

COPOASÚ Y SU PLAN DE NEGOCIO

**ANGELA ROCIO ARDILA PLATIN
JOHANA ANDREA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MARZO 2009**

COPOASÚ Y SU PLAN DE NEGOCIO

**ANGELA ROCIO ARDILA PLATIN
JOHANA ANDREA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: JAIME MORENO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERISDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MARZO 2009**

DEDICATORIA

Se lo dedico a mi familia y amigos por apoyarme siempre.

Ángela Ardila

*A mi Mamá y a mi Papá, por haber creído en mí y apoyado incondicionalmente y a
mi futuro esposo por animarme cuando más lo necesitaba.*

Andrea Hernández

AGRADECIMIENTO

Gracias a Andrea por su esfuerzo y complementarnos para lograr un muy buen trabajo, a Diana Hernández por ayudarnos con la redacción y a darle continuidad al documento y a Andrés Méndez por resolver todas las dudas a lo largo del camino y su gran ayuda en la parte financiera.

Ángela Ardila

A Dios por ayudarme a culminar una etapa más de mi vida, a todas las personas que participaron en la elaboración de este trabajo de grado y Ángela por ser tan paciente y dedicada.

Andrea Hernández

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	i
RESUMEN EJECUTIVO	iii
ABSTRACT	v
1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	1
1.1 ACTIVIDAD	1
1.2 MISIÓN	1
1.3 METAS Y OBJETIVOS	2
1.3.1 Metas	2
1.3.2 Objetivo General	3
1.3.3 Objetivos Específicos	3
1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y DE MERCADO	3
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y SUS TENDENCIAS	5
3 MERCADO OBJETIVO	9
3.1 ÁMBITO GEOGRÁFICO	9
3.2 MERCADO TOTAL	12
3.3 MERCADO POTENCIAL	12
3.4 MERCADO OBJETIVO	12
3.4.1 Análisis de la encuesta	13
3.5 MERCADO META	30
4 COMPETENCIA	32
4.1 DESCRIPCIÓN	32
4.2 UBICACIÓN	35
4.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA	36
4.4 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	36
4.5 BARRERAS DE ENTRADA	37
5 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	39
5.1 ORGANIZACIÓN	39

5.1.1	Equipo de punto de venta	39
5.1.2	Organización del trabajo	39
5.2	GESTIÓN DE PERSONAL	40
5.2.1	Formación requerida	41
5.2.2	Sueldos.....	41
6	PLAN DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS	46
6.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS	46
6.1.1	Productos	46
6.1.2	Servicios.....	46
6.2	PROMOCIÓN.....	47
6.3	UBICACIÓN.....	48
6.3.1	Canal de Distribución	49
6.4	PRECIO	50
6.4.1	Variables para la fijación del precio	50
6.4.2	Precios Competencia	53
7	PROYECCIONES DE VENTAS	54
8	OPERACIÓN.....	56
8.1	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	56
8.2	PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD	57
8.2.1	Proceso de Producción General	58
8.2.2	Productividad.....	58
8.2.3	Métodos para aumentar la Productividad	59
8.2.4	Nuevas Tecnologías	60
8.3	CONTROL DE INVENTARIOS	61
8.4	APROVISIONAMIENTO	62
8.4.1	Insumos Necesarios.....	62
8.4.2	Costo Promedio de los Insumos	63
8.4.3	Proveedores	63
8.5	CALIDAD	64
8.6	CAPACIDAD.....	66

9	RESPONSABILIDAD SOCIAL	67
10	ANÁLISIS FINANCIERO	68
10.1	SUPUESTOS DEL MODELO FINANCIERO.....	68
10.2	COSTOS DE INICIACIÓN	70
10.3	PUNTO DE EQUILIBRIO	71
10.4	BALANCE GENERAL	72
10.5	ESTADO DE RESULTADOS.....	73
10.6	FLUJO DE CAJA.....	77
10.7	INDICADORES FINANCIEROS	78
	CONCLUSIONES.....	79
	REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	81

LISTAS ESPECIALES

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2-1. Producción Bruta en Restaurantes y similares 1995-2005	5
Gráfico 2-2. Número de empresas en restaurantes y similares	6
Gráfico 2-3. Precios Reales de Trigo en Colombia (1991-2005) IPP Trigo dic 05=100	8
Gráfico 3-1. Mapa Localidad Chapinero	9
Gráfico 6-1. Canal de distribución	50
Gráfico 7-1 Proyección de ventas	54
Gráfico 10-1 Propiedad, Planta y Equipo	72
Gráfico 10-2 Ingresos Operacionales	74
Gráfico 10-3 Gastos de Administración	75
Gráfico 10-4 Márgenes de Operación.....	76
Gráfico 10-5 Proyección del P&G	76
Gráfico 10-6. Flujo de Caja Libre	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Mercado Meta	31
Tabla 4-1. Ubicación de la competencia	35
Tabla 4-2. Distribución del mercado y la competencia.....	36
Tabla 4-3. Comparación con la competencia	37
Tabla 4-4. Barreras de entrada	38
Tabla 5-1 Formación de personal requerida	41
Tabla 5-2. Obligaciones a cargo del empleador.....	42
Tabla 5-3. Salario Mínimo Legal Vigente Año 2009	43
Tabla 5-4. Pago Mensual Empleados Punto De Venta año 2009	43
Tabla 5-5. Pago mensual de Aportes.....	44

Tabla 5-6. Pago anual de Prestaciones sociales	45
Tabla 6-1. Costo de 20 porciones y por porción	51
Tabla 6-2. Precio de 20 porciones y por porción.....	51
Tabla 6-3. Precios promedios	52
Tabla 6-4. Precios de Competidores 2009.....	53
Tabla 8-1. Tiempo promedio de producción.....	59
Tabla 10-1 Punto de equilibrio	71

RESUMEN EJECUTIVO

Copoasú será una empresa innovadora en donde se ofrecerán postres típicos colombinos con preparación tradicional y tipo gourmet, combinados con una gran variedad de bebidas típicas y tradicionales que transportarán a las personas a su lugar de origen. El punto de venta de Copoasú estará dividido con decoración que concuerde con las regionales naturales de Colombia, atendido con servicio de excelente calidad para que el cliente se sienta como en casa.

Los postres serán elaborados en el mismo punto de venta por practicidad y frescura del producto por lo que el punto de venta va a tener la dotación y personal adecuado para este tipo de preparación, además de unos excelentes insumos que nos permita mantener la misma calidad en el producto. De igual manera se realizarán controles frecuentes con el fin de comprobar que no se está perdiendo la receta original, siempre buscando el mejoramiento continuo de todos y cada uno de los productos ofrecidos por Copoasú.

Para la escogencia de la localización del punto de venta, como del mercado, del mercado se realizó una segmentación geográfica, escogiendo la localidad de Chapinero por tener zonas representativas para el mercado de la empresa como lo son la zona T y G. El mercado objetivo son de 345.325 personas de estrato 4,5 y 6 de edades entre 24 y 38 años con ingresos mensuales promedio entre 800.000 y 1'700.000.

Se analizaron los principales competidores de Copoasu firmas como Miryam Camhi, quien lleva más de veinte y cinco años en el mercado; H&B con apenas un año de funcionamiento; Rausch, que tiene muy poco tiempo de ingresó al mercado y finalmente Jaques, quien lleva diez años de funcionamiento.

Bajo los supuestos conservadores establecidos para el modelo financiero Copoasú, demostró ser viable según el análisis del balance proyectado. El punto

de equilibrio se alcanza al finalizar el segundo año de operación y todos los supuestos y resultados son totalmente razonables según los indicadores históricos del sector y la factibilidad técnica, comercial y financiera del proyecto.

Con \$310.000.000 de pesos es posible hacer realidad a Copoasú, una excelente oportunidad de negocio y progreso para Colombia.

PALABRAS CLAVE: Postres típicos, tiendas de café, Sector alimentos, Plan de negocio, Bogota, Chapinero.

ABSTRACT

Copasú is an innovative company that offers typical desserts with traditional preparation, gourmet type and a great variety of typical beverages that transport people to their place of origin. The place will be divided in the different natural regions of Colombia, decorated and attended with a high quality service for the customer to feel as at home.

Desserts will be made at the establishment to make the production easier and offer fresh products all the time. The employees will have all the required endowment for the production process and the best ingredients to assure the same quality in all the products. In addition, there will be some management controls to verify that the process is following the original recipe and looking after a constant improvement. Also

For the marketing analysis it was made a geographic segmentation, choosing Chapinero neighborhood for having representative areas for the company as zona T and G. The objective market is 345.325 people from economic strata 4, 5 and 6, between 24 and 38 years old and incomes between 800.000 and 1'700.000 pesos.

The main competitors for Copoasu are Myriam Camhi, who has been more than twenty five years in the market. H&B and Rausch have only one year operation. Finally Jacques which has ten years old.

From the conservative point of view used for the financial model, Copoasu showed to be a profitable project taking into account the projected balances, the profit and loss statement, the free cash flow and financial indicators. The break-even is achieved at the end of the second year of operation and the results are completely reasonable as the historic indicators from the sector and the technical, commercial and financial analysis showed.

KEY WORDS: Typical Dessert, Café Shop, Food Sector, Business Plan, Bogota, Chapinero.

1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1 ACTIVIDAD

La actividad económica dentro de la cual se desenvuelve la presente idea de negocio se ubica en el sector de alimentos, correspondiente al expendio a la mesa de comidas preparadas, en salones de onces, té y café; sector que se identifica con el código CIU H552201.

El negocio funcionará en un lugar acogedor en donde las personas podrán disfrutar de la más amplia variedad de postres típicos colombianos tanto tradicionales como postres con recetas innovadoras, utilizando como insumos frutas, vegetales y licores característicos de las diferentes regiones del país, decorados y exhibidos en amplias vitrinas que el cliente no podrá resistirse a probar. Además de una gran variedad de bebidas típicas y tradicionales que ofrecerán la combinación perfecta para el paladar del consumidor.

1.2 MISIÓN

Ser la empresa líder en ofrecer postres y bebidas típicas de Colombia a partir de frutas endémicas, licores e insumos propios de cada región, todo en un sólo lugar, centrándose en el cliente que quiere acercarse a la cultura colombiana y su tradición, con un óptimo servicio que contribuya a hacer de la visita una experiencia única e inolvidable.

Esto se logrará mediante la innovación constante y calidad en los productos, con una tecnología de vanguardia, con proveedores adecuados y con empleados calificados y comprometidos que se identifiquen con la empresa y se sienta piezas claves en el logro de los objetivos de la organización. Mediante la creación de un ambiente de trabajo con armonía y cordialidad en el marco de unos principios y valores que evidencian la ética y transparencia en cada una de las actividades de la empresa.

Los puntos de venta estarán situados en zonas gourmet reconocidas por ciudadanos y turistas que permitan posicionar la marca a nivel nacional e internacional. La rentabilidad es uno de los pilares básicos de nuestra organización pues permitirá el progreso de los accionistas, el crecimiento de la empresa y beneficio de la comunidad, así como la capacitación y el desarrollo integral de las personas involucradas.

1.3 METAS Y OBJETIVOS.

1.3.1 Metas

- Contribuir a la generación de puestos de trabajo, directa e indirectamente, a partir de la inserción de la empresa en el mercado nacional.
- Lograr un ambiente de armonía y cordialidad para que los empleados y clientes se sientan identificados con la empresa.
- Obtener la rentabilidad adecuada que compense el esfuerzo realizado por los accionistas, los proveedores y empleados de la organización.
- Ofrecer variedad en el portafolio de productos como consecuencia de la innovación constante.

1.3.2 Objetivo General

Posicionarse como líder en el sector de postres y bebidas típicas de Colombia, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad que permitan a nuestros clientes hacer de su visita una verdadera experiencia.

1.3.3 Objetivos Específicos

- Capacitar a los empleados para mantener vigentes sus conocimientos técnicos, en las tendencias del sector y preferencias del consumidor.
- Aumentar las ventas de la organización con respecto a los años anteriores, abriendo periódicamente nuevos puntos de venta en zonas gourmet reconocidas por ciudadanos y turistas.
- Mantener en constante incremento los medios económicos buscando disminuir la dependencia de fuentes de financiación de terceros.
- Revisar constantemente la estructura de costos para así disminuir costos innecesarios, sin por ello desmejorar la calidad del producto y servicio.

1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y DE MERCADO

Hemos observado que las tendencias a consumir alimentos gourmet se han incrementado en Bogotá. En los últimos dos años se han abierto más de 11 grandes restaurantes y las inversiones que vienen superan los \$20.000 millones (Dinero, 2004). La población de Bogotá conoce poco de otras regiones del país, de las frutas, licores y vegetales que se producen o consumen, generando así una oportunidad de negocio que permitirá ofrecer a través de presentaciones novedosas y postres innovadores, la familiarización

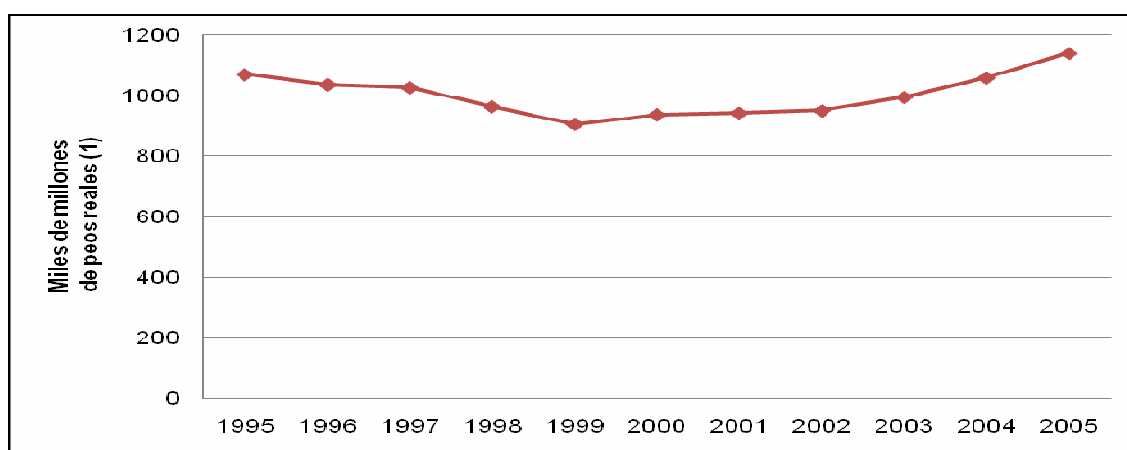
del cliente con los mismos, así como la identificación con productos autóctonos de cada región

La necesidad que se busca cubrir es que a través de un momento de socialización con amigos, pareja y compañeros de trabajo en un espacio en donde se brinda un excelente servicio se evoque su lugar de origen y que el cliente se sienta como en casa y añore su región de procedencia.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y SUS TENDENCIAS

El sector de restaurante y similares, es un sector con gran potencial, para el año 2005 la producción bruta de este sector, constituida por el total de las ventas provenientes de ésta actividad alcanzó un monto de \$1.140.2 miles de millones (precios constantes de 2000), superior en 7,7% respecto a 2004. (Ver Grafico No. 1), a pesar del número decreciente de las empresas en este sector correspondiente al 1,9% (Ver grafico No. 2-1). (DANE, 2007).

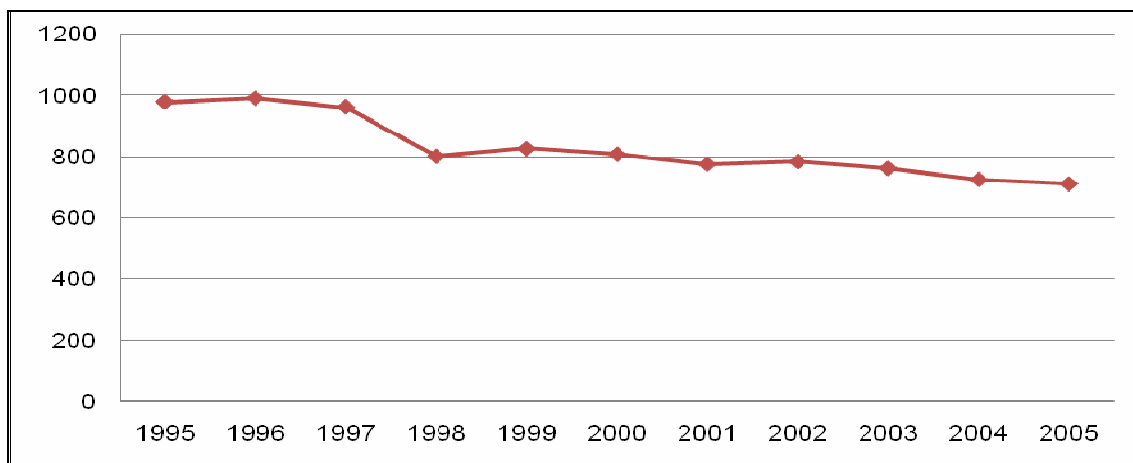
Gráfico 2-1. Producción Bruta en Restaurantes y similares 1995-2005



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

¹ Valores a precios constantes de 2000.

Gráfico 2-2. Número de empresas en restaurantes y similares



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.

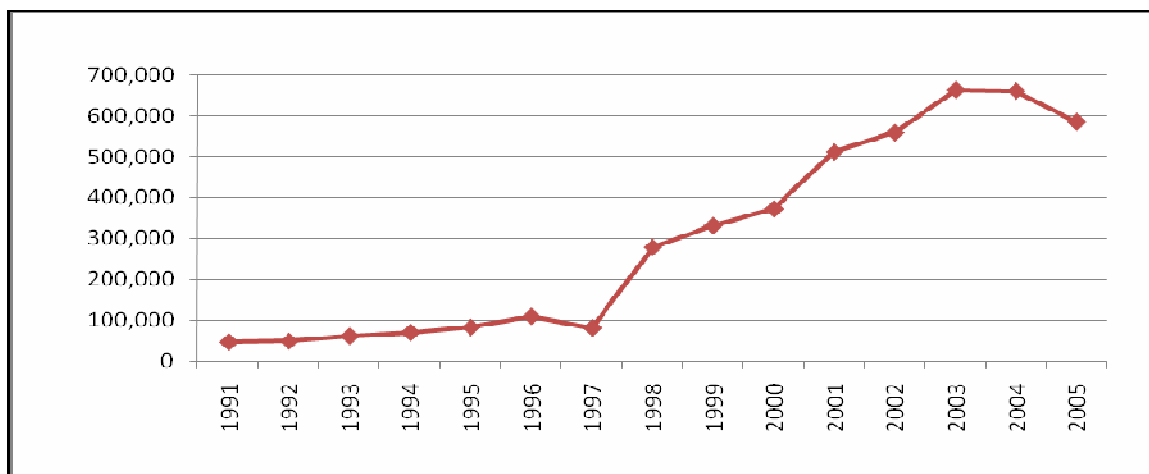
Un aspecto que conviene resaltar con respecto al sector es que los pasteleros quieren ser más competitivos en términos de las tendencias, están a la vanguardia y en proceso de mejoramiento continuo en cuanto a los procesos productivos. Los Pasteleros están en la constante búsqueda de dar la talla para ser reconocidos internacionalmente, buscando lograr una textura, un sabor o un decorado en específico que pueda diferenciarlos y sean preferidos por el cliente a la hora de elegir. Por ejemplo Jorge Rausch de Criterión asegura que el segundo plato de toda la carta más vendido de su restaurante es justamente, el postre Criterion (miniatura de postres de los postres del menú). La cifra del total de las ventas hechas, suele permanecer entre el quince y el veinte por ciento; en pocas palabras, hasta un quinto de los ingresos puede venir de las tortas, dulces y otras delicias que endulzan los últimos momentos de una comida (LA BARRA).

