



**PLAN DE NEGOCIO  
PANADERIA Y CAFETERIA SAN RAFAEL S.T**

**DAVID SANTIAGO FERNANDEZ PEÑA**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2020**

**PLAN DE NEGOCIO  
PANADERIA Y CAFETERIA SAN RAFAEL S.T**

**DAVID SANTIAGO FERNANDEZ PEÑA  
PLAN DE NEGOCIO  
OPCION DE GRADO**

**Orientador:  
EDWIN MENDEZ**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2020**

## Contenido

Ilustraciones .....	5
Agradecimientos .....	6
Dedicatoria .....	7
Resumen ejecutivo .....	8
Introducción .....	10
Estructura ideológica.....	12
Definición del Negocio. ....	12
Misión.....	12
Visión .....	12
Objetivos estratégicos:.....	13
Compromiso social .....	13
Necesidad que satisface .....	14
Valores.....	14
Estructura del entorno .....	16
Descripción del público meta.....	17
Análisis Dofa .....	18
Estrategias para fácil venta de productos.....	19
Datos demográficos del mercado .....	19
Análisis de la competencia.....	22
Matriz del perfil competitivo.....	23
Matriz de evaluación de factores externos e internos.....	24
Estructura mecánica.....	26
Estrategias de producto y servicio (Marketing MIX).....	26
Producto.....	26
Precio.....	26
Plaza .....	27
Promoción .....	28
Logo.....	29
Fuerza de ventas .....	30
Canales de distribución .....	30
Canales de comunicación.....	31
Estructura financiera .....	32

Plan de producción (Producto por año).....	32
Balance provisional .....	34
Estado de resultados.....	35
Análisis comercial.....	36
Riesgos.....	37
Impactos.....	38
Impactos económicos: .....	38
Impactos ambientales:.....	38
Impactos sociales: .....	39
Estructura de recursos humanos .....	40
Definición de las necesidades y requerimientos:.....	40
.....	41
Aspectos legales que inciden en la empresa.....	42
Aspectos tributarios: .....	43
Permisos y licencias.....	44
Conclusiones .....	46
Recomendaciones .....	47
Bibliografía .....	48
Anexos.....	52
Descripción del proceso de producción.....	52
Fichas técnicas de los productos.....	55

## Ilustraciones

Ilustración 1 .....	17
Ilustración 2 .....	18
Ilustración 3 .....	19
Ilustración 4 .....	19
Ilustración 5 .....	22
Ilustración 6 .....	23
Ilustración 7 .....	24
Ilustración 8 .....	25
Ilustración 9 .....	29
Ilustración 10 .....	30
Ilustración 11 .....	33
Ilustración 12 .....	34
Ilustración 13 .....	35
Ilustración 14 .....	36
Ilustración 15 .....	37
Ilustración 16 .....	40
Ilustración 17 .....	41

## Agradecimientos

Inicialmente agradezco en primera instancia a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este punto de mi carrera profesional como administrador de empresas, regalarme sabiduría, conocimiento y salud para poder formarme como una mejor persona, a mis padres quienes en su labor me brindaron dedicación, colaboración, apoyo y entusiasmo para lograr de esta difícil tarea una realidad más dinámica.

Quiero agradecer a la Corporacion Universitaria Minuto de Dios, por tener ese equipo de trabajo tan dispuesto a enseñar, transmitiendo conocimientos recientes y oportunos para una formación satisfactoria.

## Dedicatoria

De manera especial dedico esta tesis primeramente a Dios quien siempre estuvo para guiar mi camino y permitirme estar culminando en este momento mi carrera profesional, por otro lado, a mis padres quienes son el orgullo de mis días, quienes han estado conmigo en todo este proceso de mi carrera profesional, inspirándome y exigiéndome para cada día mejorar.

## Resumen ejecutivo

La Cafetería y Panadería San Rafael S.T es una microempresa, ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá D.C en la localidad 11 barrio suba gloria Lara, direccionada en la Cr 96 # 131b-bis 31, esta organización nace como una panadería muy pequeña en el año 2014, fue fundada por el señor Javier castillo de nacionalidad Colombia, con 52 años de edad, ofreciendo diferentes servicios al cliente como lo son onces, variedad de panes y exclusividad de galletas dentro del sector.

Con el pasar el tiempo y viendo la sostenibilidad del negocio y el reconocimiento de sus productos en el sector decide poner en venta el negocio a inicios del año 2017, a causa de diferentes enfermedades en su cuerpo y diferentes situaciones amorosas en su hogar que no le aportaban en nada bueno. Ofreció su negocio ante diversas páginas de internet, a algunos amigos con intereses particulares y mediante la prensa, cuando el 7 de abril del 2017 un joven emprendedor con expectativas de salir adelante decide continuar con ese proceso de mejora para el establecimiento, adquiriendo el negocio de una manera rápida y oportuna, con tan solo 18 años , su nombre es David Santiago Fernández Peña de nacionalidad Colombiana, administrador de empresas en proceso, no conforme con las condiciones del establecimiento decidió asignar desayunos y algo de pastelería como opciones de mejora y aumento de reconocimiento en todo el sector. Desde este año, con el cambio de administración la Panadería San Rafael S.T tuvo un cambio radical, extendió su jornada desde las 6:00 Am hasta las 11:00 Pm tiempo que se divide en dos jornadas de trabajo, el propietario abre las puertas a las 6.00 Am de domingo a domingo con la empleada indicada en cada semana, a las 2:00 Pm entregan turno a dos empleadas que ofrecen el servicio hasta las 11:00 pm. Ejerciendo aseo general todos los lunes, minimizando cualquier mal impacto ante los clientes. También se concluye que la evolución de la panadería es satisfactoria, puesto que ya no trabajan dos personas, sino que se emplean seis personas fijas cuyas funciones son totalmente diferentes. Con el paso de los días el administrador hizo cambios en el negocio, empezando a llamar la atención de la gente como lo fue la iluminación de todo el negocio, el cambio de algunas vitrinas antiguas por unas vitrinas modernas y el arreglo de la fachada del establecimiento prestando unas mejores expectativas a la comunidad.

Actualmente en el año 2020 continúa siendo el propietario de la panadería San Rafael S.T ejecutando tareas de producción óptimas para aumentar su respectiva clientela.

El negocio fundamentalmente se enfatizó en la comercialización de productos de panificación y pastelería con un valor diferenciador dentro del mercado, basado en su principal producto que es la mantequilla pura, ofreciendo diferentes características dentro del producto al consumidor final, como lo es la textura, el aroma y el sabor.

El negocio presenta utilidades constantes, con las cuales se aborda a mejoras continuas frecuentemente, mejorando la calidad y el servicio, haciendo así de una perspectiva ante el cliente más satisfactoria.

## Introducción

Se ha identificado que la población colombiana, tiene afinidad por el pan, alimento fundamental para los colombianos, el cual se elabora de muchas formas en la mayor parte de regiones del país, tanto a sabor, textura, forma y presentación. Lo anterior nos ha aproximado a entender que hay una necesidad insatisfecha frente a la demanda del mismo. Se entiende que el pan hace parte de la cadena de productos alimenticios del día a día de las familias colombianas y otras regiones vecinas del continente latinoamericano, adicional se observa que entre los competidores directos formales e informales, es muy grande el desarrollo de un icono de marca o franquicia que oferte este producto, Por ello nuestro problema se enfoca en obtener un posicionamiento más profundo en el territorio satisfaciendo las necesidades y los principales gustos por parte de los residentes y clientes principales.

Según FEDEPAN, las ciudades con mayor número de panaderías son: Bogotá (6.974), Cali (2.165), Medellín (1.535), Cartagena (698) y Barranquilla (565). Sin embargo, es Cali la ciudad con mayor proporción de panaderías por número de habitantes, con un valor de 1 panadería por cada 1.070 habitantes, bastante inferior respecto al promedio nacional de 1.403 habitantes por cada panadería.

Según el presidente de Adepan, Héctor Javier Galindo, el sector panificador registro para el 2017 ventas de más de 3 billones de pesos, presentando un crecimiento del 4.1% respecto al año inmediatamente anterior<sup>6</sup>. En Colombia, este sector cuenta con más de 25 mil panaderías y reposterías, el cual genera aproximadamente 400 mil empleos directos. Por otro lado, el consumo de pan en Colombia es de 23 kilos por persona al año, valor significativamente en comparación con otros países de la región. Desde otra perspectiva, según la ANDI<sup>7</sup>, el consumo en panaderías es equivalente al 1.7% del total del gasto de un colombiano promedio y al 2.4% de uno de ingresos bajos.

En América Latina, según (Sectorial, 2017) Chile es el país que lidera el consumo per cápita de pan y otros productos de panadería. Argentina también presenta un incremento en el consumo per cápita anual, especialmente en productos como galletas y Perú, Colombia

muestran niveles importantes de crecimiento. En la ciudad de Bogotá D.C. el sector pastelero es uno de los que más ha crecido en los últimos años, esto se evidencia en la cantidad de establecimientos que se dedican a la producción en la ciudad. El sector pastelero es uno de los que más ha crecido en los últimos años, esto se evidencia en la cantidad de establecimientos que se dedican a la producción y venta de ponqués.

Los productos de panadería funcional para el 2017 tuvieron un crecimiento del 9.1%, valor bastante alto en comparación con la panadería tradicional (4.1%). A partir del 2016, son las vitaminas, minerales y calcio, los ingredientes funcionales claves para esta categoría de panes funcionales. La mayoría de productos funcionales son ofrecidos. Adicionalmente, el crecimiento promedio de precios para el 2014 fue de 3%, en línea con el incremento de la inflación en el país. Dentro de los prospectos para esta industria, los productos de panadería funcionales tienen bajo nivel de desarrollo a pesar de la entrada de la línea saludable de Bimbo Colombia.

Existen dos nuevas tendencias que vislumbran un crecimiento prometedor para la industria de panadería funcional. En primer lugar, está la reformulación de la creación de portafolios de productos saludables y, en segundo lugar, el crecimiento de ingredientes funcionales, donde la promesa del control de peso va mucho más allá de la simple reducción del valor calórico de los productos de panadería. Adicionalmente, reducir grasas, azúcares y calorías no será suficiente en el mediano plazo para poder generar un valor agregado para los consumidores. Por lo anterior, en el futuro los productos de panadería orientados al control del sobrepeso y obesidad serán orientados a productos funcionales basados en ingredientes altos en micronutrientes, fibras y prebióticos.

