & Vargas Mielles, F. J. (2018). Estudio de factibilidad para la creación de una panificadora en la Ciudad de Girardot en el año 2018. *Estudio de factibilidad para la creación de una panificadora en la Ciudad de Girardot en el año 2018*. Cundinamarca, Colombia.
- Totosaus, A. (2018). *Americanos*. Recuperado el 3 de Agosto de 2019, de Americanos: <http://tambiensomosamericanos.com/comida-artesanal-que-es-realmente/>
- Trout, R. y. (1992). Servicios: Las nuevas armas del mercado. *Servicios: Las nuevas armas del mercado*. Caracas, Venezuela.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial : arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson.
- Vasquez, Y. F. (2017). Calidad de servicio para mejorar la satisfacción del cliente en el restaurante "El Cantaro". *Horizonte Empresarial*.

Licudora Hamilton Beach Vaso Policarbonato	1.974.490	10	197.449	197.449	197.449	197.449	197.449	50%
Batidora 10 Lts	3.376.377	10	337.638	337.638	337.638	337.638	337.638	50%
Rodillos 3" x 40 Cm	70.400	10	7.040	7.040	7.040	7.040	7.040	50%
Máquina de café iperautomatica con tanque interno	6.422.271	10	642.227	642.227	642.227	642.227	642.227	50%
Horno a gas	9.013.198	10	901.320	901.320	901.320	901.320	901.320	50%
Horno Microondas	2.905.888	10	290.589	290.589	290.589	290.589	290.589	50%
Refrigerador Mixto	15.869.634	10	1.586.963	1.586.963	1.586.963	1.586.963	1.586.963	50%
Pinza Estándar 30,5 Cm Acero	25.470	10	2.547	2.547	2.547	2.547	2.547	50%
Espátula de Plástico	27.249	5	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	0%
Dispensador de Espumas Gourmet	749.864	10	74.986	74.986	74.986	74.986	74.986	50%
Guante en cuero	238.000	5	47.600	47.600	47.600	47.600	47.600	0%
Bowl Profesional 4,7 Lts	57.656	10	5.766	5.766	5.766	5.766	5.766	50%
Sistema Pos Caja Registradora Software Y Equipos Facturación	989.500	5	197.900	197.900	197.900	197.900	197.900	0%
TV Panasonic 43" Smart TV	1.289.900	10	128.990	128.990	128.990	128.990	128.990	50%
Multifuncional Laser HP MFP 135w Blanca	399.000	5	79.800	79.800	79.800	79.800	79.800	0%
Kit Cámaras de Seguridad	1.500.000	5	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	0%
Vitrina	8.100.000	10	810.000	810.000	810.000	810.000	810.000	50%
Teléfono Panasonic Inalámbrico Digital con Contestador	143.900	10	14.390	14.390	14.390	14.390	14.390	50%
Juego de sillas	1.500.000	10	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	50%
			9.588.690	9.588.690	9.588.690	9.588.690	9.588.690	
Depreciación Administrativa			1.681.080	1.681.080	1.681.080	1.681.080	1.681.080	2
Depreciación Producción			7.907.610	7.907.610	7.907.610	7.907.610	7.907.610	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.
Resumen de precios, costos y márgenes

Resumen de precios, costos y márgenes

Producto	Precio	Costo	Margen	% de Ventas
Croissant de Queso	2.500	1.025	40,99%	15%
Pan Queso	9.000	1.710	19,00%	5%
Palito de Queso	2.500	951	38,05%	15%
Torta de Casera	42.000	19.565	46,58%	8%
Torta de Chocolate	50.000	21.031	42,06%	6%
Bizcocho de Novia	60.000	29.305	48,84%	5%
Cheescake de Limón	50.000	24.468	48,94%	6%
Almojábana	1.500	810	54,03%	10%
Bebidas Frías			25,00%	15%
Bebidas Calientes			40,00%	15%
Margen Ponderado			60,41%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Producto:		Croissant de queso		
Cantidad:		16		
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Queso	Gramos	320,00	12	3.911
Harina	Gramos	482,00	1	656
Levadura	Gramos	14,20	7	99
Azucar	Gramos	50,00	3	175
Sal	Gramos	14,20	2	23
Huevos	Unidad	1,00	350	350
Mantequilla	Gramos	227,00	10	2.270
Leche	Gramos	15,00	18	270
Subtotal				7.753
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,50	8.193	4.097
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,25	8.193	2.048
Horneado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Subtotal				8.193
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
Subtotal				451
Costo Total				16.397
Costo Unitario				1.025
Margen sobre Costo				40,99%

Producto:		Pan Queso		
Cantidad:		10		
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Queso	Gramos	400,00	11	4.405
Harina	Gramos	500,00	1	680
Mantequilla	Gramos	400,00	10	4.000
Azucar	Gramos	300,00	3	1.047
Sal	Gramos	10,00	2	16
Huevos	Unidad	5,00	350	1.750
Subtotal				11.898
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,00	8.193	-
Horneado	Horas/Hombre	0,33	8.193	2.704
Subtotal				4.752
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
Subtotal				451
Costo Total				17.101
Costo Unitario				1.710
Margen sobre Costo				19,00%

Producto:		Almojabana		
Cantidad:		20		
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Queso	Gramos	800,00	11	8.811
Fecula de maiz	Gramos	150,00	3	418
Mantequilla	Gramos	60,00	10	600
Crema de leche	Gramos	200,00	6	1.126
Sal	Gramos	4,00	2	6
Huevos	Unidad	2,00	350	700
Subtotal				11.661
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,00	8.193	-
Horneado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Subtotal				4.097
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
Subtotal				451
Costo Total				16.208
Costo Unitario				810
Margen sobre Costo				54,03%

Producto:		Palito de queso			
Cantidad:		25			
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	
Queso costeño	Gramos	125,00	11	1.377	
Harina	Gramos	500,00	1	680	
Mantequilla	Gramos	560,00	10	5.600	
Queso doble crema	Gramos	500,00	12	6.111	
Sal	Gramos	7,00	2	11	
Huevos	Unidad	2,00	350	700	
Subtotal				14.479	
Mano de obra Directa					
Armado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048	
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,50	8.193	4.097	
Horneado	Horas/Hombre	0,33	8.193	2.704	
Subtotal				8.849	
CIF					
Arrendamiento				280	
Servicios Públicos				171	
Subtotal				451	
Costo Total				23.779	
Costo Unitario				951	
Margen sobre Costo				38,05%	

Producto:	Torta Casera			
Cantidad:	1	20 und		
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Harina	Gramos	453,60	1	617
Azucar	Gramos	453,60	3	1.583
Mantequilla	Gramos	228,00	10	2.280
Leche	Gramos	237,00	18	4.266
Polvo para hornear	Gramos	10,00	7	69
Huevos	Unidad	6,00	350	2.100
Sal	Gramos	4,00	2	6
Subtotal				10.921
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,50	8.193	4.097
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,25	8.193	2.048
Horneado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Subtotal				8.193
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
Subtotal				451
Costo Total				19.565
Costo Unitario				19.565
Margen sobre Costo				46,58%

Producto:	Torta de chocolate			
Cantidad:	1	20 und		
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Harina	Gramos	675,00	1	918
Azucar	Gramos	675,00	3	2.356
Bicarbonato	Gramos	15,00	2	30
Polvo para hornear	Gramos	10,00	7	69
Cocoa	Gramos	180,00	20	3.522
Aceite	Gramos	190,00	5	858
Leche	Gramos	237,00	18	4.266
Vinagre blanco	Gramos	20,00	1	29
Esencia de vainilla	Gramos	20,00	17	340
Huevos	Unidad	4,00	350	1.400
	Subtotal			12.387
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,33	8.193	2.731
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,00	8.193	-
Horneado	Horas/Hombre	0,67	8.193	5.462
	Subtotal			8.193
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
	Subtotal			451
Costo Total				21.031
Costo Unitario				21.031
Margen sobre Costo				42,06%

Producto:	Bizcocho de novia			
Cantidad:	1	20 und		
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Harina	Gramos	180,00	1	245
Mantequilla	Gramos	180,00	10	1.800
Huevos	Unidad	3,00	350	1.050
Azucar	Gramos	130,00	3	454
Polvo para hornear	Gramos	4,00	7	28
Sal	Gramos	4,00	2	6
Fecula de maiz	Gramos	18,00	3	50
Canela en polvo	Gramos	4,00	32	126
Brevas	Gramos	240,00	15	3.600
Duraznos	Gramos	170,00	8	1.360
Nueces del nogal	Gramos	60,00	20	1.200
Ciruelas pasas	Gramos	120,00	32	3.835
Vino tinto	Gramos	350,00	20	6.907
	Subtotal			20.660
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,00	8.193	-
Horneado	Horas/Hombre	0,75	8.193	6.145
	Subtotal			8.193
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
	Subtotal			451
Costo Total				29.305
Costo Unitario				29.305
Margen sobre Costo				48,84%

Producto:		Cheesecake Limón		
Cantidad:		1	12 und	
Materiales Directos	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche condensada	Gramos	400,00	6	2.320
Limón	Gramos	64,00	3	192
Queso crema	Gramos	226,00	15	3.497
Azucar	Gramos	100,00	3	349
Crema de leche	Gramos	250,00	6	1.408
Gelatina en polvo	Gramos	10,00	50	500
Galleta sin relleno	Gramos	250,00	2	413
Mantequilla	Gramos	100,00	10	1.000
Subtotal				9.679
Mano de obra Directa				
Armado	Horas/Hombre	0,25	8.193	2.048
Crecimiento y Fermentación	Horas/Maquina	0,00	8.193	-
Refrigeración	Horas/Hombre	1,5	8.193	12.290
Subtotal				14.338
CIF				
Arrendamiento				280
Servicios Públicos				171
Subtotal				451
Costo Total				24.468
Costo Unitario				24.468
Margen sobre Costo				48,94%

Fuente: Elaboración propia.