Los portafolios de productos de los pasteleros, cada vez ofrecen mayor variedad y como bien expresa Mónica Mejía, gerente de la pastelería Santa Helena (LA BARRA) las oportunidades en el sector de la repostería son cada vez mayores, debido a que los clientes son cada vez más exigentes a la hora de elegir un

producto. “Gran parte del avance que hemos tenido se debe a la alta oferta de productos alimenticios importados y nacionales en los diferentes canales de distribución y al auge de la capacitación en el gremio, lo cual ha redundado en una innovación constante”. La especialista asegura que si bien la mayoría de la población se inclina por las nuevas presentaciones, siguen primando recetas típicas como el dulce de leche, arequipe, guayaba y chocolate, esta empresa ha triplicado sus ventas en los últimos cinco años y es importante tenerla en cuenta puesto que acaba de ganar la licitación para hacerse cargo de la cafetería-bar ubicada en el muelle nacional del El Dorado.

Sin embargo, en términos generales el sector se enfrenta a alta variabilidad de los precios de insumos, en particular se encuentra el alza del azúcar y la harina, debido al reciente uso como biocombustible de caña de azúcar y trigo, lo cual dificulta competir con buenos precios en el mercado. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a partir de 1997 los precios nacionales de trigo presentan un comportamiento ascendente esto como consecuencia de la puesta en práctica del Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) en el año 1995 que redujo los riesgos por la volatilidad en los precios internacionales. Los precios nacionales han presentado en el lapso de 1991-2005 un crecimiento anual promedio de alrededor del 22%”. (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, 2006) (Ver Gráfico 2-3)

Gráfico 2-3. Precios Reales de Trigo en Colombia (1991-2005) IPP Trigo dic 05=100



Por otra parte se encuentra que en el ámbito nacional ha crecido la economía informal y se estima que la economía informal representa 39% de la economía en Brasil y Colombia (ANDRADE, 2007), esta situación hace que para aquellas empresas formales y quienes se rigen por normas de calidad sea más difícil no perder mercado por costos que se reflejan en los precios finales para el cliente. Las regulaciones laborales y tributarias son factores que deben tenerse en cuenta en el momento de determinar las estrategias, para contra restar sus posibles efectos negativos en rentabilidad.

A pesar de las amenazas que presenta el sector, no obstante se puede concluir que este ha alcanzado gran relevancia gracias a la aparición de escuelas especializadas, además de la preocupación de este tipo de establecimientos por profundizar sus conocimientos al respecto y el valor agregado que ofrecen los proveedores dando cursos constantes que contribuyen a conocer mejor el uso que se les puede dar a sus productos para incidir positivamente en el producto final.

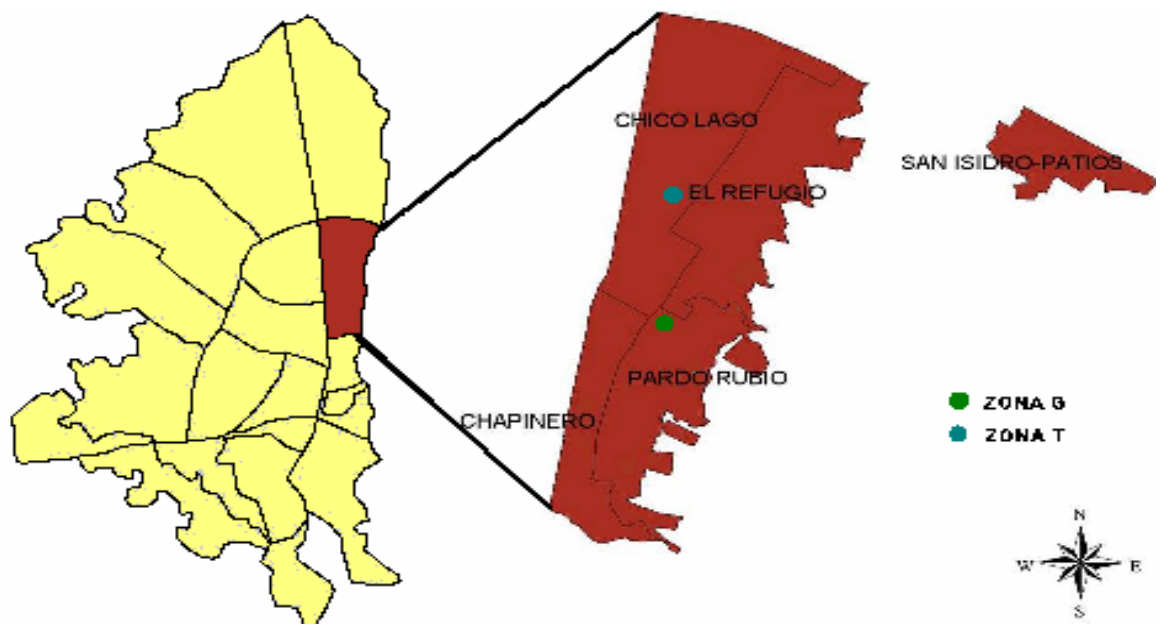
3 MERCADO OBJETIVO

3.1 ÁMBITO GEOGRÁFICO

El análisis geográfico se centrará en la localidad de Chapinero, en donde se ubican las reconocidas Zona T y Zona G, las cuales se han caracterizado por encontrarse en ellas gran variedad de restaurantes, cafés y bares, además de ser el centro financiero y una zona con altísima influencia turística en la ciudad de Bogotá.

La localidad de Chapinero está dentro de las más importantes de Bogotá, ésta compuesta por cuatro sectores urbanos: el sector de Chapinero, El Lago, El Refugio, Pardo Rubio.

Gráfico 3-1. Mapa Localidad Chapinero.



Esta será la zona en donde se proyecta abrir los primeros puntos de venta, tiene una población flotante de 1'200.000 personas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007); asimismo, observamos en un informe del DANE que dentro de esta población el 34.7% tiene nivel de educación profesional y el 15,6% nivel de educación de especialización, maestría o doctorado (DANE, 2005). Por lo que adquiere gran relevancia por ser cerca de seis veces mayor que la población permanente, por esta razón, la consideramos parte indispensable de nuestro mercado objetivo pues su perfil se adapta adecuadamente a las características definidas para los clientes potenciales.

Entre esta población, se encuentran:

- Trabajadores del centro financiero, ya que en ésta localidad se encuentra la mayor concentración de bancos nacionales e internacionales, oficinas de representación de extranjeros, la Bolsa de Bogotá, y gran cantidad de entidades aseguradoras, fiduciarias y de leasing empresarial. La mayor concentración de este tipo de entidades se produce en la Avenida Chile, el Centro de Negocios Andino y el World Trade Center, tales como el Banco de Bogotá, el Banco del Crédito y el BBVA entre otros. (ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ)
- Representantes de oficinas diplomáticas y trabajadores de oficinas dependientes de estas que buscan fortalecer los vínculos de sus países con Colombia. Así como embajadas, consulados de cuarenta y cinco países y residencias de extranjeros que no están registrados en el censo. (ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ)
- Trabajadores de las más importantes multinacionales que operan en Colombia y en la Región Andina y del Caribe, de oficinas de

telecomunicaciones e informática como Comcel de la multinacional Bell Canadá. (ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ)

- Residentes de 92 hoteles que se encuentran en la zona y están temporalmente en la ciudad por motivos de vacaciones o negocios dentro de los cuales está la Casa Medina, Andes Plaza, Bogotá Royal World Trade Center y Howard Johnson Plaza Chile Avenue entre otros. (ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ)
- Por otro lado se encuentran en esta zona, veintisiete clubs como el club Médico, el club Rosario y el club Rotario de Bogotá, de esparcimiento y negocios pertenecientes a universidades y culturas de otros países que pueden considerarse parte de nuestro mercado potencial, así como universidades de educación profesional que prestan servicios de postgrado. (Alcaldia Mayor de Bogota , 2004)

Concentrándonos en La Zona T, ésta se ha caracterizado por su calle peatonal en adoquín, está ubicada entre las carreras 12 y 13, la calle 82 y 86. Es una zona muy concurrida por la variedad de restaurantes que ofrece como Harry Sasson, Rausch Patisserie, Cafés como Juan Valdez, bares y boutiques de diseñadores colombianos como Silvia Tcherassi y Hernán Zajar.

La zona G, por otra parte es más reciente, se encuentra ubicada entre la carrera 5 y 7, con la calle 67 y 71, es el nuevo punto Gourmet en Bogotá, gracias a restaurantes y cafés que han abierto sus puertas como Rausch Patisserie, H&B, Harrys Sasson, la Baguabelle, Juan Valdez Myriam Camhi, Sopas de Mamá y Postres de la Abuela, Olivetto, entre otros. Esta zona se ha caracterizado por enfocarse como punto de encuentro en donde se puede disfrutar de una deliciosa cena elegante o romántica, en lugar de discotecas y bares.

3.2 MERCADO TOTAL

La Población de Chapinero, para el año 2007 era aproximadamente de 166.000 personas y su población flotante diaria de 1'200.000 de personas, para un total de 1.366.000 para el año 2007.

3.3 MERCADO POTENCIAL

Por lo tanto el mercado potencial se define como las personas que integran los estratos 4, 5 y 6 y representan el 79% de la población de chapinero, siendo así 131.140 personas, además de la población flotante que se asume de las mismas características por lo cual se considera también como el 79% que representa de 948.000 habitantes para un total de 1.079.140 (ALCALDIA LOCAL DE CHAPINERO, 2008).

3.4 MERCADO OBJETIVO

El perfil del consumidor al que pretendemos llegar, son personas de estrato 4,5 y 6 con edades entre 24 y 38 años con ingresos entre 800.000 y 1'700.000, con interés por los productos gourmet, que se inclinan por productos de mayor calidad y dan un alto valor a su tiempo de esparcimiento o diversión en un ambiente distinto a la casa o el trabajo por lo cual están mostrando una clara tendencia a gastar más en productos destinados a este tiempo de esparcimiento¹.

De la población de ésta localidad nuestro mercado objetivo sería el 32% que se ve representado por 41.965 personas (DANE, 2005) . Asumiendo que la población

¹ Este perfil de consumidor fue determinado a través de la encuesta realizada en Facebook en Diciembre 2007 (Ver anexo no 1.)

flotante se comporta de la misma manera que la de la localidad se asume tambien como mercado objetivo el 32% de la poblacion flotante, representado por 303.360, para un total de 345.325.

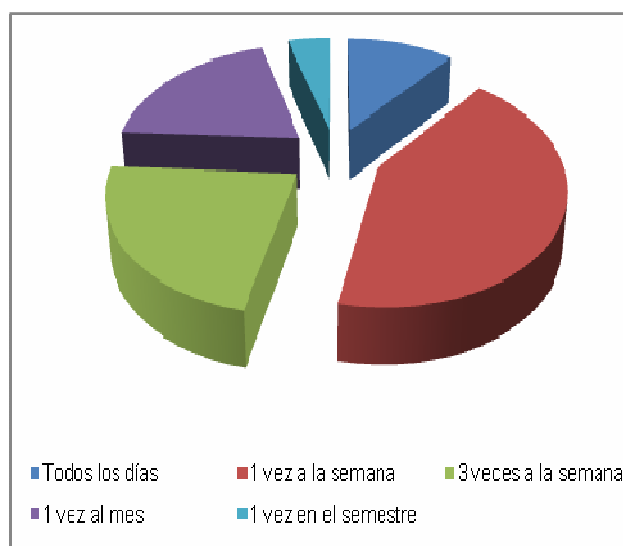
3.4.1 Análisis de la encuesta

ENCUESTA DE TIENDAS DE CAFÉ Y POSTRES

La encuesta fue realizada por medio electrónico, a través de Facebook en diciembre del 2007, se tomo una muestra de 208 personas,

Pregunta 1. ¿Cada cuánto frecuenta estos sitios?

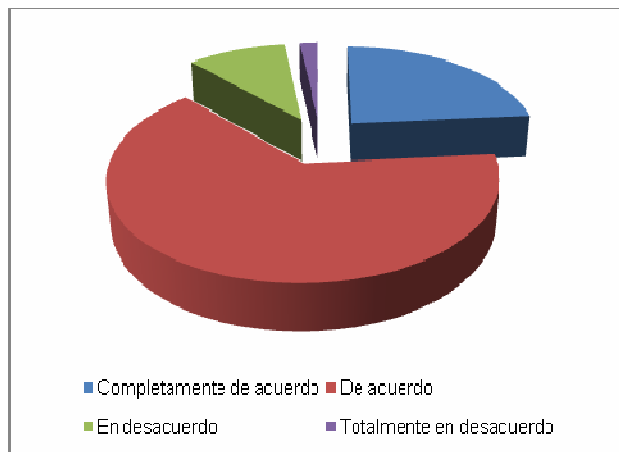
Opción de respuesta	%	No.
Todos los días	11,1%	23
1 vez a la semana	42,3%	88
3 veces a la semana	22,6%	47
1 vez al mes	19%	41
1 vez en el semestre	4,3%	9
<i>Total</i>		<i>208</i>



El 42,3% de las personas visitan una vez a la semana tiendas de café y postres y sólo el 4,3% de las personas van una vez al semestre.

Pregunta 2. La empresa ofreció un producto y servicio que valía lo que pagó por él.

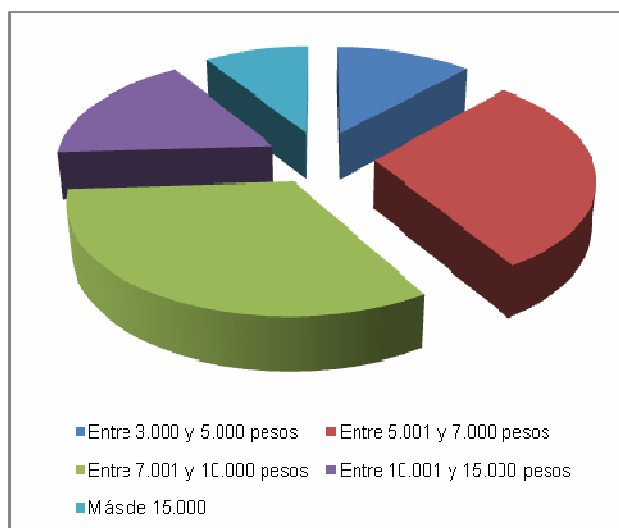
Opción de respuesta	%	No.
Completamente de acuerdo	23,6%	49
De acuerdo	64,4%	134
En desacuerdo	10,1%	21
Totalmente en desacuerdo	1,9%	4
<i>Total</i>		<i>208</i>



El 88% de las personas están de acuerdo y completamente de acuerdo que el precio del producto y servicio es acorde a su valor percibido.

Pregunta 3. Gasto promedio por persona en una visita a un Café, salón de té o similares

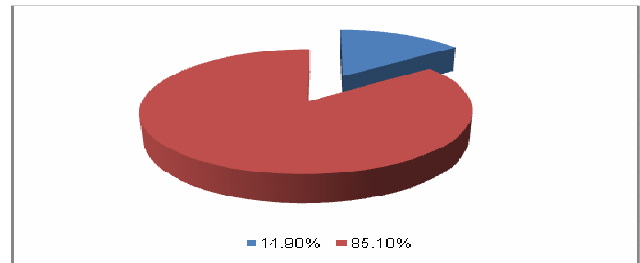
Opción de respuesta	%	No.
Entre \$3.000 y \$5.000	12,0%	25
Entre \$5.001 y \$7.000	29,3%	61
Entre \$7.001 y \$10.000	32,7%	68
Entre \$10.001 y \$15.000	16,8%	35
Más de \$15.000	9,1%	19
<i>Total</i>		<i>208</i>



El 62% de las personas están dispuestas a pagar entre \$5001 y \$10.000, sin embargo apenas el 12% pagaría entre \$3.000 y \$5.000, cuando van a un café, salón de té o similares.

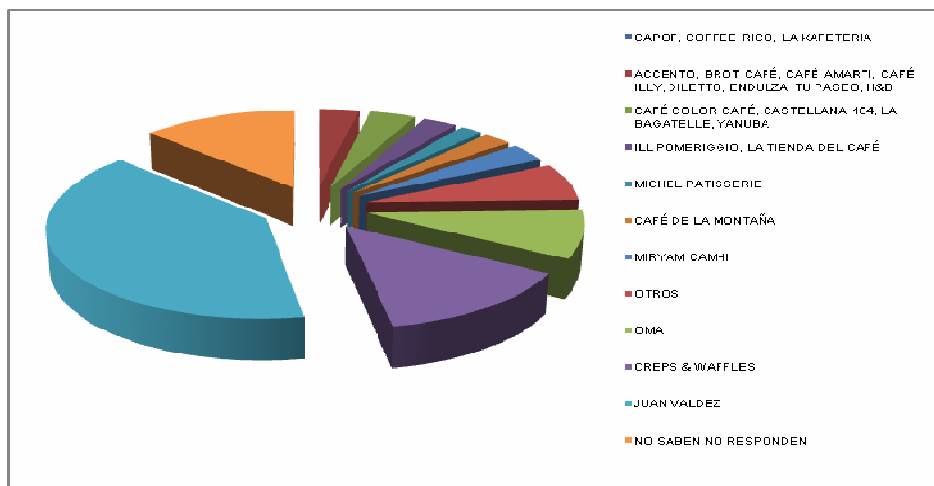
Pregunta 4. ¿Ha recomendado usted estos sitios para tomar onces a otras personas?

Opción de respuesta	%	No.
No	14.90%	31
Si	85.10%	177
<i>Total</i>		208



El 85% de las personas han recomendado un sitio para tomar onces, de ahí la importancia de generar recordación de la marca.

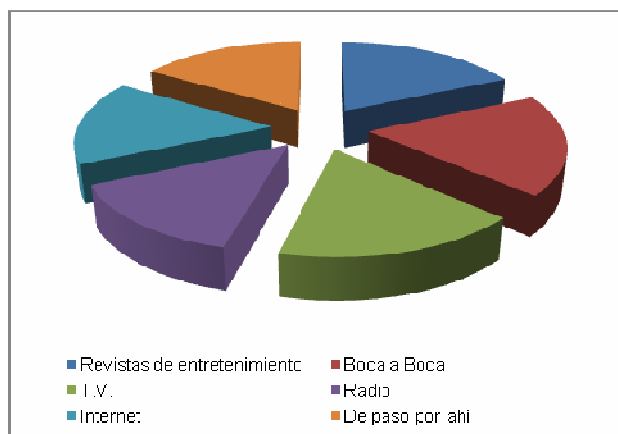
Pregunta 5. ¿Cuál?