Dentro las innovaciones y nuevas tendencias para la panadería en países latinoamericanos, se encuentra la categoría de panadería con características funcionales con vitaminas, minerales, proteínas, calcio, y hierro. Además, personas de estrato medio y alto están dispuestas a pagar un valor adicional por líneas de productos que ofrezca conveniencia y beneficios para la salud.

## Estructura ideológica

El propósito de crear una idea de negocio y unos objetivos para alcanzar, ejecutando planes de mercadeo, es generar beneficios de forma permanente, tanto para los dueños de las empresas como para sus posibles clientes. La razón por la cual se ha decidido posicionar los productos de la panadería San Rafael S.T, para lograr aumentar el potencial de consumo existente, actualmente de este tipo de productos, especialmente en los residentes y particularmente en el sector de Suba.

### Definición del Negocio.

#### Misión

Somos una empresa que elabora y comercializa productos de panificación, pastelería y galletería, con altos estándares de calidad y exclusividad en el mercado, satisfaciendo los gustos del consumidor que demandan los sabores tradicionales y aquellos con gustos más contemporáneos, garantizando el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada y comprometida con la visión empresarial.

#### Visión

La Panadería y Cafetería San Rafael S.T, tiene como finalidad para el año 2024, convertirse en una empresa líder en el mercado nacional de Bogotá D.C, contando con tecnología de punta y personal altamente capacitado, dedicado a la elaboración y desarrollo constante de productos con calidad total, diferenciación e innovación en el mercado.

## Objetivos estratégicos:

### Objetivo general:

La panadería y cafetería San Rafael S.T, tiene como objetivo ser una empresa reconocida a nivel nacional, destacándose por la calidad de sus productos, por su excelente servicio al cliente y por la innovación e implementación de diferentes productos para deleitar al consumidor final.

### Objetivos específicos:

- Ofrecer la mejor atención al cliente de una manera atenta y confiable en todo momento.
- Tener importancia por cada cliente, pues de ellos depende el progreso constante de nuestra panadería y cafetería.
- Elaborar todos nuestros productos con materia prima de calidad, innovando en su sabor, textura, diseño y aroma.
- Ofrecer precios adecuados en cada producto, teniendo en cuenta los precios de la competencia.
- Tener lugares cómodos y placenteros para un mejor para prestar el mejor servicio.
- Ofrecer el servicio de pedido contra entrega, haciendo más satisfactorio el servicio por el cliente que lo desee.

## Compromiso social

Para dar cumplimiento a nuestro reto y a las exigencias de la actividad panificadora, quienes conformamos esta organización nos hemos comprometidos con unos valores que desde ya guían nuestras acciones cotidianas, estos son: actitud de servicio, creatividad, compromiso, sentido de pertenencia, confianza y trabajo en equipo.

## Necesidad que satisface

La Panadería y Cafetería San Rafael S.T, es un negocio dedicado a la fabricación y comercialización de productos de primera necesidad como lo son líneas saludables de productos, diferenciados en tres categorías panificación, galletería y pastelería.

El negocio pretende mejorar la calidad de vida de la gente que consume pan, pues quienes trabajan en el sector sólo necesitan acercarse al punto de venta a cualquier hora y encontrar una solución para el desayuno, el almuerzo y la comida obteniendo productos de buena calidad y buen precio.

## Valores

Los valores que conforman a la Panadería y Cafetería San Rafael S.T, están encargados de orientar las decisiones, acciones y conductas de todo el equipo de trabajo, pero además, sirven como fuente de inspiración y motivación, ofreciendo identidad y personalidad a el negocio, convirtiéndose en la base de su cultura organizacional, y ayudando a proyectar una imagen positiva de esta.

## Calidad

Nuestros productos y servicios caracterizan a nuestro negocio, por ello nos esforzamos para la mejora continua en todas las áreas de nuestra panadería. Adoptamos un compromiso inquebrantable con la satisfacción del cliente y la calidad excepcional en todo lo que hacemos.

Utilizando los mejores insumos en la elaboración de todos nuestros productos, garantizando un sabor único y diferente, regido bajo altos niveles de calidad.

## Innovación

Abordamos a nuevas ideas, variedad de productos y ejecutamos procesos de mejora continua.

La panadería San Rafael S.T, es un negocio con un elemento diferenciador en toda la producción de productos de panificación, pastelería y galletería.

El negocio elabora todos sus productos a base de mantequilla pura, que es elaborada a partir de crema de leche, generalmente con un alto valor de materia grasa (48% mínimo), lo que se busca es transformar la emulsión de grasa en agua (crema de leche) en una emulsión de agua en grasa (mantequilla), a través de movimiento mecánico, liberando suero de mantequilla, diferenciándose de la mayoría de las panaderías tradicionales que elaboran toda su variedad de productos basados en margarina que es son grasas semisólidas con aspecto similar a la mantequilla pero más utuosas. Se obtienen mediante procedimientos industriales a partir de grasas insaturadas de origen vegetal o bien a partir de grasas de origen animal y vegetal.

#### *Trabajo en equipo*

Con el aporte de todos los empleados que intervienen en los diferentes procesos de la panadería, buscamos el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones permitiendo la igualdad de oportunidades.

#### *Responsabilidad*

Se busca actuar con perseverancia para alcanzar todos los compromisos, teniendo presente la protección del medio ambiente.

La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad.

En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

## Carácter

Teniendo en cuenta que el negocio se posiciona en un sector de amplio desempeño y conocimiento de elaboración de productos similares, el negocio presenta condiciones destacadas en el lugar que impiden que se convierta en una más, sino genera un sentido de exclusividad dentro del sector.

En la panadería y cafetería San Rafael S.T, se pretende satisfacer las necesidades de todo el sector, elaborando productos para toda clase de gustos, como lo son productos de sal y dulce, estableciendo un valor competitivo dentro del mercado, para hacer más factible y oportuna la accesibilidad de cada uno de los productos por el consumidor final.

## Estructura del entorno

El negocio establece un análisis, para conocer las variables internas del negocio denominadas fortalezas y debilidades, accediendo oportunamente a un control de sí mismas y teniendo en cuenta que también se pretenden conocer las variables externas del negocio denominadas oportunidades y amenazas para poder aprovecharlas y evitarlas, según su factibilidad.

Se inicia con un Buyer-persona él cual tiene como objetivo, encontrar cual es el cliente que se espera, ya que es aquel que genera ingresos superiores en el establecimiento, ya sea por prioridades y necesidades, gran poder adquisitivo o nivel alto de consumo de productos.

Esto lo podemos demostrar a través de una imagen la cual indica que todas las personas sean niños, adultos, personas de edad, son indispensables para la panadería, ya que generan ingresos en diferentes perspectivas, gustos, productos y demás servicios que ofrece la panadería San Rafael S.T, generando dentro de ella diversificación de ingresos para un mejor funcionamiento.

Ilustración 1



Fuente: Propia

### Descripción del público meta.

En segunda instancia el negocio propone elaborar un análisis Dofa, el cual brinda e identifica un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.

Esta matriz la podemos visualizar a través de una imagen de la Panadería y Cafetería San Rafael S.T.

### Análisis Dofa



*Fuente: Propia*

Siguiente de estos procesos se decidió elaborar algunas estrategias competitivas, diagnosticadas por nuestro análisis dofa, las cuales se complementan a través de las fortalezas con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con oportunidades, las debilidades con amenazas. Todas relacionadas entre sí, diagnosticando puntos débiles y posibles soluciones a cada uno.

## Estrategias para fácil venta de productos

Ilustración 3

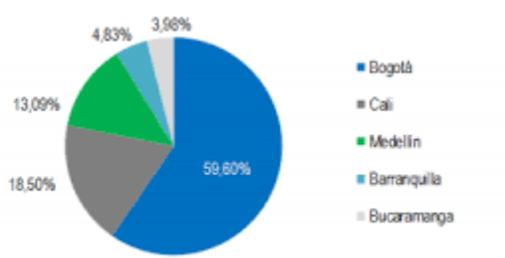


Fuente propia

## Datos demográficos del mercado

(Galindo, 2013)El sector panificador en Colombia es quizá el que, en materia de pequeñas y medianas empresas, aporta más al país, tal y como se describe en un artículo del diario el espectador: El sector ha registrado en el año 2019 ventas superiores a los 3 billones de pesos, entre panes industriales y artesanales, sin embargo, pese a que es un sector dinámico, los retos son claros, aún hay bajos niveles de formalización y las características de dicha actividad hacen que el sector no sea muy reconocido.

Ilustración 4



Fuente: Propia

Respecto a las características de la población que emplea el sector panificador se considera que el nivel educativo es bajo, pues el 64% de los empleados tiene educación secundaria, el 16% formación técnica y solo el 2% tiene educación universitaria. El 68% de los panaderos del país tienen formación empírica.

Además el estudio revela que las microempresas son el 51,28% del total de empresas panificadoras en Colombia con una cantidad de 12.666 empleados, teniendo individualmente un promedio de número de personas por empresa de 4.5 personas. Estos números revelan que el sector de la panificación en Colombia es muy grande y aún más es el subsector de microempresas siendo este de tipo artesanal y con unos activos inferiores a 500 smmlv.

Se puede afirmar que aunque la mediana empresa semi industrial, predomina con un 58,23% en la participación del mercado, siendo esta participación únicamente presencia física en el mercado nacional, se debe tener en cuenta aquellas famiempresas que informalmente producen productos a puerta cerrada y que así mismo compiten en este mercado nacional, pero que en su informalidad no hacen parte de la cuantificación de los estudios en generales. Sin embargo es de vital importancia nombrar los problemas de comercialización que se detectaron en el sector según el estudio de Anipan, pues las empresas panificadoras en general desde las micro artesanales hasta las medianas semi industriales, demuestran deficiencias en esta área por los siguientes motivos: insuficiencias en la capacitación del personal el cual restringe la adecuada asesoría hacia los clientes (presentación del producto; asesoramiento del cliente y actividades de impulso, mercadeo y promoción); deficiencias locativas en cuanto a distribución física de espacios para la atención al público y optima utilización de los exhibidores, con mala iluminación y pésima señalización; otros cuantos no implementan ninguna acción de retroalimentación como encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, estudios de mercados para conocer cuál es percepción frente al servicio y/o producto ofrecido. Esto demuestra que aunque el sector es competitivo en cuanto a cantidad de ofertantes, la calidad en procedimientos comerciales no es el mejor, y puede ser el valor agregado en cuanto a servicios comerciales del proyecto de emprendimiento.

