



PLAN DE EMPRESA
EGO PANADERIA Y PASTELERIA

JUAN SEBASTIAN TAFUR MOLANO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MBA GLOBAL
SANTIAGO DE CALI
MAYO 2016

Contenido

0.Resumen abstract	5
1.Resumen Ejecutivo	6
2.Análisis del mercado.....	8
2.1 Producto y /o servicios	8
<u>2.1.1</u> Tendencias, regulaciones y situaciones del entorno relacionadas con este punto.....	8
<u>2.1.2</u> Necesidad, problema o deseo que se resolviendo.....	11
<u>2.1.3</u> Propuesta de valor	11
<u>2.1.4</u> Descripción del producto o servicio a vender	12
2.2 Clientes	14
<u>2.2.1</u> Tendencias, regulaciones y situaciones del entorno relacionadas con este punto...	14
<u>2.2.2</u> Perfil de los compradores y/o usuarios.....	15
<u>2.2.3</u> Factores claves de compra y uso del producto / servicio	16
<u>2.2.4</u> Opinión de los compradores y/o usuarios sobre la propuesta de valor y los productos y/o servicios	17
2.3 Competidores.....	18
<u>2.3.1</u> Tendencias del entorno, regulaciones y situaciones que se relacionan directamente con este punto	18
<u>2.3.2</u> Principales competidores (cuadro comparativo y análisis)	18
<u>2.3.3</u> Diferenciales frente a la competencia	19
2.4Tamaño de mercado y proyección de ventas.....	20
<u>2.4.1</u> Tendencias del entorno, regulaciones y situaciones que se relacionan directamente con este punto	20
<u>2.4.2</u> Tamaño del mercado	21
<u>2.4.3</u> Comportamiento de las ventas en el tiempo.....	22
<u>2.4.4</u> Proyección de ventas y su justificación.....	23
2.5 Plan de mercadeo.....	24
<u>2.5.1</u> Estrategias de mercadeo comunes en el sector para llegar al mercado objetivo	24
<u>2.5.2</u> Estrategias de promoción, precio, plaza, venta y de canales de distribución para lograr las proyecciones	25
<u>2.5.3</u> Presupuesto de gastos asociados al plan en este punto.....	25
3.Análisis operativo	26
3.1 Requerimientos técnicos y operativos	26
<u>3.1.1</u> Requerimientos preoperativos de la empresa	26
<u>3.1.2</u> Requerimientos técnicos asociados al producto o servicio vendido.....	28
<u>3.1.3</u> Requerimientos asociados a la operación de la empresa.....	30
3.2 Procesos productivos o de prestación del servicio	31
<u>3.2.1</u> Proceso (procesos) asociado(s) al la actividad principal de la empresa (flujograma y análisis).....	31
<u>3.2.2</u> Actividades que demandan mayor atención en la operación de la empresa.....	32
<u>3.2.3</u> Tiempos de producción o de prestación del servicio.....	33

3.2.4	Capacidad instalada o requerida para producir o prestar el servicio de acuerdo con su proyección de ventas	34
3.3	Sistemas de control y calidad	34
3.3.1	Controles necesarios para garantizar la operación	65
3.3.2	Procesos de mejoramiento continuo que se deben implementar	65
3.4	Consumos unitarios de materias primas, insumos y/o servicios	36
3.4.1	Materias primas e insumos críticos	65
3.4.2	Porción de materias prima e insumos necesario para cada unidad de producto y servicio	65
3.4.3	Costo de producción de una unidad o un servicio ofrecido.....	65
3.5	Plan de compras y de producción o de prestación de servicios.....	38
3.5.1	Perfil de los principales proveedores.....	65
3.5.2	Cantidades y frecuencias de compra de materia prima e insumos.	65
3.5.3	Plan de compras y su evolución en el tiempo relacionada con la proyección de ventas establecida	40
4.	Análisis de la gestión organizacional	41
4.1	Persona jurídica y estructura organizacional	41
4.1.1	Explicación de la persona jurídica de la empresa.....	41
4.1.2	Estructura organizacional de la empresa	41
4.1.3	Políticas de gobierno corporativo	42
4.2	Equipo gestor y personal requerido para la operación	42
4.2.1	Perfil del grupo empresarial	42
4.2.2	Perfil del personal requerido, responsabilidades y nivel salarial.....	43
4.2.3	Presupuesto de nómina	46
4.3	Políticas de gestión del talento	46
4.3.1	Selección, contratación y motivación del talento humano de la empresa	46
4.3.2	Obligaciones legales y de seguridad que se deben cumplir en este punto	65
4.4	Alianzas y redes empresariales.....	48
4.4.1	Alianzas o actividades tercerizadas realizadas para fortalecer la empresa.....	48
4.4.2	Gastos derivados de estas alianzas	48
4.5	Leyes, reglamentaciones, obligaciones tributarias y permisos.....	49
4.5.1	Protejo de los activos de la empresa.....	49
4.5.2	Legislación e impuestos vigentes relacionados con la actividad de la empresa.....	49
5.		
1.	INFORMACIÓN GENERAL	64
	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRAN	64
	<i>REPRESENTANTE LEGAL (Nombres y Apellidos)</i>	64
	<i>PERSONA A TRAVÉS DE LA CUAL TRATAREMOS TODAS NUESTRAS RELACIONES</i>	65
	CUENTA EN LA CUAL AUTORIZA EFECTUEMOS LOS PAGOS	65
6.	Evaluación del proyecto	

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	64
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRAN.....	64
<i>REPRESENTANTE LEGAL (Nombres y Apellidos)</i>	64
<i>PERSONA A TRAVÉS DE LA CUAL TRATAREMOS TODAS NUESTRAS RELACIONES</i>	65
CUENTA EN LA CUAL AUTORIZA EFECTUEMOS LOS PAGOS	65

7. Anexos

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	64
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRAN.....	64
<i>REPRESENTANTE LEGAL (Nombres y Apellidos)</i>	64
<i>PERSONA A TRAVÉS DE LA CUAL TRATAREMOS TODAS NUESTRAS RELACIONES</i>	65
CUENTA EN LA CUAL AUTORIZA EFECTUEMOS LOS PAGOS	65

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	64
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRAN.....	64
<i>REPRESENTANTE LEGAL (Nombres y Apellidos)</i>	64
<i>PERSONA A TRAVÉS DE LA CUAL TRATAREMOS TODAS NUESTRAS RELACIONES</i>	65
CUENTA EN LA CUAL AUTORIZA EFECTUEMOS LOS PAGOS	65

0. Resumen

El plan de empresa panadería y pastelería ha sido pensado como una opción para que la Escuela Gastronómica de Occidente amplíe su portafolio de servicios que ofrece al público. Se ha pensado como la posibilidad de darle al público mediante el ofrecimiento de una serie

de productos la experiencia adquirida por la empresa en los más de 10 años que lleva en el mercado.

Tras una serie de análisis desarrollados en el plan de empresa, se puede llegar a la conclusión que como está planteado si es viable. Que los indicadores demuestran que se puede plantear una buena posibilidad para la empresa mediante la creación de una nueva marca y que además tanto la tasa interna de retorno, como el periodo de pago descontado, de acuerdo a la inversión planteada y al modelo de negocio, lleve a que la empresa tenga un potencial positivo.

0. Abstract.

The bussiness plan of the bakery and pastry has been thinked as an option for the Escuela Gastronómica de Occidente, to expand its portfolio of services offered to the public. It has been thought as a possibility of giving the public by offering a number of products the experience gained by the company in more than 10 years at the market.

After a series of analysis developed in the business plan , we can conclude that as it is feasible. The indicators shows that we can have a good opportunity for the company by creating a new brand and also both the internal rate of return , the discounted payment period, according to the proposed investment and business model , show that the company has a positive potential.

Palabras claves: Panadería, pastelería, empresa, productos, conocimiento.

Keywords: Bakery, pastry, Company, products, knowledge.

1. Resumen ejecutivo

La Panadería y Pastelería de la Escuela Gastronómica de Occidente es un empresa que se quiere crear bajo la sombrilla de la mencionada empresa.

Usando el gran conocimiento que se tiene en cuanto a la formación de alumnos y preparación de productos derivados y directos de panadería y pastelería, se quiere llevar a la venta al público dicho conocimiento; ya no solamente como capacitación y formación de alumnos, si no también en la elaboración de los alimentos.

Por este motivo, desde la Gerencia de la empresa se ha propuesto salir al mercado con una propuesta única e innovadora, que lleve a desarrollar preparaciones con los más altos estándares de calidad y con el uso de materia prima de la región para así suplir una necesidad sentida de los consumidores, que cada día exigen una mayor calidad y frescura en la preparación de los alimentos.

El proyecto como tal en su elaboración y puesta en funcionamiento estará en cabeza de la Dirección de Proyectos de la empresa. Es decir, la estructuración del mismo debe llevar a que se inicie la gestación del mismo.

Una vez se avance en la estructuración y se empiece con la construcción y adecuación del sitio escogido para desarrollar el negocio se hará un seguimiento de parte de la Dirección de Proyectos hasta el momento en que de apertura del negocio. Una vez se encuentre en este paso el seguimiento y desarrollo del negocio estará a cargo de un Chef Panadero y Pastelero que debe capacitar e instruir al Chef que estará encargado del negocio en adelante.

Tras esto, se debe desarrollar una selección de un Administrador que cumpla con los requisitos a cabalidad de las exigencias que hace la empresa en cuanto a las prácticas de

buen gobierno que se tienen y a la política de la calidad que se ha alcanzado en dos oportunidades.

La empresa busca atender un nicho de mercado que hace uso de las instalaciones del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón que presta sus servicios a la ciudad de Cali, y que en su mayoría son viajeros de negocios y viajeros por placer.

Es decir, se hace una diferenciación entre las personas que negocios, que principalmente hacen uso del aeropuerto en horas de la mañana para viajar a ciudades que no están a más de una hora en vuelo y que llegan al terminal a muy tempranas horas, por ende, muchas de las veces no están desayunadas, presentándose así como una verdadera opción para que paren a comprar algo de comer.

El otro nicho que se ha pensado son las familias que viajan por placer a destinos en distintas fechas del año, que también representan un buen número de viajeros. Para ellos la opción de consumir alimentos junto a su familia se puede antojar como una buena opción siempre y cuando el producto ofrecido llame la atención y cumpla las expectativas.

No se puede tampoco dejar de lado a las personas que llegan a aeropuerto a recoger y a dejar a familiares, que también están por periodos de tiempo prolongados, y que también se convierten en buena opción para vender los productos.

Para lograr las metas previstas se tienen pensado ofrecer un producto que satisfaga por completo las necesidades y exigencias de los consumidores, en cuanto a producto

finalizado, sabor del mismo y presentación. También se busca que la experiencia de los clientes en el local sea única.

En aras de sostener la calidad de los productos, sin afectar las finanzas de la empresa por los costos de la materia prima, se debe hacer un seguimiento constante, y que el margen de contribución de los productos, lleguen a un punto mínimo, es decir, que en el caso de que un producto este por debajo de dicho margen, y no haya forma de mejorarlo, se debe pensar en otras alternativas que sustituyan a dicho producto.

En últimas, lo que se busca desarrollar son productos con excelente calidad, pero que cumplan la función de generar ingresos adecuados con los parámetros de la organización.

Los recursos para el desarrollo de la empresa mencionada saldrán del grupo Escuela Gastronómica de Occidente en su totalidad, y estos vendrán de recursos propios, motivo por el cual no es necesario un préstamo bancario. Sin embargo, una vez se consigne el dinero para empezar el negocio, es necesario primero, dejar una cantidad para que el negocio pueda funcionar, y segundo, propender porque las ventas desde un comienzo puedan cumplir con los objetivos planteados en el plan de negocio.

Según las proyecciones de demanda que se han realizado, y de estar realizando asesorías para el montaje y desarrollo de diversos negocios que giran en torno a la gastronomía. Nos hemos encontrado con un vacío y una sentida necesidad de tener panaderías y pastelerías en la ciudad con una excelente calidad, ofreciendo buenos productos. De ahí nace la idea de negocio, que se ha venido madurando por el grupo EGO por más de dos años, y que en el

análisis financiero del plan de empresa nos arroja un parte positivo en cuanto a la consolidación del negocio como una alternativa de crecimiento para las finanzas del grupo.

Periodo de pago descontado	3,29
Tasa interna de retorno	46,33%
Valor presente neto	395.455.739
Tasa mínima de retorno	16,00%

El periodo de pago descontado estaría aproximadamente en 3,29 años, según los flujos de caja generados por la misma. Es decir, que este es el tiempo en el cual se tardaría en recuperarse la inversión inicial.

La tasa interna de retorno también tendría un valor muy significativo, y estaría rondando los 46.33%, muy superior a la tasa mínima de retorno que está en un 16% sobre el valor invertido.

Por último el valor presente neto, calculado a 5 años, descontando igualmente la inversión inicial estaría en el margen de los 395 millones, lo que a todas luces muestra que la propuesta financiera de la empresa es suficientemente robusta.

2. Análisis del mercado:

2.1 Producto y /o servicios:

2.1.1 Tendencias, regulaciones y situaciones del entorno relacionadas con este punto.

Actualmente en la ciudad de Cali existen negocios que ofrecen productos derivados de la panadería y pastelería, los cuales no se diferencian mucho unos a otros por las razones que se explicarán a continuación.

Dentro de estos productos se puede encontrar que muchos de los mismos son realizados con harina para todo uso, dejando unas características especiales que hace que los panes no difieran mucho en su textura, aroma y sabor de un lugar a otro. Esto se da porque los procesos de elaboración y los ingredientes de los mismos son muy similares.