El 39,9% de las personas han recomendado a Juan Valdez, el 13,9% a Creps & Waffles, el 3,4% a Myriam Camhi y entre los otros lugares tienen repartido el resto del mercado con porcentajes muy similares (ver Anexo 2)

Pregunta 6. ¿Cómo se entera de la existencias de estos sitios?

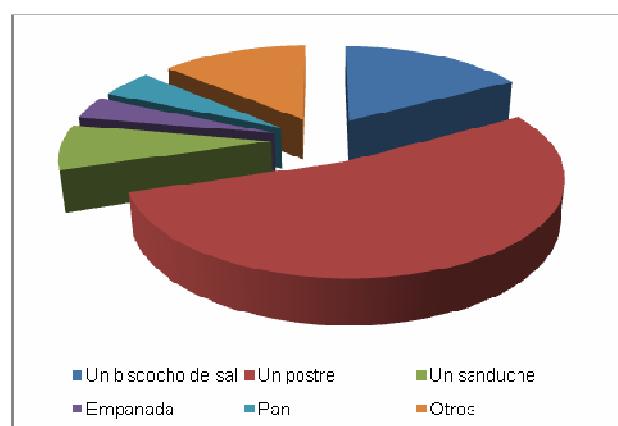
Opción de respuesta	%	No.
Revistas de entretenimiento	18,09%	55
Boca a Boca	18,75%	57
T.V.	17,11%	52
Radio	14,14%	43
Internet	15,79%	48
De paso por ahí	16,12%	49
Total		208



En esta pregunta se podía escoger más de una opción, sin embargo no existe un medio de comunicación preferido por el consumidor por el cual podamos publicitar para que conozcan el punto de venta y se pueda tener una estimación de cuantas personas le estarían llegando esta información. Sin embargo vale la pena resaltar, que casi un 35% de la población encuestada se entera de la existencias de un lugar porque se lo cuentan o porque simplemente se lo encuentra y le llama la atención.

Pregunta 7. ¿Con qué acompañar un café?

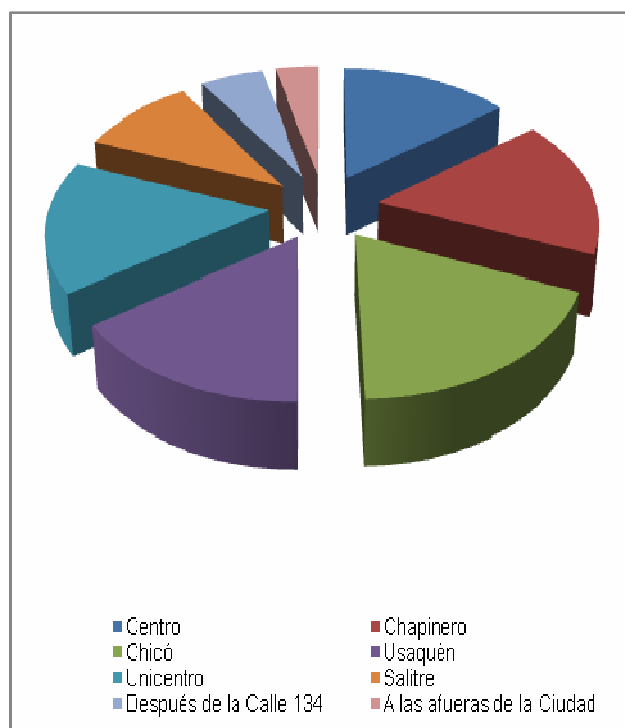
Opción de respuesta	%	No.
Un biscocho de sal	16,8%	35
Un postre	53,4%	111
Un sándwich	7,7%	16
Empanada	3,8%	8
Pan	4,8%	10
Otros	13,5%	28
Total		208



El 53,4% de las personas prefieren acompañar un café con un postre y el 4,8% con pan, lo que cual indica que un lugar de postres debe tener una gran variedad y calidad de bebidas de café.

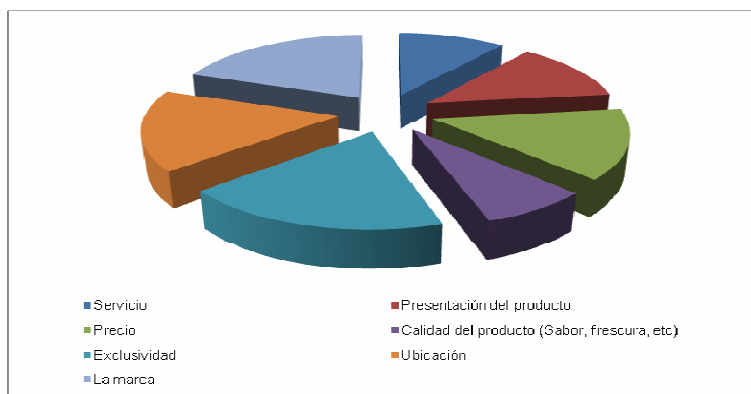
Pregunta 8. Zonas geográficas que frecuenta para tomar un café.

Opción de respuesta	%	No.
Centro	14,53%	59
Chapinero	16,75%	68
Chicó	18,47%	75
Usaquén	15,52%	63
Unicentro	15,76%	64
Salitre	9,85%	40
Después de la Calle 134	5,42%	22
A las afueras de la Ciudad	3,69%	15
<i>Total</i>		<i>208</i>



A pesar de observarse una distribución relativamente homogénea entre las diferentes zonas, las preferencias del consumidor están repartidas entre los sectores Chico con el mayor porcentaje, seguido de Chapinero, Unicentro y Usaquén. Adicionalmente de la población encuestada sólo el 3,69% frecuenta cafés por fuera de la ciudad y el 5,42% en la zona norte.

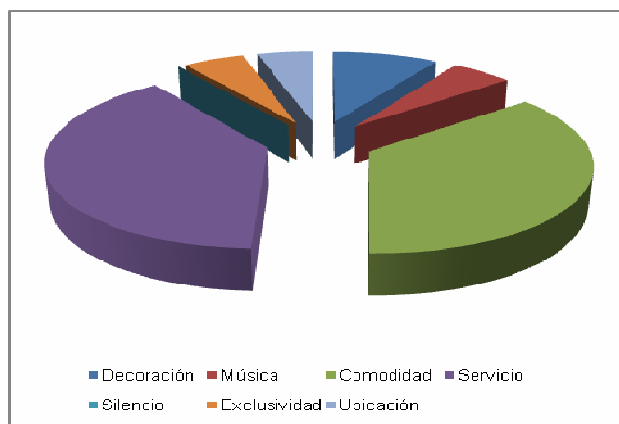
Pregunta 9. Factores que determinan su visita.



Los factores más importantes que determinan la visita de un cliente a una tienda de café y postres en forma descendente son la marca, la exclusividad, la ubicación, el precio, la presentación de producto y finalmente la calidad.

Pregunta 10. ¿Qué es lo que usted más aprecia de un establecimiento?

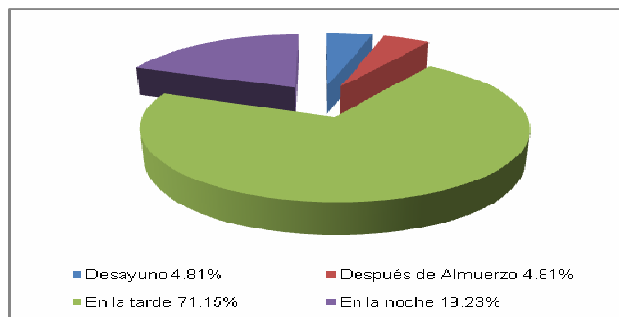
Opción de respuesta	%	No.
Decoración	9,1%	19
Música	5,3%	11
Comodidad	36,1%	75
Servicio	39,4%	82
Silencio	0,0%	0
Exclusividad	5,3%	11
Ubicación	4,8%	10
<i>Total</i>		208



Con un porcentaje significativo del 75,5%, la comodidad y el servicio son las características más relevantes para un cliente. No consideran que el silencio sea un punto a favor de un establecimiento para consumir alimentos.

Pregunta 11. ¿En qué horario frecuenta estos sitios?

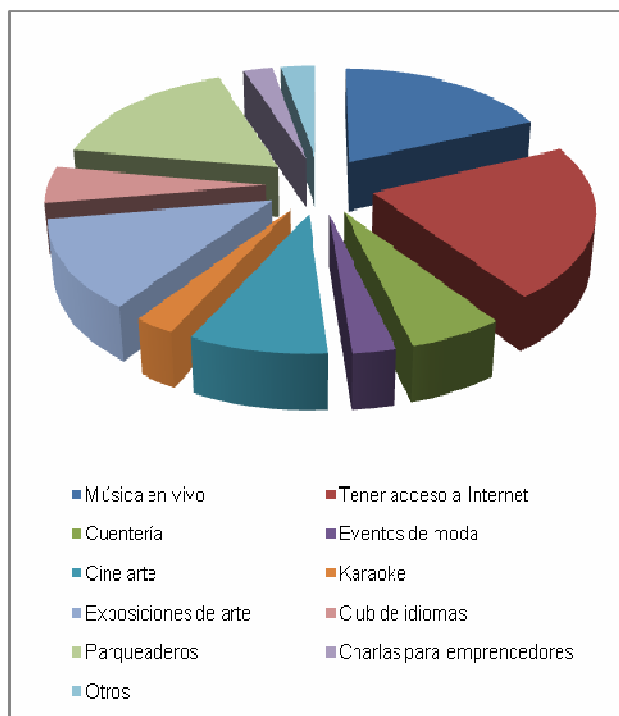
Opción de respuesta	%	No.
Desayuno	4.81%	10
Después de Almuerzo	4.81%	10
En la tarde	71.15%	148
En la noche	19.23%	40
<i>Total</i>		



El 71,15% de las personas frecuentan sitios de café, salones de té o similares en las horas de la tarde.

Pregunta 12. Servicios complementarios que debería tener un café

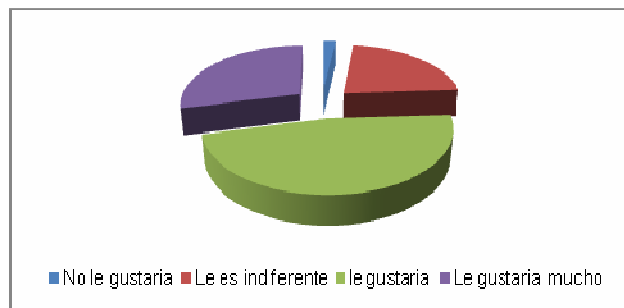
Opción de respuesta	%	No.
Música en vivo	18,42%	93
Tener acceso a Internet	21,58%	109
Cuentería	5,94%	30
Eventos de moda	2,77%	14
Cine arte	8,71%	44
Karaoke	2,57%	13
Exposiciones de arte	12,48%	63
Club de idiomas	5,15%	26
Parqueaderos	16,83%	85
Charlas emprendedores	2,57%	13
Otros	2,97%	15
<i>Total</i>		<i>208</i>



Los servicios complementarios que una personas espera encontrar en un café, son música en vivo, acceso a internet sin costo adicional, parqueadero y por ultimo exposiciones de arte.

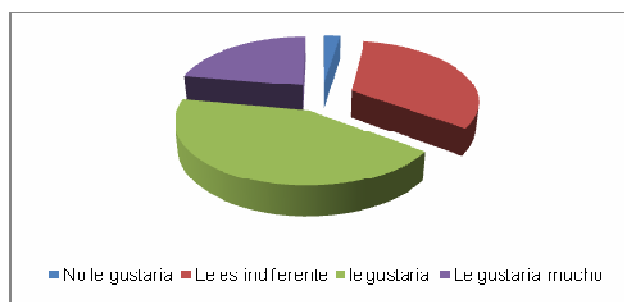
Pregunta 13. ¿Le gustaría encontrar un lugar especializado en?

Postres regionales colombianos (Tradicional)	%	No.
No le gustaría	1,9%	4
Le es indiferente	22,1%	46
Le gustaría	47,1%	98
Le gustaría mucho	28,8%	60
<i>Total</i>		208



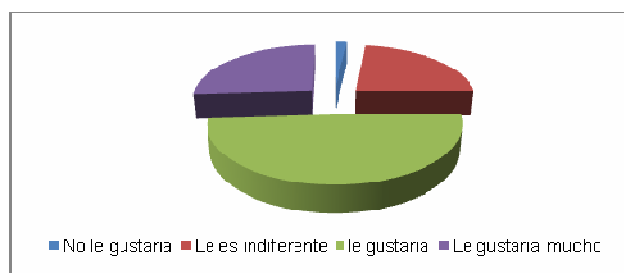
El 47,1% le gustaría encontrar un lugar de postres regionales colombianos con preparación tradicional

Postres regionales colombianos Estilizados (Alta Cocina)	%	No.
No le gustaría	2,4%	5
Le es indiferente	32,7%	68
le gustaría	42,8%	89
Le gustaría mucho	22,1%	46
<i>Total</i>		208



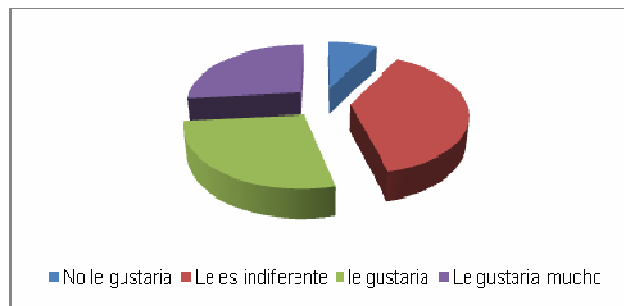
El 64,9% de las personas les gustaría encontrar un lugar en donde pudiera consumir postres regionales tipo gourmet

Postres internacionales	%	No.
No le gustaría	1,9%	4
Le es indiferente	23,1%	48
Le gustaría	49,0%	102
Le gustaría mucho	26,0%	54
<i>Total</i>	100%	208



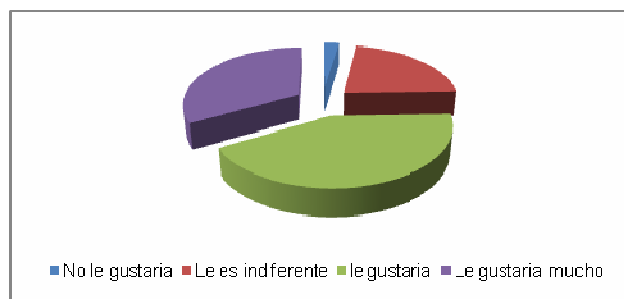
Al 49% de las personas le gustaría encontrar un sitio que ofrezca postres internacionales

Postres Bajos en Calorías	%	No.
No le gustaría	8,2%	17
Le es indiferente	38,0%	79
Le gustaría	27,4%	57
Le gustaría mucho	26,4%	55
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



El 53,8% le gustaría y le gustaría mucho encontrar postres bajos en calorías

Postres con Frutos Exóticos	%	No.
No le gustaría	2,4%	5
Le es indiferente	22,1%	46
Le gustaría	42,3%	88
Le gustaría mucho	33,2%	69
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>

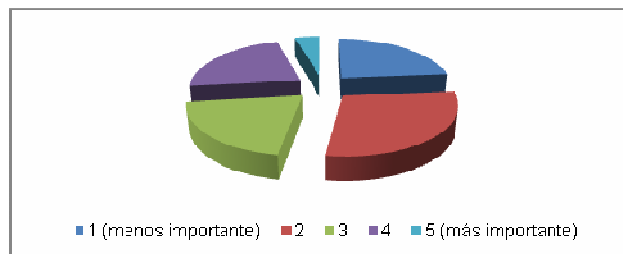


El 42,3% les gustaría encontrar postres con frutos exóticos, y al 33,3% les gustaría mucho, esto marca la tendencia de querer consumir productos nuevos e innovadores

Las personas desean encontrar un sitio que les ofrezca postres típicos colombianos con preparación tradicional al igual que tipo gourmet, tienen interés en los postres internacionales, bajos en calorías e innovadores como sería el caso de los postres elaborados con frutas exóticas.

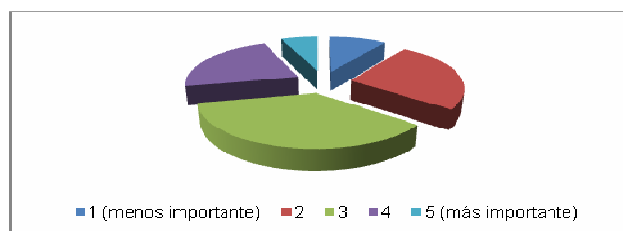
Pregunta 14. Clasifique el menos importante

La decoración	%	No.
1 (menos importante)	23,6%	49
2	28,8%	60
3	20,7%	43
4	22,6%	47
5 (más importante)	4,3%	9
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



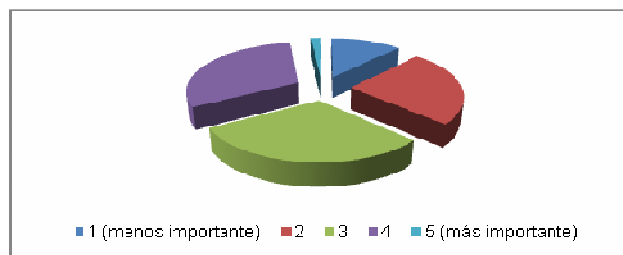
La decoración no es un factor representativo para un cliente a la hora de consumir un postre, el 52,4% de las personas consideran lo menos importante

El precio	%	No.
1 (menos importante)	9,6%	20
2	26,0%	54
3	36,1%	75
4	22,1%	46
5 (más importante)	6,3%	13
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



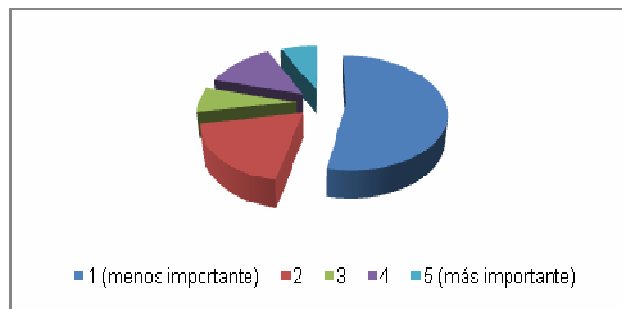
Para el cliente aunque el precio no es lo más importante puede llegar a ser un factor determinante.