Este estudio se realizó en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, entre 1.214 panaderos de estas ciudades, el 45% de los entrevistados en las cuatro ciudades tiene una persona de su familia en el negocio, en cuanto al 29% de los panaderos encuestados aprendieron por medio de su círculo social, amistades o ha ido mejorado la técnica poco a poco. Sin embargo la predisposición de los jóvenes a desempeñar este rol de panaderos es la que lidera el primer puesto entre las edades de los encuestados en las cuatro ciudades.

Predominan los jóvenes entre 25 y 34 años con un porcentaje de 34% y los jóvenes entre 18 y 24 años con un 13%, por otro lado la los adultos entre 35 y 44 años tienen una participación menor pero igual importante del 31%, así mismo los panaderos de 45 a 54 años (16 %), y los que llegan a los 60 (4%) en el oficio de la panificación. Así mismo otro dato importante que aporta este estudio es que el 84% de las personas encuestadas tienen únicamente estudios de primaria o bachillerato y aunque unos aseguran que tienen deseos de estudiar, remodelar su casa, comprar un vehículo entre otras metas, todos tienen un objetivo en común y es tener mejores ingresos.

Los riesgos y amenazas según el estudio realizado por (NIELSEN, 2018) de Colombia, empresa dedicada al sondeo de consumidores para conocer las tendencias y gustos del mercado, arrojo como resultado que el 71% de los colombianos compran fruta y también en un 65% vegetales, siendo evidente la tendencia el consumo de productos saludables en el comprador nacional, también cuenta con una mayor pedagogía con respecto a colorantes y endulzantes, de 30.000 consumidores encuestados en 60 países el 53% prefieren los alimentos frescos y naturales y sin colorantes y el 51% de la población prefiere alimentos libres de alteraciones biológica o transgénicos.

## Análisis de la competencia

Este cuadro comparativo muestra una breve comparación del negocio frente a sus competidores más cercanos en el sector, teniendo en cuenta criterios básicos como lo son el lugar de ubicación del establecimiento, el nivel de precios establecidos para ofrecer al consumidor, la calidad de materias primas e insumos de producción, las condiciones físicas del local en el que se encuentra el negocio y por último el horario de funcionamiento y los estándares de calidad en el servicio por parte del equipo de trabajo.

Ilustración 5

Descripción	San Rafael S.T	Líder Pan	Paunapan	El Trigal
<b>Localización</b>	Es una panadería que cuenta con gran dificultad en el territorio, ya que cuenta con vías sin pavimentar, rodeada de barro, arena y charcos, sin embargo, en un negocio esquinero. Poca frecuencia de transeúntes diferentes a la población del entorno.	Es una panadería que cuenta con muchas ventajas ya que tiene una locación buena, el nivel de personas es amplio, pero sin embargo no es permitido como vía vehicular.	Es un negocio que cuenta con una excelente locación, pues está ubicada en una vía principal, transitada por vehículos y transeúntes en todas las horas del día.	Es un negocio muy bien situado pues, presenta una ubicación esquinera en una vía principal y un sector muy comercial, permitiendo el paso vehicular y de transeúntes.
<b>Precios</b>	Esta panadería ofrece productos con precios por encima de los del mercado.	Esta panadería está a nivel de los negocios de su entorno, es decir ofrece productos similares por el mismo valor.	Esta panadería, nueva en el mercado a comparación de las demás. Baja precios en los productos por debajo de los del mercado.	Esta panadería es competitiva en el mercado ofreciendo productos de alto nivel por el mismo precio de las demás.
<b>Materia prima</b>	Busca dar valor agregado a sus productos a través de invertirle a la materia prima y elaborar un excelente producto final.	Utiliza productos tradicionales, es decir los que estén a la mano o los que bajen de precio para elaborar sus productos.	Trabajan con buena materia prima, pero sin dar un valor agregado a través de la producción.	Incrementa sus costes con tal de elaborar productos de alta calidad.
<b>Equipo de trabajo</b>	Buena presentación personal y relación con el cliente.	Un personal variado de acuerdo a los días de disponibilidad de cada uno.	No existe equipo de trabajo, siempre es atendido por sus propietarios.	Buena presentación personal y comunicación con el cliente.
<b>Hora de funcionamiento</b>	Todos los días de domingo a domingo	No específico, es decir su funcionamiento depende del propietario.	Todos los días de domingo a domingo	Todos los días de domingo a domingo
<b>Local</b>	Local amplio, cómodo, con todas las instalaciones de panadería.	Local pequeño, en condiciones sanitarias bajas y baja organización.	Buena distribución del equipo de panadería y orden.	Local cómodo, amplio y tranquilo para la seguridad del cliente.

## Matriz del perfil competitivo

Se utiliza la Matriz de Perfil Competitivo identificando a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas y las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Ilustración 6

		Mi empresa		Lider Pan		Paunapan		El trigal		
	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Calificación	Peso ponderado						
1	Participación en el mercado	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60	3	0,60
2	Precios	0,02	1	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
3	Posición financiera	0,30	3	0,90	2	0,60	3	0,90	4	1,20
4	Calidad del producto	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
5	Lealtad del cliente	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
6	Imagen de marca	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
7	Localización de planta	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16
8	Innovación	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	1	0,10
9										
10										
11										
	Resultado del diagnostico	<b>1,00</b>		<b>3,18</b>		<b>2,2</b>		<b>2,82</b>		<b>2,9</b>

Fuente propia

Ilustración 7

Ponderación	
0	La tendencia a cero es nada importante
1	La tendencia a uno es muy importante
	Valor
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Fuente propia

Matriz de evaluación de factores externos e internos.

La Panadería San Rafael S.T, Implementa la matriz de evaluación de factores externos e internos ya que es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

El éxito de una estrategia no solo se trata de reconocer los factores internos de una marca, sino también conocer el entorno externo, evaluando las amenazas latentes que existen y que pueden afectar la escalabilidad de una empresa o marca y las oportunidades que pueden surgir y aprovechar para aumentar el crecimiento, por ello he decidido compartir con ustedes las matrices EFI y EFE.

Ilustración 8

Matriz de evaluación de factores internos y externos.		Mi empresa		Lider Pan		Paunapan		El trigal	
FACTORES EXTERNOS CLAVES EFE.	Ponderación.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificacion del atractivo.
<b>Oportunidades.</b>									
Expandir las lineas de produccion	0,20	4	0,80	2	0,8	4	0,8	3	0,8
Posibilidad de crecimiento y maximizacion de utilidades	0,03	4	0,12	3	0,12	4	0,12	2	0,12
Gran demanda de productos	0,01	3	0,02	2	0,02	2	0,02	3	0,02
Ingreso a nuevos mercados	0,02	3	0,02	2	0,02	1	0,02	2	0,02
<b>Amenazas.</b>									
Incremento a insumos de materias primas	0,20	4	0,40	2	0,4	2	0,4	3	0,4
Preferencia a los consumidores por productos sustitutos	0,02	3	0,04	2	0,04	2	0,04	4	0,04
Competencia desleal	0,10	3	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES EFI.</b>									
<b>Fortalezas</b>									
Buena imagen	0,20	3	0,60	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Maquinaria y equipo en optimas condiciones	0,05	4	0,20	4	0,2	4	0,2	2	0,2
Productos aceptados por el cliente	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Servicios aceptados por el cliente	0,02	3	0,08	4	0,08	2	0,04	2	0,08
Trayectoria y reconocimiento	0,05	4	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,15
Experiencia adquirida	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Establecimiento adecuado para la elaboracion	0,01	3	0,02	2	0,02	2	0,02	1	0,02
<b>Debilidades</b>									
Capacitacion de los empleados	0,10	4	0,40	4	0,4	4	0,4	2	0,4
Falta de modelo de gestión financiera	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Falta de publicidad	0,05	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Reconocimiento de marca	0,02	2	0,02	3	0,02	1	0,02	3	0,02
Expansion de vision empresarial	0,10	3	0,20	3	0,2	2	0,2	2	0,2
	<b>0,71</b>		<b>12,89</b>		<b>10,00</b>		<b>11,26</b>		<b>9,45</b>

Fuente propia

## Estructura mecánica

En esta sección el negocio tiene como finalidad garantizar un flujo de ingresos constantes para poder brindar un servicio óptimo y adecuado en todo momento, es relevante determinar un plan de ventas y una táctica para ejecutar este proceso.

## Estrategias de producto y servicio (Marketing MIX)

El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar y analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, enfocándose en la decisión de compra del cliente, satisfacción sus necesidades y cumpliendo con todas sus expectativas, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. Estas variables se conocen actualmente como las 4.

### Producto

El negocio busca diseñar productos totalmente exclusivos, se enfocara principalmente en los requerimientos específicos de cada cliente, como lo son diseño, sabor y aroma, las prácticas que se tendrán en cuenta para la elaboración de los productos serán el uso de técnicas tanto tradicionales como las que se encuentran en tendencia.

Una de las estrategias que la Panadería y Cafetería San Rafael S.T, es que ha logrado la implementación de nuevas margarinas en el mercado nacional combinadas con crema de leche, satisfaciendo al consumidor, en cuanto nivel de grasa, textura y sabor de una línea de productos diferenciados en el mercado por sus características particulares en su composición saludable.

### Precio

Es el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por adquirir un producto en la panadería San Rafael S.T. Para fijar el precio es necesario tener en cuenta el tipo de cliente al cual se le ofrece el producto y también el precio al cual la competencia ofrece sus productos.

La panadería San Rafael establece dos estrategias diferentes para aplicar en los diferentes productos y llegar al alcance de todos los clientes.

La estrategia de precio que se propone emplear para este negocio, es establecer un precio descremado que, consiste en colocar a un producto un precio relativamente alto para lograr mayores ingresos del segmento de mercado que está dispuesto a pagar un precio muy alto por el producto, es probable que la empresa venda menos pero tendrá un margen de mayor de ganancia.

Se busca aplicar la estrategia de penetración en el mercado, ya que de esta manera la Panadería y cafetería San Rafael S.T, incursionara en el sector de Suba, a través de productos sutiles e idóneos tratando de llegar a todos los posibles consumidores, por medio de un precio asequible y competitivo en el mercado.

#### Plaza

Es la estrategia que se usa para distribuir el producto, es decir que en esta se reúnen una serie de acciones que son necesarias para lograr trasladar el producto final hasta el punto de venta o al consumidor final en el tiempo y lugar requerido.

Se buscará la aplicación de la estrategia de crecimiento intensivo, a través del desarrollo de los productos, con actitud innovadora, ya que es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y aptitudes que impulsan ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa que muchas veces trae una ruptura con lo tradicional.