En cuanto a las harinas, estas son muy bajas en gluten, por este motivo se debe trabajar más las masas, encareciendo el proceso de amasado, por los tiempos que esto implica. La harina que se consigue en el país no está diferenciada según los procesos, y por el contrario, el mismo tipo de harina se debe usar para todas las preparaciones que la necesiten, por esta razón, se ha empezado a usar cada vez más los pre fermentos y masas madre que se explican a continuación.

Otro de los ingredientes esenciales para la producción son las mantequillas de origen natural, la cual en muchos lugares es reemplazada por grasas hidrogenadas, lo cual disminuye la calidad del producto, e incluso puede llegar a convertirse en un riesgo para la salud de las personas ya que el riesgo de sufrir enfermedades coronarias por este tipo de grasas aumenta con respecto a la de origen natural, como la mantequilla.

Tras lo anterior, se ha empezado a desarrollar en la ciudad formas de hacer los panes más elaborados para los cuales se utilizan de base de pre fermentos, que es una masa o mezcla

que se elabora con antelación para dejar fermentar la misma y después agregar a la base del pan. En este tipo de mezcla se agrega un porcentaje muy bajo de levadura para agilizar el proceso, y que este no tarde tanto como la preparación de una masa madre. Esto hace que el pan tenga más corteza, tenga más aroma, más sabor, la miga y los alveolos sean más grandes y de mejor calidad, y también ayuda en el tiempo de vida útil del producto.

También se está generando una tendencia de usar las denominadas masas madres, siendo esta una mezcla de agua y harina que se deja a una temperatura de 26 grados Celsius, para que la mezcla se pueda alimentar de las levaduras que hay en el ambiente, desarrollando azúcares y liberando dióxido de carbono para fermentarse también. Esta masa debe estar alimentándose constantemente, proceso que se realiza con la incorporación de los mismos ingredientes.

2.1.2 Necesidad, problema o deseo que se resolviendo.

Conforme se han identificado tipo de productos, se formula desarrollar una propuesta que incluya las tendencias mundiales y además de un uso de unos productos artesanales que satisfagan la demanda de las personas. Por esta razón se busca que haya una diferenciación de los ofrecimientos típicos que se hace en los negocios similares, y que lleva a que en la carta se repita la oferta de un lugar a otro.

Es aquí donde juegan un papel importante la formación de la persona que se plantea tener como Chef Panadero – Pastelero y esta es a su vez la diferencia, ya que se busca que haya un elemento que haga diferencia del resto de negocios en la medida en que se aplican técnicas a las preparaciones locales, traducido en un excelente producto.

2.1.3 Propuesta de valor.

Lo que haría contraste con la competencia es la oferta que se busca tener:

- Se desea usar la mejor materia prima que haya en el mercado, donde únicamente se compren los alimentos en lugares que estén debidamente certificado.
- Establecer en el proceso de desarrollo de los productos de panadería con base en los pre fermentos y las masas madre, buscando así que la textura, el olor y el se diferencien del resto de productos que hay en el mercado.
- Debido a lo fresco de los productos, y a los procesos que no llevan consigo ningún tipo de conservante, los productos deben durar menos, además que por el tipo de propuesta siempre deben estar a temperatura ambiente, lo que no ayuda con la rotación del producto y de los clientes, que ya cada vez son más conscientes de la necesidad de consumir un producto lo más natural posible.

2.1.4 Descripción del producto o servicio a vender.

Es aquí donde el producto cobra la mayor relevancia, y a la vez es la más grande diferenciación. La oferta se basa en una serie de productos que no se encuentre en otros sitios de la ciudad, los cuales sigan las tendencias de otras ciudades del mundo, donde se desarrollen técnicas que diferencien los alimentos que se están elaborando y que lleven a resultados en presentación y sabor únicos.

Producto	Necesidad que satisface	Ventajas.	Tiempo de elaboración
Quiche de pollo, setas y	A quien le gusta mucho el	El pollo combina	10 minutos

queso azul.	pollo.	perfectamente con el queso azul.	
Quiche Lorraine.	El quiche clásico con quesos y tocineta	Es el quiche clásico que siempre debe estar en el menú.	10 minutos
Sándwich de pavo	Pavo en cubos con marañones, apio, pan aliñado y mayonesa de hierbas.	La combinación del pavo con el marañón.	20 minutos.
Sándwich de pollo	Pollo apanado en cornflakes, cebolla agri dulce, miel mostaza con Dijon, tomate verde.	El apanado del pollo mezclado con la mostaza.	25 minutos.
Sándwich jamones curados.	Jamón serrano, queso manchego, rúgula, aceite de oliva, pan baguette	La rúgula y el queso manchego hacen que el jamón serrano resalte.	20 minutos.
Sándwich de cerdo	Lonjas de pernil de cerdo, papada glaseada, peras caramelizadas, cilantro, cebolla, salsa de chile con ajo, pan baguette	El cerdo con la pera caramelizada resalta.	25 minutos.
Hojaldres	Croissant	Este va a ser realizado con mantequilla natural	10 minutos.
Macarrons	Chocolate amargo		5 minutos.
Bombones de chocolate	Crema de ron Mocha Naranja y Cointreau.	Perfectos para dar en forma de detalles.	5 minutos.
Galletas	Diamantes (galleta de mantequilla)		5 minutos
Dunuts	Rellena de crema de caramelo y cubiertas con chocolate	Un sabor único, diferente a los clásicos.	5 minutos

Helados de crema	Vainilla Chocolate Almendras y ron	Se busca atender un público que quiere nuevos sabores.	5 minutos
Huevos	Claros de huevo, queso feta, tomate y espinacas. Huevos rancheros con chorizo, salsa de tomates, pimentones, servido con tortillas Huevos benedictinos con camarón y salsa holandesa Tortilla de papa con panceta y queso	Para la persona que esté interesada en desayunar.	20 minutos
Panes	Brioche Pan queso Pan de café relleno de arequipe.	Se sirven como acompañantes de los huevos, vienen en porción individual o en canasta.	10 minutos.

2.2 Clientes

2.2.1 Tendencias, regulaciones y situaciones del entorno relacionadas con este punto.

Las personas han empezado a cambiar sus preferencias de consumo, preguntando así por otra clase de productos que vayan con las tendencias de alimentación y producción que se desarrollan en otras latitudes. Así, conforme las nuevas generaciones han viajado y conocido nuevos lugares, se da una verdadera importancia a una panadería y pastelería más artesanal y natural.

A medida que muchos males derivados de la alimentación avanzan, el interés en lo que llevan los alimentos, y como se procesan estos son una parte fundamental. Ya cada vez que una persona va a consumir un producto revisa la tabla de contenido calórico, e incluso quiere estar seguro que el producto tiene una trazabilidad de las buenas prácticas de manufactura utilizadas para producirlo.

Actualmente los clientes buscan vivir una experiencia que vaya más allá de lo que se consume, es aquí donde el ambiente, el servicio y el producto se mezclan para que estas personas que han viajado y son sensibles a lo que están consumiendo puedan cumplir con sus expectativas.

2.2.2 Perfil de los compradores y/o usuarios.

Se identifican tres categorías o perfiles de consumidores, que dependiendo del horario harían uso del espacio y de los productos de su preferencia. Por la ubicación del local, que estará en el muelle internacional se hace la separación de los segmentos.

- Las personas entre 20 y 35 años, que son sensibles a la oferta y son conscientes acerca de lo que están consumiendo, han viajado alrededor del mundo, bien sea de intercambio o simplemente para conocer nuevos lugares, tienen ingresos elevados comparados con el resto de su generación y no cuentan con el tiempo para usar el espacio en los diferentes momentos del día. Estos harán uso principalmente en la mañana, en vista que sus viajes de negocio son en este horario.
- Personas de más de 35 años que tienen esposa e hijos, son sensibles al precio y al producto que consumen, ya que no solamente deben pagar por ellos si no por el contrario deben hacerlo por más personas y buscan espacios donde puedan

compartir con sus hijos y que estos estén entretenidos. Son quienes hacen uso de las instalaciones para efectuar viajes familiares y de vacaciones, hay mayor flexibilidad con el horario.

- Personas de más de 50 años, que tienen ingresos estables y que en su mayoría dependen de una pensión después de largos años de trabajo o de una renta producto de un negocio que les da una plata mensual. También son sensibles a los productos, ya que por la edad no están en la capacidad de consumir los que puedan afectar su salud. Usan las instalaciones para viajes familiares, para vacaciones o para visitar a parientes que viven en otros países.

2.2.3 Factores claves de compra y uso del producto / servicio.

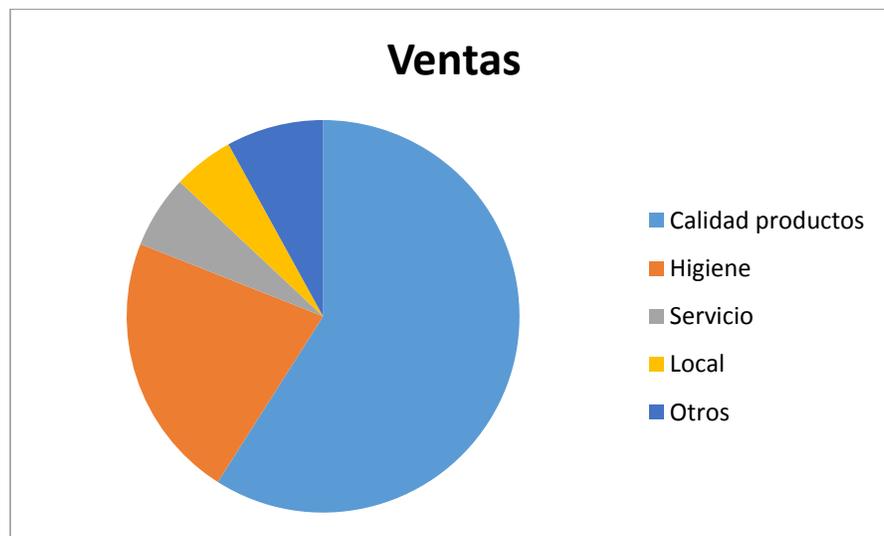
Hay factores claves que inciden en el consumo o compra del producto, lo hacen más llamativo para las personas y las lleva a querer ir al negocio.

- Calidad: Este es uno de los principales elementos que lleva a las persona a consumir un producto, en este caso la calidad de lo que se está comiendo, sumado a elementos claves que se han identificado en los comensales como sabor, color, olor, textura y presentación hacen que un alimento sea calificado por quien lo consumo de manera positiva o negativa.
- Referenciación: Este elemento se deja de lado muchas veces, no obstante, es también muy importante. Una buena referencia del producto hace que las personas se sientan interesadas por probar sobre lo que se está hablando. Por el contrario una mala referencia pueden llevar a que la reputación del negocio se vea afectada, siendo muy difícil poder recuperar posteriormente un buen nombre.

- Precio: Actualmente las personas son muy sensibles respecto al precio que paga por el alimento que consumo. En la medida en que haya una correlación positiva entre la calidad y el precio, este último no va a afectar negativamente la disposición del consumidor. Por el contrario si el precio no es justificado por la calidad del alimento, desincentiva el consumo del mismo.

En una encuesta realizada por Erika Bernal y María Paula Moreno (Bernal, 2013) se encontró que los principales factores para escoger el lugar de compra son:

Figura 1. Factores que inciden.



Fuente: (Bernal, 2013)

2.2.4 Opinión de los compradores y/o usuarios sobre la propuesta de valor y los productos y/o servicios.

Dentro de los elementos que llevan a pensar en esta idea de negocio están los múltiples comentarios recibidos por los conocedores del tema gastronómico en la ciudad. Personas

con el nombre de Carlos Yanguas, Hobany Velasco, Fernando Rojas, Jorge Cárdenas, entre otros, han hecho saber que en la ciudad hay un gran vacío en cuanto a los productos derivados de Panadería y Pastelería y la gran oportunidad que esto representa en cuanto a negocio.

De esta manera, en diversas reuniones se ha abordado en cuestión, se ha avanzado incluso en la probable carta que podría tener la empresa. Siendo esta, junto a los productos que son parte fundamental la propuesta de valor a ofrecer, por lo innovadora e irrepetible que se buscan que sean los productos.

2.3 Competidores

2.3.1 Tendencias del entorno, regulaciones y situaciones que se relacionan directamente con este punto.

En la actualidad se está desarrollando una tendencia que cobra importancia en la medida en que las personas se interesan por su salud. En este caso por lo que está consumiendo y el proceso de trazabilidad que viene en cada alimento que ingiere. Los clientes son más conscientes acerca de lo perjudicial que puede llegar a ser un hábito de consumo que no vaya con el estilo de alimentación saludable.

Sin embargo, los negocios que funcionan en la ciudad no han logrado entender estos cambios en los hábitos de consumo. No han adoptado las medidas ni adaptado sus productos a esta sentida necesidad de las personas. Y tan solo están interesados en seguir comercializando la fórmula que les ha dado resultados hasta la fecha.