El tamaño	%	No.
1 (menos importante)	12,0%	25
2	25,0%	52
3	29,8%	62
4	31,3%	65
5 (más importante)	1,9%	4
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



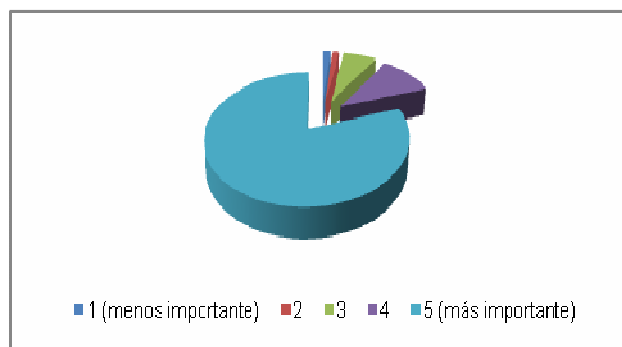
El tamaño es medianamente importante para el cliente

Las calorías	%	No.
1 (menos importante)	53,4%	111
2	18,8%	39
3	7,2%	15
4	13,5%	28
5 (más importante)	7,2%	15
Total	100%	208



A pesar que las personas tienen interés por postres bajos en calorías, según se puede observar de la anterior pregunta, es lo menos importante a la hora de escoger uno.

El sabor	%	No.
1 (menos importante)	1,4%	3
2	1,4%	3
3	6,3%	13
4	10,6%	22
5 (más importante)	80,3%	167
Total	100%	208

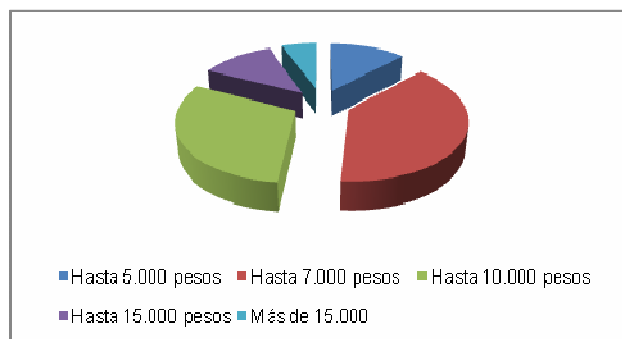


Lo más importante para el cliente es el sabor, representa el 80,3% de los encuestados

Lo más importante para el cliente es que el postre tenga un excelente sabor, seguido por un tamaño y precio razonable, la decoración y las calorías no son factores determinantes para elegir el producto.

Pregunta 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre y café?

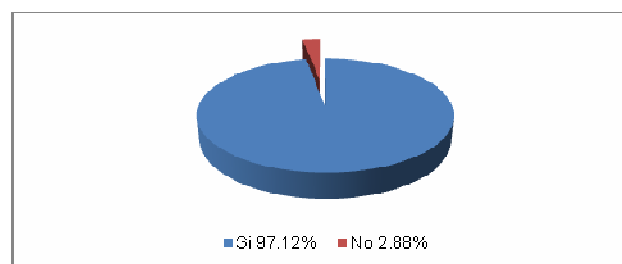
Opción de respuesta	%	No.
Hasta \$5.000	12,5%	26
Hasta \$7.000	38,9%	81
Hasta \$10.000	30,8%	64
Hasta \$15.000	12,0%	25
Más de \$15.000	5,8%	12
<i>Total</i>		208



El 69,7% de las personas están dispuestas a pagar hasta \$7000 y \$10.000, por un postre y una bebida de acompañamiento, presupuesto que se ajusta a los precios ofrecidos por Copoasú.

Pregunta 16. ¿Le gustaría visitar un sitio como el descrito anteriormente?

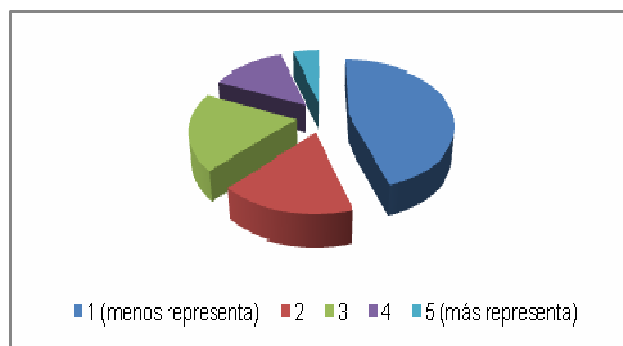
Opción de respuesta	%	No.
Si	97.12%	202
No	2.88%	6
<i>Total</i>		208



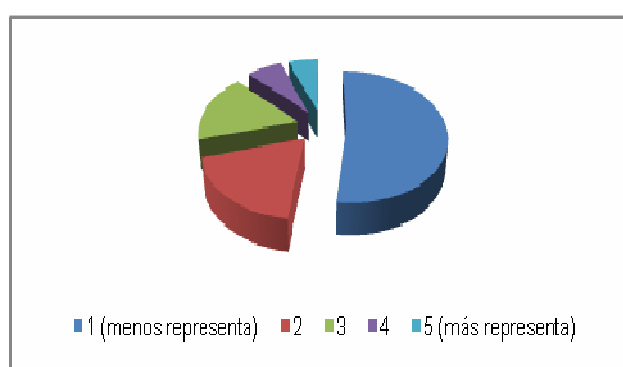
El 97,12% de las personas le gustaría encontrar un lugar en donde pudiera encontrar postres regionales con preparación tradicional y preparación de alta concina, postres internacionales, con un sabor excepcional de tamaño y precio razonable en donde inviertan un promedio de \$7.000 a \$10.000.

Pregunta 17. Nombre que se ajusta para el anterior lugar descrito

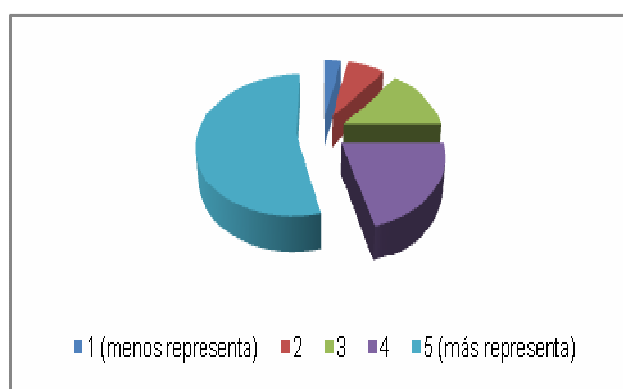
Capof	%	No.
1 (menos representa)	45,2%	94
2	17,3%	36
3	19,2%	40
4	13,5%	28
5 (más representa)	4,8%	10
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



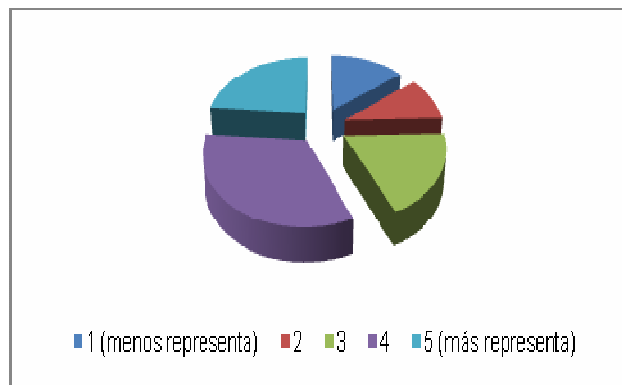
Orgasmic	%	No.
1 (menos representa)	51,9%	108
2	18,8%	39
3	16,8%	35
4	6,7%	14
5 (más representa)	5,8%	12
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



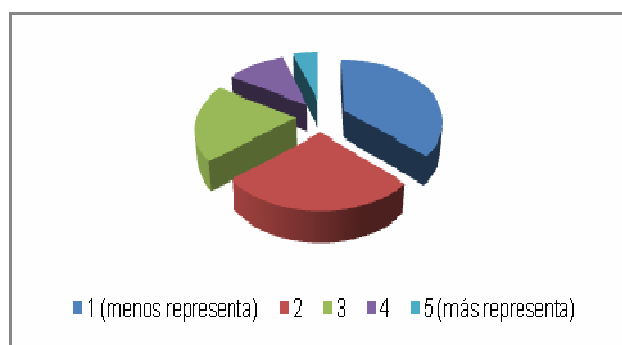
Café de mi tierra	%	No.
1 (menos representa)	3,4%	7
2	7,2%	15
3	14,4%	30
4	21,2%	44
5 (más representa)	53,8%	112
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>208</i>



Coffee Republic	%	No.
1 (menos representa)	14,4%	30
2	10,1%	21
3	18,8%	39
4	33,2%	69
5 (más representa)	23,6%	49
Total	100%	208



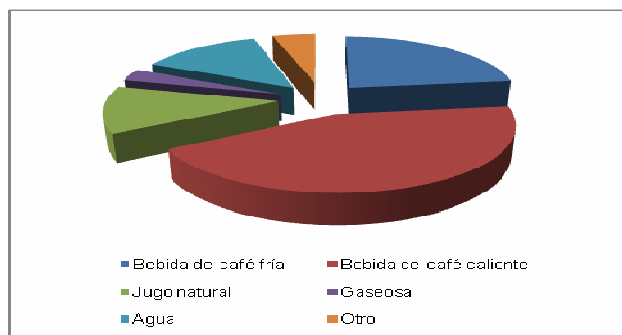
Sweet	%	No.
1 (menos representa)	37,0%	77
2	26,9%	56
3	19,7%	41
4	11,5%	24
5 (más representa)	4,8%	10
Total	100%	208



Nombres como Café de mi tierra y Coffee Republic, hacen referencias a lugares en donde se ofrecen postres típicos colombianos, mientras que nombres como Capof, Orgasmic y Sweet no son relacionados con cafés, salones de té o similares.

Pregunta 18. ¿Con qué acompaña un postre?

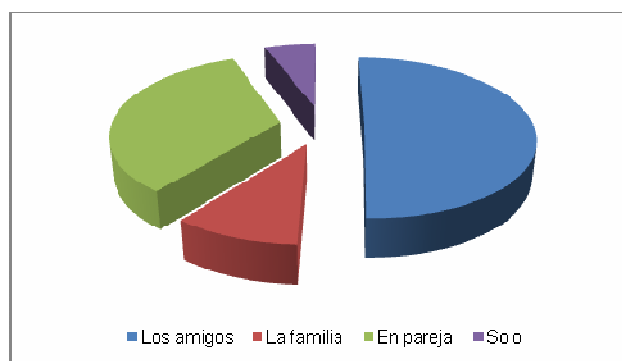
Opción de respuesta	%	No.
Bebida de café fría	23,1%	48
Bebida de café caliente	43,8%	91
Jugo natural	12,0%	25
Gaseosa	2,9%	6
Agua	13,5%	28
Otro	4,8%	10
Total		208



El 43,8% de las personas acompañarían un postre con una bebida de café caliente, seguido por un 23,1% con bebidas de café frías y el 2,9% de las personas la acompañarían con una gaseosa este último representa un porcentaje bajo.

Pregunta 19. Suele ir a un café con

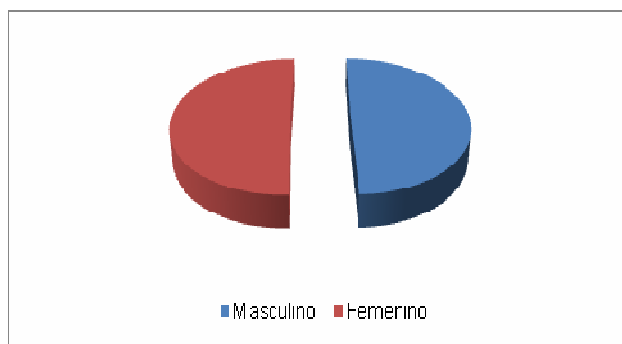
Opción de respuesta	%	No.
Los amigos	50,5%	105
La familia	10,1%	21
En pareja	33,7%	70
Solo	5,8%	12
<i>Total</i>		208



El 50,5% de las personas suelen ir a un café con amigos y el 33,7% con la pareja dejándole un porcentaje de 5,8% aquellas personas que van solas.

Pregunta 22. Sexo

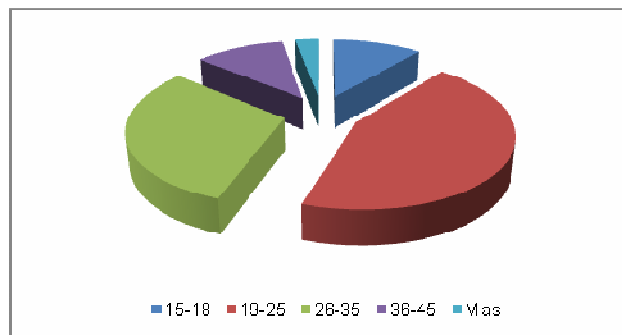
Opción de respuesta	%	No.
Masculino	49,5%	103
Femenino	50,5%	105
<i>Total</i>		208



El 50,5% de las personas entrevistadas fueron mujeres y el 49,5% fueron hombres, acorde al comportamiento de la población

Pregunta 23. Edad

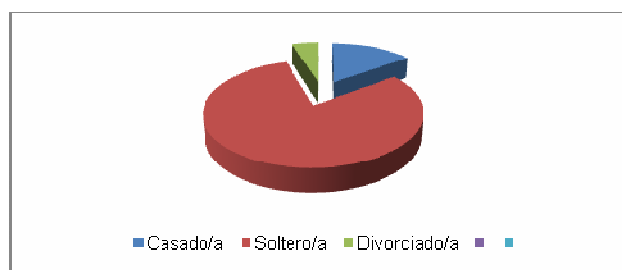
Opción de respuesta	%	No.
15-18	11,1%	23
19-25	44,2%	92
26-35	30,8%	64
36-45	11,1%	23
Mas	2,9%	6
<i>Total</i>		<i>208</i>



El 30,8% de las personas están entre 26 y 35 años, este grupo corresponde al perfil del consumidor, sin embargo es importante resaltar que el 44,2% están entre 19 y 25 años.

Pregunta 24. Estado Civil

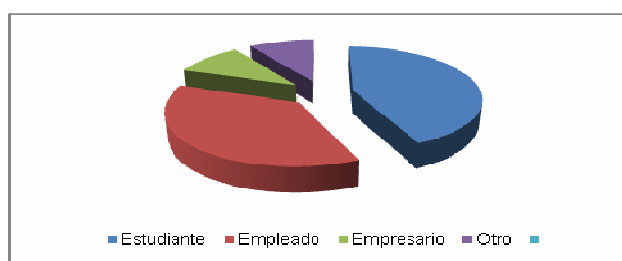
Opción de respuesta	%	No.
Casado/a	14,9%	31
Soltero/a	80,3%	167
Divorciado/a	4,8%	10
<i>Total</i>		<i>208</i>



El 80,3% de las personas son solteras, lo cual justifica que el mayor porcentaje de personas encuestadas vayan con sus amigos a tiendas de café y postres.

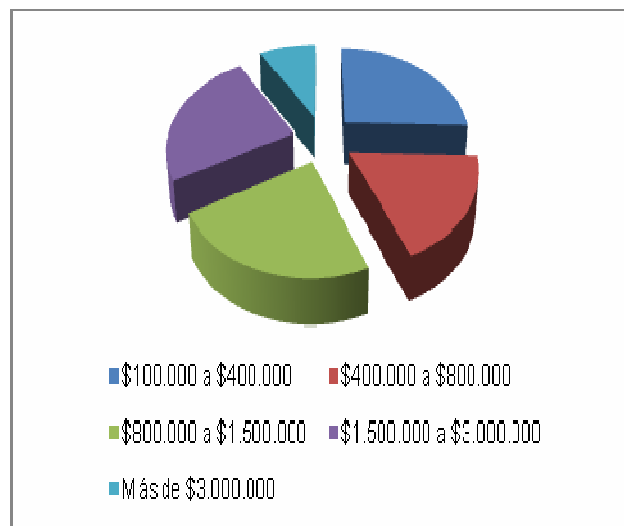
Pregunta 25. Ocupación

Opción de respuesta	%	No.
Estudiante	43,3%	90
Empleado	37,0%	77
Empresario	10,1%	21
Otro	9,6%	20
<i>Total</i>		<i>208</i>



Pregunta 26. Ingreso promedio mensual

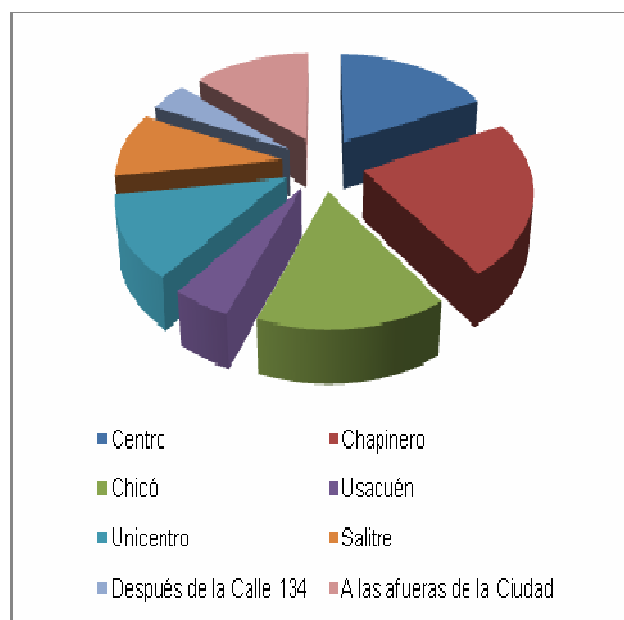
Opción de respuesta	%	No.
\$100.000 a \$400.000	25,5%	53
\$400.000 a \$800.000	18,3%	38
\$800.000 a \$1.500.000	23,1%	48
\$1.500.000 a \$3.000.000	24,5%	51
Más de \$3.000.000	8,7%	18
Total		208



El 37% de las personas son empleados y el 43,3% son estudiantes, con ingresos promedios acorde a sus ocupaciones, por lo tanto se tiene un porcentaje muy parecido entre los diferentes rangos.

Pregunta 27. Seleccione la zona más cercana del lugar de trabajo o estudio

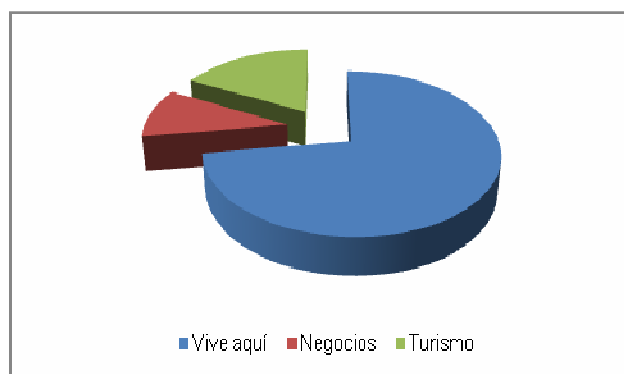
Opción de respuesta	%	No.
Centro	17,8%	37
Chapinero	22,6%	47
Chicó	15,4%	32
Usaquén	4,8%	10
Unicentro	12,0%	25
Salitre	9,6%	20
Después de la Calle 134	4,3%	9
A las afueras de la Ciudad	13,5%	28
Total		208



El 22,6% de las personas trabajan o estudia cerca a la zona de chapinero, lugar donde va a estar ubicado el punto de venta de Copoasu

Pregunta 28. Generalmente, ¿Cuál es el motivo de su estadía en Bogotá?