Es decir, la estrategia de diversificación concéntrica ya que se está desarrollando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca.

Finalizando se aplicara una estrategia para lograr una entrega oportuna y eficaz, será una distribución directa y exclusiva, en la que una vez finalizado el producto este se le entregará directamente al cliente. Así mismo como se mencionó anteriormente dependiendo del tamaño del producto, el cliente podrá acercarse al único punto de producción y comercialización para recibir su pedido o de ser necesario este se le llevará hasta el lugar donde el cliente lo indique.

## Promoción

La panadería y Cafetería San Rafael S.T, es un negocio que busca obtener caracterización dentro del mercado, ofreciendo productos de excelente calidad e incentivando al cliente a un consumo frecuente de productos de panificación y pastelería.

La Promoción tiene como objetivos específicos informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos. Es decir, dar a conocer las características, ventajas y beneficios de un producto, conseguir que los potenciales clientes actúen comprando el producto y mantener el nombre de marca en la memoria de los clientes. Ahora, se debe tener en cuenta que éstos objetivos específicos van cambiando en función del ciclo de vida del producto.

La estrategia de promoción para la pastelería boutique estará basada en las herramientas de marketing directo y marketing digital. La primera se caracteriza porque se llevará a cabo a través de una distribución selectiva en un punto de venta fijo, es decir que en el establecimiento se tendrá contacto directo con el cliente tanto para los pedidos como para las entregas; así mismo esta herramienta permite conocer de forma inmediata el nivel de satisfacción que ha tenido el consumidor no solo con los productos sino también con todo lo relacionado con el servicio y atención. En el punto de venta se entregarán tarjetas de presentación del negocio, con el propósito de crear recordación en el cliente y que se genere a través los mismos difusión y recomendación (voz a voz) de los productos que se elaboran en la panadería.

La segunda herramienta permite atraer y fidelizar los consumidores, debido a la excelente acogida que tiene la tecnología actualmente principalmente en las redes sociales. También se pretende dar a conocer la marca por medio de una página web, allí se informará a los consumidores de las características específicas que tienen los todos los productos al igual que en la tienda física, se podrán encontrar los diferentes medios de contacto y servicios que se ofrecen, vía online habrá una pestaña para que los clientes den respuesta al nivel de satisfacción con relación a sus requerimientos y de ser necesario implementar acciones correctivas y preventivas en pro de la satisfacción del cliente.

Por medio de estas dos herramientas se pretende motivar al mercado objetivo para el consumo, a través de promociones que se anunciarán en los medios de comunicación ya mencionados, es necesario recurrir a este método para atraer y captar el mercado deseado. Las promociones serán ofertadas para aquellos consumidores que hayan realizado pedidos iguales o superiores a las 100 porciones, tendrán descuentos y bonos para hacer efectivo en un periodo de tiempo determinado y se podrán usar como pago parcial de otro pedido, también podrán recibir degustaciones de productos y consultas de diseño en los productos para los pedidos gratis. Se le informará al consumidor de esta promoción por medio de su correo electrónico.

## Logo

El logo de la Panadería San Rafael S.T, proyecta elegancia y sofisticación al mejor estilo clásico. También se pretende brindar confianza al cliente dando a entender que es un negocio serio donde el buen servicio y la satisfacción del cliente son muy importantes.

*Ilustración 9*



*Fuente propia*

## Fuerza de ventas

Actualmente la Panadería Y Cafetería San Rafael, depende de seis trabajadores con oficios diferentes y personal especializado en el área de producción.

Ilustración 10

Cargo	Nombre	Funciones y responsabilidades
<b>Gerente General</b>	David Santiago Fernandez	Recepcion de pedidos
		Delegacion de oficios
		Cancelacion de sueldos
		Cajero
		Obligaciones sanitarias
		Pago de facturas
		Apertura y cierre del establecimiento
<b>Cajera</b>	Tatiana Martinez	Recepcion de pedidos
		Pago de facturas
		Atencion al cliente
		Despacho de pedidos
<b>Panadero</b>	Miguel gonzales	Elaboracion de panes
		Mantenimiento y aseo de area de produccion
		Mantenimiento y aseo de equipo de panaderia
		Recepcion de insumos de panificacion
<b>Pastelero</b>	Florentino wilches	Elaboracion de pasteleria
		Mantenimiento y aseo de area de produccion
		Mantenimiento y aseo de equipo de pasteleria
		Recepcion de insumos de pasteleria
<b>Cocinera</b>	Yamile Torres	Elaboracion de productos de cocina
		Lavado y desinfeccion de equipo de cocina
		Atencion al cliente
		Mesera
		Lavado de tamalera
		Arreglo de envase
		Surtido de neveras
<b>Mesera y otros oficios</b>	Alejandra Castiblanco	Atencion al cliente
		Aseo general
		Entrega de domicilios
		Mesera

Fuente propia

## Canales de distribución

Actualmente el negocio, establece una gran variedad de productos exclusivos y elaborados para diferentes gustos, realizados a través de pedidos en cantidad y existe un inventario para el consumo inmediato dentro del establecimiento o por medio de un domicilio hasta la puerta de su casa.

Canal directo: Consiste en que un empleado de la Panadería y Cafetería atiende frente a frente a un cliente, logrando vender alguno de los productos directamente al cliente final y aquel canal de distribución no posee niveles de intermediarios.

Canal indirecto: La panadería y Cafetería San Rafael S.T, utiliza uno o más niveles de intermediarios para llevar sus productos a los compradores finales.

El negocio establece un área de almacenamiento y un área de producción, cuya finalidad es tener a la mano lo que el cliente desea en todo momento, ejerciendo un servicio satisfactorio.

### Canales de comunicación.

El negocio cuenta con un portafolio de productos, diseñado para los clientes oportunos, apoyándose a través de algunas redes sociales como lo son vía whatsapp, correos electrónicos y avisos publicitarios.

El proceso de comunicación en el negocio, requiere de un amplio repertorio de habilidades en el procesamiento de intrapersonal e interpersonal, escuchar, observar, hablar, cuestionar, analizar y evaluar.

Cuatro tipos de comunicación:

Los dos primeros tipos de comunicación son la comunicación verbal y escrita. La comunicación verbal o el diálogo representan una conversación recíproca entre las dos partes. Sin embargo, los formatos, tanto verbales como escritos de comunicación dependen de la lengua humana. El lenguaje humano puede ser descrito como un sistema de símbolos y reglas de la gramática por los parámetros de que los símbolos son manipulados.

El tercer tipo de comunicación es la comunicación no verbal. Esta categoría de la comunicación incluye la comunicación a través de enviar y recibir mensajes sin palabras, que se transmiten a través de expresiones faciales, contacto visual, gestos, posturas o el lenguaje corporal. De hecho, la comunicación verbal también puede contener elementos no verbales denominadas paralenguaje que forman parte de la calidad de voz, la entonación, el estrés, la emoción y el estilo de hablar

El cuarto tipo de comunicación es la comunicación visual. Como el nombre sugiere, este tipo de comunicación es a través de ayudas visuales. Este método de transmisión de ideas y la información se relaciona principalmente con dos imágenes tridimensionales que incluyen signos, tipografía, dibujo, diseño gráfico, ilustración, el color y los recursos electrónicos.

Esta forma de comunicación con efecto visual enfatiza en el concepto de que un mensaje visual con texto tiene un mayor poder de informar, educar o persuadir a una persona. Las formas más comunes para presentar la información visual son de vídeo y televisión. Aquí, la atención se centra en la presentación del texto, imágenes, diagramas y fotografías integradas en una pantalla de ordenador.

Esta categoría de comunicación es ampliamente utilizada por los diseñadores gráficos. La comunicación afecta a los más mínimos aspectos de la vida. La categoría puede ser cualquiera, pero la comunicación en general tiende hacia una meta común. Sin embargo, el porcentaje exacto de influencia puede ser diferente a partir de variables tales como la escucha y el altavoz. Para mejorar la competencia comunicativa, uno debe estar motivado para modificar las actuales formas de comunicarse y estar abiertos a aprender y desarrollar nuevas habilidades para que el resultado final es aumentar la autoconfianza y relaciones más fuertes que mejoran la vida profesional y personal tanto de uno.

## Estructura financiera

Según la estructura financiera que establece la Panadería y cafetería san Rafael S.T, es evidente que es un negocio productivo y rentable, ya que es claro que presenta utilidades diarias satisfactorias, generando un mayor posicionamiento en el mercado.

## Plan de producción (Producto por año)

La panadería y cafetería San Rafael S.T, de acuerdo a la elaboración de sus productos elabora un plan de producción por un año, teniendo en cuenta cuales con los productos más demandados por los clientes y cuales podrían llegar hacer productos sustitutos.

Ilustración 11

Tipo de producto		Produccion	Produccion	Produccion	Produccion
Panificacion	Hojaldrado	560	3920	117600	42924000
	Blandito	144	1008	30240	11037600
	Mogolla integral	72	504	15120	5518800
	Mogolla negra	72	504	15120	5518800
	Mogolla almojabanada	72	504	15120	5518800
	Chino	96	672	20160	7358400
	Costeño	144	1008	30240	11037600
	Calentano	96	672	20160	7358400
	Calado		432	12960	4730400
	Leche	72	504	15120	5518800
	Coco	72	504	15120	5518800
	Rollo	144	1008	30240	11037600
	Roscones	60	420	12600	4599000
	Peras	48	336	10080	3679200
	Pan de 2000	35	245	7350	2682750
	Pan de 1000	16	112	3360	1226400
	Mexicana	16	112	3360	1226400
	Hawaiano		160	4800	1752000
	Bagueete		60	1800	657000
Galleteria	Payasos		120	3600	1314000
	Maiz		90	2700	985500
	Avena		150	4500	1642500
	Polvorosas		60	1800	657000
	Azucar pulverizada		45	1350	492750
	Chocolate		45	1350	492750
	Grajeas		90	2700	985500
	Punta de chocolate		90	2700	985500
Repollas		30	900	328500	
Pasteleria	Mantecadas		140	4200	1533000
	Liberales		85	2550	930750
	Pasabocas		90	2700	985500
	Pasabocas rellenos		75	2250	821250
	Palitos de queso		90	2700	985500
	Palitos de chocolate		75	2250	821250
	Pastel de pollo		95	2850	1040250
	Pastel de arequipe		60	1800	657000
	Torta de coco		85	2550	930750
	Milhojas		60	1800	657000
	Mariposas		60	1800	657000
	Corazones		60	1800	657000
	Guitarras		30	900	328500
Brownie		48	1440	525600	
<b>Total de unidades</b>		<b>1719</b>	<b>14458</b>	<b>433740</b>	<b>158315100</b>

Fuente propia

## Balance provisional

La Panadería Y Cafetería San Rafael, elabora un propio diagnóstico, mediante un balance provisional y una cuenta de resultados, proyectados en cinco años de producción y establecidos mediante los cinco productos más demandados en el mercado.

Ilustración 12

<b>BALANCE PROVISIONAL</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	35.000.000,00	43.000.000,00	50.700.000,00	57.700.000,00	57.700.000,00	57.700.000,00
Amortización Inmovilizado	0,00	-8.600.000,00	-18.740.000,00	-30.280.000,00	-41.820.000,00	-53.360.000,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>35.000.000,00</b>	<b>34.400.000,00</b>	<b>31.960.000,00</b>	<b>27.420.000,00</b>	<b>15.880.000,00</b>	<b>4.340.000,00</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	-10.000.000,00	-36.071.096,01	-68.808.904,22	-105.862.918,51	-99.414.676,39	-84.894.787,95
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>-10.000.000,00</b>	<b>-36.071.096,01</b>	<b>-68.808.904,22</b>	<b>-105.862.918,51</b>	<b>-99.414.676,39</b>	<b>-84.894.787,95</b>
Cuentas con socios deudoras	0,00	0,00	33.945.161,64	75.871.475,33	123.587.106,97	124.052.730,02
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>-1.671.096,01</b>	<b>-2.903.742,57</b>	<b>-2.571.443,18</b>	<b>40.052.430,58</b>	<b>43.497.942,07</b>
<b>PASIVO</b>						
Capital	5.000.000,00	15.000.000,00	25.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado ejercicio	0,00	-34.144.000,00	-42.178.589,85	-48.035.707,02	-871.718,69	7.982.708,23
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>-19.144.000,00</b>	<b>-17.178.589,85</b>	<b>-13.035.707,02</b>	<b>34.128.281,31</b>	<b>42.982.708,23</b>
Préstamos a largo plazo	20.000.000,00	17.274.065,63	14.022.571,12	10.144.188,46	5.518.053,63	0,00
<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>20.000.000,00</b>	<b>17.274.065,63</b>	<b>14.022.571,12</b>	<b>10.144.188,46</b>	<b>5.518.053,63</b>	<b>0,00</b>
Proveedores	0,00	198.838,36	252.276,16	320.075,38	406.095,64	515.233,85
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>0,00</b>	<b>198.838,36</b>	<b>252.276,16</b>	<b>320.075,38</b>	<b>406.095,64</b>	<b>515.233,85</b>
Cuentas con socios acreedoras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>-1.671.096,01</b>	<b>-2.903.742,57</b>	<b>-2.571.443,18</b>	<b>40.052.430,58</b>	<b>43.497.942,07</b>

Fuente propia

## Estado de resultados

Ilustración 13

### CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	66.888.000,00	84.459.150,00	106.651.296,56	134.681.020,01	170.085.528,52
<b>Ingresos de Explotación</b>	66.888.000,00	84.459.150,00	106.651.296,56	134.681.020,01	170.085.528,52
<b>Compras</b>	48.816.000,00	61.935.300,00	78.580.411,88	99.698.897,57	126.492.976,29
<b>Variación de existencias</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de personal</b>	19.200.000,00	30.096.000,00	40.128.000,00	0,00	0,00
<b>Alquileres</b>	14.400.000,00	14.976.000,00	15.575.040,00	16.198.041,60	16.845.963,26
<b>Otros gastos</b>	6.160.000,00	6.160.000,00	6.160.000,00	6.160.000,00	6.160.000,00
<b>Dotación para la amortización</b>	8.600.000,00	10.140.000,00	11.540.000,00	11.540.000,00	11.540.000,00
<b>Resultado de Explotación</b>	-30.288.000,00	-38.848.150,00	-45.332.155,31	1.084.080,85	9.046.588,97
<b>Gastos financieros</b>	3.856.000,00	3.330.439,85	2.703.551,71	1.955.799,54	1.063.880,74
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-34.144.000,00	-42.178.589,85	-48.035.707,02	-871.718,69	7.982.708,23
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	-34.144.000,00	-42.178.589,85	-48.035.707,02	-871.718,69	7.982.708,23

Fuente propia

## Análisis comercial

La Panadería y Cafetería San Rafael S.T, elabora un análisis comercial basado en los cinco productos, más destacados en el mercado, dando a conocer la evolución de cada producto en cuanto a precio de venta y unidades producidas en los cinco años.

Ilustración 14

<b>MÁRGENES COMERCIALES DE NUESTROS PRODUCTOS</b>					
<b>Hojaldrado</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Precio de venta	200,00	203,00	206,05	209,14	212,27
Precio de compra o coste de producción	150,00	152,25	154,53	156,85	159,20
Margen Bruto	50,00	50,75	51,51	52,28	53,07
<b>Blandito</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Precio de venta	200,00	203,00	206,05	209,14	212,27
Precio de compra o coste de producción	150,00	152,25	154,53	156,85	159,20
Margen Bruto	50,00	50,75	51,51	52,28	53,07
<b>Pan de 2000</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Precio de venta	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Precio de compra o coste de producción	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Margen Bruto	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Pan baguette</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Precio de venta	1.000,00	1.015,00	1.030,23	1.045,68	1.061,36
Precio de compra o coste de producción	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Margen Bruto	400,00	406,00	412,09	418,27	424,55
<b>Pan queso</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Precio de venta	200,00	203,00	206,05	209,14	212,27
Precio de compra o coste de producción	150,00	152,25	154,53	156,85	159,20
Margen Bruto	50,00	50,75	51,51	52,28	53,07
<b>Unidades vendidas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Hojaldrado	60.480	75.600	94.500	118.125	147.656
Blandito	60.480	75.600	94.500	118.125	147.656
Pan de 2000	10.800	13.500	16.875	21.094	26.367
Pan baguette	6.000	7.613	9.658	12.254	15.547
Pan queso	24.192	30.694	38.943	49.408	62.687
TOTAL	131.760	164.700	205.875	257.344	321.680
<b>Margen medio ponderado</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Precio de venta	400,42	404,78	409,22	413,75	418,38
Precio de compra o coste de producción	293,49	296,54	299,66	302,84	306,09
Margen Bruto	106,94	108,23	109,55	110,91	112,29

Fuente propia

## Riesgos

El negocio ha identificado los principales riesgos de acuerdo a sus condiciones de trabajo, los cuales podrían ser una implicación para disminuir su posicionamiento y reconocimiento dentro del propio entorno, con una particularidad entre todos y es la perdida de posibles clientes.

*Ilustración 15*

<b>Identificación del riesgo</b>	<b>Causas del riesgo</b>	<b>Factor</b>	<b>Consecuencias potenciales</b>	<b>Accion Correctiva</b>
<b>Competencia desleal</b>	Implica que la competencia del sector, tenga una disminucion en los productos mas demandados en las panaderias tradicionales.	Externo	Perdida de clientes y disminucion de la produccion constante.	Identificar precios de productos mas demandados en el mercado, teniendo en cuenta tamaño, textura y cantidad.
<b>Incremento en materias primas</b>	Escases de insumos de panaderia y elevacion de costos.	Interno	Incremento en gastos operacionales para la panaderia.	Conocimiento de otros productos sustitutos, con condiciones y características particulares a los utilizados.
<b>Introduccion de un negocio, con mas reconocimiento en el mercado.</b>	Perdida constante de clientes y diferencia de productos sustitutos a los existentes.	Externo	Disminucion de produccion y ventas, causando menos utilidades en el negocio.	Cautivar a los clientes con variedad de productos, complaciendo todos
<b>Aislamiento preventivo o cuarentena nacional.</b>	Pandemia o epidemia que ejerce una mayor fuerza en el entorno, indicando medidas de proteccion.	Externo	Disminucion de personal frecuente y comercio en el sector, disminuyendo el nivel de compra.	Cambios pertinentes de acuerdo a las medidas de prevencion, como lo son domicilios y un cambio en el horario.

*Fuente propia*

## Impactos

Las panaderías en Colombia, presentan algunos impactos generados por sus condiciones de producción y elaboración de productos de primera necesidad, establecidos en tres diferentes categorías:

### Impactos económicos:

Según una investigación de la directora del instituto colombiano de panaderías y pastelerías, (Montenegro, 2019) en Colombia existen más de 25.000 establecimientos de panificación y pastelería, que registran ventas por más de tres billones de pesos, generando cerca de 400.000 empleos directos a personas de todos los niveles socioeconómicos. Estableciendo una gran importancia en este sector, con mucha potencialidad y rentabilidad facilitando además el emprendimiento.

(Martinez, 2019), vocero del club de pan aseguro que el incremento de las materias primas es un efecto que ha logrado causar en el país la posibilidad de que el pan de \$200, el más popular y económico, desaparezca de las estanterías de las panaderías de Colombia, ya que seguir vendiendo un producto a ese precio se vuelve insostenible, aunque muchos panaderos se resisten a subir el precio del producto por mantener el margen de ventas bajando la calidad y usando los ingredientes más baratos, pero que definitivamente no preservaran la vida útil del producto.

### Impactos ambientales:

Según las normas estipuladas por saneamiento y el invima (Invima, s.f.) muestra que la mayoría de las panificadoras ya hacen uso de los programas de recolección industrial de las empresas de aseo, idealmente con una clasificación (plástico, vidrio, orgánico, papel y cartón, metal) antes de entregar los desperdicios a las mismas.

Sin embargo, algún micro y pequeñas panificadoras aún recurren a los sistemas residenciales para recolección de basuras, programándose con unas frecuencias de evacuación seguramente correctas para un hogar pero inadecuadas para una empresa de alimentos.

El resultado se observa no solo en la acumulación indebida de residuos, sino incluso hasta en la generación de lixiviados de altísimo riesgo contaminante. Entre los aspectos de cuidado en la producción panificadora, está la utilización de trampa grasas instaladas en la entrada de las tuberías de desagüe y la correcta disposición de los desechos sólidos, semi sólidos y líquidos generados.

La trampa grasa ya no es un elemento extraño en los talleres de producción, pero aún falta complementarlo con adecuados programas de evacuación, limpieza y desinfección, así como para los tanques y áreas de recolección temporal basuras. La industria panificadora no genera contaminación ambiental significativa excepto por la ya referida, que debidamente manejada es perfectamente mitigable. En ningún caso y bajo ningún aspecto significa una amenaza para el entorno en el que se ubique ni la planta de producción ni alguno de sus puntos de distribución o venta.