2.3.2 Principales competidores:

Panadería / Restaurante	Pan Pa ya	Ventolini	OMA	Subway	Anandas
Ubicación	Aeropuerto	Aeropuerto	Aeropuerto	Aeropuerto	Aeropuerto
Número de sedes	4	7	8	Más de 30	8
Ambiente	Normal	Normal	Normal	Rustico	Normal
Menú	Productos típicos.	Sándwiches y wraps.	Productos derivados de café	Sándwiches.	Tortas y postres.
Capacidad	20 personas	30 personas	20 personas	30 personas	15 personas
Precios	Altos	Altos	Medios	Medios	Altos

Pan pa ya es una empresa fundada en Bogotá, con presencia en distintas ciudades de Colombia, actualmente es una de las empresas del sector más grande y con más presencia, y su menú a evolucionado, y ha pasado de vender solo productos de panadería, a incluir en el mismo distintos tipos de sandwiches, ensaladas y productos de pasta.

Ventolini es una empresa de Cali, con más de 20 años en el mercado, vende principalmente helados y postres, no obstante, en el menú también han empezado a ofrecer una amplia variedad de crepes, paninis, sandwiches, entre otra gran variedad de productos.

Oma es una empresa que vende principalmente productos de panadería y derivados del café, también tiene presencia a nivel nacional, y su formato es que pequeñas burbujas.

Subway es una multinacional, con presencia en el mundo, vende emparedados a precios relativamente bajos, es una comida muy procesada.

2.3.3 Diferenciales frente a la competencia:

- **Producto:** Se quiere tener una oferta que ningún otro negocio en la ciudad tenga, innovar con presentación y producto para tener las mejores preparaciones.
- **Precio:** Debe haber mucho cuidado en que los precios no sean elevados, por eso se quiere desarrollar una cocina de ensamble, en la cual las preparaciones solo deben regenerarse y armarse para su llevada a la mesa, recortando tiempos de espera y disminuyendo el uso de espacios.
- **Calidad:** La mejor materia prima, por ende únicamente se debe adquirir los productos en distribuidoras que estén debidamente certificadas en el buen manejo de los alimentos.
- **Capacitación:** Todos los empleados deben estar debidamente certificados. El Chef Panadero – Pastelero debe tener certificación técnica, y los asistentes también deben serlo o estar en proceso de estudios. El personal de atención en mesa debe tener cierta experiencia y además estar capacitados para llevar a cabo su labor.

2.4 *Tamaño de mercado y proyección de ventas.*

2.4.1 Tendencias del entorno, regulaciones y situaciones que se relacionan directamente con este punto.

Desde el año 2013 se viene trabajando para que la informalidad del sector disminuya, ya que son muchos los negocios que están por fuera de la legalidad. Se debe considerar que

“El sector panificador en Colombia es quizá el que, en materia de mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), más le aporta a Colombia”. Resultando así que este es un *“sector que ha registrado recientemente ventas superiores a los 3 billones de pesos, entre panes industriales y artesanales”.* (El Espectador, 2013).

Cuando se aterrizan las cifras del sector en Cali, se destaca en *“el más reciente censo de Infocomercio realizado en 2011, que arroja que Bogotá cuenta con cerca de 6.974 panaderías, Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga 466 entre las más importantes”* (El Espectador, 2013).

Tras esto, aparece otra gran oportunidad, en la medida en que *“espacio para crecer hay, indican, pues Colombia tiene el menor consumo per cápita de la región Latinoamericana con un indicador de 23 Kilos por año; El consumo de pan en Venezuela es de 30 kilos, mientras que Argentina alcanza los 73 kilos y en los chilenos llega a 98 kilogramos por habitante.”* (Portafolio, 2012).

De esta manera, se debe agregar que debido a la informalidad del sector, *“esta es una tradición que se transmite entre las generaciones, siendo heredado de padres a hijos, lo que da cuenta que el 29% de los panaderos colombianos aprendieron su vocación por amigos y se han formado técnicamente con el trabajo diario y que el 45% de los entrevistados tienen algún familiar trabajando en panadería”* (Alianza team, 2011).

2.4.2 Tamaño del mercado.

El negocio estaría ubicado en el aeropuerto de la ciudad de Palmira, que sirve a la ciudad de Cali. En el mismo, el año pasado circularon 5'122.389 (DANE, 2016), siendo el mayor flujo de ellos el nacional con 4'426.541, y con una cifra nada despreciable, el internacional con 695.848.

Esto nos deja un flujo diario de pasajeros que está en 14,035. Es decir, que tan solo entre quienes hacen uso de las instalaciones del aeropuerto diariamente hay un alto potencial de clientes. A estos se les debe sumar quienes llegan al aeropuerto como acompañantes de quienes viajan, o llegan a recoger a sus familiares que arriban del exterior. Aumentando así esta cifra.

Sumado a lo anterior, desde el año pasado el aeropuerto inicio un proceso de remodelación y ampliación (País, 2015). Se está construyendo una nueva terminal internacional, y la terminal nacional está en remodelación para mejorar los flujos de pasajeros. Lo que traduce en un crecimiento para el mes de enero de 2016 de 12,22% (DANE, 2016) con respecto al mismo mes del año anterior. Crecimiento que debe aumentar una vez estén finalizadas la obras de las dos terminales.

2.4.3 Comportamiento de las ventas en el tiempo.

En el país se ha dado un crecimiento de esta actividad, sumado al crecimiento de la población y de los estratos medios, que da como resultado el aumento de la oportunidad de entrar en estos nuevos nichos.

Aunque en “los próximos años no existirá un incremento significativo del consumo per cápita, pero sí hay espacio para crecer en nichos específicos y desarrollar negocios rentables en panadería y pastelería. ¿Cómo identificarlos? Ese es el principal reto del empresario panificador y, sobre todo, del emprendedor que ingresa sin conocimiento y experiencia en este campo” (Revista Catering, 2014).

Esto significa que la oportunidad de crecimiento en un sector tan competido está en desarrollar negocios que se salgan del molde del resto, es decir, que con propuestas innovadoras y bien estructuradas puede llegar a un mercado que busca nuevas opciones, y que cada vez está más interesado en cambiar sus hábitos de consumo.

2.4.4 Proyección de ventas y su justificación.

Como tal no se tienen datos de las ventas reales que tienen las panaderías y pastelerías de tipo no industrial, ni de producción en serie. Es decir, la información está basada en las grandes empresas del sector panificador, y de las grandes cadenas que tienen sedes en las distintas ciudades del país.

Lo que si se puede inferir de los estudios, es que la participación de estas grandes empresas ha empezado a bajar a diferencia de las cadenas artesanales. “Disminuyendo su participación combinada que ha ido cayendo del 69,1% en 2008 al 62,4% en 2012, y la razón de ello es que Galletas Noel no ha crecido ni acompañado el crecimiento del mercado, y los otros tres participantes no crecieron lo suficiente para que el segmento combinado no perdiera participación” (Revista Catering, 2014).

Tras lo anterior, la empresa tiene unas proyecciones de ventas discriminadas así:

ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Ventas netas	554.198.754	784.001.141	940.801.369	1.128.961.643	1.354.753.971	1.625.704.766
Costos variables	152.778.357	204.092.120	244.910.544	293.892.653	352.671.183	423.205.420
Costo nomina	148.743.182	155.772.278	162.003.169	168.483.296	175.222.627	182.231.532
Gastos de Operación	169.006.186	177.380.413	185.185.471	192.912.034	202.972.154	212.792.074
Gastos de Administración y Ventas	21.370.994	10.520.006	11.304.007	5.644.808	6.773.770	8.128.524
Gastos preoperativos (diferidos)	91.200.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Utilidad gravable	-28.899.965	236.236.325	337.398.178	468.028.853	617.114.237	799.347.216
Impuesto de Renta	0	0	21.087.386	58.503.607	115.708.919	199.836.804
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	21.261.269	30.365.836	42.122.597	55.540.281	71.941.249
Utilidad neta	-28.899.965	214.975.056	285.944.956	367.402.649	445.865.036	527.569.162
Reserva legal	0	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-28.899.965	214.975.056	285.944.956	367.402.649	445.865.036	527.569.162

El crecimiento de las ventas es dado por el crecimiento que ha tenido el aeropuerto en el último año con respecto al año anterior, es decir, se tienen crecimientos de doble dígito, que ha llevado a que por el aeropuerto transitaran el año inmediatamente anterior más de 5 millones de pasajeros, y que en el transcurso del presente año, se haya dado un crecimiento del 15% con respecto al 2015.

FLUJO DE CAJA												
2.016												Total
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.016
47.879.337	38.538.027	36.422.638	49.809.310	63.943.503	56.250.445	67.521.282	83.988.941	101.265.741	94.916.023	113.859.977	133.662.596	47.879.337
49.479.425	52.013.580	53.053.851	54.114.928	55.197.227	56.301.171	57.427.195	58.575.739	59.747.253	60.942.199	62.161.042	63.404.263	682.417.873
97.358.762	90.551.606	89.476.489	103.924.238	119.140.730	112.551.616	124.948.476	142.564.680	161.012.995	155.858.222	176.021.019	197.066.860	730.297.211
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.069.024	15.370.405	15.677.813	15.991.369	16.311.197	16.637.421	16.970.169	17.309.572	17.655.764	18.008.879	18.369.057	18.736.438	202.107.108
11.058.140	20.542.706	11.058.140	11.058.140	11.058.140	15.461.689	11.058.140	11.058.140	11.058.140	11.058.140	11.058.140	19.865.237	155.392.895
12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	12.667.200	152.006.400
264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	264.026	3.168.308
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19.762.345	0	0	0	22.589.722	0	0	0	24.451.842	0	0	0	66.803.909
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	5.284.632	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.284.632
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58.820.736	54.128.968	39.667.179	39.980.735	62.890.285	45.030.335	40.959.535	41.298.938	66.096.972	41.998.245	42.358.423	51.532.900	584.763.251
38.538.027	36.422.638	49.809.310	63.943.503	56.250.445	67.521.282	83.988.941	101.265.741	94.916.023	113.859.977	133.662.596	145.533.959	145.533.959
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38.538.027	36.422.638	49.809.310	63.943.503	56.250.445	67.521.282	83.988.941	101.265.741	94.916.023	113.859.977	133.662.596	145.533.959	145.533.959

2.5 Plan de mercadeo.

2.5.1 Estrategias de mercadeo comunes en el sector para llegar al mercado objetivo.

Las estrategias de mercadeo más comunes del sector para llegar al público objetivo está dada principalmente por pautar en revistas sociales de la ciudad, así, se ha observado como Antoninas ha aparecido en diversas páginas de las mencionadas revistas.

También se debe pensar en ubicar vallas publicitarias en la carretera de acceso al aeropuerto, así como también en las pantallas informativas del mismo, debido a que este tipo de publicidad tiene mayor impacto visual en las personas que transitan a diario por el lugar donde está ubicada la valla, y da a conocer la marca y el negocio de manera más directa.

2.5.2 Estrategias de promoción, precio, plaza, venta y de canales de distribución para lograr las proyecciones.

Precio	Producto
<p>Se quiere tener precios accesibles para los segmentos anteriormente descritos.</p> <p>Estos empiezan en 3000 pesos y van hasta 25.000 pesos, dependiendo de la preparación y el proceso para la misma.</p> <p>No se quiere impactar con precios demasiado bajos, ni tampoco con precios por encima del promedio.</p>	<p>Se busca que nuestro producto se diferencie del resto, por esta razón, nos hemos acercado a todos los negocios que consideramos nuestra competencia para tener un ofrecimiento diferente.</p> <p>La calidad de los procesos y del producto terminado debe ser la más alta, para que así la presentación y el sabor nos lleven a estar por encima de la competencia.</p>

	También se quiere tener productos propios, en este caso, los sándwich deben estar listos para llevar, así como también tener marca de café, chocolate, y de encurtidos propios.
Promoción	Plaza
Después de analizar las estrategias realizadas por los competidores, la pauta en centros comerciales se presenta como la mejor oportunidad para dar a conocer nuestra marca. También los Eucoles, que son los paraderos de buses y puntos informativos en la ciudad nos pueden ayudar a generar recordación. Por último, también se busca que mediante la invitación de líderes de opinión puede generarse un alto impacto del negocio.	El negocio debe estar ubicado en el sur de la ciudad, ya que la oferta en este sector es menor en comparación con el resto de la ciudad. Estamos en la búsqueda de un local en ciudad jardín que cumpla con los requisitos de espacio y distribución. El surtido de los productos propios será en el mismo local, y el canal de distribución

2.5.3 Presupuesto de gastos asociados al plan en este punto.

Presupuestos gastos

Eucoles	\$2.000.000
Redes sociales	\$600.000
Inauguración	\$1.000.000
Invitaciones especiales	\$1.000.000
Publicidad en centro comerciales	\$800.000
Valla Publicidad	\$4.000.000
Total	\$9.400.000

El presupuesto de gastos está dividido en los gastos de publicidad en Eucoles, que son los paraderos de bus, redes sociales que incluyen Facebook e Instagram. Una valla publicitaria ubicada en la comuna 22. Y las invitaciones especiales e inauguración para generar interés de las personas, tanto por el proceso de apertura, como por los invitados al mismo.

Posteriormente, se debe mantener una inversión anual de aproximadamente el 2% de las ventas totales en la publicidad de la empresa, para así dar a conocer más la empresa, de los productos que ofrece y las ventajas con respecto a la competencia.

3. Análisis Operativo.

3.1 Requerimientos técnicos y operativos

3.1.1 Requerimientos pre operativos de la empresa.

Los gastos notariales son aquellos en los que se incurren para formalizar la sociedad ante notaría pública. Una vez se hace esto se debe llevar el documento autenticado a la Cámara de Comercio de la ciudad para ser registrado, requisito que tiene un costo. Si en el local se quiere usar música para ambientar el mismo se debe pagar a la organización Sayco acinpro un valor por derechos de autor.