Opción de respuesta	%	No.
Vive aquí	72,6%	151
Negocios	10,1%	21
Turismo	17,3%	36
<i>Total</i>		<i>208</i>



El 72,6% de las personas entrevistadas viven en Bogotá, están en la ciudad por negocios, el 10,1% y por turismo en la capital el 17,3%

3.5 MERCADO META

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada y analizada anteriormente, se tomó la pregunta No. 1, destinada a la frecuencia con que visita tiendas de café y postres, para ver como ésta se distribuía en la población y aplicarla al mercado objetivo, para finalmente llegar a un número de visitas objetivo al año para el establecimiento. (Ver Anexo No. 3)

Finalmente se estableció las visitas meta como el 1,3% de las visitas objetivo que corresponde a la participación promedio de un establecimiento de tamaño y características similares al nuestro según la encuesta. (Ver Anexo No. 4). Esta meta se alcanzara para el tercer año de operación del negocio.

Para determinar el mercado meta se partió del mercado total, el cual se acotó tomando sólo la población dentro de los estratos 4,5 y 6 para obtener así el mercado

potencial. De éste mercado se tomó sólo la población que se encontraba entre las edades de 24 a 38 años para llegar al número de personas que finalmente constituyen el mercado objetivo al que el negocio pretende llegar (Ver tabla No. 3-1).

Tabla 3-1 Mercado Meta

		Segmentación	Tamaño
MERCADO TOTAL(Personas)	1.366.000		
MERCADO POTENCIAL (Personas)	1.079.140	Estratos 4,5 y 6	79% del Mercado Total
MERCADO OBJETIVO (Personas)	345.325	Hombres y mujeres 24 a 38 años	32% del Mercado Potencial
VISITAS OBJETIVO (Visitas/Año)	24.866.370	Frecuencia de Visitas	Número equivalente de visitas al año para el mercado objetivo de acuerdo con la encuesta.
VISITAS META (Visitas/Año)	325.749	La meta se establece asumiendo la participación promedio de empresas de similar tamaño y características a las del negocio	1,3% de las visitas objetivo

4 COMPETENCIA

4.1 DESCRIPCIÓN

- Myriam Camhi

Es una empresa pastelera que lleva más de 25 años en el mercado, inició en la cocina de una casa ubicada en la calle 106; hoy cuenta con cuatro locales, localizados en el parque de la 93, la zona G, la plazoleta de comidas del Centro Comercial Andino y en la calle 113 con séptima. Uno de ellos la sede principal, donde se preparan en su totalidad y a diario más de 700 variedades de postres, tortas, helados galletas y pies, además de almuerzos ligeros y pasabocas de sal. Como servicios adicionales ofrecen servicios de bodas y montajes de Buffet.

Cuenta con una página web donde le brinda información al cliente de cada uno de sus productos tanto de dulce como de sal, servicios adicionales y menú del día,

Su punto de venta principal ubicado en la zona T, cuenta con servicio de parqueadero, es una casa amplia de dos pisos, por lo que puede ofrecer diferentes ambientes al cliente, tiene dos amplias vitrinas en donde se encuentra a la mano las tortas, pasteles, galletas y chocolate que ofrece, es atendido por dos personas que están atentas a resolver las inquietudes del cliente, puesto que los productos no tiene rótulos con su nombre que ayuden a identificar el postre fácilmente.

El punto de venta ubicado en el Centro Comercial Andino tiene un ambiente más informal por estar ubicado en la terraza de comidas, sin embargo ofrecen la misma variedad de productos, tiene una pequeña vitrina en donde se exhibe postres, galleta y brownies.

- H&B

Hace dos años se encuentra ubicado en la Zona G de Bogotá, anteriormente se encontraba en la Zona T. H&B ofrece al cliente una alta calidad y variedad de postres y productos de sal, como ensaladas, sándwich, wraps y sopas entre otros; tiene una excelente decoración en sus vitrinas a tal punto que es su mejor carta de presentación. Cada producto tiene su nombre y tiene una presentación impecable que cualquiera de ellos se ven muy provocativos para el cliente, está ubicado al lado de Harrys Sasson y cuenta con la ventaja de tener su respaldo.

Tiene un único punto de venta con una amplia cocina, cuatro vitrinas y aproximadamente 35 mesas, cada una con capacidad para cuatro personas y ofrecen un amplio horario de atención.

- Rausch

Su primer punto abrió las puertas en febrero de 2007, en la zona g de Bogotá, haciendo énfasis en la tradición francesa tanto en pastelería como panadería y con el estilo propio y único del chef. En el lugar hay variedad de tortas y pasteles exhibidos en vitrinas, además se puede disfrutar de su delicatessen el cual se caracteriza por su selecta oferta y la cava que ofrece vinos de alta calidad a precios muy cómodos. El lugar tiene un ambiente informal, tranquilo y acogedor que se caracteriza por un menú que crece constantemente en variedad y calidad de productos con la marca “R”. Esta empresa no sólo cuenta con el posicionamiento del chef sino también con la infraestructura que comparte con Criterion, restaurante que se ha mantenido entre los mejores en los últimos años.

La aceptación de los consumidores muestra que es un competidor que llegó pisando fuerte para quedarse, a tal punto que un año después abrió su segundo punto de venta en la zona T, pero con la gran diferencia que ahora es con horno de leña, por lo cual ofrece una gran variedad de pizzas, tiene una excelente

atención al cliente ofrecen dos cartas una en donde está la variedad de pizzas ,bebidas y ensaladas y la otra carta ofrecen sándwich fríos y wraps, Este segundo lugar mediante una alianza con Kitchen Aid ofrece una amplia exhibición de productos entre los cuales tiene implementos de cocina, hornos y estufas, adicionalmente ofrecen cursos culinarios.

- Jacques

Es una empresa cuyo propietario es un chef francés que se ganó un lugar hace ya más de diez años entre las preferencias de los consumidores, gracias a tener un lugar muy acogedor y una excelente atención. Tiene un único punto de venta situado en la calle 109 con 19, en donde Jaques Anento, su fundador, cuidadosamente vigila que su cliente tenga un excelente producto y servicio en la mesa. Es un lugar al mejor estilo francés, en la entrada una terraza con 11 mesas, en el primer piso ésta ubicada su cocina con una amplia vitrina en donde exhibe sus postres, quiches y sándwiches, en el segundo piso tiene seis mesas y una barra en donde sus clientes esperan mientras desocupan una de las mesas ahí mismo son atendidos de tal manera que cuando pasan a la mesa su pedido llega justo a tiempo. Su carta ofrece desayunos, almuerzos, creps, bebidas frías y calientes, para la selección de postres el cliente se puede dirigir a la vitrina o el mesero le dice la diferentes opciones puesto que cada día ofrece postres diferentes lo cual es especificado en su carta.

A lo largo de estos años los críticos lo han catalogado como uno de los mejores pasteleros en el país y su negocio ha alcanzado a recibir hasta 1.500 personas en un día a pesar de tener una instalación pequeña. Desde el principio dio gran importancia a la capacitación pues cree que es muy importante en la identidad de sus productos. Su especialidad es la panadería, es único y exclusivo, no le interesan socios ni ampliarse. Sin embargo, ya cuenta con 34 empleados para quienes ofrece la mejor remuneración para lograr su satisfacción.

4.2 UBICACIÓN

Los competidores se encuentran distribuidos principalmente en la zona T y la zona G, con excepción de Jaques; ofrecen un amplio horario de atención, acorde con la vida nocturna de la zona, es importante resaltar que Myriam Camhi es la compañía que mas punto de ventas tiene seguido por Rausch. (Ver Tabla No. 4-1)

Tabla 4-1. Ubicación de la competencia

Empresas	Dirección	Horario de atención
Myriam Camhi	Calle 81 No. 8-08,	Lunes a Sábado De 10 am a 8 pm
	Calle 113 No. 7-21. Torre-A, L-108,	Lunes a Sábado De 10 am a 8 pm
	Centro Comercial Andino, Terraza de comidas,	Lunes a Sábado De 10 am a 8 pm
	Nueva Sede Calle 93	Lunes a Sábado De 10 am a 9 pm
H&B	Cra 6 # 69A-34	Domingo a Miércoles De 11 a.m. a 10 p.m. Jueves a Sábado De 11 a.m. a 12 p.m.
Jacques	Diag. 109 #20-82	Lunes a Sábado De 8 a.m. a 9 p.m.
Rausch	CII 70 # 6 – 37	Martes a domingo De 10 a.m. a 10 p.m.
	Cra 10 #82 – 90	Martes a domingo De 10 a.m. a 10 p.m.

4.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Según la encuesta realizada por vive.in.com, sitio especializado en recomendar los mejores planes de la ciudad fueron clasificados de la siguiente manera como los mejores postres de Bogotá según la percepción del consumidor y en una muestra de 500 personas su participación en el mercado. (Vive.in, 2008) (Ver Tabla No. 4-2)

Tabla 4-2. Distribución del mercado y la competencia

Empresa	Porcentaje
Myriam Camhi	38%
H&B	31%
Rausch Pâtisserie	16%
Jacques	15%

4.4 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

Para hacer un análisis general de la competencia, se dividió en dos grupos que se definen de la siguiente manera (Ver Tabla No. 4-3)

Competencia Directa: Los competidores que se encuentran dentro de nuestro sector estratégico y se dirigen al mismo segmento de mercado que se dirige nuestra empresa. Por esta razón tienen similitudes en los productos y servicios que ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes. Entre ellos podemos incluir a Myriam Camhi, Rausch, H&B y Jacques.

Competencia Indirecta: Los competidores que así no pertenezcan al mismo sector estratégico de nuestra empresa ofrecen productos y servicios sustitutos que

satisfacen la misma necesidad. Entre estos están muchos sitios como crepes & waffles, endulza tu paseo, castellana 104, pastelerías, heladerías, salones de té y onces, etc.

Tabla 4-3. Comparación con la competencia

	Debilidades	Fortalezas
La Competencia indirecta	*No se preocupan por innovar constantemente. *Servicio lento *Establecimientos poco acogedores *Presentación incomoda y poco atractiva para los consumidores.	*Ubicación *Tiempo en el mercado *Know how *Posicionamiento de nombre
Competencia directa	*No tienen un enfoque específico *Manejan solo postres internacionales *Precios elevados *Un portafolio de productos muy amplio	*Constante innovación *Ubicación *Chefs experimentados *Grandes inversiones de capital

4.5 BARRERAS DE ENTRADA

Teniendo en cuenta la competencia directa e indirecta encontramos dentro de las barreras principales: los costos altos de iniciación y la experiencia que se requiere en el medio, de otro lado consideramos que las patentes, los problemas de producción, los impedimentos por licencias y saturación del mercado presentan barreras bajas de entrada, mientras que las marcas registradas y la escasez de proveedores y distribuidores no representan ningún tipo de barrera. (Ver Tabla No. 4-4)

Tabla 4-4. Barreras de entrada

Tipo de Barrera de Entrada (Factores de Efectividad)	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Cuando puede ser Efectivo
Patentes			X		Cuando sea una receta que genere ingresos muy altos que justifique el precio de patente
Costos Altos de Iniciación		X			Cuando se pretenda producir a gran escala y se vea la necesidad de tener una planta de producción con equipos de mayor capacidad.
Se requiere mucha Experiencia		X			Cuando se está iniciando con la empresa
Problemas de producción			X		Cuando no se encuentra oportunamente el personal capacitado y cuando no se cuenta con la capacidad de producción demandada
Escasez de Proveedores y Distribuidores				X	Cuando exista escases del insumo
Impedimentos por Licencias			X		Costos del Registro Sanitario
Saturación del mercado			X		Cuando no haya ninguna necesidad insatisfecha en el mercado
Marcas Registradas				X	Cuando alguien quisiera usar un nombre muy similar a empresas existentes

5 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

5.1 ORGANIZACIÓN

5.1.1 Equipo de punto de venta

CARGO	No. EMPLEADOS
Administrador	1
Chef	1
Preparador de Bebidas	1
Meseros Permanentes	1
Meseros Temporales	3
Total	7

Adicionalmente se contará con un equipo de asesoría externa, con el fin de mantener actualizadas las nuevas tendencias del negocio, esta asesorías serán pagadas acorde se cumpla los objetivos para las cuales son contratadas.

5.1.2 Organización del trabajo

- **Administrador:** es el directo responsable del personal y del buen funcionamiento del lugar. Deberá supervisar que las demás personas a su cargo cumplan con las funciones y objetivos fijados para ofrecer un excelente servicio al cliente, además de estar en un mejoramiento constante de los indicadores de gestión.

- **El preparador de bebidas:** tendrá un área habilitada para dicho propósito, será responsable de los insumos que se le asignen, las maquinas y su mantenimiento así como de la limpieza de dicha área.
- **Mesero permanente:** será responsable de una de las regiones naturales de Colombia y de la capacitación y coordinación de los meseros temporales.
- **Meseros temporales:** cada uno será responsable de dos de las regiones naturales de Colombia en las que esta divididas el lugar, se encargaran de atender y limpiar las mesas asignadas.

Se buscará tener una permanente comunicación, capacitación y motivación de tipo psicológico y financiero.

5.2 GESTIÓN DE PERSONAL

Se utilizaran agencias empleo para agilizar el recibimiento de hojas de vida de acuerdo a los requerimientos solicitados, se acudirán a varias de ellas con el fin de escoger las personas que más se ajusten al perfil y a las labores a realizar

Se trabajará inicialmente con aquellas agencias de empleo que no cobren comisión por el personal incorporado a la organización.

5.2.1 Formación requerida

Tabla 5-1 Formación de personal requerida

Personal	Estudios	Certificados	Experiencia	Examen Médico
Administrador	Título Profesional en administrador de empresas o ingeniería industrial	Manejo Office (Word, Excel y Access)	Mínimo 1 año en el sector de alimentos	
Chef	Titulo de Chef de cocina	Curso de manipulación de alimentos	Mínimo 1 año en el sector de alimentos	Examen de piel, garganta y uñas
Preparador de Bebidas	Manejo maquina expreso	Curso de manipulación de alimentos	1 año de manejo de maquina expreso.	Examen de piel, garganta y uñas
Meseros Permanentes	Bachiller		Manejo de personal, en el sector de alimentos	
Meseros Temporales	Universitarios		Seis meses en trabajos afines	

5.2.2 Sueldos

Teniendo en cuenta cuales son los requisitos legales que el empleador tiene con sus empleados se realizara el pago del personal bajos las siguientes condiciones (ver Tabla No.5-2)

Tabla 5-2. Obligaciones a cargo del empleador.

OBLIGACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR					
Obligaciones Mensuales	Pensión*	Salud	Riesgos Profesionales	Aportes a Cajas de Compensación Familiar	Horas Extras
	15,5% del salario de cada trabajador del cual 11,625% está a cargo del empleador .	12% del salario de cada trabajador del cual 8% está a cargo del empleador .	Dependiendo de la clase del riesgo en el que esté clasificada la actividad económica de la empresa varía del 0,5% hasta el 8,7% del valor total de la nómina mensual.	9% del valor total de la nómina mensual pagada en su integridad por el empleador.	Las horas extras desarrolladas dentro de la jornada diurna, se pagan con un recargo del 25% sobre el valor ordinario de la hora. Si se desarrollan en la jornada nocturna el recargo será del 75%.
Obligaciones Semestrales	Prima de Servicios 30 días de salario por año, pagaderos semestralmente.				
Obligaciones Anuales	Cesantías		Intereses de Cesantías		Vacaciones
	30 días de salario por año.		12% anual sobre cesantía, liquidados a 31 de diciembre de cada año.		15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de servicios.
Obligaciones Aplicables a Algunos Trabajadores	Dotación		Licencia de Maternidad		Licencia de Paternidad
	Una entrega de vestido y calzado tres veces al año.		12 semanas de descanso remuneradas a partir de la época de parto.		8 días hábiles de descanso remunerado a partir de la época del parto.

Fuente: PROEXPORT COLOMBIA

Se establecerá cuanto debe ser el pago mensual para el año 2009 para el personal requerido en el punto de venta (Ver Tabla No. 5-3).

Tabla 5-3. Salario Mínimo Legal Vigente Año 2009

CONCEPTO	VALOR
SALARIO MINIMO LEGAL VIGENTE	\$496,900
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$59,300
HORA ORDINARIA	\$2,070
TRABAJO NOCTURNO	\$2,795
HORA EXTRA DIURNA	\$2,588
HORA EXTRA NOCTURNA	\$3,623
HORA ORDINARIA DOMINICAL O FESTIVO	\$3,623
HORA EXTRA DIURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	\$4,141
HORA EXTRA NOCTURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	\$5,176

Tabla 5-4. Pago Mensual Empleados Punto De Venta año 2009

PERSONAL	NUMERO	SUELDO BASICO	AUX TRANSPORTE	APORTE SALUD	APORTE PENSION	TOTAL
Administrador	1	\$ 1.250.000	\$ 0	\$ (50.000)	\$(50.000)	\$1.150.000
Chef	1	\$ 850.000	\$ 59.300	\$ (34.000)	\$(34.000)	\$ 841.300
Preparador de Bebidas	1	\$ 600.000	\$ 59.300	\$ (24.000)	\$(24.000)	\$ 611.300
Meseros Permanentes	1	\$ 600.000	\$ 59.300	\$ (24.000)	\$(24.000)	\$ 611.300
Meseros Temporales	3	\$ 278.100	\$ 29.650			\$ 923.250
						\$4.137.150

Los meseros temporales serán contratados por horas, por lo que no les corresponde pago de prestaciones sociales, estos empleados tendrán perfil de

estudiante universitario que trabaja con el fin de tener unos ingresos extras, en lugar de ser su única fuente de ingreso.