#### Impactos sociales:

El pan que más se consume en Colombia es el blandito. Le sigue el pan rollito y el francés. Sin embargo, los proveedores de la industria como Levapan y Puratos están preocupados porque el consumo de este alimento se está disminuyendo cada vez más. A pesar de que en este momento el 70% de los habitantes del país consumen pan una vez al día y el 98% de las personas aseguran comer pan, las estadísticas tienden a bajar, lo que tiene preocupado a toda la industria.

Tenemos que hacer que los jóvenes vuelvan a degustar la panadería, pues finalmente el pan brinda calorías y hace parte de la dieta diaria. Lo que queremos es volver a los aromas y a las masas madres que no están cargados de grasa y azúcar y, de esta manera ofrecer al consumidor un balance de ingredientes más saludables y de calidad.

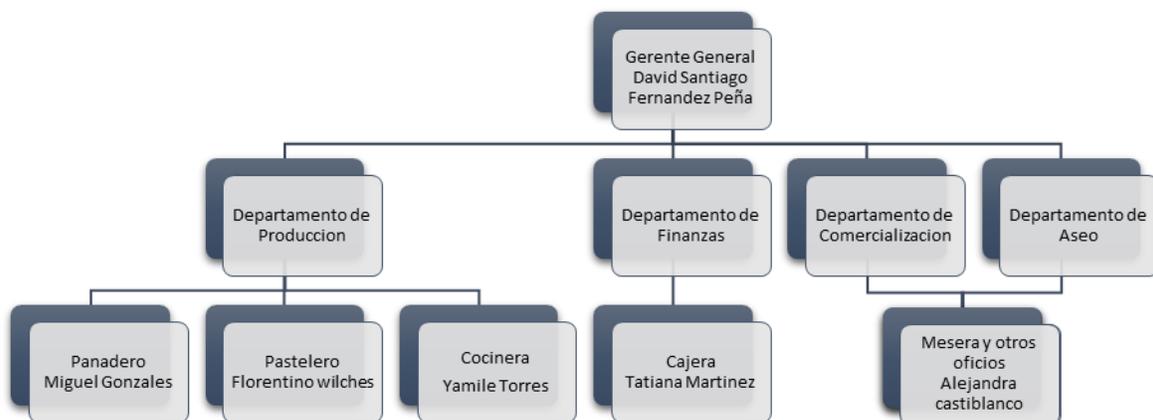
También, otro de los retos que tienen las panaderías es poderle llegar a más personas. Sobre todo en este momento en que nuestra sociedad padece de enfermedades tales como la diabetes, la intolerancia al gluten, la obesidad y afecciones cardiacas. Por eso, es importante poder desarrollar y ofrecer productos libres de azúcares y harinas refinadas. Así como la implementación de productos como la quínoa, el amaranto, harinas integrales, sustitutos del azúcar como la stevia para que la gente no se prive de comer algo sano y delicioso.

Gracias a este panorama, las panaderías, sobre todo las de barrio, han ido mutando y están ofreciendo nuevas propuestas y experiencias al consumidor que van más acorde a las necesidades y tendencias de consumo.

## Estructura de recursos humanos

La panadería y cafetería San Rafael S.T, actualmente tiene una estructura organizacional compuesta por cuatro departamentos diferentes, abordados dentro de un equipo de trabajo, conformado por seis integrantes.

Ilustración 16



Definición de las necesidades y requerimientos:

La Panadería y Cafetería San Rafael S.T es un negocio que cuenta con diferentes características y herramientas indispensables para la producción satisfactoria de productos de panificación, las cuales se pueden identificar en la siguiente matriz de activos:

Ilustración 17

Tipo de Activo	Descripcion	Cantidad	Valor Unitario	Requisitos Tecnicos
Infraestructura y Adecuaciones	Area de produccion	1		Espacio de manipulacion de alimentos
	Area de Cocina	1		
	Area de Aseo	1		
	Area de Envase	1		Espacio para productos de aseo y coontraentrega de productos
	Area de Servicio a la mesa	1		
	Area de servicio para llevar	1		Espacio para ofrecer el servicio al cliente
Maquinaria y equipo	Cortadora	1	1.800.000	Cortes finos de masa
	Mojadora	1	6.500.000	Mezcla los ingredientes
	Batidora	1	4.500.000	Mezcla los ingredientes
	Horno rotatorio y carros	1	12.000.000	Hornea el pan
	Latas	110	2.800.000	Lugar de colocacion de los productos
	Escabiladeros	2	600.000	Lugar de reposo del pan
	Cuarto de crecimiento	1	1.800.000	Crecimiento del pan
	Cilindro	1	600.000	Trasformacion de masa
	Sierra	2	25.000	Instrumento para cortar
	Rodillo	1	120.000	Instrumento para empastar
	Mesones	3	1.200.000	Lugar de moldeo y empaste
	Peso	1	250.000	Pesa los ingredientes
	Gramera	1	45.000	Pesa la levadura
Muebles y enseres	Greca	1	800.000	Bebidas calientes
	Nevera de lacteos	1	5.500.000	Refrigeracion
	Nevera de gaseosas	2	15.000.000	Refrigeracion
	Vitrina de pasteleria	2	4.000.000	Exibicion de productos
	Virtrina de pan	2	2.500.000	Exibicion de productos
	Mesas	8	4.200.000	Atencion al cliente
	Estufa	1	350.000	Alimentos
	Grequero	1	500.000	Organizador de productos
	Exibidor de Productos	1	600.000	Mostrador de productos
	Tamalera	1	1.200.000	Olla de tamales
	Vitrina de empanadas	1	80.000	Exibidor de empanadas
	Exibidor de gaseosas	2	200.000	Organizador de bebidas al clima
	Exibidor de productos de aseo	2	200.000	Organizador de productos de aseo
<b>Total de activos</b>				<b>67.370.000</b>

## Aspectos legales que inciden en la empresa

**Registro de ingreso de materias primas:** La panadería lleva un control de los insumos de panificación, el cual permite identificar la fecha de ingreso, teniendo en cuenta su fecha de vencimiento, expedición y el estado de todos los productos utilizados para transformación de alimentos.

**Registro de lavado de tanques:** La panadería tiene por obligación, semestralmente mandar a revisar los registros del agua para estar seguros que no existen escapes de agua y así revisar que tampoco existen residuos químicos o físicos que puedan causar algún mal al consumidor.

**Curso de manipulación y alimentos:** Todos los trabajadores del negocio que vendan, produzcan o tengan algún otro contacto con los alimentos que se venden en el negocio, tiene que tener un carnet que lo represente como una persona certificada para poder ejecutar acciones que aborden alimentos.

**Verificación residuos sólidos:** Esta verificación se ejecuta semanalmente, indicando donde se guardan, a donde se arrojan y quien es el responsable de esta función, presentando algunas acciones correctivas.

**Registro de programa de limpieza y desinfección:** Este registro busca llevar un control de aseo general de todo el negocio teniendo en cuenta electrodomésticos, paredes, pisos, techos, vitrinas, ventanas y demás elementos que necesiten limpieza y desinfección constante, transmitiendo en el formato que días se ejecutan estas tareas y a que elementos se les hace la correspondiente verificación o acción correctiva.

**Registro de fumigación:** Este registro tiene que renovarse una vez al año, generando una fumigación contra todo tipo de plagas en la panadería, así satisfaciendo el servicio y uso de todos los equipos que componen la panadería.

**Control de temperatura:** Se lleva un control a las neveras que contengan lácteos, estableciendo que estén en las temperaturas pertinentes para que estos productos no pierdan el frío y no causen al consumidor un daño al consumirlos, esta temperatura se toma a la hora de abrir el negocio y a la hora de cerrar, todos los días.

## Aspectos tributarios:

### **Impuestos:**

**Iva:** Aplica sobre la venta de productos o servicios que según el estatuto tributario, estén gravados con IVA.

**El impuesto al consumo:** Aplica para aquellos productos y servicios que según el estatuto tributario estén gravados con Impoconsumo como algunos restaurantes.

**Impuesto de renta:** Es el impuesto que debe pagar todo contribuyente sobre las utilidades o rentas que logre durante un año determinado en el año gravable sobre el que se paga.

**Ica:** Es un gravamen de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza de carácter municipal.

### **Mecanismos de recaudo:**

**Retención en la fuente:** Para empezar, es importante aclarar que esto NO es un impuesto. Es un anticipo que tú realizas para el pago del impuesto de renta.

**Reteica:** Es un mecanismo de recaudo anticipado, mediante el cual las personas responsables del impuesto de industria y comercio deben efectuar la retención de todos los pagos o abonos en cuenta por la compra de bienes y servicios que están sometidos al impuesto de industria y comercio, de acuerdo con las tarifas establecidas por el concejo municipal.

**Autorretención:** La autor retención es una figura mediante la cual el mismo sujeto pasivo se aplica la retención en la fuente que debería aplicarle el agente de retención.

## Permisos y licencias

**Matrícula mercantil vigente:** El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial-RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade o a través de la página web de la Cámara correspondiente.

**Certificado Sayco & Acinpro:** Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.

**Registro Nacional de Turismo:** Este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. Este registro se debe actualizar anualmente dentro de los primeros 3 meses del año.

**Concepto sanitario:** Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

**Uso de suelo:** Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

**Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva:**

Validar si, por las características del establecimiento, este requiere realizar dichos trámites. Sobre estos dos ítems en particular se puede encontrar información en la página.

**Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios:** Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.

**Lista de precios:** Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.

**Inscripción en el RUT:** Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

**Inscripción en el RIT:** Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.

**Certificado de manipulación de alimentos:** Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

## Conclusiones

Actualmente la Panadería y Cafetería San Rafael S.T, es un negocio que ha evolucionado de una manera oportuna, impactando a los clientes con líneas nuevas de productos y servicios, teniendo en cuenta las recomendaciones y sugerencias, procurando tener una ventaja diferenciadora ante la competencia elaborando productos sustitutos y diferentes, siempre desempeñados por la innovación y creatividad en la combinación de esencias y mantequillas cautivando al cliente con un sabor artesanal.

La atención al cliente ha sido efectiva, pues se ha logrado identificar los gustos de los consumidores frecuentes, transmitiendo a ellos un sentido de confianza y tranquilidad a través de un producto.

El negocio posee una estructura organizacional completa, basada en cuatro departamentos diferentes, con el personal seleccionado y capacitado para cada función.

La imagen del negocio ha sido satisfactoria para su oportuna evolución, pues los permisos y licencias al día, incentivan al cliente a un consumo masivo, ya que da certeza y seguridad, el cumpliendo con las normas sanitarias y el respectivo proceso de manipulación de alimentos.

Se puede evidenciar que el sector panadero, ha evolucionado con el pasar de los años, pues en realidad los productos de panificación son indispensables para la mayoría de las familias del mundo entero, comprobando así que es un sector rentable y muy comercial.

Se concluye que en los negocios tradicionales, es decir que encontramos mucha competencia, es notable que tenemos que implementar un valor agregado y diferenciador dentro del mercado que nos resalte de los demás, innovando y obteniendo ventajas que siempre nos mantengan por encima de la competencia.

## Recomendaciones

La panadería tiene que poco a poco modernizar y estandarizar sus equipos, ofreciendo un servicio más atractivo e ideal a la perspectiva del cliente, con la finalidad de ser el Top Of Mind a la hora de unas onces.

Existen aspectos legales indispensables para poder ofrecer servicios de panadería y cafetería, los cuales tienen que ser aprobados por las normas sanitarias y aspectos tributarios que se deben cancelar de acuerdo a lo estipulado por el decreto.

La panadería tiene que generar un mayor posicionamiento y reconocimiento en todo el sector, modernizándose e implementando nuevas aplicaciones como lo son redes sociales, publicidad y marketing en su trabajo cotidiano.

Esforzarse por ofrecer siempre un producto de calidad, elaborado con materias primas de alta categoría y fresca en todo momento.

Capacitar constantemente el equipo de trabajo, en temas como lo son técnico productivo y ventas, ya que es importante que conozcan y lo pongan en práctica en la manipulación de alimentos. Así como las buenas prácticas de atención a los clientes, teniendo en cuenta los diversos comportamientos que ellos presentan.

## Bibliografía

Galindo, H. J. (6 de Septiembre de 2013). Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador'. *El espectador*, pág. . Obtenido de

<https://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>

Invima. (s.f.). *Invima* . Obtenido de

[https://www.invima.gov.co/documents/20143/441425/decreto\\_1944\\_1996.pdf/4b2f18ad-66d9-ddc8-35d4-76ab56933c34](https://www.invima.gov.co/documents/20143/441425/decreto_1944_1996.pdf/4b2f18ad-66d9-ddc8-35d4-76ab56933c34)

McDaniel, C., Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. Recuperado de

[https://www.academia.edu/34683628/Investigaci%C3%B3n\\_de\\_mercados\\_10ma\\_Edici%C3%B3n\\_Carl\\_McDaniel\\_FREELIBROS.ORG](https://www.academia.edu/34683628/Investigaci%C3%B3n_de_mercados_10ma_Edici%C3%B3n_Carl_McDaniel_FREELIBROS.ORG)

Milla, A.(6 de agosto de 2016). Estrategia, estructura y entorno. Obtenido de

<http://www.artemiomilla.net/blog/estrategia-estructura-y-entorno>

Martinez, J. M. (27 de Mayo de 2019). *Revista Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/economia/le-llego-el-fin-al-pan-de-200-pesos-529983>

Alcaraz, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. Recuperado de: [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=1455)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=1455](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=1455)

Strategy Advenio.(7 de abril del 2015). Cómo analizar el entorno y los factores externos

que influyen en tu modelo de negocio. Obtenido de <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>

Montenegro, A. (22 de octubre de 2019). *Revista La Barra*. Obtenido de

<https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>

NIELSEN. (2018). *4 DE CADA 10 COLOMBIANOS ESTÁN CAMBIANDO A LA*

*VERSIÓN SALUDABLE DE SU PRODUCTO PREFERIDO*. Bogota, Colombia:

NIELSEN. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de->

cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/

Sectorial. (2017). *El negocio panadero en Colombia*. Bogota D.C: Sectorial. Obtenido de <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/52007-el-negocio-panadero-en-colombia>

CCB. (2016). Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

CCB. (2016, Agosto 25). Formalización Empresarial CCB [Archivo de video]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=Kt9g3lXgsOg&feature=youtu.be&list=PLWdcf0j\\_9WYinpk7MjVpro79VaHSmEy0o](https://www.youtube.com/watch?v=Kt9g3lXgsOg&feature=youtu.be&list=PLWdcf0j_9WYinpk7MjVpro79VaHSmEy0o)

Koch, J. (2006). *Manual del empresario exitoso*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/235107606/Manual-del-empresario-exitoso-pdf>

CCB. (2020, JULIO 6). Que es la matriz interna y externa IE [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=6HfdFto2tUE>

CCB.(2016, Abril). Requisitos para abrir un negocio nuevo en Colombia. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

LA BARRA. CAFÉS, PASTELERÍAS Y PANADERÍAS: ASÍ SE MUEVE LA INDUSTRIA. Disponible en:

<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones2012/edicion-52/portada-28/top-20-pastelerias-y-cafeterias/cafes-pastelerias-ypanaderias-asi-semueve-la-industria.htm>.

Tomado: 23 de octubre de 2015 MINTIC. Disponible en:

<http://www.mintic.gov.co/porta/604/w3-propertyvalue540.html>. Consultado: 28 de septiembre de 2015

DIARIO DE GASTRONOMÍA. La dulce historia de la pastelería. Disponible en:  
<http://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>. Consultado: 7 de octubre de 2015

DULCE RECORRIDO POR LA HISTORIA DE LA PASTELERÍA. Disponible en:  
<https://es.scribd.com/doc/164143782/Dulce-Recorrido-Por-La-Historia-de-LaPasteleria>. Consultado: 7 de octubre de 2015

CCB. (2016, Abril). Aspectos tributarios obligatorios para un negocio en Colombia. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/14076>

Dinero. (2019,23 de julio). Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización. Recuperado de:  
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521>

El País. (2019, 26 de septiembre). Beneficios del talento humano en una empresa. Recuperado: <https://www.elpais.com.co/gente-con-talento/que-es-gestion-del-talento-humano-en-una-empresa.html>

Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. (pp.236-241). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=9&docID=3204280&tm=1510418067904>

Association, A. M. (2019). Marketing internacional.

Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_internacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_internacional)

Zeratsky,K.(2017).Diferencias de la margarina y la mantequilla pura. Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/expert-answers/butter-vs-margarine/faq-20058152>

Trujillo.J.(2016).Que es la margarina. Recuperado de <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/que-es-la-margarina>

Estudio Ipsos Napoleón Franco para Team (2011, 14 septiembre), Uno de cada tres panaderos en el país tiene entre 25 y 34 años, Revista Dinero [en línea]. Disponible en <http://www.dinero.com/imprimir/135412>

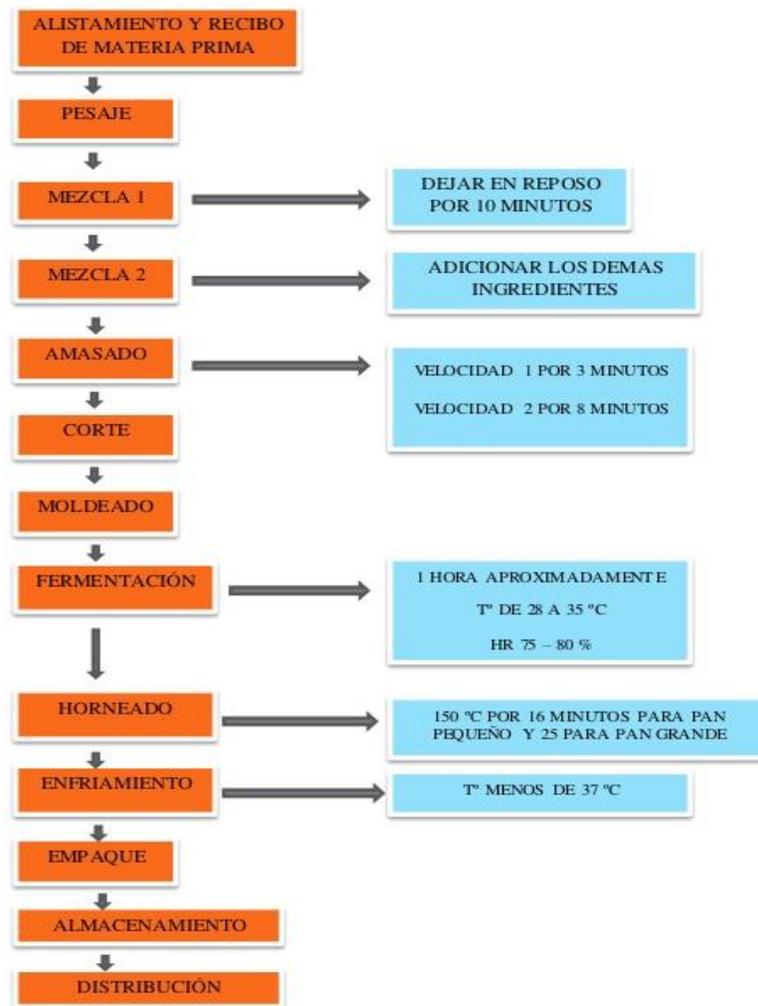
Jóvenes del país le apuntan a convertirse en panaderos, (2011, 14 septiembre), En Colombia hay 25.000 personas dedicadas a este oficio, según estudio de Ipsos para Team, Periódico Portafolio [en línea]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/jovenes-del-pais-le-apuntan-convertirsepanaderos>

## Anexos

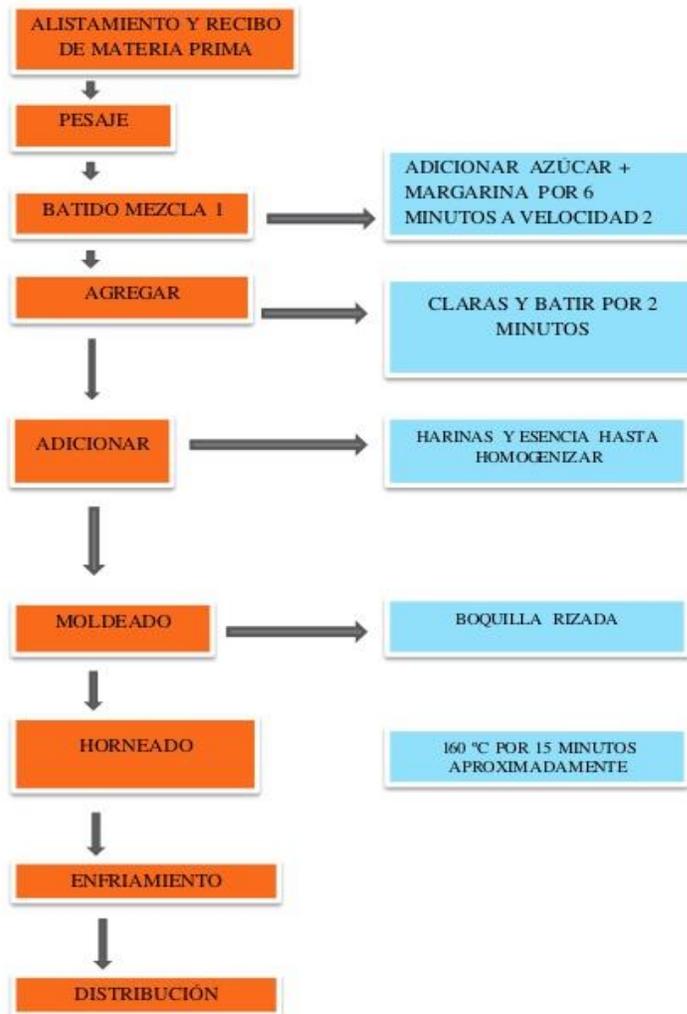
### Descripción del proceso de producción.

Mediante tres flujogramas la panadería San Rafael S.T, da a conocer los pasos más importantes para la producción de sus productos divididos en tres grandes categorías que son: Panificación, galletería y pastelería.

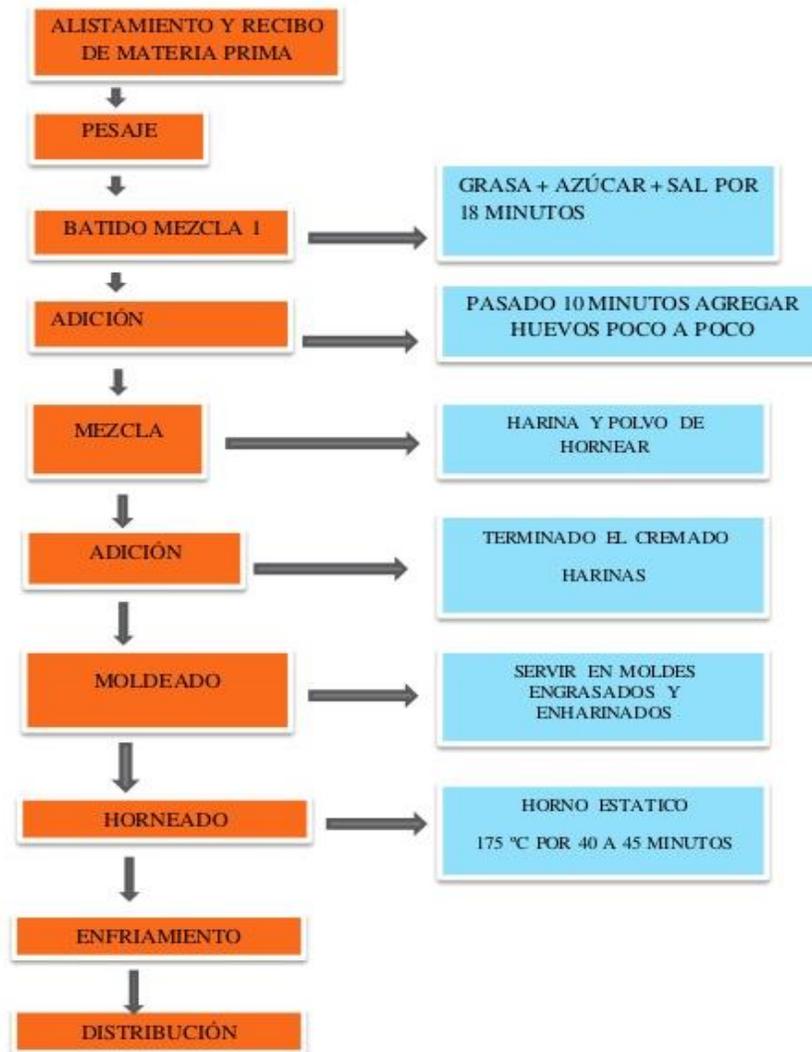
### Proceso de producción de panificación:



## Proceso de producción de galletería:



## Proceso de producción de pastelería:



## Fichas técnicas de los productos

FICHA TÉCNICA PRODUCTO		
<p><i>Panadería Y Cafetería San Rafael S.T "pastelería"</i></p>		
<b>DESCRIPCIÓN FÍSICA</b>	<p><i>Producto obtenido de la cocción de una masa preparada con una mezcla compuesta por harina de trigo, levadura, agua y sal, la cual puede contener grasa, mantequilla y otros ingredientes aptos para el consumo humano.</i></p>	
<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>	<b>IMAGEN DEL PRODUCTO.</b>	
<p><i>La elaboración de pastelería dentro de la panadería es basado en diferentes diseños y productos combinando variedad de frutas, esencias y colorantes, obteniendo productos de calidad y nuevos en el mercado, con la finalidad de cautivar al cliente.</i></p>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE USO</b>	<p><i>Satisfacción al consumidor mediante variedad de pastelería con sabores y diseños exclusivos en el mercado.</i></p>	
<b>MATERIAS PRIMAS NECESARIAS</b>	<p><i>Harina de trigo, margarina, mantequilla pura, azúcar pulverizada, colorantes, glasé, polvo de hornear, esencias, chocolate, brevas, cremapastelera, hojaldre, mermelada, arequipe, bocadillo, grajeas, aceite, color caramelo.</i></p>	
<b>LUGAR DE PRODUCCIÓN</b>	<p><i>Establecimiento Comercial Panadería San Rafael S.T ( Cuarto de producción)</i></p>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR</b>	<p><i>Horno Rotatorio, Artesa, Mojadora, sierra, espátula, cortadora, cilindro, raspe, latas, manga, boquillas.</i></p>	
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>	<p><i>Aproximadamente 6 horas el tiempo de elaboración de cada producto.</i></p>	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD</b>	<b>DE SITIO</b>	<b>DE TIEMPO</b>
	<i>Panadería San Rafael o Servicio a Domicilio</i>	<i>6:00 AM A 10:30 PM</i>
<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<p><i>Satisfacción y cumplimiento de las expectativas por parte del comprador.</i></p>	
<b>MODALIDAD DE COBRO</b>	<p><i>Pago contra entrega ( Efectivo)</i></p>	

<b>EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	<i>Bolsa de papel o plástica, caja de cartón o icopor. En bicicleta o en vehículo particular.</i>	
<b>FICHA TÉCNICA PRODUCTO</b>		
<i>Panadería Y Cafetería San Rafael S.T "PANIFICACION"</i>		
<b>DESCRIPCIÓN FÍSICA</b>	<i>Producto obtenido de la cocción de una masa preparada con una mezcla compuesta por harina de trigo, levadura, agua y sal, la cual puede contener grasa, mantequilla y otros ingredientes aptos para el consumo humano.</i>	
<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>	<b>IMAGEN DEL PRODUCTO.</b>	
<i>La elaboración de panes dentro de la panadería es basada en panes tradicionales cuya textura es compacta, con diferentes tonalidades dependiendo el tipo de pan y su tamaño varía de acuerdo el precio de venta al consumidor.</i>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE USO</b>	<i>Satisfacción al consumidor variedad de panes con sabores exclusivos en el mercado.</i>	
<b>MATERIAS PRIMAS NECESARIAS</b>	<i>Harina de trigo, margarina, mantequilla pura, azúcar, huevos, sal, levadura, esencias.</i>	
<b>LUGAR DE PRODUCCIÓN</b>	<i>Establecimiento Comercial Panadería San Rafael S.T ( Cuarto de producción)</i>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR</b>	<i>Horno Rotatorio, Cortadora, Mojadora, sierra, espátula, raspe, rodillo, latas y cuarto de crecimiento.</i>	
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>	<i>Aproximadamente 3 horas el tiempo de elaboración de cada producto.</i>	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD</b>	<b>DE SITIO</b>	<b>DE TIEMPO</b>
	<i>Panadería San Rafael o Servicio a Domicilio</i>	<i>6:00 AM A 10:30 PM</i>
<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<i>Satisfacción y cumplimiento de las expectativas por parte del comprador.</i>	
<b>MODALIDAD DE COBRO</b>	<i>Pago contra entrega ( Efectivo)</i>	

<b>EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	<i>Bolsa de papel o plástica, caja de cartón o icopor. En bicicleta o en vehículo particular.</i>	
<b>FICHA TÉCNICA PRODUCTO</b>		
<i>Panadería Y Cafetería San Rafael S.T "Galletería"</i>		
<b>DESCRIPCIÓN FÍSICA</b>	<i>Producto obtenido de la cocción de una masa preparada con una mezcla compuesta por harina de trigo, levadura, agua y sal, la cual puede contener grasa, mantequilla y otros ingredientes aptos para el consumo humano.</i>	
<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>	<b>IMAGEN DEL PRODUCTO.</b>	
<i>La elaboración de galletas dentro de la panadería es basada en diferentes diseños cautivando al cliente cuya textura es compacta, con diferentes tonalidades dependiendo el tipo de galleta y su tamaño varía de acuerdo el precio de venta al consumidor.</i>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE USO</b>	<i>Satisfacción al consumidor variedad de galletas con sabores y diseños exclusivos en el mercado.</i>	
<b>MATERIAS PRIMAS NECESARIAS</b>	<i>Harina de trigo, margarina, mantequilla pura, azúcar pulverizada, colorantes, glase, polvo de hornear, esencias, chocolate.</i>	
<b>LUGAR DE PRODUCCIÓN</b>	<i>Establecimiento Comercial Panadería San Rafael S.T ( Cuarto de producción)</i>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR</b>	<i>Horno Rotatorio, Artesa, Mojadora, sierra, espátula, raspe, latas, manga, boquillas.</i>	
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>	<i>Aproximadamente 2 horas el tiempo de elaboración de cada producto.</i>	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD</b>	<b>DE SITIO</b>	<b>DE TIEMPO</b>
	<i>Panadería San Rafael o Servicio a Domicilio</i>	<i>6:00 AM A 10:30 PM</i>
<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<i>Satisfacción y cumplimiento de las expectativas por parte del comprador.</i>	
<b>MODALIDAD DE COBRO</b>	<i>Pago contra entrega ( Efectivo)</i>	

<b>EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	<i>Bolsa de papel o plástica, caja de cartón o icopor. En bicicleta o en vehículo particular.</i>
-------------------------------	---