Se debe adquirir un sistema contable que incluya las requisiciones. Dentro del mismo se debe llevar la contabilidad de lo que factura el negocio, y debe haber un sistema donde se puedan llevar a registro las requisiciones necesarias para desarrollar las preparaciones.

Para desarrollar el menú es necesario generar una serie de laboratorios que arroje como debe ser el producto en su presentación, sabor, textura y aroma. Este es un requisito fundamental para tecnificar la producción.

Por último es necesario hacer unas mejoras al local. El área de cocina debe cumplir con todos los requisitos de norma que exige la secretaría de salud, y además debe cumplir con

las normas de buenas prácticas de manufactura. Una vez se finalicen las mejoras se debe decorar teniendo en cuenta el ambiente al que se desee llevar al cliente. Hay que aclarar, que las visitas de la Secretaría de salud son sin previo aviso, por ende, se debe mantener los requisitos que exige la misma.

Requerimientos pre operativos	
Gastos notariales	\$400.000
Registro cámara y comercio	\$800.000
Sistema contable	\$2.000.000
Laboratorios de productos	\$3.000.000
Adaptación del local	\$30.000.000
Decoración	\$50.000.000
Creación nombre y diseño	\$5.000.000
Total	\$81.200.000

3.1.2 Requerimientos técnicos asociados al producto o servicio vendido.

Para tener conocimiento de los requerimientos técnicos del producto, es necesario desarrollar una ficha técnica por cada uno de los productos que se van a preparar en los procesos dentro del negocio. La importancia que esta tiene radica en que nos da los pasos exactos para desarrollar la preparación, sin que afecte el hecho de cambiar de cocinero, ya que el proceso es siempre el mismo.

Tras el desarrollo de la dicha técnica se debe desarrollar también la receta estándar, que en un restaurante es considerada como la herramienta más importante para saber los costos de cada una de las preparaciones. En este caso se debe costear la preparación teniendo en

cuenta el ingrediente, la cantidad necesaria del ingrediente, el precio de dicha cantidad por gramo, el cual se multiplica por la cantidad dando como resultado el precio total.

Después de obtener el precio total del ingrediente, se deben sumar todos los totales, dando así como resultado el costo de ingredientes, se suma también el margen de error, el costo establecido, que equivale a un 40% del valor anteriormente descrito, el impuesto al consumo y el resultado de esta sumatoria es el precio al cual se debe vender el producto.

Para poder desarrollar los productos, es necesario tener en cuenta cuales son los equipos a adquirir, la función de cada uno de ellos y además el costo unitario, esto sirve para tener un estimativo de los costos totales para empezar la idea de negocio.

Maquinaria y equipos.

Costo de los equipos		
Máquina de helados	\$5.000.000	Necesaria para el desarrollo de las cremas y helados que se quiere comercializar
Horno tres cámaras	\$8.000.000	Es un horno con tres bandejas para desarrollar producción de panes.
Batidoras X 2	\$5.000.000	Necesarias para desarrollar todos los productos, deben ser industriales.
Cámara de crecimiento	\$3.000.000	Son equipos que generan una humedad especial, sirven para que los panes leuden y puedan crecer.
Licadoras industriales	\$1.000.000	Estas son necesarias para desarrollar jugos y bebidas
Implementos de cocina	\$8.000.000	Tales como olla, sartenes, peroles, espátulas, cucharas.
Mesones de acero inoxidable	\$4.000.000	Es necesario que sea en acero inoxidable para que no haya corrosión.
Mesón de mármol	\$2.000.000	El mármol presenta una característica especial de temperatura para temperar alimentos.

Horno pequeño	\$800.000	En caso que sea necesario un proceso de calentamiento de alimentos pequeños.
Nevera de dos naves	\$6.000.000	Por el tamaño debe ser de dos naves, que incluya refrigeración y congelación.
Mostrador frio	\$3.000.000	Es donde se exhiben los alimentos que necesitan estar frescos y fríos.
Mostrador caliente	\$3.000.000	Es donde se exhiben los alimentos que necesitan estar calientes para no romper la cadena de temperatura.
Total	\$48.800.000	

Muebles y enseres.

Costo del mobiliario		
Mesas x 10	\$18.000.000	El número de mesas que se busca tener en el negocio es de 10, para no generar muchos traumatismos en la operación del mismo.
Asientos x 40	\$22.000.000	El estimado de comensales por mesa es de 4, por lo tanto son necesarios 40 asientos.
Letrero	\$5.000.000	El letrero reviste gran importancia, debe ser en acrílico con luces LED.
Estanterías	\$5.000.000	Se quiere vender producción e incluso tener la posibilidad de productos procesados.
Total:	\$50.000.000	\$34.000.000

Materias primas.

Como anteriormente se describía, se buscará comprar la materia prima únicamente en los lugares que cuentan con certificación en calidad. Dependiendo de la materia prima se escogerá los proveedores.

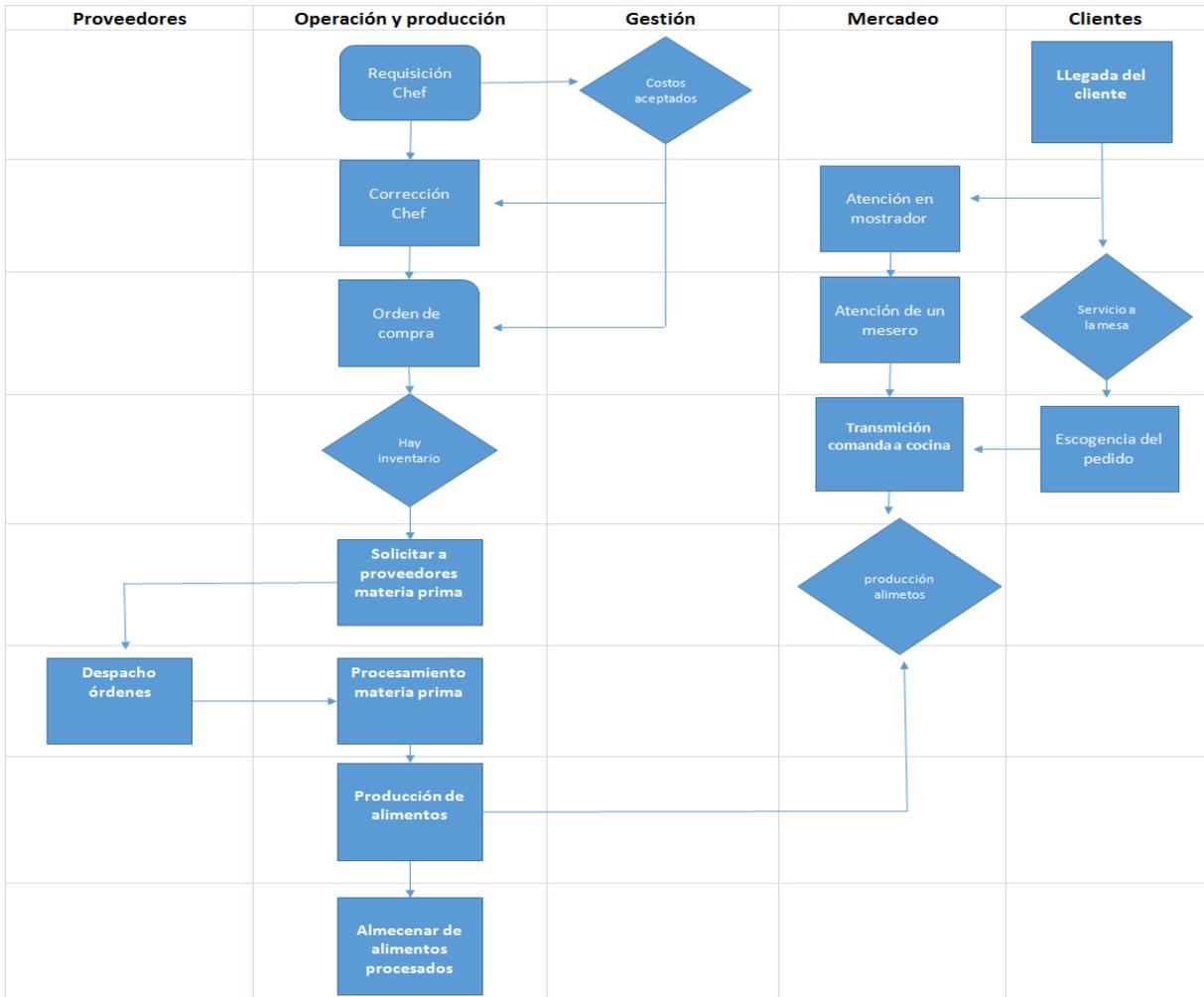
3.1.3 Requerimientos asociados a la operación de la empresa.

Para que el negocio pueda funcionar es necesario cumplir con una serie de reglamentaciones, leyes y obligaciones exigidas por el municipio donde va a estar ubicado.

- **Uso del suelo:** Es muy importante, ya que se debe consultar en la Secretaría de Planeación sobre las zonas con vocación comercial, y de estar forma avanzar con el proceso de escogencia del local. En caso de no estar debidamente reglamentado el uso del suelo se puede correr el riesgo de multas económicas e incluso del cierre del negocio.
- **Homonimia:** Se debe consultar en los archivos de la Cámara de Comercio que el nombre escogido para desarrollar el negocio no concuerde o tenga similitud o lleve al error con otro nombre usado para una actividad similar. En caso de no tener similitud la Cámara de Comercio expide el registro mercantil.
- **Sayco – Acinpro:** Es la entidad encargada de otorgar la autorización para poder proyectar videos y música en el local. El no cumplir con este requisito acarrea el cierre del mismo.
- **Constitución de la sociedad:** El proceso se hace ante notaría, tras esto, se va a escoger como sociedad una S.A.S (Sociedad anónima simplificada) y se tendrán los mismos socios que componen la EGO conservando estos la misma participación accionaria.
- **Certificado de Bomberos:** Es necesario concretar una cita del cuerpo de Bomberos a las instalaciones para que hagan una supervisión a las conexiones eléctricas y de gas, para que de esta manera hagan las respectivas recomendaciones de instalación de vía de evacuación y ubicación de extintores.

3.2 Procesos productivos o de prestación del servicio

3.2.1 Proceso (procesos) asociado(s) al la actividad principal de la empresa.



3.2.2 Actividades que demandan mayor atención en la operación de la empresa.

- Operación y producción: Es clave, en la medida en que haya una fluida comunicación entre el Chef panadero – pastelero, la persona encargada de compras y el administrador, se puede producir exitosamente lo que ordenen los clientes.

Para ello debe hacer una planificación que tenga en cuenta los flujos de personas y los picos de pedidos para que no falte materia prima. El chef debe saber cuando un

producto esté acabándose para hacérselo saber a la persona de compras, y debe tener planificada la producción en determinados días de la semana.

- **Mercadeo y clientes:** Esta actividad también se considera como crítica. Conforme las personas encargadas de atender a los clientes cumplan con su función según los parámetros que establece la empresa, se tendrá un cliente satisfecho que puede darse la oportunidad de volver. En este sentido la persona que atiende a los clientes debe conocer perfectamente los productos que se tienen en el menú, ya que incluso puede servir como el primer vendedor de los productos.

3.2.3 Tiempos de producción o de prestación del servicio.

Este aspecto también es crítico. Existe una amplia bibliografía sobre el tema de la restauración, y los tiempos máximos que un comensal debe esperar para primero, ser atendido, tomar la orden, entregar la comanda y que la cocina produzca el producto requerido. En este caso, se debe tener en cuenta que a menor tiempo de atención y servicio, mayor rotación tienen los clientes.

El tiempo que debe pasar entre que el cliente entre y sea atendido, no debe sobrepasar los cinco minutos. Otros cinco minutos mientras el mesero regresa a tomar la orden y máximo treinta minutos hasta que se les sirve el pedido, en el caso de ser un producto elaborado; si es un producto que ya fue procesado no deben pasar más de quince minutos.

Tras esto, el tiempo máximo hasta que se entregue la cuenta no debe ser superior a cinco minutos. Lo que nos da que todo el tiempo que debe transcurrir entre el momento que el cliente llega al negocio, hasta que sale, no debe superar los cincuenta minutos.

3.2.4 Capacidad instalada o requerida para producir o prestar el servicio de acuerdo con su proyección de ventas.

La capacidad que requiere el negocio está dada por lo equipos que se adquieran, por la áreas de trabajo y por el espacio de atención al cliente. En el área de atención dependiendo del número de metros cuadrados se hará la distribución del espacio. Para la atención debe haber un espacio de 2.5 metros cuadrados por comensal, es decir, que si queremos tener un local para atender a 30 personas, debemos buscar un local de 80 metros cuadrados.

En el área de cocina, el espacio disminuye, ya que no entran a ser consideradas mesas ni sillas para atención. En esta zona debe haber un espacio de 1,5 metros para las personas que trabajan y sumar el tamaño que tengan los equipos que hacen parte de la cocina como también los mesones y el área de lavada necesaria. Para atender a 30 personas, debe haber aproximadamente 4 personas en cocina, lo que nos da 6 metros cuadrados necesarios de área de trabajo. A esto le sumamos el área de los equipos y de circulación, lo que nos da una búsqueda de 30 metros cuadrados de área de trabajo.

3.3 Sistemas de control y calidad.

3.3.1 Controles necesarios para garantizar la operación.

Se tiene que ejercer un sistema de control que vele para que los productos ofrecidos cumplan con nuestras políticas de calidad.

- La persona encargada de compras debe mantener un control de la materia prima que ingresa y de los inventarios, esto al comienzo va a llevar una pérdida de materia

prima y en la medida en que se conocen los flujos de uso de preparaciones e ingredientes va a disminuir.

- Para el desarrollo de las preparaciones se hace uso de las recetas estándar propias de cada uno de los platos. Esta es una forma de mantener el control sobre la calidad de las mismas, ya que son los laboratorios de los platos los que nos arroja las cantidades exactas.
- Al ser la receta estándar de cada preparación la que da la cantidad exacta de materia prima a utilizar, se debe hacer un mise en place (alistamiento previo) de los productos a preparar, vale la pena aclarar que principalmente este alistamiento viene dado por los flujos de pedidos.
- Desarrollar un formato de inquietudes, quejas, recomendaciones y reclamos, para que dado el caso y si un cliente no está conforme con algo, se revise lo sucedido y se entre en un proceso de mejoramiento.

3.3.2 Procesos de mejoramiento continuo que se deben implementar.

Para mantener siempre un proceso de mejoramiento, es necesario saber cómo están los clientes con respecto al servicio recibido y a los alimentos servidos.

Para ello se propone un proceso centrado en la calidad.

Entradas		Proceso de mejoramiento continuo		Salidas
Política basada en la calidad		Acciones correctivas Acciones preventivas	Planeación de sistema de gestión de calidad	Mejora de productos
Objetivos de calidad				Mejora de servicios
Recomendaciones clientes			Planeación de la elaboración del trabajo	
Quejas y reclamos				

Cumplimiento de los requisitos	Realización del producto Prestación del servicio
Control de calidad de los productos y servicios	
Control de calidad a la materia prima	

3.4 Consumos unitarios de materias primas, insumos y/o servicios

3.4.1 Materias primas e insumos críticos.

- Derivados de lácteos: Debido a que la fecha de caducidad de los mismos es corta, lo que hace exigir un alto control del inventario para que las mismas no vayan a ser servidas en estado de descomposición.
- Frutas y verduras: Sucede lo mismo con los lácteos, tienen una corta duración, por ende debe haber un control en las órdenes.
- Harinas: Este es un producto crítico, ya que la harina que debemos comprar no es la misma que venden en supermercados. Es decir, la harina común está procesada al 40 o 45%, para poder obtener un producto de mejor calidad, la harina que se compre debe estarlo al 60 o 65%, por esta razón debe buscarse un proveedor que cumpla con estos requisitos.
- Cacao: Se debe adquirir un cacao de excelente calidad que cumpla con la temperatura de manejo y atemperado, es decir, el proceso de calentar el cacao a una alta temperatura para posteriormente ser enfriado en mesones de mármol especiales para ellos.

3.4.2 Porción de materias prima e insumos necesario para cada unidad de producto y servicio.

- Tartas: Su componente principal son la harina, agua y sal. Sus otros ingredientes varían de acuerdo al relleno escogido.
- Sándwich: En este caso nuevamente su componente es la harina, levadura, agua sal para desarrollar la masa que debe estar fermentada por varios días. Los ingredientes también varían de acuerdo al relleno escogido.
- Hojaldres, galletas, tartas dulces, donuts: Para estas preparaciones es necesario harina, agua, mantequilla y manteca. Varía de una a otra conforme la cantidad utilizada.
- Helados: Para la base del mismo se necesita: Azúcar, dextrosa, leche, crema de leche, claras de huevo y estabilizante. Lo único que cambia de un sabor a otro es el ingrediente a utilizar para que de el sabor y color deseado.

3.4.3. Costo de producción de una unidad o un servicio ofrecido.

En el libro Operación de restaurantes en Colombia. Hay un análisis del estado de resultados – ventas, en este mismo se hace un estudio del costo de ventas sobre los negocios. Se debe tener en cuenta que en el área de la restauración los alimentos son los que mayor peso tienen sobre los costos, no siendo igual con las bebidas, que tienen un menor peso en los costos. Es decir, que si bien es cierto al finalizar se totalizan tanto los alimentos y bebidas como un solo, cuando se costea cada uno por separado se puede llegar a concluir que las bebidas generan en cuanto a la utilidad por cada uno de ellos. (Acodres , 2010)

De esta manera, tenemos que para negocios con menos de 100 puestos la venta de alimentos representa el 43.66%, por el contrario la venta de bebidas representa en 33,73%, es decir, que el total de costo de venta está en 41,28% (Acodres , 2010).

Ahora bien, cuando se trata de desarrollar los platos, los costos de cada uno varía considerablemente, y más que basarse en el costo unitario de cada preparación, se debe establecer que hay preparaciones que son populares y rentables, otras que son populares y no rentables, las hay no tan populares pero muy rentables y por último están las que no son ninguna de las dos, estos son los platos que deben salir del menú para dar paso a otros que puedan mejorar la propuesta y rentabilidad.

3.5 Plan de compras y de producción o de prestación de servicios

3.5.1 Perfil de los principales proveedores.

Para realizar un Plan de Compras es necesario primero identificar la necesidad a suplir (requisición) con ello estamos garantizando la información que se va a recoger externamente. Posterior a la identificación de la necesidad a suplir se debe buscar quien o quienes pueden suplir esa necesidad, en lo posible se deben buscar proveedores que conozcan del manejo de alimentos, las normas que rigen para los entes comercializadores de los mismos. Para poder realizar una buena Selección de Proveedores, se debe llenar un formato que recopile información puntual. (*ver anexo 1*)

Es imprescindible que por cada producto que se necesite se tengan por lo menos 2 proveedores, evaluando: Precio, oportunidad, calidad, garantías y forma de pago. No

siempre los precios bajos son oportunos para garantizar una buena compra pues se puede ver afectada la calidad.

Cuando se tenga concretado los proveedores con los cuales se va a trabajar, se debe hacer el primer contacto con el fin de realizar pedidos pequeños para comprobar lo pactado. Posterior a esto se debe implementar un sistema de control al momento de recibir las mercancías, pues cuando se hace la visita al proveedor se puede verificar la calidad en el sitio pero en el transporte de la misma pueden verse afectadas algunas propiedades de la misma (cadena de frío, golpes, abolladuras, etc.), debe existir una persona con el conocimiento suficiente para el recibo de la materia prima. En nuestro caso es el Chef encargado de cocina.

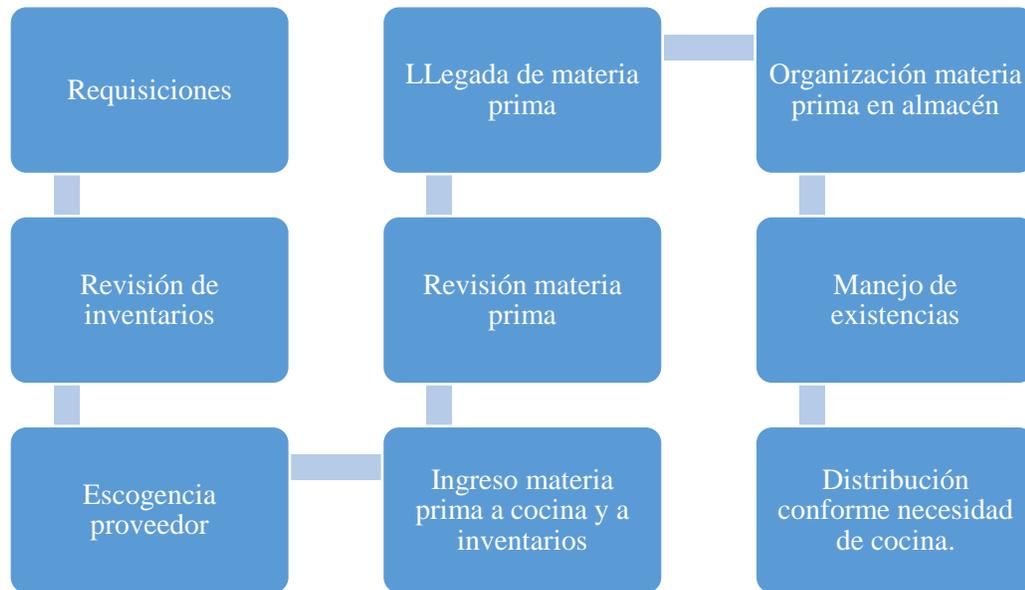
3.5.2 Cantidades y frecuencias de compra de materia prima e insumos.

Insumos: Los insumos se entienden como los implementos de cocina necesarios para poder desarrollar las preparaciones. Estos deben ser adquiridos cuando el negocio esté empezando y debe hacerse una revisión periódica del buen estado de los mismos cada seis meses. Hay una serie de implementos que tienen una vida útil menor por la frecuencia de uso, estos deben ser revisados cada dos meses.

- **Materia prima:** La materia prima debe ser separada por perecederos y no perecederos. Los primeros deben ser ordenados por la persona de compras semanalmente, y además se les debe hacer un seguimiento de parte de la persona encargada de cocina para cumplan con un requisito de calidad mínima. Los no perecederos deben tener un control de inventarios, para que cada vez que sea

necesario ordenarlos nuevamente al proveedor. La ventaja de estos es que tienen mayor duración que los alimentos perecederos, por ende, la rotación de los mismos es menor.

3.5.3 Plan de compras.



En el plan de compras el chef hace una requisición de lo que necesita para elaborar el producto, es decir, la materia prima exacta necesaria para hacer la preparación. Una vez el Chef entra en el sistema la requisición, el sistema avisa si en inventarios está el alimento necesario. En caso de no estar, se hace la escogencia del proveedor que tenga un menor precio. Tras esto, la materia prima llega a una hora establecida y es recibida por el personal de cocina para su posterior revisión, si está en buen estado ingresa a cocina y se debe además ingresar al inventario.

4. Análisis de la gestión organizacional.

4.1 Persona jurídica y estructura organizacional

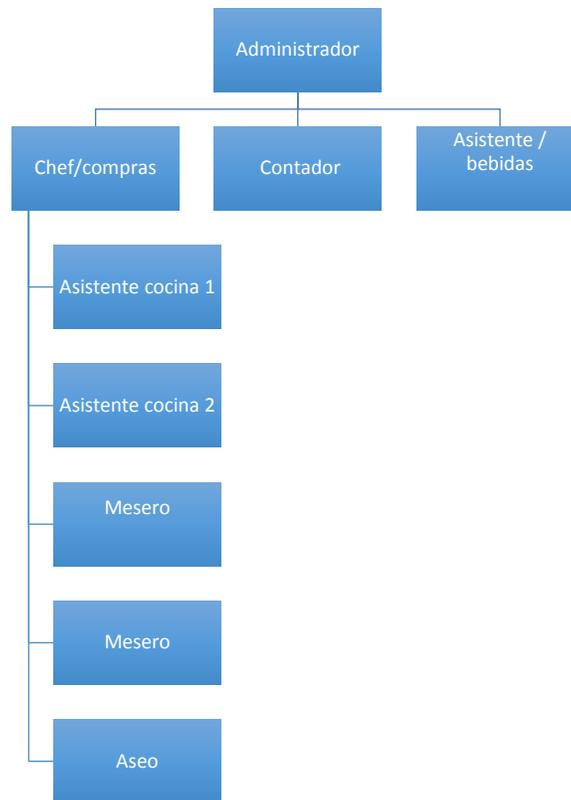
4.1.1 Explicación de la persona jurídica de la empresa.

El tipo de sociedad que se ha escogido es una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. la sociedad estará compuesta por la Escuela Gastronómica de Occidente como socio principal de la nueva SAS, la participación será en los mismos porcentajes en los cuales los accionistas tienen representación, no obstante, el único cambio que se va a gestar es que uno de los accionista que hace parte de EGO SAS no será accionista de la nueva sociedad.

Mediante la firma de un contrato, las partes interesadas en establecer la sociedad concurrirán a una notaria para autenticar la intención de asociarse y posteriormente se hará inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio.

4.1.2 Estructura organizacional de la empresa

La estructura está pensada en la forma como se debe dividir el trabajo entre quienes componen el equipo de trabajo, se debe hacer la aclaración que por encima del administrador debe haber estar los accionistas de la empresa, que mediante la representación del presidente de los socios debe exigir una serie de resultados.



4.1.3 Políticas de gobierno corporativo.

El Gobierno Corporativo es un sistema de normas o herramientas por medio del cual se dirige y controla una empresa. En el se indican los derechos y responsabilidades de los que conforman dicha empresa, esto con el fin de hacer la empresa más confiable y así atraer más inversión si aplica. Para este caso particular, las políticas de gobierno corporativo serían las siguientes:

- Cumplimiento con los estándares de calidad y producción.
- Transparencia y fluidez de la información
- Respeto a los derechos de los entes involucrados
- Ética empresarial

Para poder tener un mayor control se debe buscar cumplir a cabalidad los objetivos planteados por la misma. Por este motivo debe haber un comité de auditoría que vigile todos los “como” de los objetivos planteados por la empresa, que sus prácticas sean las más adecuadas. En este comité debe haber una persona experta en el área de las finanzas (uno de los socios y/o el gerente).

4.2 Equipo gestor y personal requerido para la operación

4.2.1 Perfil del Grupo Empresarial

Sucre Panadería y Pastelería es una empresa de pensamiento joven, que nace del deseo de satisfacer vacíos en el área de Panadería y la Pastelería encontrados en la Ciudad de Cali, a lo largo de experiencias en los viajes realizados al exterior por sus gestores. Estos vacíos en el área de la Panadería y Pastelería han hecho que los productos que la gente consume no sean innovadores, por ello, Sucre Panadería y Pastelería se ha dado a la tarea de satisfacer las exigencias de las personas con productos innovadores, saludables, una esmerada atención y lo mejor de todo, una experiencia sensorial diferente a precios justos y con productos de la región.

Para cumplir con este propósito, se cuenta con la experiencia de personal experto en el tema de panadería y pastelería como el chef, que debe tener una certificación de técnico laboral, además de amplia experiencia en preparaciones. El barista debe haber hecho al menos un diplomado, teniendo en cuenta el valor de las máquinas de café y la cultura creciente de consumo de un buen producto derivado de esta actividad. El gerente debe hacer también

trabajo de administrador. Estar pendiente de los costos de producción de los alimentos y que la satisfacción del cliente siempre este satisfecha.

Sucre Panadería y Pastelería se encontrará ubicada en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, el horario de atención será de Lunes a domingo de 6:00 am – 9:00pm.

4.2.2 Perfil del Personal Requerido

Perfil para un Administrador:

Nombre del Cargo: Administrador

SALARIO : 2.200.000

Es la persona encargada de asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo a la filosofía de la empresa. Toma decisiones y dirige el rumbo hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa y sopesa las acciones por adoptar y elige las más conveniente, estas generalmente son en condiciones de incertidumbre.

Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.

Perfil para el Chef de Cocina:

Nombre del Cargo: Chef Panadero

Salario Mensual \$1.500.000

El Chef debe planear planea los menús a ofrecer, comprar materias primas para producción de los productos de la empresa, también verifica el estado de las materias primas al momento de la compra. Elaborar los productos de panadería y repostería que la gerencia destine en su plan semanal de producción. Llevar control de los costos de producción de los productos de la panadería. Articularse con el Administrador y Barista para generación de economías, proceso de compras y mayores ventas. Orientar a resultados en ventas y calidad del servicio a su equipo de colaboradores de la panadería.

Perfil para Asistente de Cocina

Nombre del cargo: Asistente de cocina

Salario Mensual \$900.000

El Asistente de Cocina debe ayudar al Chef en el desarrollo de sus labores y funciones, debe hacer Debe tener una habilidad desarrollada para trabajar con una amplia variedad de productos frescos, secos y/o procesados, especias y sustancias en polvo para así poder desarrollar las preparaciones necesarias para cumplir con los objetivos del negocio. Por último debe mantener las cocinas impecables cumpliendo con todas las normas de higiene y los controles de calidad necesarios.

Perfil para contador(a)

Nombre del cargo: Contador(a)

Contrato por prestación de servicios: 600.000

Es la persona encargada de procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. Por último llevar mensualmente los libros contables a fin de cumplir con todas las disposiciones de ley.

Perfil del Mesero

Nombre del Cargo: Mesero

Salario Mensual \$689.000

Debe tener vocación de servicio para atender a las personas que lleguen a consumir los productos, tener amabilidad y un conocimiento profundo de los que están ofreciendo. La presentación personal debe ser impecable, y además deben contar con experiencia atendiendo negocios afines a la gastronomía.

4.2.3 El presupuesto de nomina.

PRESUPUESTO DE NOMINA

CARGOS Y CONCEPTOS	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Total salarios mensuales	8.468.362	8.807.096	9.159.380	9.525.756	9.906.786	10.303.057
Total Auxilios de transporte	462.500	466.200	484.848	504.242	524.412	545.388
Total salarios anuales	101.620.344	105.685.158	109.912.564	114.309.067	118.881.429	123.636.686
Total prestaciones sociales	22.288.895	23.176.380	24.103.435	25.067.572	26.070.275	27.113.086
Total aportes parafiscales	3.008.814	4.227.406	4.396.503	4.572.363	4.755.257	4.945.467

Total seguridad social	21.362.629	22.217.134	23.105.819	24.030.052	24.991.254	25.990.904
Total carga prestacional	46.660.338	49.620.920	51.605.757	53.669.987	55.816.787	58.049.458
Total costo de la nómina	148.743.182	155.772.278	162.003.169	168.483.296	175.222.627	182.231.532
Prima Junio	4.234.181	4.403.548	4.579.690	4.762.878	4.953.393	5.151.529
Prima Diciembre	4.234.181	4.403.548	4.579.690	4.762.878	4.953.393	5.151.529
Vacaciones diciembre	4.234.181	4.403.548	4.579.690	4.762.878	4.953.393	5.151.529
Cesantias Febrero	8.468.362	8.807.096	9.159.380	9.525.756	9.906.786	10.303.057
Interes cesantías febrero	1.016.203	1.056.852	1.099.126	1.143.091	1.188.814	1.236.367
Pagos otros meses	126.556.073	132.697.685	138.005.592	143.525.816	149.266.849	155.237.523
Pago fijo mensual	10.546.339	11.058.140	11.500.466	11.960.485	12.438.904	12.936.460

4.3 Políticas de gestión del talento

4.3.1 Proceso de Reclutamiento, selección y contratación

Para determinar quiénes van a ser los colaboradores de la empresa, se hará un reclutamiento externo, postulando las vacantes por medio de los portales laborales existentes y de mayor credibilidad tales como Computrabajo, ZonaJobs y tener en cuenta los currículos de los egresados de EGO. Este reclutamiento se hará conforme a los perfiles del cargo ya establecidos para poder realizar una selección de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Esta labor la hará el administrador(a) de acuerdo a la necesidad, se aplicarán pruebas psicotécnicas, entrevista con el jefe del cual dependerá el futuro empleado, se verificarán sus referencias y posteriormente se contratará.

Al futuro empleado se le entrenara en la labor, se le permitirá realizar aportes que enriquezcan la labor a realizar, esto hará que el empleado se sienta parte de la empresa.

Para Sucre Panadería y pastelería es vital generar buena reputación en sus clientes internos y externos, por eso es importante desde el inicio de la operación que la cultura

organizacional sea el factor que marque la diferencia. Crear un ambiente estable, una comunicación asertiva y fomentar el respeto por el individuo serán la clave para mantener y motivar el talento humano sin dejar de lado los incentivos económicos y desarrollo personal de los empleados dentro de la empresa.

4.3.2 Obligaciones Legales y de seguridad

Para Ego Panadería y pastelería es importante la estabilidad del talento humano y cumplir con todas las disposiciones de ley que conlleva la creación de una empresa. Se redactarán los estatutos de la empresa, se tramitará ante cámara y comercio el Rut, se abrirá una cuenta bancaria para cumplir con la DIAN en cuanto a la expedición de la Resolución de Facturación, se inscribirán los libros contables ante cámara y comercio, se registrará igualmente la empresa ante el Sistema de Seguridad Social y posteriormente al personal previamente seleccionado se afiliará al sistema de seguridad social. A los empleados se les formalizará su vinculación mediante contrato laboral o de trabajo, cuando ya el personal se encuentre debidamente afiliado, se harán capacitaciones donde se socialicen temas de Seguridad y Salud en el Trabajo, protocolos de atención al cliente, etc.

4.4 Alianzas y redes empresariales

4.4.1 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son importantes en toda empresa, por ende, Ego Panadería y Pastelería ha pensado en tocar puertas con empresas que en primera instancia sirvan de voz a voz de la marca, por ello se ha pensado en vincular a empresas de Transporte Ejecutivo ofreciendo el servicio de desayunos para sea incluido en la propuesta de servicio para sus

clientes, esto servirá de referente y publicidad tanto interna como externa y en contraprestación ofreceremos nuestros productos a un valor más bajo. Con esto se pretende empezar a posicionar la marca y el producto.

Para fortalecer aún más a la empresa, se ha determinado que se tercerizara actividades como el mantenimiento de los equipos, mantenimiento del software. Con esto se pretende optimizar el tiempo para enfocarse en lo más significativo de la compañía, sin dejar de lado que se ejercerá control por medio de informes.

4.4.2 Gastos vinculados a estas alianzas

De llevarse a cabo estas alianzas la empresa puede llegar a incurrir en gastos que ya se tienen presupuestados en publicidad, y además se debe destinar un porcentaje mensual sobre las ventas para atender este tipo de alianzas.

4.5 Leyes, reglamentaciones, obligaciones tributarias y permisos

4.5.1 Protección de activos de la empresa

Teniendo en cuenta la exclusividad en los productos que Ego panadería y pastelería ofrecerá, se ha estudiado la necesidad de proteger la Propiedad Intelectual y la propiedad industrial, significa esto que cualquier innovación en los productos será protegida bajo los Derechos de Autor, igualmente con el nombre “EGO PANADERIA Y PASTELERIA”.

En cuanto a activos fijos tangibles se refiere, la protección de los mismos se hará a través de seguro contra todo riesgo, igualmente internamente se harán codificación de estos activos a través de inventarios, posteriormente y dentro de las actividades inherentes al

cargo, cada usuario hará mensualmente inventario de los equipos a cargo, así se controlará el estado de los mismos y se evidenciarán las necesidades de adquisición.

4.5.2 Legislación e impuestos vigentes para la SAS.

La Ley 1258 de 2008 otorga la posibilidad de crear una Sociedades por Acciones Simplificada, plena libertad a los accionistas para organizar la sociedad a su conveniencia. Si no se establece otra cosa en los estatutos, las funciones de Organización de la sociedad estarán a cargo de la asamblea, y las funciones de Administración estarán a cargo del representante legal. Esta ley tiene una serie de disposiciones que deben cumplirse anualmente.

Aspectos tributarios

Las obligaciones tributarias de la sociedad por acciones simplificada son las mismas que tienen los otros tipos de sociedades. Por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar un Impuesto al valor agregado, IVA del 8% por tratarse de alimentos y bebidas. Este impuesto lo paga el comprador, pero la empresa hace de recaudador y debe consignarle bimestralmente a la DIAN.

Cuando la sociedad paga un bien o un servicio, si el monto alcanza los topes establecidos por la DIAN, debe hacer retención en la fuente por el impuesto a la renta, CREE del 0,60% sobre los ingresos totales, la cual debe consignarse mensualmente. Esta figura no es un impuesto, es un anticipo. Así mismo, debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de Industria y comercio, ICA, que es un impuesto municipal.

Anualmente debe pagar el impuesto a la renta, que corresponde al 33% de las utilidades obtenidas. Y por último están los aportes parafiscales que son el 9% de la nómina mensual (4% para las Cajas de compensación familiar; 3% para el Instituto de Bienestar Familiar y 2% para el SENA).

Antes de registrar la sociedad ante la Cámara de Comercio, hay que hacer la inscripción en el Registro único Tributario, RUT.

5. Análisis financiero

5.1 Análisis de costos/gastos y punto de equilibrio

5.1.1 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de la empresa se alcanzaría al segundo año de funcionar. Incluso estando por encima del mismo en el año 2016. Este supuesto se hace sobre la base de que por el aeropuerto transitarán diariamente cerca de 14.000 personas, más los acompañantes, y de que al menos se tenga un flujo diario de 100 clientes haciendo uso de las instalaciones de la Panadería.

ANALISIS ECONOMICO

Costos/Gastos Fijos	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Nómina	\$148.743.182	155.772.278	162.003.169	168.483.296	175.222.627	182.231.532
Gastos de operación	162.910.000	168.756.400	174.836.656	180.493.456	188.069.860	194.909.322
Gastos de administración y ventas	18.600.000	6.600.000	6.600.000	0	0	0
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	91.200.000	0	0	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	421.453.182	331.128.678	343.439.825	348.976.751	363.292.488	377.140.854
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	145.368.260	197.488.529	236.986.234	284.383.481	341.260.178	409.512.213
Gastos de operación	5.591.943	7.973.190	9.567.828	11.481.394	13.777.673	16.533.208
Gastos de administración y ventas	2.541.792	3.624.177	4.349.013	5.218.816	6.262.579	7.515.094
Total costos variables	153.501.996	209.085.897	250.903.076	301.083.691	361.300.429	433.560.515
Costo total	574.955.178	540.214.574	594.342.901	650.060.442	724.592.917	810.701.369
Numero productos o servicios	77.985	108.048	129.657	155.589	186.707	224.048

Costo Promedio producto o servicio promedio	7.373	5.000	4.584	4.178	3.881	3.618
Costo variable unitario promedio	1.968	1.935	1.935	1.935	1.935	1.935
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	6.519	6.708	6.708	6.708	6.708	6.708
Margen Unitario Promedio	4.550	4.773	4.773	4.773	4.773	4.773
Punto de Equilibrio	92.621	69.371	71.950	73.110	76.109	79.010
Costo total desembolsable	448.405.178	516.864.574	570.992.901	633.977.109	707.509.584	793.618.036
Costo promedio desembolsable	5.750	4.784	4.404	4.075	3.789	3.542
Cumplimiento del punto de equilibrio	84%	156%	180%	213%	245%	284%
Colchon de Efectivo (Regla de caja)	35.121.098	27.594.056	28.619.985	29.081.396	30.274.374	31.428.405

5.1.2 Costos representativos.

Hay tres costos que representan principalmente la parte más elevada del negocio. La nómina, que al ser un negocio que busca caracterizarse por una calidad superior a la competencia debe contratar personal calificado para desarrollar sus funciones, por ende debe tener buenos salarios si se desea conservar un buen talento humano.

Gastos de operación, debido al elevado canon de arrendamiento que manejan los negocios en el aeropuerto y que está en el orden de los 10'000.000 justamente por el alto flujo de pasajeros y posibles clientes.

Costos variables de la materia prima, que se basan principalmente en la cantidad de pedidos y ventas en el negocio. A mayor cantidad de órdenes, mayor el valor a pagar por la materia prima, y entre menos ventas, más bajos serán. Entendemos este elevado costo en la materia prima en la medida en que la Panadería exige producto de excelente calidad.

5.1.3 Margen de contribución.

El margen de contribución de los productos depende principalmente del proceso que lleve cada uno. En la caso de los emparedados, se tiene un margen que varía entre el 60% y el

70%, es decir, que en la materia prima se debe gastar aproximadamente entre un 30% y 40% dependiendo del producto o servicio.

Para el resto de productos debe haber un margen de contribución mínimo del 65%. Esto se debe entender porque en el área de Panadería se tienen los más altos rendimientos de los productos en cuanto a Alimentos y Bebidas se refiere (Acodres , 2010). Por esta razón, resulta más rentable por producto ofrecido una Panadería por el crecimiento en tamaño que tiene cada uno de los alimentos ofrecidos.

5.2 Flujo de caja

5.2.1 Periodo en que se alcanza el punto de equilibrio.

Costos/Gastos Fijos	2.015	2.016
Nómina	148.743.182	155.772.278
Gastos de operación	162.910.000	168.756.400
Gastos de administración y ventas	18.600.000	6.600.000
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	91.200.000	0
Total Costos/Gastos fijos	421.453.182	331.128.678
Costos Variables		
Costos variables (sin impuestos)	145.368.260	197.488.529
Gastos de operación	5.591.943	7.973.190
Gastos de administración y ventas	2.541.792	3.624.177
Total costos variables	153.501.996	209.085.897
Costo total	574.955.178	540.214.574
Numero productos o servicios	77.985	108.048
Costo Promedio producto o servicio promedio	7.373	5.000
Costo variable unitario promedio	1.968	1.935
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	6.519	6.708
Margen Unitario Promedio	4.550	4.773
Punto de Equilibrio	92.621	69.371
Costo total desembolsable	448.405.178	516.864.574
Costo promedio desembolsable	5.750	4.784

El punto de equilibrio se alcanza en el segundo año de operaciones. Esto se entiende principalmente por los gastos pre operativos del primer año, que impiden que se alcancen

unos resultados positivos. Ya para el segundo, año, sin estos gastos, y con el margen de contribución estimado, y el número de productos que se tiene proyectado vender, se estarían solventando las pérdidas del primer año.

5.2.2 Colchón de efectivo y capital de trabajo.

	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Colchón de Efectivo (Regla de caja)	24.811.163	20.914.448	21.695.971	22.097.643	23.026.271	23.905.377

Para el correcto funcionamiento de la empresa, debe haber un colchón de efectivo anual de aproximadamente 24 millones de pesos. Debido a que esta plata es necesaria para solventar cualquier imprevisto que requiere una inyección de dinero. Este colchón nos permite funcionar tranquilamente que nos puede proteger de futuros problemas.

5.2.3 Política de distribución de utilidades.

La empresa según los resultados financieros podría empezar a generar utilidades para el tercer año de funcionamiento. Es decir, que en el 2017 se pueden repartir excedentes. Esto debido a que en los primeros dos años de funcionamiento el dinero debe ir a otros rubros y a que haya un retorno de la inversión.

2015	2016	2017	2018	2019	2020
0	0	100.803.019	233.452.083	381.424.227	456.929.549

5.3 Necesidades financieras

5.3.1 En que momento es necesario el dinero y cuanto.

La inversión inicial en el proyecto es de \$250'000.000 entendida como la forma de que el negocio pueda funcionar sin ningún imprevisto. Esto da la solvencia suficiente para que se puedan hacer las inversiones en activos y se puedan hacer las inversiones pre operativas.

Además nos deja un excedente que es el colchón financiero necesario para cumplir con las disposiciones de la empresa.

El proyecto no necesita posteriormente flujos de inversión, y con las ventas del mismo debe poder seguir funcionando sin ningún impedimento.

5.3.2 Fuentes de financiación.

Tras presentarle el proyecto inicial a las directivas de la Escuela Gastronómica de Occidente, se ha decidido financiar el proyecto con recursos propios que se tienen para ocasiones especiales. La idea es que este proyecto sea un piloto de nuevas aperturas en la ciudad bajo la sombrilla del grupo EGO SAS.

5.3.3 Condiciones financiación.

Tal y como se explicaba con anterioridad, EGO SAS ha venido explorando posibilidades de diversificar el portafolio de producto con el que actualmente cuenta. Por esta razón se hace una apuesta por una Panadería que use las siglas que han caracterizado a la empresa.

5.4.1 Análisis vertical del estado de resultados.

ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
Costos variables	28,6%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%
Costo nomina	31,0%	24,6%	21,3%	18,5%	16,0%	13,9%
Gastos de Operación	35,0%	27,7%	24,1%	20,9%	18,3%	15,9%
Gastos de Administración y Ventas	4,4%	1,5%	1,4%	0,5%	0,5%	0,5%
Gastos preoperativos (diferidos)	19,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	-17,9%	18,6%	25,7%	32,7%	37,7%	42,2%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	1,6%	4,1%	7,1%	10,6%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	1,7%	2,3%	2,9%	3,4%	3,8%
Utilidad neta	-17,9%	17,0%	21,8%	25,6%	27,3%	27,9%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Utilidad del periodo	-17,9%	17,0%	21,8%	25,6%	27,3%	27,9%
----------------------	--------	-------	-------	-------	-------	-------

Se puede analizar que el primer año no se va a tener una utilidad, por el contrario se tienen pérdidas en dicho año de aproximadamente 17%, es decir, 86 millones de pesos. Esto debe ser entendido porque al ser el primer año, el peso que tienen los costos de nómina y los gastos de operación son muy altos en cuanto a las ventas, que apenas están estabilizándose. También se debe tener que se ingresan unos costos pre operativos que también afectan el Estado de resultados.

Para los años siguientes, debido al aumento proyectado de las ventas los costos de nómina y de operación, empiezan a generar un menor peso sobre las ventas totales. Cabría hacer el análisis sobre la capacidad instalada que tiene el negocio, para saber hasta que punto puede llegar a vender con el espacio y el personal que se especificó anteriormente. Debido a las altas ventas que se tienen proyectadas, se debe hacer el supuesto de que el número de empleados puede variar, por ende el peso de este rubro aumentaría. No obstante a lo anterior, esto no significa que no se generen utilidades, por el contrario estas serían muy similares a la proyección que se tiene.

5.4.2 Diferencias con los estados de resultados con el sector empresarial.

En cuanto a las diferencias con los estados de resultados con el sector, se podría utilizar como ejemplo las cifras arrojadas por la Escuela Gastronómica de Occidente sede Pereira, ya que si bien es cierto no pertenece a la misma rama económica, si tiene una serie de actividades conexas, tales como el uso de la materia prima para el desarrollo de las clases, así como también el pago de los servicios públicos a gastos de personal.

La principal diferencia con respecto al estado de resultados mencionado anteriormente se encuentra en el peso que tienen las actividades dentro del mismo. En este sentido, los costos directos de servicio, que incluye principalmente la compra de la materia prima, y el pago de los honorarios de los profesores contratados externamente está en un 33% sobre las ventas.

Los gastos de administración representan aproximadamente un 55%. Estos gastos están discriminados principalmente en los gastos de personal, el arrendamiento y los servicios públicos, que tienen un peso importante sobre este rubro.

ESTADOS FINANCIEROS EGO CAFE		
CONCEPTO	2015	%/VENTAS
Carrera Chef Técnico	\$827.280	
Diplomados	\$89.166	
Seminarios	\$30.780	
Derechos de Grado	\$12.880	
Ventas Netas	\$960.106	
Costos y Gastos del servicio:		
Costo Directo del Servicio	\$317.199	33%
De administración	\$526.780	55%
De ventas	\$43.086	4%
UTILIDAD OPERACIONAL	73.041	8%
Ingresos no operacionales	\$16.285	2%
Gastos financieros	\$21.683	2%
Otros egresos	\$1.207	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE RENTA	66.435	7%
Impuesto de Renta y CREE 34%	23.744	2%

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	42.691	4%
------------------------------------	---------------	-----------

Tomado de: Escuela Gastronómica de Occidente. Ego café.

6. Evaluación del proyecto

6.1 Factibilidad del proyecto

6.1.1 Factibilidad y viabilidad de la empresa.

Tras el análisis realizado anteriormente, y después de estudiar los resultados que arroja la plantilla, se puede llegar a concluir que la empresa como está concebida es viable. Es decir, los resultados son muy buenos, aun cuando las cifras con las cuales se hicieron los calculos son muy cautas.

FLUJO DE CAJA NETO

	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-86.098.240	107.529.361	165.865.537	233.933.843	298.454.265	365.978.394
Total Depreciación	0	68.700.000	44.700.000	44.700.000	31.500.000	33.500.000	33.500.000
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
Total Amortización	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	333.333	333.333	333.333
EBITDA		-16.398.240	153.229.361	211.565.537	265.767.176	332.287.599	399.811.727
1. Flujo de fondos neto del periodo		-16.398.240	153.229.361	211.565.537	265.767.177	332.287.599	399.811.727
Inversiones de socios	250.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	250.000.000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	250.000.000	-16.398.240	153.229.361	211.565.537	265.767.177	332.287.599	399.811.727

Balance de proyecto	250.000.000	306.398.240	202.192.597	-22.977.876	239.112.840	609.658.493	1.107.015.579
Periodo de pago descontado	3,09						
Tasa interna de retorno	50,19%						
Valor presente neto	454.365.970						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

En este orden de ideas, cifras como el periodo de pago descontado, nos da un tiempo de 3,09 años desde la inversión inicial, estas van con las números del sector, donde se considera que un restaurante puede llegar a tener el PPD es de 3 a 4 años (Acodres , 2010).

En cuanto a la tasa interna de retorno, esta se encuentra en un 50,19%.. siendo esta un cifra también muy positiva, más aun cuando la tasa mínima de retorno está en 16%.

6.2 Riesgos

6.2.1 Riesgos más importantes de la empresa

Como toda empresa que empieza, se corren ciertos riesgos inherentes a este tipo de inversión, dentro de los mismos se puede enumerar como uno de los principales unas bajas ventas debido a varias razones, sea bien que el menú diseñado y ofrecido no colma las expectativas del público; la calidad de los productos, así como el sabor y la presentación no tienen buena acogida; los precios que se estimaron son más altos en comparación con el resto de la competencia y no son competitivos; y el local está ubicado en una zona de bajo flujo de personas, por ende no alcanza el nivel de visitas esperado.

Otro riesgo muy importante son las fluctuaciones en los precios de los alimentos, debido a la inflación que se genera por ciclos y fenómenos como el del niño. Para tener un ejemplo de ello tan solo en el año 2015, la inflación para la ciudad de Cali fue del 6,85%, superior al resto del país. Y la subida de estos precios recayó en el rubro más importante para la empresa, los alimentos, que subió el año pasado un 12,48% (Cali, 2016), y esto son los alimentos que hace parte de la canasta familiar, no se tienen en cuenta otros que tuvieron subidas más abruptas.

6.2.2. Estrategias implementadas para mitigar los riesgos

Para afrontar el riesgo más importante de bajas ventas, se deben tener varios planes para poder realizar cambios. Uno de estos es tener en remanente varias preparaciones, para que dado el caso, sean estas las que entren a reemplazar lo que no llama la atención.

Se debe realizar constantemente encuestas de satisfacción al público, para así comprobar que los productos ofrecidos cumplan con las expectativas del mismo, y además se debe indagar sobre los precios que se están cobrando, para que estos no excedan los de la competencia.

Por último, para no verse afectado tan directamente por las fluctuaciones del mercado, y la subida de precios, se debe mantener una serie de productos sustitutos, que puedan entrar a reemplazar los productos que tienen una subida drástica en los precios, esto con el ánimo de no disminuir la calidad de las preparaciones.

6.3 Sensibilidad

6.3.1 Variables críticas del plan de empresa

Una variable crítica en el plan de empresa es una subida súbita de la materia prima por razones políticas y económicas. Sin importar cual sea la materia prima, normalmente cuando sube un alimento, lo hacen los otros, afectando así negativamente la rentabilidad o incluso poniendo en riesgo la viabilidad de la misma empresa.

También se puede considerar como una variable crítica una baja en las ventas por distintas razones que están expuestas anteriormente, en la medida en que estas bajen, la viabilidad de

la empresa se pone en entredicho, ya que el dinero recaudado no alcanzaría para cumplir con las obligaciones económica.

6.3.2 Modificando las variables críticas ¿En que escenario lograria lo opuesto al resultado de viabilidad?

Tal y como se menciona anteriormente, los dos escenarios en los cuales la empresa deja de ser viable son una baja en las ventas y una subida abrupta de las materias primas, para ello, se tienen que presentar estas dos condiciones.

En el caso de la materia prima, cuando esta sube un 30% en un año, y las ventas tan solo tienen un aumento del 5% de un año a otro, esto haría que la viabilidad de la empresa quede en entredicho, teniendo que desechar el proyecto, ya que la tasa interna de retorno estaría en 13,45%, por debajo del 16% mínimo requerido. El periodo de pago descontado estaría en 0, y el valor presente neto sería negativo. También tendría que aumentar la inversión de 270.000.000 a 340.000.000.

FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-127.312.052	59.964.498	62.236.241	69.662.401	69.585.498	69.593.022
Total Depreciación	0	68.700.000	44.700.000	44.700.000	31.500.000	33.500.000	33.500.000
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
Total Amortización	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	333.333	333.333	333.333
EBITDA		-57.612.052	105.664.498	107.936.241	101.495.734	103.418.832	103.426.355
1. Flujo de fondos neto del periodo		-57.612.052	105.664.498	107.936.241	101.495.734	103.418.832	103.426.355
Inversiones de socios	270.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	270.000.000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-270.000.000	-57.612.052	105.664.498	107.936.241	101.495.734	103.418.832	103.426.355
Balance de proyecto	-270.000.000	-370.812.052	-324.477.482	-268.457.639	-209.915.126	-140.082.715	-59.069.594
Periodo de pago descontado	0,00						
Tasa interna de retorno	13,45%						
Valor presente neto	-24.244.657						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

6.3.3 Según las posibilidades de financiación y riesgos de la empresa, ¿Cuál sería un segundo escenario para la empresa?

Un segundo escenario para la empresa conlleva también una disminución en las ventas del 20% de crecimiento anual a un 15%, esto llevaría a aumentar la inversión inicial de 250'000.000 a 270'000.000 para que haya en caja un liquidez suficiente para que el negocio pueda funcionar sin ningún tipo de impedimento.

En este escenario, si bien es cierto, la tasa interna de retorno baja en comparación con el escenario ideal, aun es positiva ya que estaría en el orden de el 36%, además de un periodo de pago descontado que subiría a 3,81 años. Otro indicador que tendría un menor valor es el valor presente neto, que bajaría a 247'000.000.

FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-103.957.559	86.917.920	124.751.561	168.977.885	206.330.102	243.579.734
Total Depreciación	0	68.700.000	44.700.000	44.700.000	31.500.000	33.500.000	33.500.000
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
Total Amortización	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	333.333	333.333	333.333
EBITDA		-34.257.559	132.617.920	170.451.561	200.811.218	240.163.435	277.413.067
1. Flujo de fondos neto del periodo		-34.257.559	132.617.920	170.451.561	200.811.218	240.163.435	277.413.067
Inversiones de socios	270.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	270.000.000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-270.000.000	-34.257.559	132.617.920	170.451.561	200.811.218	240.163.435	277.413.067
Balance de proyecto	-270.000.000	-347.457.559	-270.432.848	-143.250.542	34.640.590	280.346.520	602.615.030
Periodo de pago descontado	3,81						
Tasa interna de retorno	35,80%						
Valor presente neto	247.338.672						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

6.4 Descripción de pasos a seguir

6.4.1 Posición personal de los gestores frente al proyecto

El proyecto de la empresa fue presentado a la junta de accionistas de la Escuela Gastronómica de Occidente. En junta de accionistas se puso en consideración la posibilidad de generar un nuevo modelo de negocio para aumentar las ventas de la empresa y para poner el conocimiento adquirido con el tiempo en una serie de productos de muy alta calidad.

La respuesta de los accionistas fue unánime en cuanto a la aceptación del proyecto como un piloto y nuevo modelo de negocio de la empresa. Aún falta por analizar cómo sería la negociación del plan de empresa con la empresa, y esta que daría en contraprestación por recibir un proyecto bien estructurado.

6.4.2 Pasos a seguir

1.	Presentación del proyecto a los socios, aceptación del mismo.
2.	Desarrollo plan empresa.
3.	Desarrollo de laboratorios de productos y escogencia de las preparaciones.
4.	Presentación de la propuesta a Aerocali, para adjudicación del local.
5.	Revisión del espacio y recomendaciones de mejoras.
6.	Trabajos local seleccionado
7.	Apertura local con todos los elementos necesarios.
8.	Periodo de prueba: Preparaciones, empleados seleccionados, flujo de personas.

6.4.3 Cronograma tentativo de ejecución del proyecto.

Título del proyecto: Plan Empresa Panadería y Pastelería EGO.

CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Actividad del Proyecto	MESES	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Desarrollo Plan Empresa	1	X									
Laboratorio de productos	3			X	X	X					
Optimización y Escogencia de Equipos	2				X	X					
Selección Personal	2					X	X				
Preparación Personal	2						X	X			
Adjudicación Local	1						X				
Entrega Local	1							X			
Mejoras Locativas	3										X
Semana de prueba	1										X
Apertura de la Empresa	1										X

Anexo 1. Formato de selección de proveedores.

1. INFORMACIÓN GENERAL				
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		NUMERO IDENTIFICACION	RUT	CC
Primer apellido		Segundo apellido o de casada	Nombre completo	
CIUDAD	PAÍS	APDO. AÉREO		
TELÉFONO	FAX	E-MAIL	PAGINA WEB	
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRAN				
REPRESENTANTE LEGAL (Nombres y Apellidos)			Teléfono/email	

PERSONA A TRAVÉS DE LA CUAL TRATAREMOS TODAS NUESTRAS RELACIONES (Cargo, Nombres y Apellidos)						Teléfono/email		
CUENTA EN LA CUAL AUTORIZA EFECTUEMOS LOS PAGOS								
						ahorro		
Nombre entidad bancaria o financiera		Titular de la cuenta		Número de la cuenta		corriente		
Gran Contribuyente		Régimen Común		Industrial		Servicios		
Auto Retenedor		Régimen simplificado		Comercial		Mixto		
Favor mantenernos informados de los cambios en su información General y de cuenta para pagos								
2. PRINCIPALES CLIENTES								
EMPRESA		TELÉFONO		PRODUCTOS QUE SUMINISTRA		VERIFICACION		
1.								
2.								
OTRA INFORMACIÓN								
Experiencia (Numero de años):								
Ofrece algún tipo de asesoría técnica para el manejo o mantenimiento del bien o servicio que suministra?								
Cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado por una entidad externa?								
Fecha de diligenciamiento								
Día :		Mes		Año:				
USO EXCLUSIVO DE LA ESCUELA GASTRONOMICA DE OCCIDENTE S.A.S.								
Calificación			FECHA DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
Muy Confiable	Confiable	No Confiable	Año		Mes		Día	
			Evaluado por:					
Por favor anexar los siguientes documentos:								
1. Certificado de existencia y Representación Legal con vigencia no mayor a 30 días.								
2. Copia del RUT, o Cédula de Ciudadanía								
3. Referencias comerciales (1) y Bancarias (1)								
4. Listado de precios con su respectivo periodo de vigencia, tiempos y capacidad de entrega, forma de pago, descuentos.								
5. Adjuntar certificado de Calidad por proceso o producto(si lo tiene) o Registro INVIMA.								

Anexo 2. Perfil personal requerido.

PERFIL DEL CARGO	
DEBE REPORTAR A	PERSONAL A CARGO
ADMINISTRADOR/ GERENTE	AYUDANTES DE COCINA Y MESEROS
AREA	PROCESO
Panadería	Misional

OBJETIVO DEL CARGO

Preparar un servicio de alimentación de calidad, que contemple el cumplimiento de las normativas de la empresa y los estándares del contrato con el cliente.

Controlar que sus subordinados cumplan las normativas de manipulación e higiene de los alimentos, la higiene y presentación personal, la limpieza y el orden de la cocina

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Planea los menús a ofrecer
2. Compra materias primas para producción de los productos de la empresa
3. Verifica el estado de las materias primas al momento de la compra.
4. Participa en los comités de compra de la empresa Lleva el control de archivo de los proveedores, órdenes de compra y cotizaciones recibidas
5. Elaborar los productos de panadería y repostería que la Administración destine en su plan semanal de producción.
6. Llevar control de los costos de producción de los productos de la panadería.
7. Verificar la condición del inventario de producción una vez este le es entregado.
8. Asegurar la correcta ejecución de los protocolos de venta, aseo, atención al cliente
9. Responder por el manejo adecuado del inventario, utensilios y equipos de la panadería.
10. Presentar los informes que la gerencia solicite.
11. Articularse con el Administrador y Barista para generación de economías, proceso de compras y mayores ventas.
12. Participar activamente de la planeación de la producción que se hace periódicamente con la gerencia.
13. Orientar a resultados en ventas y calidad del servicio a su equipo de colaboradores de la panadería.
14. Verificar que las directrices de servicio al cliente y mercadeo en la panadería se estén ejecutando según las directrices de la gerencia

CONTACTOS DEL CARGO

INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente ❖ Contador ❖ Chef ❖ Barista ❖ Personal Meseros ❖ Personal Aseo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores ❖ CLIENTES ❖ Gremios relacionados con el quehacer de la Panadería/Pastelería

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DINERO	INFORMACION	CLIENTES
SI LA TIENE HASTA LO APROBADO POR EL GERENTE	SI LA TIENE	SI LA TIENE

REQUISITOS GENERALES

- ❖ Excelente presentación personal

COMPETENCIAS

EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
-----------	-----------	-------------	-------------

Profesional, Técnico o tecnólogo en panadería y/o repostería.	conocimientos básicos de las herramientas Microsoft office	Mínimo 2 años de experiencia en producción de panadería o repostería.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención y orientación al cliente - Creatividad - Recursividad - Escucha activa - Trabajo en equipo - Planificación y organización - Visión de negocio - Proactividad - Sensibilidad organizacional
---	--	---	---

HORARIO LABORAL	
EN SEMANA	SABADOS
Lunes a Viernes 8:00 AM - 12:30 PM 2:00 PM – 6:00 PM HORA EXTRAS: No aplica	

DOTACIÓN	
DOCUMENTOS	ELEMENTOS DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carnet Institucional ❖ Manual de Funciones ❖ Formatos, procedimientos e ❖ Reglamento Interno de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Computador ❖ Impresora ❖ Celular Corporativo ❖ Uniforme y calzado de labor

FALTAS GRAVES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quebrantar la confidencialidad del Grupo. ❖ Abandonar el puesto de trabajo ❖ No alcanzar las metas atribuibles al cargo ❖ Desacatar Órdenes del Gerente y/o Administrador ❖ Irrespeto al Cliente interno (cualquier persona de la EMPRESA). ❖ Irrespeto al Cliente externo (Cliente, Proveedor, Alianzas estratégicas, etc.) ❖ Sustraer algún artículo de la oficina sin previa autorización. ❖ Incumplimiento a cualquiera de las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo. ❖ Causar daños intencionales a las maquinas y equipos a su cargo ❖ Presentarse en su lugar de trabajo bajo los efectos de alcohol o drogas. ❖ Las demás que atenten contra la integridad del Grupo o cualquiera de sus funcionarios

OBLIGACIONES INTERNAS

REGLAMENTO:

- ❖ Leer y tener en cuenta el reglamento interno de trabajo durante su permanencia en la empresa.
- ❖ Conocer y dar cumplimiento al diligenciamiento correcto de los formatos y los sistemas de información utilizados en Sucre Panadería y Pastelería

COMUNICACIÓN:

- ❖ Leer la información publicada en el Tablero de Comunicación e información ubicados en las oficinas administrativas y en los correos electrónicos.

NORMATIVIDAD

- ❖

PREVENCIÓN DE RIESGOS

- ❖ Dejar apagados los equipos al momento de salir del puesto de trabajo.
- ❖ Inicializar de manera correcta cada uno de los equipos utilizados.
- ❖ Conocer las rutas de evacuación y salidas de emergencia.
- ❖ Cumplir con las normas del programa de Salud Ocupacional para la prevención de riesgos en cada puesto de trabajo.
- ❖ Cuidar, mantener en orden y óptimas condiciones todos los equipos y recursos asignados para la realización del trabajo.
- ❖ Enterarse de la correcta ubicación, señalización de los extintores.
- ❖ Evitar lesiones por mala manipulación de equipos y/o utensilios

NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

- ❖ Pulcritud en sus funciones, presentación y con sus elementos de trabajo.
- ❖ Mantener las instalaciones y puesto de trabajo limpias y en perfecto orden.
- ❖ Total confidencialidad con la información de la compañía.
- ❖ Consumir los alimentos en el área destinada para tal fin.
- ❖ Reportar novedades ilícitas.
- ❖ Buenos tratos entre compañeros y superiores.
- ❖ No ingresar personal ajeno a las relaciones laborales y en horarios fuera del tiempo laboral, sin previa autorización de la administración .
- ❖ Cumplir con las normas de Higiene y Seguridad Industrial para la prevención de riesgos en cada puesto de trabajo.

8. Bibliografía

El Espectador. (6 de Septiembre de 2013). *El Espectador*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>

Alianza team. (7 de Octubre de 2011). *El club del pan*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/primer-estudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia

- Portafolio. (21 de Agosto de 2012). *Portafolio.com*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-las-numero-uno-las-mipymes>
- Bernal, E. y. (2013). *Universidad EAN* . Recuperado el 29 de Enero de 2016, de SUSS Panadería y Pastelería Gourmet : <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3837/BernalErica2013.pdf?sequence=6>
- Revista Catering. (2014). ¿Que oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? *Revista catering* , 23.
- Acodres . (2010). *Operación de restaurantes en Colombia*. Bogotá : Toledo Impresores.
- Departamento Administrativo de Planeación . (2013). *Cali en cifras*. Cali.
- El Tiempo. (12 de Marzo de 2015). *El Tiempo* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/plan-de-movilidad-en-comuna-22-de-cali/15381058>
- DANE. (21 de Febrero de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística* . Obtenido de www.dane.gov.co
- País, R. E. (12 de Noviembre de 2015). *El país Cali*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/reforma-aeropuerto-bonilla-aragon-va-volando-asi-queda>
- Cali, E. P. (05 de 01 de 2016). Inflación en Cali fue de 6,85%, más alta que la del país . Cali, Valle, Colombia .