El pago de Parafiscales, ARP, Aporte de salud y Aporte de pensión correspondiente al empleador es de \$297.000, \$17.226, \$11.220 y \$15.840 correspondientemente (ver Tabla No. 5-5)

Tabla 5-5. Pago mensual de Aportes

PERSONAL	PARAFISCALES			TOTAL	ARP	EMPLEADOR	
	Caja Compensación	I.C.B.F	SENA			APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN
Administrador	\$ 50,000	\$37,500	\$25,000	\$112,500	\$6,525	\$ 4,250	\$ 6,000
Chef	\$ 34,000	\$25,500	\$17,000	\$ 76,500	\$4,437	\$ 2,890	\$ 4,080
Preparador de Bebidas	\$ 24,000	\$18,000	\$12,000	\$ 54,000	\$3,132	\$ 2,040	\$ 2,880
Meseros Permanentes	\$ 24,000	\$18,000	\$12,000	\$ 54,000	\$3,132	\$ 2,040	\$ 2,880
Meseros Temporales				\$ 0		\$ 0	\$ 0
				\$297,000	\$17,226	\$ 11,220	\$ 15,840

Para la liquidación de cesantías, intereses de cesantías, vacaciones y prima, se tendrán en cuenta las siguientes formulas (Ver Tabla No. 5-6):

CESANTÍA	$\frac{\text{salario mensual x días trabajados}}{360}$
INTERESES DE CESANTIAS	$\frac{\text{cesantías x días trabajados x 0.12}}{360}$
PRIMA DE SERVICIOS (Por cualquier tiempo trabajado)	$\frac{\text{salario mes x días trabajados semestre}}{360}$
VACACIONES (Por cualquier tiempo trabajado)	$\frac{\text{salario mensual básico x días trabajados}}{360}$

Tabla 5-6. Pago anual de Prestaciones sociales

PERSONAL	CESANTIAS	INTERESES CESANTIAS	VACACIONES	PRIMA	TOTAL
Administrador	\$ 1.250.000	\$ 150.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 3.900.000
Chef	\$ 850.000	\$ 102.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 2.652.000
Preparador de Bebidas	\$ 600.000	\$ 72.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.872.000
Meseros Permanentes	\$ 600.000	\$ 72.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.872.000
Meseros Temporales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				TOTAL	\$ 10.296.000

Las personas que van a laborar en la empresa se les pagará todas las prestaciones correspondientes, de esta manera por año se pagará \$ 71.796.312 pesos del 2009 (Ver Anexo 5)

6 PLAN DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

6.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

6.1.1 Productos

- Postres típicos: Los postres que parten de la tradición de la cultura colombiana y se han posicionado en la mente del consumidor a través de los años. Pero no sólo de la ciudad o región donde esté establecido el negocio sino un portafolio que reúna los más representativos del país. Ejemplos: Leche asada, arroz con leche, borracho, entre otros.
- Postres gourmet: Se refiere a los postres que a partir de licores, frutas endémicas y otros insumos propios de las regiones del país, son innovadores y van más allá de lo que el consumidor espera, dándole a conocer sabores que para él hasta el momento son desconocidos.
- Bebidas: Una variedad que permita complementar los postres de la mejor manera. Entre éstas las tradicionales frías y calientes y además aquellas regionales que pueden ser muy buen complemento y generar valor agregado en el cliente por poder consumirlo sin estar en el sitio en el que es tradición.

6.1.2 Servicios

- Eventos especializados: Para complementar el ambiente sofisticado del lugar se haría una programación de eventos esporádicos, generadores de cultura o que promuevan la diversión. Se manejarían de manera sobria de cada uno de ellos para no incomodar a los clientes y solo un día específico de la semana. Entre estos se han considerado, desfiles de moda, exposiciones de arte y música en vivo.

- Periódicos y Revistas especializadas en alimentos gourmet: Lecturas que no se consiguen en todas partes y las cuales pueden disfrutar los visitantes que no tienen una suscripción anual pero que quieren conocer diversos temas y mantenerse informados, mientras toman sus onces. Es la oportunidad para que las personas no lean solo de su especialidad sino de otras, pues un administrador difícilmente se inscribe a una revista especializada en filosofía por curiosidad, pero si puede querer leer un artículo al respecto.
- Club de Idiomas: Una base de datos que se publicara mensualmente en el punto de venta, que permite que las personas interesadas en aprender otras lenguas se encuentren con extranjeros de paso y personas que puedan contribuir en su proceso de aprendizaje. Es decir una persona que hable inglés puede establecer relación con alguien interesado en aprender tal idioma a cambio de enseñarle español. Es una forma de tomar onces y resolver dudas en este aspecto.

6.2 PROMOCIÓN

La empresa se concentrará en entablar una relación cercana con el cliente y aprovechar el punto de venta de la manera adecuada para lograr dicho propósito. Esto es haciendo promociones frecuentemente especiales, como un tinto de cortesía un día a la semana para universidades u oficinas de la zona que sean clientes estratégicos para nuestro producto.

Se harán encuestas que permitan la retroalimentación constante del servicio que tengan como motivación participar en sorteos de descuentos, productos gratis y premios, al igual que un bolígrafo con la imagen corporativa como obsequio cuando esta sea diligenciada.

Asimismo, a través de tarjetas de puntos ofrecer descuentos y premios que contribuyan a la fidelización del cliente al darle prioridad y beneficios para lograr

que se identifique con nuestra empresa. Se ofrecerá una línea de productos con la imagen corporativa que cree una cultura e identidad alrededor del concepto del negocio, entre estos, una vajilla, souvenirs y regalos típicos.

Por otro lado se aprovecharán los medios de publicidad más adecuados para reforzar el mensaje que se quiere transmitir a los clientes y causar recordación de la marca para posicionarla en la mente del consumidor y el mercado. Esto se hará principalmente en revistas de entretenimiento y aquellas especializadas del sector, a través de artículos informativos que den a conocer la imagen corporativa, la inauguración, productos e innovaciones más recientes. Además, se harán notas pequeñas que den a conocer el negocio a través de guías turísticas que inviten a los turistas a acercarse a nuestro punto de venta y así a la variedad de la cultura colombiana en un mismo lugar.

Para este efecto se ha destinado un presupuesto anual de \$11.500.000 anuales para el año 2010 distribuidos de la siguiente manera:

Publicidad y Promoción	\$	5.000.000
Pagina Web	\$	500.000
Carta-Menú	\$	1.000.000
Impresos y Material POP	\$	5.000.000

6.3 UBICACIÓN

La ubicación y la decoración del local se consideran determinantes para el negocio. La ubicación del primer punto de venta será en Bogotá, en una de las zonas gastronómicas reconocidas como son la zona G, la zona T o el parque de la 93. El lugar deberá ser visible, tener fácil acceso y parqueaderos.

Posteriormente, se buscara abrir los demás puntos de venta en las restantes zonas. Asimismo, se ha considerado la posibilidad de abrir puntos de ventas en

aeropuertos y sitios turísticos donde se pueda dar a conocer el concepto a turistas y extranjeros.

De la misma forma, la atmósfera debe reflejar el concepto que se quiere transmitir para contribuir a construir la experiencia única para el cliente que es el fin último del negocio. El local estará dividido en las regiones naturales de Colombia, las cuales tendrán su respectiva ambientación con elementos característicos de cada una de ellas como por ejemplo lo son para la región Caribe, el acordeón y el sombrero vueltiao. Estas zonas tendrán repisas y vitrinas donde se exhiban artesanías, postres y artículos que acerquen más al cliente a cada cultura en ellas representada que además el cliente podrá comprar para tener un recuerdo del lugar y la experiencia.

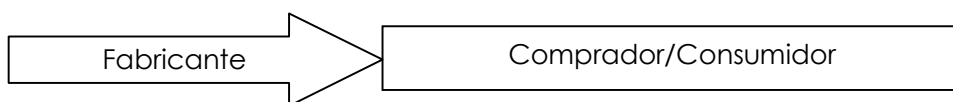
Aparte de las zonas regionales, el local contará con una zona neutral central donde los clientes podrán sentarse con sus computadores a disfrutar del WIFI, ver los postres más de cerca en una vitrina redonda que busca romper el esquema tradicional y acercar al cliente a lo que quiere comer para que elija fácilmente. Esta zona tendrá un punto de atención al cliente y una barra de salsas para que los clientes le adicionen a sus postres todas las que gusten. El objetivo es lograr transportar a nuestros clientes a cada una de estas culturas colombianas y que los extranjeros o quienes conocen poco de la variedad que se posee pueden tener una pequeña mirada al gran espectro de posibilidades que es el país en un mismo lugar.

El Lugar tendrá un área aproximada de 100 m², para el cual se presupuesta un valor mensual de \$10.000.000; por concepto de arrendamiento, para un total de \$120.000.000 anuales para el año 2009

6.3.1 Canal de Distribución

La comercialización de los postres se hará de manera directa, es decir al comprador-consumidor y exclusivamente en el punto de venta (Ver Grafico 6-1)

Gráfico 6-1. Canal de distribución



6.4 PRECIO

6.4.1 Variables para la fijación del precio

Los productos y servicios ofrecidos tienen un nivel muy alto de diferenciación, tanto por la calidad de los mismos, la variedad y el significado cultural intrínseco como por el sitio y el ambiente del recinto. De esta manera el valor percibido por el cliente es mucho mayor al precio que el cliente pague por este, pasando este a segundo plano en el momento de decidir.

No obstante el precio fijado se comparará con el de la competencia para asegurarse que este no le reste competitividad al negocio, siendo asequible y razonable. Adicionalmente se tendrán en cuenta los costos de producción y funcionamiento los que incluyen los precios de los insumos y los precios de la tecnología y finalmente los ingresos medios de la población objetivo, que al estar dirigida a estratos 4, 5 y 6 son altos.

Para establecer el precio de los productos y de acuerdo con el análisis de costos se siguieron los siguientes parámetros, de costos directos, mano de obra indirecta y utilidad:

Costos Directos	33.3%
Mano de obra indirecta	33.3%
Utilidad	33.3%

Tabla 6-1. Costo de 20 porciones y por porción

PRODUCTO	COSTO 20 PORC	COSTO PORC
Ponqué blanco	\$ 56.280	\$ 2.814
Ponqué negro	\$ 74.418	\$ 3.721
Torta de vainilla y chocolate	\$ 36.762	\$ 1.838
Torta de chocolate	\$ 65.378	\$ 3.269
Cheesecake de agras	\$ 31.664	\$ 1.583
Mouse de maracuyá y choc.	\$ 53.208	\$ 2.660
Torta de piña	\$ 31.277	\$ 1.564
Torta de baileys	\$ 80.259	\$ 4.013
Tiramisu	\$ 16.212	\$ 811
Chocoflan	\$ 17.351	\$ 868
Pie de frutas	\$ 40.348	\$ 2.017

Para establecer el precio del ponqué, tortas y postres y tortas frías se incremento el 30% de utilidad a los costos del producto terminado y un 20% adicional para el precio por porción con el fin de beneficiar a quienes compren la torta completa y teniendo en cuenta el costo de oportunidad que representa venderla por porción en varias transacciones.

Tabla 6-2. Precio de 20 porciones y por porción

PRODUCTO	PRECIO 20 PORC	PRECIO/ PORC
Ponqué blanco	\$ 84.420	\$ 5.065
Ponqué negro	\$ 111.627	\$ 6.698
Torta de vainilla y chocolate	\$ 55.143	\$ 3.309
Torta de chocolate	\$ 98.067	\$ 5.884
Cheesecake de agras	\$ 47.496	\$ 2.850
Mouse de maracuyá y choc.	\$ 79.811	\$ 4.789
Torta de piña	\$ 46.915	\$ 2.815
Torta de Baileys	\$ 120.389	\$ 7.223
Tiramisu	\$ 24.318	\$ 1.459
Chocoflan	\$ 26.027	\$ 1.562
Pie de frutas	\$ 60.522	\$ 3.631

Para efectos del análisis financiero y por practicidad se clasificaron en 3 tipos de productos para representar la variedad y lo más característico del negocio en unas pocas categorías. La clasificación se hizo de la siguiente manera:

- **Ponqués:** En ésta sección se clasifican los productos más elaborados de la empresa, considerados estos como aquellos que tienen una preparación más compleja, mayor cantidad de insumos, insumos especiales como fruta cristalizada, quemado de panela y caramelo, especias, además de una decoración más sofisticada. Ejemplo de estos son el ponqué de masa negra y blanca.
- **Tortas:** Los productos que tienen como base de preparación insumos simples como huevos, mantequilla y azúcar. Estas se hacen por capas mezcladas con rellenos de diferentes tipos como arequipe, licores, frutos secos y mousses. Entre estos están las tortas de chocolate, de frutas, semilla de amapola, entre otras.
- **Postres y Tortas frías:** En esta categoría se clasificaron los productos que tanto en su etapa de producción como en la de exhibición necesitan de refrigeración. Su consistencia es suave y son a base de crema de leche o gelatina. Dentro de estos están: los cheesecakes, pies, mousses, flanes, etc. Por tener precios muy similares se hizo de tortas y postres fríos una sola categoría, asumiendo el precio más alto para llevarlo al modelo financiero.

Tabla 6-3. Precios promedios

PRECIOS PROMEDIOS	P.P 20 PORC	P.P /PORCION
PONQUES	\$ 98.023	\$ 5.881
TORTAS	\$ 80.129	\$ 4.808
POSTRES FRIOS	\$ 57.183	\$ 3.431

Finalmente se hizo un análisis histórico de los costos directos en el sector cuyo promedio se situó en el 52% de los ingresos (Ver anexo 7). En consecuencia, se concluyó que el supuesto que se había hecho anteriormente planteando los costos como el 33.3% está por debajo de las cifras que presenta el sector por lo que se decidió tomar una posición intermedia y más conservadora y situar nuestros costo directo final en el 40%

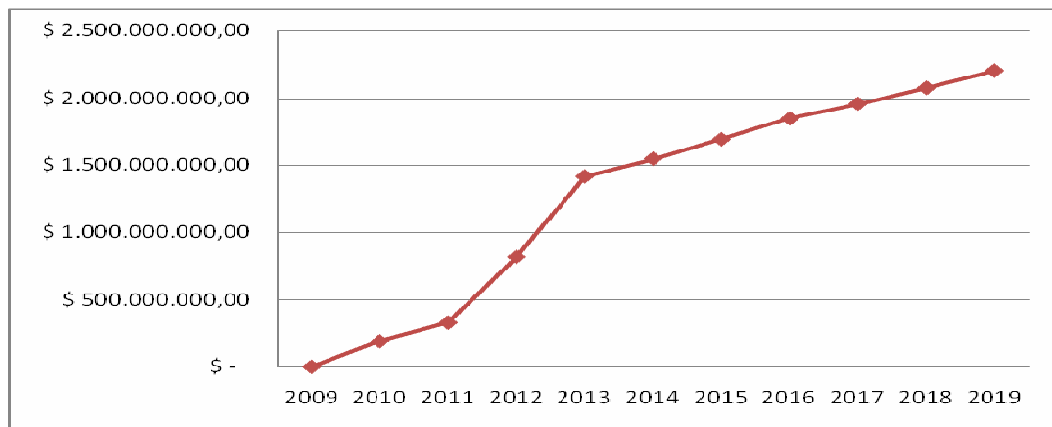
6.4.2 Precios Competencia

Tabla 6-4. Precios de Competidores 2009

Empresa	Miryam Camhi		H&B		Rausch		Jaques	
Producto	Descrip	Precio	Descrip	Precio	Descrip.	Precio	Descrip.	Precio
Productos de Dulce	Pie	\$7.900	Pie	\$11.900	Pie		Pie	-
	Brownie	\$4.900	Brownie		Brownie		Brownie	-
Producto de Sal	Tortilla	\$8.900	Tortilla		Tortilla	\$8.900	Tortilla	\$ 6500
	Sopa	\$9.100	Sopa		Sopa	\$13600	Sopa	\$11500
Bebida Calientes	Capuchino	\$3900	Capuccino	\$4.400	Capuccino	\$4.900	Capuchino	\$5.900
	Té	\$3.900	Té		Té	\$3.900	Té	\$3.700
Bebidas Frías	Jugos	\$6.900	Jugos		Jugos		Jugos	\$5.500
	Gaseosa	\$2.900	Gaseosa		Gaseosa	\$3.500	Gaseosa	\$2.900

7 PROYECCIONES DE VENTAS

Gráfico 7-1 Proyección de ventas



Para cumplir con la meta fijada en 325.749 de visitas para el cuarto año, en el modelo financiero se otorgo al negocio 6 meses de gracia por lo que en el segundo semestre del primer año se alcanza tan solo el 15% de la meta (\$187.878.052 de pesos). Para el segundo año se espera alcanzar el 30%, el tercer año el 60% y el cuarto año completar el 100% (\$1.417.921.993,27). A partir del quinto año se espera que el crecimiento del negocio se estabilice teniendo un crecimiento del 5% hasta el séptimo año y a partir de este un crecimiento del 2%.

Con objeto de ver la razonabilidad de la meta establecida para el negocio se expresó el valor de las ventas en precios del 2007, siendo este de \$ 1.034.516.683 de pesos. Al compararlo con las ventas que reflejan los estados financieros del competidor con menores ingresos del sector, Doña Dicha Repostería que para 2007 vendió \$ 1.921.241.000 millones (Ver Anexo 6) de pesos, se considera que la meta es razonable y alcanzable pues representa el 54% de la meta de un negocio de tamaño y características similares.

La curva de crecimiento del negocio indica que el promedio para los primeros cuatro años es del 72% anual, valor que comparado con el crecimiento del sector (en el cual Juan Valdez, que se encuentra en etapa de expansión, presenta un crecimiento máximo del 111% para 2007), se encuentra dentro de los límites razonables para un negocio en crecimiento. (Ver Anexo 7).

8 OPERACIÓN

8.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Se buscará tener baja rotación de personal para impulsar la productividad y el valor para el cliente. Esto se logrará haciendo una cuidadosa selección del personal, definiendo claramente las funciones de trabajo, un sistema motivacional y unas herramientas que faciliten su desempeño.

La administración estará enfocada a cumplir con los objetivos estratégicos y revisar continuamente los indicadores de éstos para responder oportunamente al cambio y lograr mayor eficiencia en los procesos, también se encargará de estar en permanente comunicación con los empleados para dirigir y retroalimentar cuando sea necesario e imponer las sanciones o recompensas respectivas.

Por otra parte, al considerar al chef como una persona clave de la organización como política de la empresa se le otorgará una participación de las utilidades brutas durante el tiempo del contrato, el cual será de cuatro meses el primero contrato, y dependiendo de sus habilidades y destrezas se renovará contrato por seis meses o un año; pues de esta manera se evitara fugas de talentos y se protegerá la el desarrollo de nuevos productos. De igual manera generar un sentido de pertenencia que lo motive a ser cada día mejor en su trabajo por ser este para su propia empresa.

Se buscará que para los empleados sea claro la razón de ser y fines hacia el cual está orientada la empresa, de tal manera que sus objetivos personales sean logrados al mismo tiempo que los de la organización.

Se incentivará el liderazgo y la cooperación entre el personal y crear condiciones de trabajo que le permitan al trabajador desarrollarse como persona a nivel individual como grupal.

Nuestra política para fortalecer las relaciones en el sector, será buscar pertenecer a las diferentes asociaciones gastronómicas que nos permita estar actualizados en cuanto los cambios y tendencias del sector., por ejemplo al Club Gastronómico de Bogotá S.A., aprovechando que muchas de ellas no tienen ningún costo por pertenecer a las mismas

Además, buscar información adicional a nivel internacional que permita un mejoramiento constante a través de ferias de repostería y tecnología que conlleven a tener mejores herramientas para innovar frecuentemente.

8.2 PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El proceso de producción para la pastelería y repostería es de tipo homogénea, ya que existen etapas similares para los diferentes tipos de productos y postres. Por esta razón, se diseñó un proceso general de producción para efectos prácticos. Sin embargo, para cada caso se debe analizar la conveniencia de cada una de las actividades previstas, la maquinaria y los equipos considerados, el tiempo y el tipo de operaciones a realizar, las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar al proceso general.

Las líneas de productos complementarios típicos de las regiones que no sean de la línea principal de postres que se ofrece resulta más práctico adquirir precocidos o congelados solo para calentar y servir. Un ejemplo de este tipo de productos, son los diferentes tipos de arepas conocidas a lo largo de Colombia, empanadas, almojábanas, etc. Sin embargo, se deberá elegir proveedores que ofrezcan los productos de mayor tradición y calidad.

8.2.1 Proceso de Producción General

Este proceso se extrajo en su totalidad de (SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MEXICO) (Ver Anexo 8).

8.2.2 Productividad

Inicialmente la producción estaría a cargo del chef, sin embargo éste tendría asistencia del preparador de bebidas, quien se encargaría de lavar los utensilios empleados por el chef para ser reutilizados rápidamente y además dejaría los ingredientes pesados y listos en una bandeja para agilizar su preparación por parte del chef. Asimismo, cuando aumente la demanda por pedidos contar con el apoyo de practicantes de reconocidas escuelas de cocina como lo son Mario Moreno, Verde Oliva y el SENA, estos trabajarían por horas y ayudarían a cumplir con lo demandado.

Dentro del proceso de producción, los tiempos promedios de producción de torta, ponqués y postres son en total de una hora y cincuenta minutos. En el caso de los dos primeros su proceso es mezclado, horneado, tiempo de reposo en donde se enfría el producto y finalmente pasa a la decoración; mientras que para los postres de mezclado pasa a refrigeración y directamente a decoración, a menos que sea un postre horneado el cual tendría el primer proceso. (Ver Tabla No 7-1)

Tabla 8-1. Tiempo promedio de producción

PROCESO	Tortas y Ponqués	Postres
Mezclado	30 min	30min
Horneo	30 min	N.A.
Refrigerado	N.A.	1 hora
Tiempo de reposo	30 min	N.A.
Decoración	20 min	20 min

Fuente: Beatriz Tobar².

8.2.3 Métodos para aumentar la Productividad

- Utilizando los tiempos de espera de refrigeración y horneo para adelantar otras preparaciones.
- El administrador deberá observar un día de producción para analizar que tan eficiente es y qué cambios se pueden hacer para que sea más productivo.
- A partir de las observaciones controlar tiempos y movimientos para darles un manejo que permitan mayor eficiencia
- Tener bases de postres listas en la nevera para sólo poner la fruta, la salsa o la decoración y convertirlas en producto terminado.
- Por otro lado, tener fruta picada como se va a usar, frutos secos en trozos y chocolate en figuras para decorar.
- Basar las formulaciones en cantidades por gramos cucharadas, tazas o unidades, puesto que producen imprecisiones que se ven reflejadas en

²Experta del tema, que a pesar de no tener certificado de pastelera, trabajó con la pastelería Deli por más de 10 años.

términos de calidad y costos. Un ejemplo de esto son los huevos, los cuales nunca traen el mismo gramaje lo cual puede restar o adicionar humedad a una torta y incrementar o disminuir los costos.

- Analizar cuales procesos manuales se pueden automatizar.
- Tener una comunicación constante con el personal para conocer sus opiniones y las del cliente.
- Diseñar un área de producción donde las máquinas y equipos estén situados de tal manera que faciliten y no obstaculicen el proceso.
- Tener las máquinas y equipos en perfecto estado realizando mantenimiento periódico dependiendo del equipo.
- Capacitar constantemente el recurso humano.
- Sacar la producción antes de las horas pico como pueden ser después del almuerzo y en la hora de las onces
- Tener surtidas las vitrinas de producto terminado para que el cliente siempre tenga otras opciones de las cuales elegir.
- Dar excelentes remuneraciones y motivar a los empleados para que trabajen constantemente e innoven.

8.2.4 Nuevas Tecnologías

Los cambios que se han producido en los últimos años en el sector están determinados por el tamaño de la empresa. Para este tipo de empresas pequeñas donde la producción no es a gran escala y no se tiene una planta de producción independiente al establecimiento, se refieren fundamentalmente a la modernización del equipo y maquinaria, como el de las etapas de batido, mezclado y amasado que incrementan notablemente los volúmenes de producción, pero no son tan frecuentes porque la innovación en este aspecto es escasa.

Participar en ferias del sector, nacionales e internacionales brinda la oportunidad de conocer los avances tecnológicos para aplicarlos en el momento requerido

8.3 CONTROL DE INVENTARIOS

El responsable del control de inventarios será el administrador del punto de venta, quien se encargará de organizar el conteo semanal y quincenal de los insumos, productos en proceso y terminados. Su equipo de apoyo serán los vendedores y chef. De igual manera pasará un informe mensual del estado de inventarios.

El nivel mínimo de inventarios requerido se determinará de acuerdo con la demanda, adicionalmente partir de la cantidad de insumos que se necesiten para mantener las vitrinas surtidas de producto.

- Insumos: manejo en lo posible a gran escala.
- Producto en proceso: bases de postres y tortas refrigeradas con una durabilidad de 5 días
- Terminados: teniendo en cuenta que tienen una duración máxima de 5 días.

De igual manera se usará el sistema Q de inventarios, puesto que se ajusta a las necesidades de la empresa.

El tiempo mínimo necesario para obtener los insumos de los proveedores es de una semana, teniendo en cuenta las rutas de despacho establecidas por proveedor. Sin embargo existen productos que son más accesibles como las frutas, que se pueden ir a recoger al punto de venta.

El administrador estará encargado del proceso de compra de insumos puesto que será la persona que tendrá el conocimiento del estado de inventarios, cuando la

posición de existencias cae por debajo del punto de reorden, se realizará el pedido.

El chef y el preparador de bebidas serán las personas encargadas de informar al administrador, la comunicación será a través de tablas de cada producto donde se establece el punto de reorden.

Los procedimientos para reducir el robo de inventarios serán:

- Robo hormiga: dada la naturaleza del negocio, es difícil que se presente este tipo de robo. Sin embargo se puede presentar el caso que los clientes se vayan sin pagar la cuenta, por lo que el cajero debe estar pendiente del cierre de cada mesa que va quedando libre en el punto de venta.
- Robo interno:
 - Se debe informar al administrador de los productos que están vencidos o a punto de vencer y el retiro debe ser autorizado por el mismo.
 - Investigación del personal antes de ser contratado.
 - Control de residuos de producto.

Además se buscará Instalar cámaras para el monitoreo de clientes y empleados y evitar obstáculos que impidan la visualización de los clientes

8.4 APROVISIONAMIENTO

8.4.1 Insumos Necesarios

- Insumos pastelería: variarán de acuerdo con las decoraciones de cada uno, sin embargo se puede establecer tres bases de postres y pasteles que permitan tener una constante de ingredientes.

- Insumos bebidas: Son estandarizados con un periodo de caducidad mayor a los dos meses.

8.4.2 Costo Promedio de los Insumos

- Insumos pastelería:

INGREDIENTES	COSTO	GRS	COSTO/GR/ CC
HARINA	\$ 60.000	\$ 50.000	\$ 1,20
HUEVOS	\$ 300	\$ 60	\$ 5,00
AZUCAR EN POLVO	\$ 2.000	\$ 500	\$ 4,00
AZUCAR GRANULADA	\$ 59.000	\$ 40.000	\$ 1,48
CREMA DE LECHE	\$ 25.148	\$ 5.300	\$ 4,74
CUBIERTA	\$ 8.000	\$ 500	\$ 16,00

○

- Insumos bebidas:

INGREDIENTES	COSTO	LB	COSTO/LB
CAFÉ	\$ 7.500	500	\$ 15

8.4.3 Proveedores

Son empresas tradicionales confiables, reconocidas y estables en el mercado. La mayoría son flexibles con las ordenes, puesto que al tener rutas establecidas visitan a sus clientes y les interesa mantenerlos surtidos sin importar cantidades.

Factores claves para elegir a los proveedores:

- Calidad
- Costo
- Transporte al punto de venta

- Cumplimiento
- Garantía de suministros
- Reputación Comercial
- Amplitud de la línea de producto

Los términos de crédito son negociables dependiendo del volumen. El crédito máximo son treinta días dependiendo de lo acordado con el proveedor. Cuando se utilizan los créditos de los proveedores en el único costo en que se podría incurrir, sería la pérdida de descuentos otorgados por pronto pago, que varían entre un tres por ciento y un cinco por ciento, aunque no todos los proveedores ofrecen este tipo de descuento.

En caso de eventualidades y que el proveedor no pueda cumplir con el pedido, este producto se puede adquirir en supermercados a un precio mucho mayor, por lo tanto se estarían incrementando significativamente los costos, pero se estaría cumpliendo con el cliente que es lo más importante para la empresa y las relaciones en el largo plazo.

8.5 CALIDAD

El responsable del control de calidad es el administrador pues dentro de sus funciones tendrá que pedir pruebas aleatoriamente al chef para asegurarse del olor, sabor, color y textura, de tal manera que esté inspeccionando constantemente. Asimismo, los meseros preguntarán al cliente como estuvo todo a menudo y el administrador con menos frecuencia tener una retroalimentación constante.

Los pasos intermedios para asegurarse de la calidad durante el proceso serán:

- Revisar los insumos cuando se reciben, se está pendiente de las fechas de vencimiento y su debido almacenamiento.
- Seguir el proceso de producción para ver la precisión de la preparación como se mencionó anteriormente.
- Hacer inspecciones periódicas e inesperadas de limpieza tanto de los equipos y maquinas como de los lugares de almacenamiento.
- Hacer constantes capacitaciones en decoración y en la manera de servir el producto para no restarle importancia a estas dos etapas que llegan a ser muy importantes en el proceso.

Para inspeccionar los productos terminados se mirarán los aspectos anteriormente mencionados y se presenciara el proceso de producción de uno de ellos al azar un día a la semana para ver posibles modificaciones y que las recetas se estén siguiendo como está determinado. Las pruebas realizadas por el administrador serán a la azar para las distintas clases de postres antes de decorar como también servido en su totalidad para asegurarse de la excelente calidad que se sirve al cliente. De igual manera los clientes podrán opinar de la calidad de los productos a través del buzón de sugerencias.

Se tendrá un cuestionario con los puntos más relevantes del producto y del servicio para que los clientes expresen su grado de satisfacción y hagan sugerencias de cómo se podría mejorar los diferentes aspectos del negocio. Como motivación para los clientes se les regalará un bolígrafo con la imagen corporativa de la empresa como obsequio por haber llenado el cuestionario. Asimismo se harán sorteos periódicos con premios como descuentos, productos gratis, invitaciones a eventos, etc.

8.6 CAPACIDAD

Las unidades que se pueden producir en las instalaciones son:

Tiempo	Postres o Ponqués
2 Horas	20
1 Día	80
1 Semana	400
1 mes	1600

En la tabla los postres o ponqués están expresados en unidades de veinte porciones

La capacidad productiva se está trabajando a un porcentaje de:

- Fuerza laboral : 100%
- Equipo: 50%
- Instalaciones 50%

El exceso de capacidad será utilizado para pedidos adicionales, para aumentos en la demanda y para productos complementarios.

Se responderá a un incremento a un incremento de capacidad en caso de crecimiento con más puntos de venta en sitios estratégicos, ampliaciones de planta o la posibilidad de tener una planta independiente que surta los puntos de venta, contratando mano de obra calificada por horas y adquiriendo nuevas máquinas que contribuyan al crecimiento.

9 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa como parte de su responsabilidad social se compromete con sus empleados a pagar salarios justos y de acuerdo con las capacidades de los mismos, Adicionalmente se hará el pago de tributación legal como parte del compromiso que tiene con su país.

10 ANÁLISIS FINANCIERO

10.1 SUPUESTOS DEL MODELO FINANCIERO

Supuestos del Negocio

- Periodo de proyección: 10 años sin valor terminal
- Estructura de Capital: 100% Equity
- Modelo en precios corrientes
- Inversión Total (Incluye Capital de Trabajo): 310.000.000 millones de pesos.
- Ventas Meta: 325.749 unidades y \$ 1.417.921.993 de pesos.

	PERIODO		
	<i>Días</i>	<i>Años</i>	<i>Veces / año</i>
PERIODO DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS			
Materias primas	15	0,04	24
Producto en Proceso	5	0,01	72
Bienes Terminados	5	0,01	72
PERIODO DE ROTACIÓN DE CARTERA	0	0,00	12
PERIODO DE ROTACIÓN DE CXP	30	0,08	12

Supuestos macroeconómicos

SUPUESTO	%
TASA IMPOSTIVA	38,5%
IVA	16%
INFLACIÓN	
2009	4,75%
2010	4,50%
2011	4,50%
2012	4,50%
2013	4,00%
2014	4,00%
2015	4,00%
2016	4,00%
2017	4,00%
2018	4,00%
2019	4,00%

El siguiente análisis financiero se enmarca dentro de un escenario conservador del negocio, los supuestos que utilizamos al interior del modelo son los siguientes:

- Trabajamos a partir de los ingresos fijados como la meta para el cuarto año. En consecuencia se le concedió al negocio un periodo de gracia de seis meses en los que se asumió que no hubo ventas, por lo cual se alcanza tan solo el 15% de la meta al finalizar el primer año. Para el segundo año se alcanza el 30% de la meta, en el tercero el 60 y en el cuarto año el 100%. Posteriormente, se asume un crecimiento real del 5% hasta el séptimo año y a partir de allí un crecimiento del 2%.
- Para introducir el volumen de ventas en el modelo se partió de que el 60% de las unidades vendidas serán ponqués o postres distribuidas por partes iguales en sus dos categorías y para las bebidas el 40% del volumen anual (gaseosa 40%, jugo 30%, capuchino 20%, te 10%). Las unidades se

incrementan a partir del crecimiento fijado para cada año y los precios crecen únicamente con la inflación.

- Los precios reales de nuestros productos se manejan constantes durante los 10 años de vida del proyecto
- Los precios son inferiores al promedio del mercado.
- Los costos directos de postres se asumen como el 40% de los ingresos producto del análisis realizado en dicha sección.
- Los gastos administrativos son fijos y los gastos de ventas tienen un componente variable que se estableció como el 17% sobre las ventas de acuerdo al promedio histórico presentado por el sector.
- Los equipos se deprecian completamente al finalizar el proyecto pues no se les asigna ningún valor de salvamento.

10.2 COSTOS DE INICIACIÓN

INVERSIÓN INICIAL	\$	133.067.747
Inv. Maquinaria y Equipos	\$	76.067.747
Gastos preoperativos	\$	57.000.000

El capital requerido para llevar a cabo este proyecto es de \$310.000.000 de pesos, los cuales se pretende financiar con capital propio de los socios. La inversión inicial incluye el capital de trabajo para cubrir las necesidades de los primeros años de operación. A través del presente documento se pretende buscar los inversionistas para cubrir dicha suma para diciembre del año 2009.

Para conocer acerca de los detalles de la inversión ver Anexo 9

10.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El proyecto alcanzará el punto de equilibrio cuando logre un volumen de ventas de 100.000 unidades anuales (Ver tabla No. 9-1), que corresponde a ventas por un valor de \$367.068.966 a precios de marzo de 2009, teniendo en cuenta la distribución de productos definida anteriormente entre postres y bebidas. Este se alcanza al finalizar el segundo año de operación.

Su equivalente mensual es cerca de 8.300 unidades entre postres y bebidas. Es decir, ventas por \$ 1.019.636 diarios (278 unidades), garantizan el punto de equilibrio

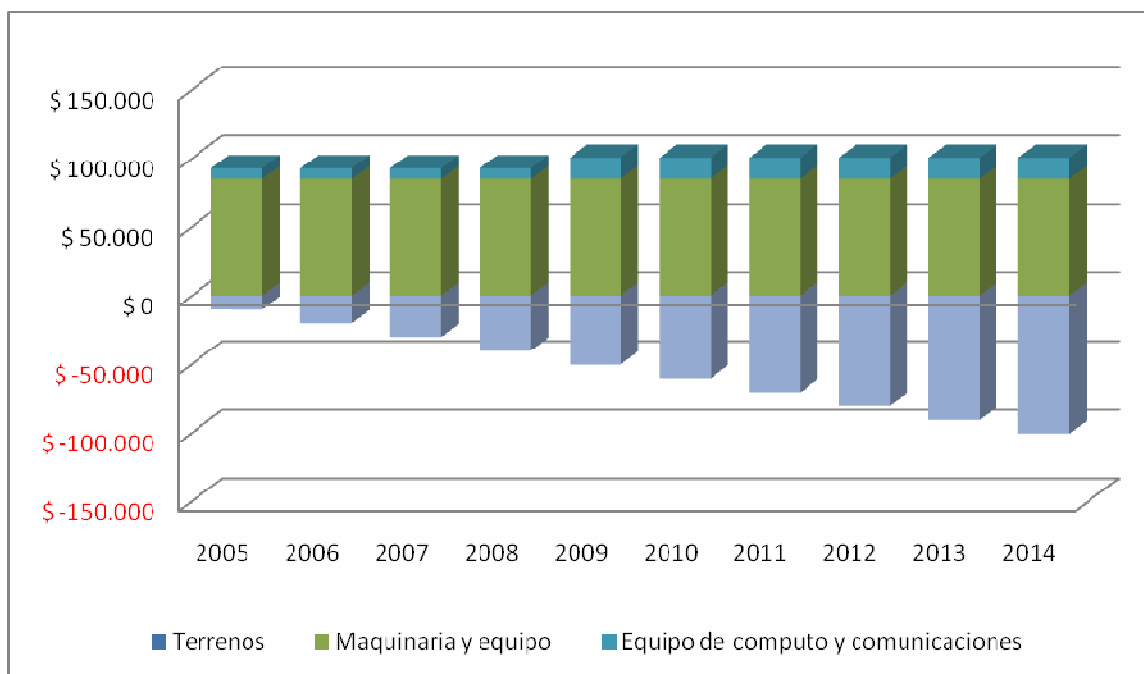
Tabla 10-1 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	ANUAL	DIARIO
Ponqués y Tortas	30.000	83
Postres fríos	30.000	83
Capuchino	8.000	22
Té	4.000	11
Jugo	12.000	33
Gaseosa	16.000	44
Total Unidades	100.000	278
Valor	\$ 367.068.966	\$ 1.019.636

10.4 BALANCE GENERAL

El balance general proyectado, refleja las inversiones hechas en el año cero en maquinaria y equipo, financiadas por el disponible aportado por el capital social. En consecuencia, la empresa no tiene pasivos no corrientes a lo largo del proyecto, pues no se considera la financiación de terceros. Para los años de operación del negocio el balance cumple con las políticas de inventario mencionadas anteriormente en los supuestos del negocio, los equipos se deprecian año a año y los gastos y costos directos se reflejan en los pasivos corrientes, rubros que se precisan en detalle también en los supuestos. Asimismo, las utilidades retenidas manifiestan que las utilidades reales del negocio empiezan hasta el cuarto año dado a las inversiones y pérdidas generadas en los primeros dos años.

Gráfico 10-1 Propiedad, Planta y Equipo



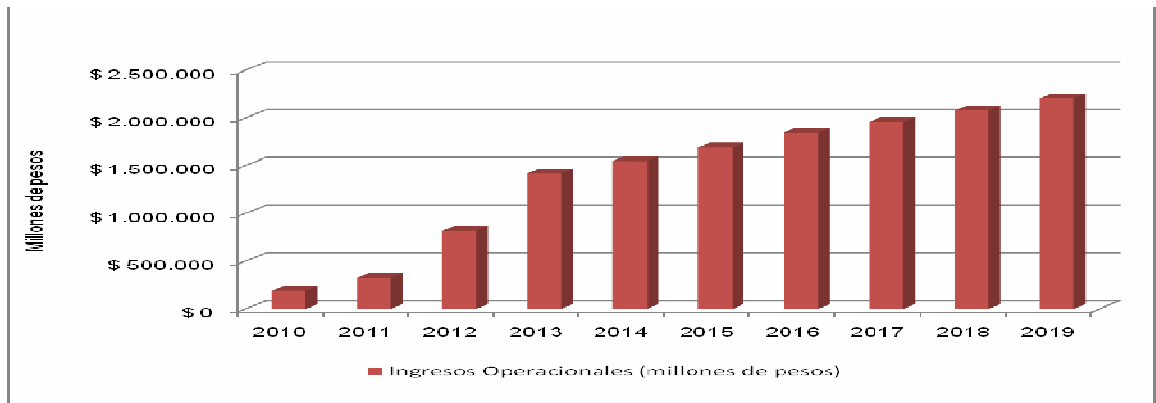
Fuente. De los autores

La gráfica 9-1 muestra la composición en propiedad planta y equipo de la empresa, así como la significativa inversión que se hace en el primer año en maquinaria y equipo, además de computadores y equipos de comunicaciones. A lo largo del proyecto se ve como aumenta la depreciación de estos equipos hasta perder completamente su valor en el último año. Éste es un escenario muy conservador pues en el sector existe la posibilidad que al final del proyecto se pueda obtener un remanente por la venta de las máquinas y equipos de cocina aún con vida útil. Por otro lado, en el quinto año aumenta la inversión en computadores y equipos de comunicaciones para el quinto año al depreciarse completamente y ser renovado.

10.5 ESTADO DE RESULTADOS

Los ingresos operacionales tienen un alto crecimiento para los primeros años, pues son los años de expansión del proyecto y en los que se alcanza la meta. A partir del cuarto año de operación en el que se alcanza la meta fijada por el mercado meta, el crecimiento se estabiliza en el 5% hasta el séptimo año y el 2% hasta finalizar el proyecto. Como se mencionó anteriormente, es un resultado muy razonable pues constituye el 54% de los ingresos de Doña Dicha Repostería el año que se consigue la meta y el 69% al finalizar el proyecto. En comparación con La Bagatelle para el mismo año sólo es el 25% y el 32% al finalizar, lo cual es muy válido pues son negocios similares tanto en tamaño como en características.

Gráfico 10-2 Ingresos Operacionales



Otro aspecto muy importante relacionado con el Estados de Resultados tienes que ver con el tratamiento que ese le da a los diversos tipos de gastos en que incurre la empresa.

La composición de los gastos de la empresa esta representada por los gastos de administración, los gastos de ventas y los imprevistos. Los primeros son fijos en el tiempo de duración del proyecto por lo que para el primer año son el 70% de los gastos, mientras que para el tercer año se estabilizan en el 40% aproximadamente. Los gastos de ventas son variables pues tienen un componente fijo de los gastos estimados y otro componente variable del 17% sobre las ventas como se mencionó en los supuestos del modelo (promedio del componente variable presentado por el sector en estados financieros), que hace que éste se incremente hasta llegar a oscilar en un 50% pues se tiene en cuenta que surgen nuevas necesidades por el crecimiento del negocio, pues este requiere de mayor promoción y esfuerzos para generar mayores ventas. Finalmente se establece un rubro de imprevistos que es el 5% de los gastos como una provisión para eventualidades que surgan en la operación durante el tiempo de duracion del proyecto.

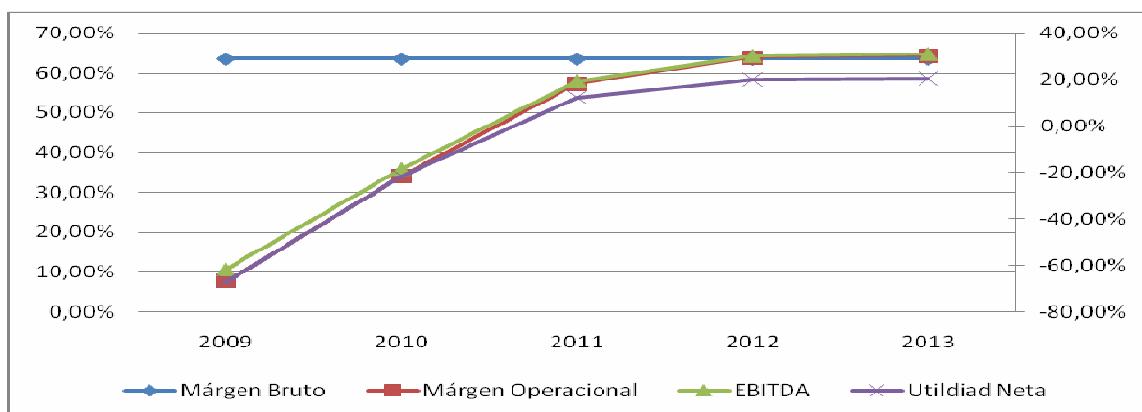
Gráfico 10-3 Gastos de Administración



En cuanto a los márgenes de operación, margen bruto se mantiene constante en el 63,5% durante los años de duración del proyecto, el cual está acorde con el análisis histórico que se hizo para el sector. El costo directo representa el 37,5%, inferior al 40% mencionado en el análisis de costos, debido al efecto causado por las bebidas porque la margen es mucho menor. No obstante el costo directo sigue estando dentro de los límites del 30% y 52% que se menciono en el análisis (Ver Anexo 7).

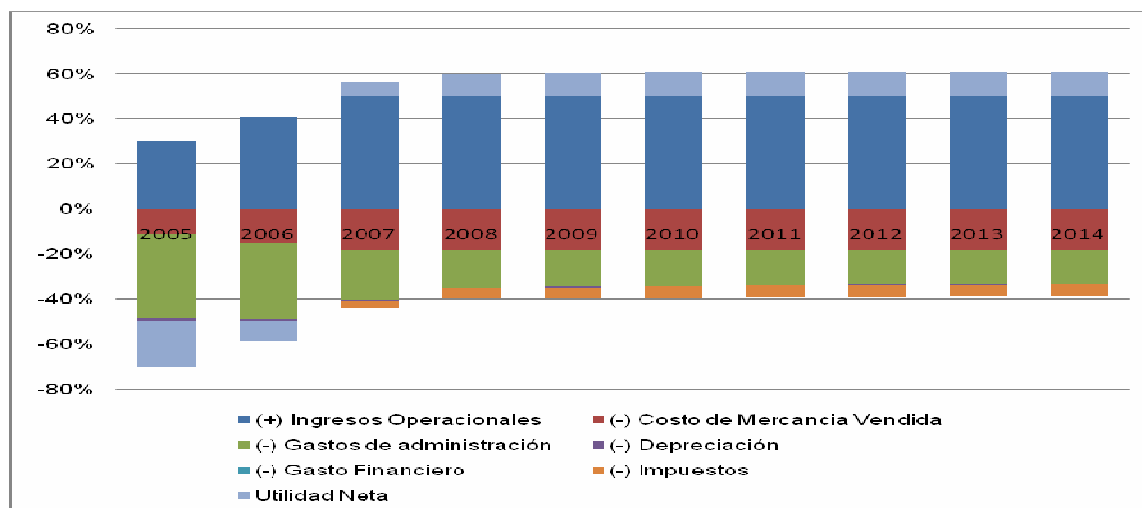
El margen operacional para los dos primeros años es negativo y empieza a crecer a finales del segundo año cuando se alcanza el punto de equilibrio para estabilizarse en el 30% aproximadamente. Asimismo ocurre con la utilidad neta que para los últimos años es del 20%, cifra bastante atractiva para cualquier inversionista.

Gráfico 10-4 Márgenes de Operación



Finalmente el Estado de Resultados proyectado muestra que la utilidad neta no es real sino contable pues incluye las depreciaciones y las rotaciones del capital de trabajo.

Gráfico 10-5 Proyección del P&G



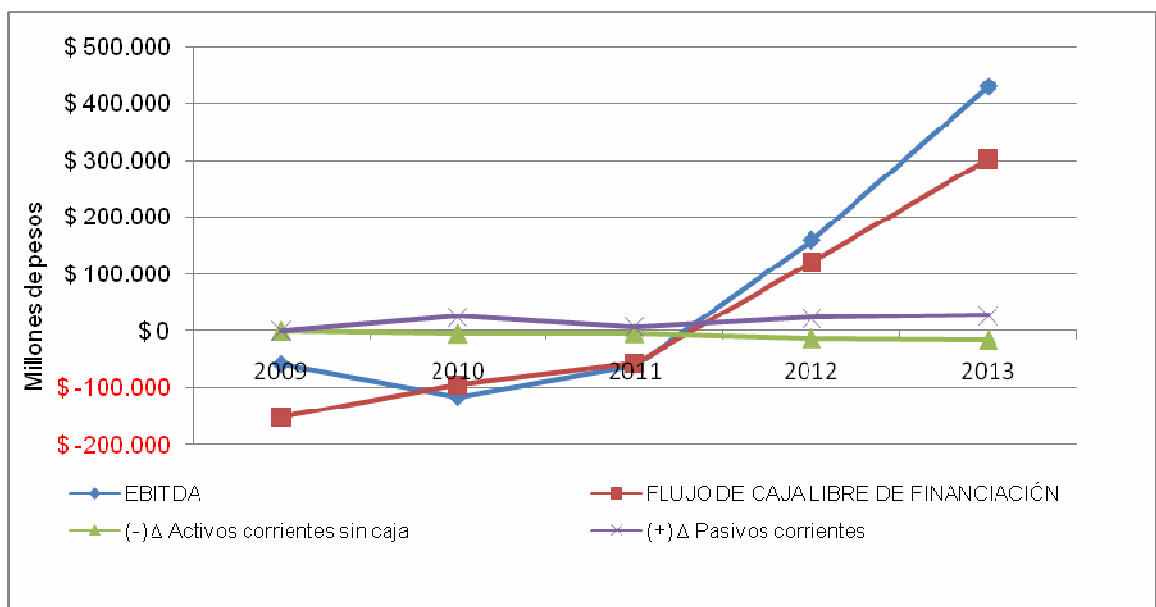
10.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja libre que una empresa pueda producir es muy importante, pues entre mayor sea será mayor su valor percibido, es decir que el valor de la empresa es igual al valor presente de su flujo de caja libre. Asimismo este muestra las necesidades reales de la empresa pues es una imagen tanto de las inversiones como de los flujos de efectivo.

Además muestra los beneficios reales del negocio al medir los egresos efectivos y no los contables. Por tanto los flujos negativos (\$-305.027.896,01) deben sumar menos que la inversión inicial (\$310.000.000) y representan las necesidades de capital del negocio.

Como se observa en la grafica 10-6 los flujos positivos que se generan a partir de del segundo semestre del segundo año son el momento en que el negocio empieza a generar utilidad para él

Gráfico 10-6. Flujo de Caja Libre



10.7 INDICADORES FINANCIEROS

El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo y un indicador financiero utilizado comúnmente. Permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero maximizar la inversión. (VÁQUIRO, 2006)

Para obtener el VPN es necesario fijar la tasa de descuento pues es la tasa de retorno esperada por el inversionista para el proyecto y refleja oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente por lo que también se le conoce como costo o tasa de oportunidad. Esta tasa se encarga de descontar el monto capitalizado de intereses del total de ingresos percibidos en el futuro. (VÁQUIRO, 2006) Para efectos de este análisis la tasa de descuento fijada es del 18%.

Bajo los supuestos conservadores que se han tenido en cuenta en el desarrollo de este plan de negocio y que se enunciaron al comenzar este capítulo, el proyecto posee un VPN de \$ 679.081.654,16 que representa el dinero adicional que gana el inversionista a la tasa esperada de descuento. Por lo tanto para el costo de oportunidad (18%) el proyecto es atractivo pues el VPN es positivo.

Otro indicador importante a la hora de evaluar un proyecto es la TIR (Tasa interna de retorno), pues es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión, definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero (WIKIPEDIA, 2009) En el proyecto la TIR es de 48,82% , lo que lo convierte en una alternativa muy atractiva de inversión pues en Colombia la tasa de inversión libre de riesgo, DTF se encuentra en tan solo él en 8,59% a Marzo de 2009 (EL TIEMPO , 2009).

CONCLUSIONES

- El proyecto es viable bajo los supuestos conservadores establecidos como lo soporta el análisis del balance proyectado, el estado de pérdidas y ganancias, el flujo de caja libre y los indicadores financieros. A partir de estos, se evidencia que se supera la tasa de inversión esperada por el inversionista (tasa de descuento o costo de oportunidad del 18% E.A) y se obtiene un beneficio adicional. El punto de equilibrio se alcanza al finalizar el segundo año de operación y todos los supuestos y resultados son totalmente razonables según los indicadores históricos del sector y la factibilidad técnica, comercial y financiera del proyecto.
- El análisis del sector evidencia la oportunidad de negocio debida al incremento en la tendencia a consumir alimentos gourmet y el desconocimiento, por parte de la población de Bogotá, de otras regiones del país, de las frutas, licores y vegetales que se producen o consumen. Esto permite ofrecer a través de presentaciones novedosas y postres innovadores, la familiarización del cliente con los mismos, así como la identificación con productos autóctonos de cada región.
- El sector es un sector con gran potencial de acuerdo con la producción bruta y las ventas mostradas en el documento. Asimismo ha demostrado querer ser más competitivo en términos de tendencias y procesos productivos. Sin embargo, los insumos presentan una gran variabilidad en los precios por el uso que se les están dando en la actualidad para la producción de biocombustibles, además la creciente economía informal hace que para las empresas formales y quienes se rigen por normas de calidad sea más difícil no perder mercado por costos que se reflejan en los precios finales para el cliente.

- A pesar de las amenazas que presenta el sector, se puede concluir que este ha alcanzado gran relevancia gracias a la aparición de escuelas especializadas, la preocupación de este tipo de establecimientos por profundizar sus conocimientos al respecto y el valor agregado que ofrecen los proveedores dando cursos constantes que contribuyen a conocer mejor el uso que se les puede dar a sus productos para incidir positivamente en el producto final.
- De acuerdo con las preferencias de los consumidores, el 97,12% de las personas les gustaría encontrar un lugar en donde pudieran conseguir postres regionales con preparación tradicional y preparación de alta cocina.
- Teniendo en cuenta la competencia directa e indirecta encontramos dentro de las barreras principales: los costos altos de iniciación y la experiencia que se requiere en el medio. De otro lado consideramos que las patentes, los problemas de producción, los impedimentos por licencias y saturación del mercado presentan barreras bajas de entrada, mientras que las marcas registradas y la escasez de proveedores y distribuidores no representan ningún tipo de barrera.
- Las personas desean encontrar un sitio que les ofrezca postres típicos colombianos con preparación tradicional al igual que tipo gourmet. lo más importante es que el postre tenga un excelente sabor, seguido por un tamaño y precio razonable.
- El 69,7% de las personas están dispuestas a pagar hasta \$7000 y \$10.000, por un postre y una bebida de acompañamiento, presupuesto que se ajusta a los precios ofrecidos por Copoasú.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ALCALDIA LOCAL DE CHAPINERO. (03 de 2008). Recuperado el 18 de 01 de 2009, de <http://www.veeduriadistrital.gov.co/es/grupo/g287/ATT1205340555-1.pdf>

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. (s.f.).

www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/Anexo1/Ficha%20de%20Chapinero-final.doc -. Recuperado el 22 de 01 de 2009, de <http://bogotaturismo.gov.co/documentos/index.php>

ANDRADE, L. F. (03 de 02 de 2007). *www.dinero.com*. Recuperado el 03 de 02 de 2009, de http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=31843

CLUB 4X4 SANTA CRUZ. (01 de OCTUBRE de 2008). *CLUB 4X4 SANTA CRUZ*. Recuperado el 10 de NOVIEMBRE de 2008, de http://www.club4x4santacruz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=61:artclubart08&catid=38:articulosclub&Itemid=37

DANE. (2005). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 18 de 01 de 2009, de <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/bogota/chapinero.pdf>

DANE. (05 de 01 de 2007). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 25 de 02 de 2009, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=15&id=54&Itemid=236

EL TIEMPO . (11 de 03 de 2009). *EL TIEMPO*. Recuperado el 11 de 03 de 2009, de www.eltiempo.com

LA BARRA. (s.f.). *LA BARRA, EDICIÓN 17*. Recuperado el 15 de 12 de 2008, de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-17/alimentos-y-bebidas-10/pastelero-a-tus-pasteles.htm>

LA BARRA. (s.f.). *LA BARRA, EDICIÓN 25*. Recuperado el 15 de 12 de 2008, de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-25/reposteria/a-la-postre.htm>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. (12 de 2006). *www.agrocadenas.gov.co*. Recuperado el 03 de 02 de 2009, de http://www.agrocadenas.gov.co/trigo/documentos/caracterizacion_trigo.pdf

MONTES, L. D., & RODRIGUEZ, L. Q. (s.f.). *DIPUTACIÓN DE HUELVA*. Recuperado el 10 de NOVIEMBRE de 2008, de http://www.diphuelva.es/asp/prevencion/pdf/mani_alimentos.pdf

MYRIAM CAMHI. (s.f.). *MYRIAM CAMHI POSTRES Y TORTAS GOURMET*. Recuperado el 13 de 10 de 2008, de <http://www.myriamcamhipostres.com/>

PROEXPORT COLOMBIA. (19 de 09 de 2008). *PROEXPOR COLOMBIA*. Recuperado el 21 de 01 de 2009, de http://www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=5722&idcompany=20&ItemMenu=2_253

SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MEXICO. (s.f.). *GUÍAS EMPRESARIALES*. Recuperado el 27 de 01 de 2009, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=41&giro=1&ins=836>

VÁQUIRO, J. D. (2006). *PYMESFUTURO*. Recuperado el 2009 de 03 de 11, de <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>

WIKIPEDIA. (05 de 03 de 2009). *WWW.WIKIPEDIA.COM*. Recuperado el 11 de 03 de 2009, de http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno