



Universidad Santo Tomás

República de Colombia

Facultad de Postgrados

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

**CREACION DE UNA EMPRESA DE REPOSTERIA, MINA BAKERY EN LA
LOCALIDAD DE USAQUEN, BOGOTA**

Rodriguez Guillermo

Bogotá, Septiembre de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Listado De Tablas.....	7
Listado De Gráficos	9
Resumen.....	10
Abstract	11
Introducción.....	12
1 Objetivo General.....	14
2 Objetivos Específicos.....	14
3 Justificación De La Propuesta.....	15
4 Productos y servicios	17
5 Ficha técnica del producto	18
6 Descripción del proceso productivo	19
6.1 Compra de materia prima	19
6.2 Almacenamiento	20
6.3 Preparación	20
6.4 Mezcla	20
6.5 Decoración	20
6.6 Empaque	21
6.7 Distribución y Venta.....	21
7 Análisis Del Sector A Nivel Nacional.....	21
8 Proyección De Demanda Estimada Del Sector.....	26
9 Estudio De Mercado En Bogotá.....	26
10 Encuesta Aplicada	34
10.1 Brief De La Investigación.....	34
11 Análisis De Competencia Frente A Mina Bakery.....	36
11.1 Análisis De Fortalezas Y Debilidades Ante La Competencia.....	40
12. Barreras De Entrada.....	44
13 Normatividad Del Sector.....	45
13.1 Normas De Competencia Laboral.....	46
13.2 Entidades Reguladoras.....	48
13.2.1 Ministerio de Salud.....	48
13.2.2 Cámara de Comercio.....	48

13.2.3 Superintendencia de Industria y Comercio.....	48
13.2.4 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).....	48
13.2.5 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	49
13.3 Condiciones Básicas De Higiene Para La Fabricación De Alimentos	49
13.4 Análisis De Riesgos.....	49
13.5 Buenas Prácticas De Manufactura (Bpm)	49
13.6 Sistema De Gestión De La Calidad	50
13.7 Aspectos Normativos Aplicables A Mina Bakery.....	51
14 Estudio De Constitución Legal	51
14.1 Principales Características De Las Sociedades Por Acciones Simplificadas.....	53
14.2 Ventajas de constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas.....	54
15 Estructura Organizacional	54
16 Análisis Del Entorno Externo: Matriz PESTEL.....	55
16.1 Matriz PESTEL.....	57
16.2 Resultados principales de PESTEL.....	58
17 Resumen Del Análisis De Factores Internos: Matriz IFAS.....	58
17.1 Resultados Principales Matriz IFAS.....	59
18 Matriz De Influencia En Tendencia: MIT.....	60
18.1 Matriz De Influencia En Tendencia.....	60
18.2 Resultados Principales De MIT.....	61
18.2.1 Tendencia E3: Capacidad Adquisitivas De Los Clientes.....	61
18.2.2 Tendencia S1: Cambios En El Estilo De Vida.....	62
18.2.3 Estrategias De Anticipación.....	62
18.2.4 Tendencia S3: Explosión demográfica en Bogotá.	62
18.2.5 Estrategias De Anticipación.....	63
18.2.6 Tendencia T2: Automatización De Procesos Productivos.....	63
18.2.7 Estrategias Anticipación.....	63
19 Matriz: Análisis De Factores Externos EFAS (External Factors Analysis Summary)	64
19.1 Matriz EFAS (Escenario Actual)	64
19.2 Matriz EFAS (Priorización de Estrategias)	65
19.3 Resultados Principales De Matriz EFAS.....	65

20 Resumen Del Análisis Del Entorno – Generación De Estrategias	66
21 Cinco Fuerzas De Porter.....	67
21.1 Nuevos Jugadores	67
21.2 Competencia De La Industria	69
21.3 Proveedores	71
21.4 Compradores	73
21.5 Sustitutos.....	75
22. Resultados Principales De Las 5 Fuerzas De Porter.....	77
23 Cadena De Valor	79
23.1 Actividades De La Cadena De Valor.....	81
23.2 Recursos y Capacidades	81
23.3 Recursos y Capacidades de la Empresa.....	82
23.4 Maquinaria Y Equipo.....	84
23.4.1 Capacidad Instalada.....	84
23.4.2 Capacidad Utilizada.....	84
23.4.3 Requerimiento De Maquinaria.....	84
23.5 Costos variables	85
24 Plan Estratégico De La Empresa.....	87
24.1 Logo De La Empresa.....	87
24.2 Estrategia Funcional.....	87
24.3 Razones Y Criterio De Selección De Los Hallazgos Anteriores.....	89
24.4 Financieros.....	90
24.5 Mercado.....	90
24.6 Estratégicos.....	91
25 Síntesis Y Sustentación Del Plan Estratégico Propuesto.....	97
26 Estrategia De Marketing Digital.....	98
26.1 Rentabilidad.....	98
26.2 Competencia.....	98
26.3 Medición Del Retorno De La Inversión.....	98
26.4 Interacción Con Los Clientes.....	99
26.5 Confianza En La Marca.....	99
26.6 Disponibilidad Del Conocimiento.....	99

26.7 Objetivos	99
26.7.1 Objetivos En Search.....	99
26.7.1.1 Objetivos en SEO.....	99
26.7.1.2 Objetivos en SEM.....	100
26.8 Posicionar La Marca En Un Entorno Digital.....	100
26.8.1 Trayectoria Thinking	101
26.8.2 Opciones Para Los Clientes En Ocasiones Especiales	101
26.8.3 Como Se Contacta Al Anunciante	102
26.8.4 Como Regar La Voz	103
27 Inversión En Estrategia De Marketing	103
28 Estrategias De Marketing Digital.....	104
28.1 Acciones En Facebook.....	105
28.2 Acciones En Instagram.....	105
28.3 Acciones En Pinterest.....	106
28.4 Acciones En Otros Medios.	106
28.5 Acciones En Google.....	106
29 Objetivo Del Plan De Marketing Digital.....	107
30 Análisis Financiero	108
30.1 Estados Financieros Proyectados.....	108
30.1.1 Estado de Situación Financiera.....	108
30.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	109
30.1.3 Financiamiento Inicial.....	110
30.1.3.1 Detalle de Inversiones Iniciales.....	111
30.1.4 Gastos Proyectados	112
30.1.5 Ingresos Por Ventas Proyectados	113
30.1.6 Punto de Equilibrio	114
30.2 Capital De Trabajo De Neto	115
30.3 Flujo De Caja Libre	115
30.4 Valor Presente Neto (VPN)	116
30.5 Tasa Interna De Retorno (TIR)	116

30.5.1 Tasa Interna de Retorno del Inversionista.....	117
30.6 Periodo De Recuperación De La Inversión	118
30.7 Indicadores De Rentabilidad.....	118
30.7.1 Rentabilidad Operacional.....	118
30.7.2 Rentabilidad Neta.....	119
30.7.3 Razón Corriente	119
30.7.4 Prueba acida	119
30.7.5 Nivel de Endeudamiento.....	120
30.8 Indicadores De Solvencia.....	120
30.8.1 Endeudamiento Patrimonial.....	120
30.8.2 Endeudamiento Patrimonial.....	121
30.8.3 Apalancamiento Financiero.....	121
30.8.4 EVA.....	122
30.8.5 EBITDA.....	122
30.8.6 ROE.....	123
31 Conclusiones	124
31.1 Análisis De La Idea De Negocio En Base Al Modelo Harvard.....	124
31.2 Análisis De Las Características Del Mercado Colombiano Para Definir el Segmento Objetivo.....	124
31.3 Análisis Técnico De Constitución Para La Constitución Legal.....	125
31.4 Diseño De Plan De Marketing.....	125
31.5 Factibilidad Financiera Y Fuentes De Financiamiento.....	125
32 Bibliografía	126
33 Anexos	125

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Empresas Panificadoras En Colombia.....	24
Tabla 2 Estado de resultados y balance general a diciembre de 2015.....	24
Tabla 3 Balance general a diciembre de 2015.....	25
Tabla 4 Indicadores financieros promedio de las empresas que participan en el sector con base en una muestra de 80 compañías.....	25
Tabla 5 Distribución De Población De Bogotá Por Edades.....	27
Tabla 6 Población De Bogotá Por Localidad.....	29
Tabla 7 Población De Mujeres En Usaquéen	30
Tabla 8 Análisis De Fortalezas Y Debilidades Ante La Competencia.....	40
Tabla 9 Mapa De Ubicación Frente A Competidores.....	44
Tabla 10 Ventajas Y Desventajas De Constitución Persona Natural Persona Jurídica	52
Tabla 11 Matriz PESTEL	57
Tabla 12 Matriz IFAS	59
Tabla 13 Matriz De Influencia En Tendencia.....	60
Tabla 14 Matriz EFAS.....	64
Tabla 15 Priorización De Estrategias Según Matriz EFAS.....	65
Tabla 16 Nuevos Jugadores	68
Tabla 17 Competencia De La Industria.....	70
Tabla 18 Proveedores.....	72
Tabla 19 Compradores.....	74
Tabla 20 Sustitutos.....	76
Tabla 21 Recursos Y Capacidades De La Empresa.....	82
Tabla 22 Costos Variables de producción.....	86
Tabla 23 Costos Variables tortas y <i>“haz tus propios cupcakes”</i>	86
Tabla 24 Costos variables cursos de repostería	86
Tabla 25 Costos variables repostería para eventos	87
Tabla 26 Estrategia 1.....	92
Tabla 27 Estrategia 2.....	93
Tabla 28 Estrategia 3.....	94
Tabla 29 Estrategia 4.....	95

Tabla 30 Estrategia 5.....	96
Tabla 31 Inversión En Estrategia De Marketing.....	104
Tabla 32 Estado De Situación Financiera Proyectado.....	108
Tabla 33 Estado De Pérdidas y Ganancias.....	109
Tabla 34 Financiamiento Inicial.....	110
Tabla 35 Inversión Inicial.....	111
Tabla 36 Gastos Proyectados.....	112
Tabla 37 Ingresos Proyectados.....	113
Tabla 38 Capital De Trabajo Neto Proyectado.....	115
Tabla 39 Flujo De Caja Libre Proyectado	115
Tabla 40 Valor Presente Neto.....	116
Tabla 41 TIR.....	116
Tabla 42 TIR Inversionista.....	117
Tabla 43 Recuperación De La Inversión.....	118
Tabla 44 Rentabilidad Operacional.....	118
Tabla 45 Rentabilidad Neta.....	119
Tabla 46 Razón Corriente.....	119
Tabla 47 Prueba Acida	119
Tabla 48 Nivel De Endeudamiento	120
Tabla 49 Endeudamiento Patrimonial.....	120
Tabla 50 Endeudamiento Del Activo Fijo.....	121
Tabla 51 Apalancamiento Financiero.....	121
Tabla 52 EVA.....	122
Tabla 53 EBITDA.....	122
Tabla 54 ROE.....	123

LISTADO DE GRAFICOS

Grafico 1 Evolución TRM 2013 – 2016	22
Grafico 2 Evolución Precios Internacionales de Cereales.....	22
Grafico 3 Pirámide Poblacional De Bogotá 2014.....	28
Grafico 4 Población De Bogotá Por Localidades 2014.....	28
Grafico 5 Distribución Por Estratos En La Localidad De Usaquéen.....	31
Grafico 6 Porcentaje De Nacimientos De Los Micro Establecimientos En El Año N Y Supervivencia En El Año N+1 24 Ciudades Principales Y Sus Áreas Metropolitanas 2012-2015.....	32
Grafico 7 Ventas Y Expectativas De Ventas 2015.....	33
Grafico 8 Estructura Organizacional Mina Bakery.....	55
Grafico 9 Nivel De Intensidad Nuevos Jugadores.....	69
Grafico 10 Nivel De Intensidad Rivalidad Entre Competidores.....	71
Grafico 11 Nivel De Rivalidad Proveedores.....	73
Grafico 12 Nivel De Rivalidad Competidores.....	75
Grafico 13 Nivel De Rivalidad Productos Sustitutos.....	77
Grafico 14 5 Fuerzas De Mercado.....	77
Grafico 15 Mapa 5 Fuerzas De Mercado.....	78
Grafico 16 Cadena De Valor – Mina Bakery.....	79
Grafico 17 Actividades De Apoyo Cadena De Valor.....	81
Grafico 18 Logo Mina Bakery.....	87
Grafico 19 Propuesta De Publicidad En Google web	102
Grafico 20 Propuesta De Publicidad En Google Móvil.....	102

RESUMEN

Título: Creación De Una Empresa De Repostería, Mina Bakery En La Localidad De Usaquén, Bogotá.

Palabras Clave: Repostería, Experiencia, Artesanal, Innovación, Estrategia, Comercio, Idea de Negocio, Hecho a Mano.

El negocio consiste en la creación de un local diseñado para que los clientes puedan hacer sus propios cupcakes, el atractivo principal será la experiencia del cliente, al trabajar con sus propias manos y finalmente degustar una pieza de repostería artesanal hecha por ellos.

La principal fuente de ingresos serán las ventas de la experiencia de hacer el cupcake *“Has tus propios cupcakes”*, pero también existen productos complementarios como: Tortas, Cursos Repostería, Repostería de Eventos, Instrumentos de Repostería, Bebidas y Otros menores. Que a su vez complementan la idea de negocio y la hacen más completa de cara al consumidor.

La inversión inicial es de COP 268.000.000,00, donde están contemplados todos los costos de puesta en marcha del proyecto tanto operativos como de constitución legal e inclusive un fondo para imprevistos, se espera financiar 68.36% (COP 177.870.000,00) con recursos propios y el restante 31.64% (COP 90.000.000,00) a través de una entidad financiera o un inversionista externo.

Se alcanzará el punto de equilibrio en el mes 27 de operaciones, con un total de ingresos por venta proyectado de COP 1.063.021.968,00 y costo de venta de COP 323.328.879,00, para un margen bruto de COP 739.693.089,00.

La compañía se enfocará en un plan de Marketing Digital para el desarrollo y fidelización de clientes, además de Club de puntos, Ofertas por temporadas, Ofertas por eventos especiales del consumidor (Cumpleaños, Matrimonios, Bautizos, etc.)

ABSTRACT

Title: Creation of A Bakery Company, Mina Bakery in Usaquén, Bogota.

Keywords: Pastry, Experience, Craft, Innovation, Strategy, Commerce, Business Idea, Hand Made.

The business consists in the creation of a store designed for customers to make their own cupcakes, the main attraction will be the customer experience, when working with their own hands and finally taste a piece of homemade pastry made by them.

The main source of income will be the sales of the experience of making the cupcake "*Has tus propios cupcakes*", but also there are complementary products such as: Cakes, Pastry Courses, Events, Pastry Instruments, Drinks and Other minor items. That will complement the business idea and make it more complete for the consumer.

The initial investment is COP 268,000,000.00, which includes all startup costs of the project both operational and legal constitution and even a contingency fund, is expected to finance 68.36% (COP 177,870,000.00) with own resources and the remaining 31.64% (COP 90,000,000.00) through a financial institution or an external investor.

The break-even point will be reached in 27th month of operations, with total projected sales revenue of COP 1,063,021,968.00 and cost of sale of COP 323,328,879.00, for a gross margin of COP 739,693,089.00.

The company will focus on a Digital Marketing plan for the development and loyalty of customers, as well as Club points, Seasonal Offers, Special Consumer Events Offers (Birthdays, Weddings, Baptisms, etc.)

INTRODUCCION

El mercado de repostería ha tomado un fuerte impulso en Colombia a raíz del auge gastronómico y la explosión demográfica que se ha presentado durante la última década, el negocio ha adoptado tendencias vanguardistas y ha mejorado los procesos productivos, perfilando así el negocio de la repostería como un sector en crecimiento.

La relevancia que se ha alcanzado en este subsector del área de restaurantes y hoteles se ha dado por el adelanto en materia de capacitación que se ha alcanzado gracias a la aparición de escuelas dedicadas a este arte, a la preocupación de instituciones existentes por profundizar y ser vanguardistas en el conocimiento relacionado a esta área y el constante desarrollo tecnológico disponible en equipos y maquinaria.

En el desarrollo de este documento se realizarán las actividades especificadas en el manual “Business Plan For a Startup Business” planteado por la Universidad de Harvard, para lo cual se debe evaluar el sector panificador y de repostería a nivel nacional y el mercado de repostería en Bogotá, así como las proyecciones económicas del sector para los años en los que se espera desarrollar el proyecto, se realizara un plan de negocios para plantear la viabilidad del proyecto durante los próximos 5 años.

Se definirá específicamente un mercado objetivo a través del estudio demográfico de la localidad de Usaquén, así como el desarrollo de comercios similares en el sector según fuentes oficiales, además se desarrollará una encuesta que permitirá conocer la posible aceptación de la idea de negocio.

Se realizará una evaluación de los competidores destacando los factores más relevantes con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades de Mina Bakery, asimismo se determinarán las barreras de entrada y la normatividad existente en el sector para la toma de decisiones en cuanto al tipo de sociedad a constituir y la estructura organizacional que se debe adaptar.

A través del uso de matrices y de prácticas académicas comprobadas se analizarán los factores, tanto internos como externos, que afectan o pueden

afectar a la compañía para posteriormente definir estrategias que permitan explotar, mejorar, anticipar o mantener un estatus quo frente a estos factores.

Se desarrollará un plan de marketing específicamente dirigido al marketing digital a través de Facebook, Google, Instagram, Pinterest e Influenciadores que permitirá llegar a una mayor cantidad de público con una inversión menor a la de un plan de marketing tradicional.

Finalmente se determinarán los recursos tanto financieros como de conocimiento, con los que cuenta y contara la compañía, se proyectaran a 5 años las cifras de estados financieros y se determinaran indicadores para saber si el proyecto es financieramente viable y cumple con las expectativas de los inversionistas.

1. Objetivo General

Construir el plan de negocio para la empresa Mina Bakery, en la ciudad de Bogotá dentro de los estratos 4, 5 y 6, de la localidad de Usaquén.

2. Objetivos Específicos

- Describir y analizar la idea de negocio con base en las directrices del modelo de puesta en marcha de negocios propuesto por la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.
- Analizar las características del mercado colombiano con el objetivo de definir el segmento de mercado objetivo para una repostería con modelo de negocio innovador.
- Realizar el análisis técnico de constitución para la constitución legal y permisos requeridos para la operación de la compañía.
- Diseñar el plan de marketing Digital.
- Determinar a través del análisis de factibilidad financiera, las fuentes de financiamiento que se puedan requerir de terceros para llevar a cabo el proyecto.

3. Justificación De La Propuesta

Mina Bakery nace como una propuesta innovadora que busca ser una alternativa de entretenimiento y diversión en una ciudad congestionada como lo es Bogotá, el modelo de negocio está básicamente enfocado en la experiencia del consumidor, Mina está pensado como un lugar distinto a cualquier local de su competencia como Old Town Bakery, Miriam Camhi, Doña Dicha, Endulzart Colombia.

Existe en el mercado de repostería un mercado poco explotado, dada la cantidad de competidores, es un mercado sano, no existen evidencias de hacinamiento o imitación en los competidores, no hay indicios de una rivalidad enfocada en precios y las compañías muestran estrategias de divergencia al ofrecer productos con marcadas diferencias al de sus competidores, la industria presenta constante crecimiento y cambio, por lo que se podría afirmar que se encuentra en un océano azul (según las teorías de W. Chan Kim y Renée Mauborgne). Por este motivo y para mantenerse en la corriente divergente Mina apuesta por la experiencia diferente y por el desarrollo de una clientela exclusiva que le permita crecer en un mercado con potencial de crecimiento.

La idea de negocio pretende atacar un segmento de mercado distinto al cual está enfocada la competencia, se busca explotar la característica diferenciadora frente a la competencia, Mina busca involucrar a sus clientes en todo el proceso de elaboración de una pieza de repostería de la más alta calidad y con el mejor sabor, el modelo de negocio estará enfocado principalmente en mujeres jóvenes y adultas que estén interesadas en la cocina en general con énfasis en la repostería.

El concepto se enfocará en el conocimiento previo del oficio de repostería que tienen los fundadores ya que se considera una fortaleza básica dentro de la evaluación general de la idea de negocio.

La misión es posicionar a Mina Bakery, como una marca reconocida, conectar a las personas con un producto de la más alta calidad y ofrecer una experiencia única en su local.

Como visión, para el año 2020 queremos llegar al puesto número 3 en el mercado de repostería artesanal, puesto que actualmente ocupa Old Town Bakery.

La idea de negocio tendrá como prioridad la perdurabilidad de la compañía en el tiempo y los objetivos están diseñados para garantizar la supervivencia a través del buen servicio al cliente.

Principales objetivos financieros:

- o Lograr el punto de equilibrio entre ingresos y gastos antes del 4to año de funcionamiento.
- o Recuperar la inversión inicial antes de 6to año.

Principales objetivos de Mercado:

- o Posicionar la marca en el mercado bogotano como una marca cálida, artesanal y diferenciada por sus sabores.
- o Generar recordación en los clientes basado en la diferenciación del producto de Mina y de esta manera generar un reciclaje de clientes del 75%

Principales objetivos Estratégicos:

- o Consolidar la imagen corporativa de la empresa como una marca de calidad y excelencia.
- o Generar alianzas estratégicas con compañías de logística que permitan llevar el producto a una mayor población.

4. Productos Y Servicios

El producto principal y sobre el cual se basa la idea de negocio es la elaboración propia de cupcakes, enfocándose en la experiencia del cliente, el local tendrá una sección con un recorrido de tres estaciones en forma de herradura para batido, horneado y decorado, con espacio suficiente para atender a 6 clientes al mismo tiempo en turnos de 70 minutos cada uno, cada cliente podrá hacer desde 6, 12, 18 y hasta 24 cupcakes en el mismo circuito, para el recorrido se dispondrá de todo el material necesario y de maquinaria especializada.

Dentro del portafolio también se ofrecerán tortas decoradas para ocasiones especiales, cursos de repostería, repostería para eventos e instrumentos para repostería en general dado que el know how de los fundadores está enfocado en este tipo de productos.

Se buscará tener importantes aliados comerciales de marcas reconocidas como Kitchen Aid, Nespresso, Corona, Cuisinart, Nutella, entre otras que permitan ubicar a la marca Mina Bakery como una marca de prestigio y exclusividad, explotando así su característica diferenciadora de la competencia y enfocándose a convertirla en una ventaja competitiva en el largo plazo.

La característica diferenciadora de Mina Bakery estará enfocada en la experiencia del consumidor dentro del local, por tratarse de una idea “sencilla”, los competidores buscaran copiar el modelo con un bajo nivel de diferenciación al de Mina, además, se buscará crear valor en los compradores a través de planes de fidelización con diferentes estrategias como:

- Club de puntos
- Ofertas por temporadas (Ejemplo Navidad, Regreso a clases, entre otros)
- Ofertas por eventos especiales del consumidor (Cumpleaños, Matrimonios, Bautizos, etc.)

Con la finalidad de integrar características únicas por las cuales los clientes estén dispuestos a pagar un poco más.

Resulta importante destacar que dadas las características del modelo de negocio Mina Bakery no buscara diferenciarse ni caracterizarse por precios bajos, sino por la experiencia del cliente.

5. Ficha Técnica Del Producto

Cupcake se define como torta o ponqué en presentación de porción individual, este será ofrecido con las siguientes características:

- Tamaño: estándar del mercado, 5 cms de diámetro y 4 cms de alto.
- Peso: 70 gramos después de horneado
- Ingredientes del ponqué: Mantequilla, huevo, azúcar, harina, leche, esencia de vainilla, canela y nuez moscada
- Ingredientes del decorado (pastillaje): azúcar pulverizado, agua, glicerina, y glucosa, que se agregan sobre el ponqué como decoración comestible

La característica innovadora del producto será la elaboración y personalización de los cupcakes para este proceso se dispone de un tiempo de 60 minutos divididos de la siguiente manera:

- Batido: las materias primas serán medidas y empacadas previamente para ser entregadas al cliente según la cantidad de cupcakes a elaborar (6, 12, 18 o 24), se dispondrá de una batidora repostera modelo KitchenAid M-Comercial por cliente, se estima que el tiempo en esta estación sea de 20 minutos finalizando con la mezcla colocada en los moldes listas para horneo.
- Horneo: se introducen las bandejas con la mezcla en el Horno Flip-Up de 4 Bandejas independientes LBG-U312-2 con capacidad para hornear 320 cupcakes por hora, se estima que el tiempo en esta estación sea de 10 minutos, el tiempo de horneo es de 20 minutos

- Decorado: mientras lo cupcakes aún se encuentran en el horno se comienza el proceso de preparación de la mezcla para decoración según el color y diseño escogido por los clientes, para esto se dispone de utensilios especiales como mangas, espátulas, cortadores, moldes, entre otros, se estima que el tiempo en esta estación sea de 40 minutos

6. Descripción Del Proceso Productivo

Los procesos que se deben seguir para tener a completa disposición los productos terminados y los ingredientes para la elaboración de cupcakes son los siguientes:

6.1 Compra de materia prima

Las materias primas requeridas son de fácil acceso y se pueden conseguir al por mayor con la finalidad de obtener mejores precios en tiendas especializadas en la venta de estos suministros.

Los ingredientes principales son:

- Harina
- Levadura
- Azúcar granulado
- Azúcar
- Mantequilla
- Huevos
- Leche

Se estima realizar compra de estos materiales aproximadamente cada dos semanas para mantener la frescura de los ingredientes.

6.2 Almacenamiento

Por tener una alta rotación de materiales los pedidos se harán en cantidades limitadas y esto requerirá menor cantidad de espacio para almacenamiento, dentro de las materias primas el único elemento que podría requerir refrigeración es la leche, el resto puede ser acomodado en la alacena general del local.

6.3 Preparación

Se miden cantidades exactas con balanzas de alta precisión, los ingredientes se envasan en empaques secundarios según el paquete de cupcakes a ser vendidos (6, 12, 18 o 24) para agilizar la elaboración de los cupcakes.

6.4 Mezcla

El proceso de mezcla será realizado directamente por el cliente con la ayuda de un repostero, este proceso forma parte de la experiencia diferenciadora de Mina Bakery.

Para los productos diferentes a Cupcakes hechos por los clientes como tortas o repostería para eventos se utilizará una batidora industrial y se seguirán las recetas según el producto que se quiera elaborar.

6.5 Decoración

Este proceso será realizado directamente por el cliente con la ayuda de un repostero, este proceso forma parte de la experiencia diferenciadora de Mina Bakery.

Para los productos diferentes a Cupcakes hechos por los clientes como tortas o repostería para eventos se designará a un repostero que estará encargado de diseñar y producir los modelos de tortas preestablecidos o solicitados por los clientes.

6.6 Empaque

Para los cupcakes se entregará una base de cartón con el tamaño exacto del cupcake estándar, esta base será colocada en una elegante caja con el nombre del cliente.

Para las tortas se entregarán en una caja con asas y un lazo hecho con cinta, en caso de que la decoración sea de cumpleaños o el cliente lo solicite se incluirá una vela.

6.7 Distribución y Venta

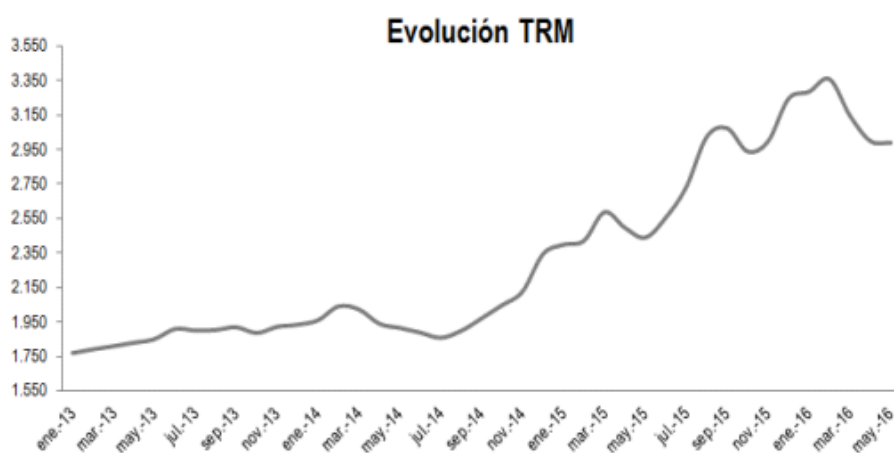
Dado que la idea de negocio está concebida como un local de atención al público se define que la venta será directa y presencial al consumidor final, quien dispondrá del espacio en el local para realizar los procesos de elaboración y personalización, descritos anteriormente, además, se contempla tener un canal de ventas virtual para los productos complementarios como tortas e instrumentos de repostería con envíos a domicilio.

7. Análisis Del Sector A Nivel Nacional

En Colombia existe un consumo de pan y sus derivados considerado bajo en referencia a otros países de la región, este indicador se encuentra en 24 kilos per cápita al año, según los reportes de Coopasan, en Santander y Cundinamarca se presenta el mayor consumo, en contraste con el Eje Cafetero y Antioquia donde las personas se inclinan más hacia el consumo de la típica arepa.

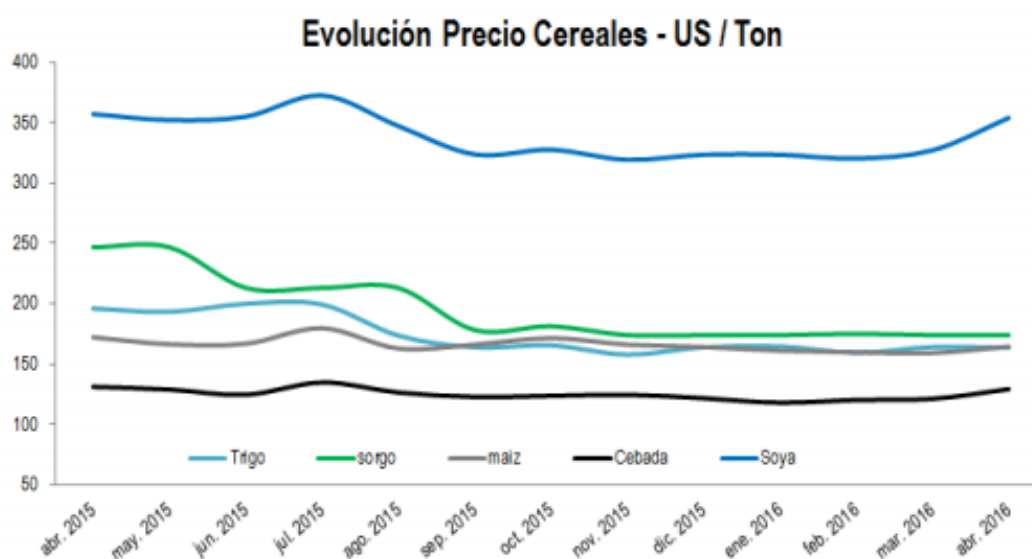
En Colombia, la industria panificadora durante los últimos meses del 2015 y a junio de 2016 se enfrentó de forma simultánea a la fortaleza del dólar y al fenómeno de El Niño. El primer factor perjudica al sector dado que gran parte de los insumos, como el trigo, son importados. El segundo, porque la producción interna de otros cereales requeridos en la producción de pan, ante la variedad de estos productos, escasea y de forma indirecta afecta la oferta de productos como los huevos. A pesar de estos inconvenientes los productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizcuz y similares, presentaron un incremento del 4.3% durante el 2015, respecto al año 2014.

Grafico 1 Evolución TRM 2013 – 2016



Fuente Banco de la Republica

Grafico 2 Evolución Precios Internacionales de Cereales



Fuente Banco Mundial

Los departamentos que más aportan a la producción en el ramo de panadería, pastelería y repostería según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) son Cundinamarca (40%), Antioquia (17%), Valle (14%), Santander (13%) Norte de Santander (4%) y Atlántico (3.5%)¹

¹ Caracterización ocupacional actualización industria de la panificación y la repostería, mesa sectorial de panificación y repostería-junio-2006

Bogotá es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga con 466. Con base en estos números, existe una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos sociales 1, 2 y 3, donde se presenta la mayor concentración de población. El pan más consumido en América Latina es el elaborado por los panaderos, es decir, el tipo artesanal.²

El gremio de panificador en Colombia está integrado por 25.000 panaderías y pastelerías aproximadamente, este tipo de comercio genera 200.000 empleos directos y 750.000 indirectos, que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y convierten al mencionado gremio en un región productiva para el país. La principal institución que se destaca dentro del sector es la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan – ADEPAN – una entidad que representa de manera activa a nivel nacional e internacional al sector panificador, con la finalidad de orientar la industria hacia la integración y desarrollo de sus actividades. Busca, además, el mejoramiento de la productividad y competitividad de sus asociados. Por otro lado, se encuentra Panaderos de Colombia – PANADECOL – la cual busca dinamizar el sector panificador, apoyando y acompañando las actividades, propendiendo por su competitividad, proyección y crecimiento y orientando su gestión a elevar la calidad de vida de todos los pertenecientes a la industria panificadora.

A nivel educativo, el gobierno nacional decidió crear en el 2007 el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, -ICPP -, cuyo fin está enfocado en ofrecer programas académicos relacionados al saneamiento, la tributación, la regulación y la planeación administrativa, buscando formalizar la industria panificadora.

En consumo, los alimentos panificados continúan siendo primordiales en la dieta de los colombianos. En un reciente estudio hecho por la firma Nielsen a más de 4 mil hogares en nueve ciudades del país, se concluyó que el 93% de los hogares toman el desayuno, de ese valor un 70% incluyen en él huevos, pan, arepa, café y chocolate. Mientras tanto, y en relación a las tostadas, 3 de cada

² DANE Encuesta Anual Manufacturera 2014

10 hogares las consumen, una cifra similar al de las frutas. Por el lado de las galletas, un poco menos de la mitad de los hogares las consideran parte de su dieta, lo mismo que sucede con el queso.³

Hoy, se ha desarrollado el comercio detallista en la panadería y repostería, de igual forma, ha insertado una atención más profesional, la utilización de sistemas de refrigeración, una adecuada exhibición, precios competitivos y un amplio surtido

En el sector existe una cantidad importante de empresas, muchas de estas son consideradas informales o microempresas dado el volumen de ventas que manejan.

Tabla 1 Empresas panificadoras en Colombia

			LEY 590/2000		ESTUDIO ANIPAN		
TIPO DE EMPRESA	%	TOTAL EMPRESAS	No. EMPLEADOS	ACTIVOS (SMMLV)	TIPO EMPRESA	PERSONAL PROM. /EMPRESA	EMPLEADOS ACUM. ESTIM. NACIONAL
Multinacionales	0,02	5	más de 200	más de 30000	Industrial	46,8	234
Grandes Nacionales	0,4	99	más de 200	más de 30000	Industrial	46,8	4633,2
Medianas	3,3	815	entre 51 y 200	Entre 5001 y 30000	Industrial	46,8	38142
Pequeñas	ampliada	15	entre 11 y 50	Entre 501 y 5000	Semi ind.	10,5	38903
	simple	30	entre 11 y 50	Entre 501 y 5000	Semi ind.	10,5	77805
Micro/famiempresas	51,28	12666	entre 1 y 10	Inferior a 500	artesanal	4,5	56998
TOTAL	100	24700					
EMPLEOS DIRECTOS							216715,2

Fuente: Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia, Anipan 2010

Tabla 2 Estado de resultados y balance general a diciembre de 2015.

Cifras expresadas en millones de pesos.

No.	Empresa	Estado de Resultados					
		Ingresos Operacionales	Resultado Bruto	EBITDA	Resultado Operativo	Intereses	Resultado Neto
1	Harinera del Valle SA	\$ 729.268	\$ 177.163	\$ 60.239	\$ 54.721	\$ 16.196	\$ 24.208
2	Compañía de Galletas Noel SAS	\$ 670.903	\$ 241.150	\$ 91.771	\$ 83.079	\$ 36.457	\$ 111.873
3	Bimbo de Colombia SA	\$ 478.075	\$ 219.097	\$ 54.283	\$ 32.122	\$ 3.388	\$ 15.564
4	Productos Ramo SA	\$ 307.842	\$ 116.925	\$ 17.331	\$ 12.582	\$ 4.279	\$ (597)
5	Alimentos Polar Colombia SAS	\$ 303.065	\$ 121.543	\$ 25.210	\$ 15.121	\$ 3.930	\$ 5.919
6	Compañía Manufacturera de Pan Comapan SA	\$ 95.663	\$ 34.407	\$ 11.978	\$ 8.643	\$ 518	\$ 1.600
7	Pan Pa Ya Ltda	\$ 71.504	\$ 29.946	\$ 3.559	\$ 1.899	\$ 935	\$ 1.547
8	Ponque Ramo de Antioquia SA	\$ 67.969	\$ 18.633	\$ (2.811)	\$ (3.244)	\$ 84	\$ (5.600)
9	Donurol SA	\$ 61.834	\$ 39.803	\$ 3.548	\$ 1.780	\$ 1.047	\$ 854
10	Industria Santa Clara SAS	\$ 43.513	\$ 12.895	\$ (9.260)	\$ (9.681)	\$ 382	\$ (10.252)

Fuente Informe Sector Industria Panificadora 2016. Sectorial.co y Einforma Colombia

³ Informe Sector Industria Panificadora 2016. Sectorial.co y Einforma Colombia

Tabla 3 Balance general a diciembre de 2015 Cifras expresadas en
Millones de pesos

No.	Empresa	Activos						Pasivos					Patrimonio
		Cartera Clientes	Inventario	Activo Corriente	Activos Fijos	Valorizaciones	Activo Total	Proveedores	Pasivo Financiero CP	Pasivo Corriente	Pasivo Financiero LP	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Harinera del Valle SA	\$ 187.185	\$ 118.491	\$ 353.677	\$ 120.268	\$ -	\$ 1.252.942	\$ 52.844	\$ 188.215	\$ 254.435	\$ 116.000	\$ 409.660	\$ 843.282
2	Compañia de Galletas Noel SAS	\$ 88.026	\$ 90.658	\$ 220.514	\$ 340.668	\$ -	\$ 2.007.222	\$ 306.622	\$ -	\$ 331.887	\$ -	\$ 651.757	\$ 1.155.465
3	Bimbo de Colombia SA	\$ 41.349	\$ 11.235	\$ 60.080	\$ 329.742	\$ -	\$ 396.633	\$ 54.750	\$ 90.586	\$ 164.416	\$ 40.000	\$ 208.810	\$ 187.823
4	Productos Ramo SA	\$ 40.561	\$ 11.595	\$ 72.740	\$ 140.838	\$ -	\$ 278.808	\$ 40.719	\$ 2.503	\$ 51.218	\$ 36.000	\$ 114.640	\$ 184.168
5	Alimentos Polar Colombia SAS	\$ 35.448	\$ 52.105	\$ 95.097	\$ 50.263	\$ 59.740	\$ 213.654	\$ 16.866	\$ 32.481	\$ 85.245	\$ 25.133	\$ 110.379	\$ 103.275
6	Compañia Manufacturera de Pan Comapan SA	\$ 9.511	\$ 13.674	\$ 26.203	\$ 13.183	\$ 6.383	\$ 57.335	\$ 7.598	\$ 24.570	\$ 38.775	\$ -	\$ 38.775	\$ 20.561
7	Pan Pa Ya Ltda	\$ 1.736	\$ 2.985	\$ 10.452	\$ 13.114	\$ -	\$ 32.835	\$ 5.805	\$ 6.344	\$ 17.529	\$ 8.335	\$ 25.864	\$ 6.971
8	Ponque Ramo de Antioquia SA	\$ 2.237	\$ 2.036	\$ 8.177	\$ 36.489	\$ -	\$ 45.969	\$ 26.958	\$ -	\$ 27.918	\$ -	\$ 30.275	\$ 15.694
9	Donuol SA	\$ 23	\$ 2.167	\$ 6.694	\$ 8.205	\$ 14.580	\$ 38.738	\$ 4.016	\$ 3.472	\$ 14.648	\$ 7.551	\$ 22.198	\$ 16.540
10	Industria Santa Clara SAS	\$ 5.022	\$ 2.871	\$ 8.551	\$ 5.097	\$ -	\$ 14.194	\$ 22.011	\$ 130	\$ 23.451	\$ -	\$ 23.857	\$ (9.662)

Fuente Informe Sector Industria Panificadora 2016. Sectorial.co y Einforma Colombia

Tabla 4 Indicadores financieros promedio de las empresas que
participan en el sector con base en una muestra de 80 compañías

INDICADORES FINANCIEROS SECTOR INDUSTRIA PANIFICADORA									
Indicador	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidad									
Margen Bruto	33,5%	34,2%	36,0%	38,4%	36,1%	35,8%	37,4%	35,9%	40,7%
Margen Ebitda	9,1%	9,5%	9,1%	8,7%	8,9%	9,0%	6,7%	8,2%	7,5%
Margen Operativo	5,7%	7,0%	6,6%	5,9%	5,9%	6,1%	7,8%	5,2%	4,9%
Margen Neto	1,9%	5,6%	5,5%	4,8%	4,3%	4,9%	0,9%	4,3%	1,1%
Roa	5,3%	6,7%	6,1%	4,8%	4,8%	5,2%	6,0%	4,2%	8,5%
Roe	2,6%	8,2%	7,5%	6,2%	5,0%	5,8%	1,0%	5,5%	5,0%
Liquidez									
Liquidez Corriente (Razón Corriente)	1,6	1,5	1,5	1,5	1,4	1,0	1,3	1,1	0,9
Liquidez Inmediata (Prueba Ácida)	1,2	1,1	1,2	1,2	1,0	0,7	0,9	0,7	0,7
Rotación Cartera Clientes	37	39	37	35	26	28	27	32	26
Rotación Inventario	54	50	41	50	52	48	49	48	35
Rotación Proveedores	38	37	27	34	31	32	33	38	43
Ciclo Operacional	53	52	51	51	48	45	43	42	18
Endeudamiento									
Endeudamiento con Valorizaciones	33,1%	33,9%	32,6%	36,6%	29,0%	28,7%	31,5%	35,6%	61,0%
Endeudamiento sin Valorizaciones	45,5%	44,7%	43,2%	49,3%	38,8%	39,2%	43,8%	48,0%	71,5%
Concentración Pasivo Corriente	69,6%	68,1%	68,8%	55,6%	66,2%	70,5%	53,6%	55,9%	73,5%
Concentración Pasivo No Corriente	30,4%	31,9%	31,2%	44,4%	33,8%	29,5%	46,4%	44,1%	26,5%
Concentración Pasivo Financiero	51,1%	47,1%	43,8%	38,6%	41,8%	43,8%	51,2%	53,6%	46,4%
Período Pago de Deuda Financiera (Años)	2,0	1,7	1,7	2,0	1,7	1,6	3,1	2,9	2,2
Pasivo Total / Ingresos Operacionales	35,5%	35,2%	35,3%	45,0%	35,1%	33,4%	40,8%	43,6%	34,9%
Pasivo Financiero / Ingresos Operacionales	18,1%	16,6%	15,4%	17,3%	14,7%	14,6%	20,9%	23,4%	16,2%
Apalancamiento con Valorizaciones	49,5%	51,3%	48,3%	57,8%	40,9%	40,2%	46,0%	55,3%	156,2%
Apalancamiento sin Valorizaciones	83,4%	80,9%	76,2%	97,3%	63,5%	64,4%	77,8%	92,2%	250,4%
Propiedad con Valorizaciones	66,9%	66,1%	67,4%	63,4%	71,0%	71,3%	68,5%	64,4%	39,0%
Propiedad sin Valorizaciones	54,5%	55,3%	56,8%	50,7%	61,2%	60,8%	56,2%	52,0%	28,5%
* Los indicadores financieros fueron calculados por sectorial tomando como base la información de Estados Financieros de un promedio de 80 empresas pertenecientes al sector industria panificadora.									

Fuente Informe Sector Industria Panificadora 2016. Sectorial.co y Einforma Colombia

De las empresas cuantificadas, la mayoría se dedica a la panadería tradicional, producción y comercialización de pan, mientras las más pequeñas e informales se dedican a la producción artesanal.

8. Proyección De Demanda Estimada Del Sector

En Colombia el mercado de cupcakes existe formalmente desde 2009 y aunque ha sido aceptado por los consumidores no se encuentran datos suficientes acerca del porcentaje de participación de este producto dentro un rubro único como sería la repostería por lo tanto se clasifica en el mercado panificador y se estudia su comportamiento frente a otros productos similares.

La última información disponible del DANE indica que el consumo promedio de otros productos de panadería diferentes al pan es de \$ 9.000 por persona y con una población (Usaquén) de 490.000 se estima que el gasto es de aproximadamente \$4.410.000.000,00 mensuales.⁴

Con fines de realizar estimaciones de proyecciones futuras de crecimiento a los fines de esta investigación se propone un escenario en el que el sector crecerá en la misma proporción que la economía del país estimado en 2.5% promedio entre 2016 y 2020 según el FMI⁵, que resulta en un saldo conservador de \$4.870.000.000,00 mensuales (para el sector panificador colombiano), el objetivo de Mina Bakery será de atender el 28% de este mercado para Usaquén que resulta en un total de \$1.476.000.000,00 (según proyecciones de venta)

9. Estudio De Mercado En Bogotá

La ciudad de Bogotá tiene actualmente 8 millones de habitantes con una densidad poblacional de aproximadamente 17.000 habitantes por kilómetro cuadrado, distribuidos en 10 localidades que a su vez se dividen en estratos sociales del 1 al 6.

La localidad Usaquén tiene 489 mil habitantes (6,4% del total de la ciudad), lo que la ubica como la séptima localidad en población y la quinta localidad con menor densidad, 68 personas por hectárea, motivado principalmente por las superficies rurales que conforman la localidad, sin embargo, se encuentra por encima del promedio de la ciudad (42 p/ha). la

⁴ DANE Encuesta Anual Manufacturera 2014

⁵ FMI Previsión de crecimiento en América Latina y el Caribe 2017

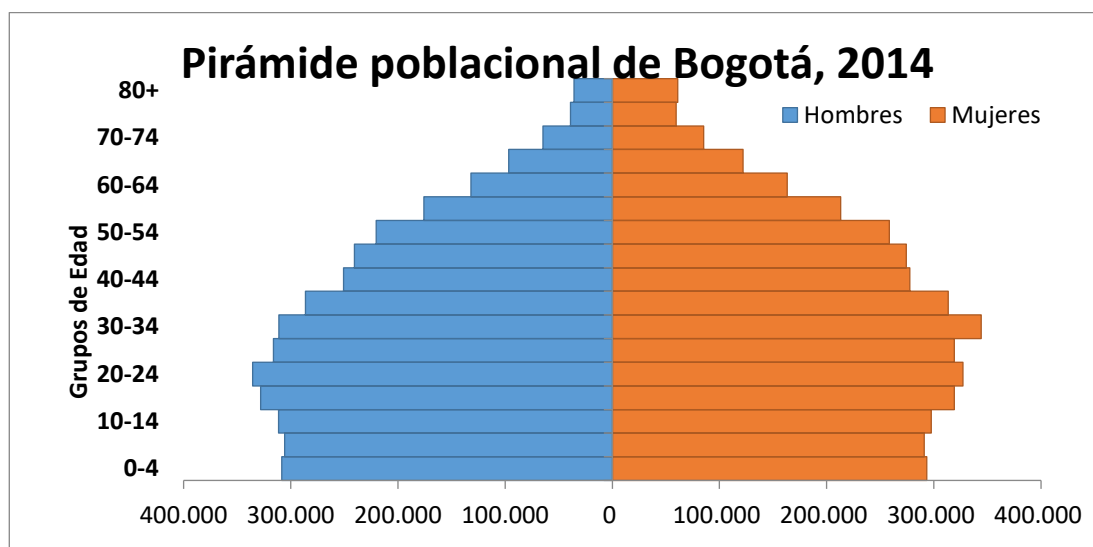
población tiene en promedio 10.9 años de educación; mientras el índice de Bogotá es de 8.7 años.

Tabla 5 Distribución de población de Bogotá por edades

Grupo de Edad	Total	Hombres	Mujeres
	7.976.845	3.858.224	4.118.621
0-4	602.012	308.558	293.454
5-9	596.857	325.854	301.003
10-14	608.920	331.409	297.511
15-19	646.983	338.003	338.980
20-24	662.879	345.609	357.270
25-29	635.244	326.241	339.003
30-34	655.158	310.998	344.160
35-39	599.504	286.179	313.325
40-44	528.238	250.657	277.581
45-49	514.821	240.613	274.208
50-54	478.709	220.343	258.366
55-59	388.770	175.836	222.934
60-64	295.228	132.034	173.194
65-69	218.601	96.706	121.895
70-74	149.789	64.628	85.161
75-79	98.439	38.902	59.537
80+	96.693	35.654	61.039

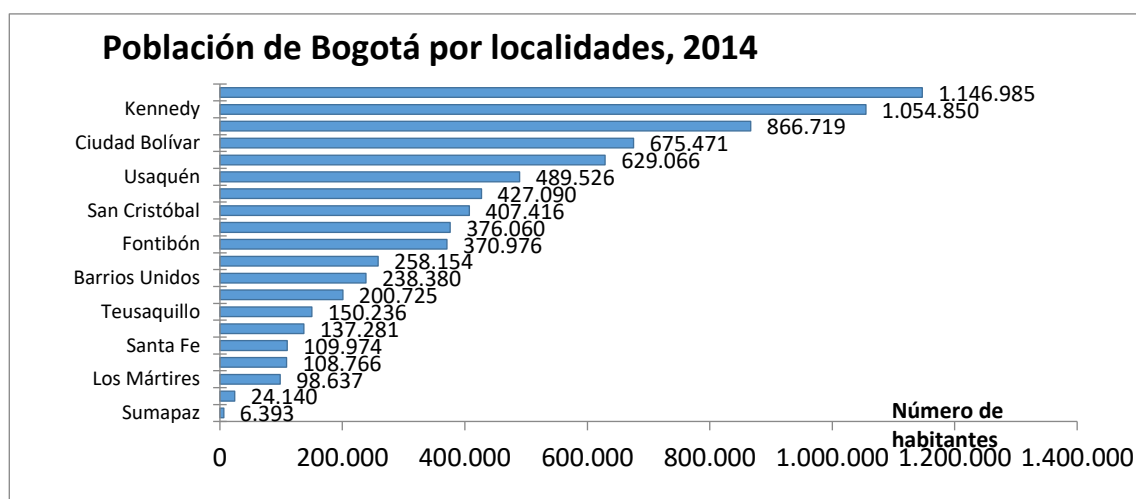
Fuente: DANE, SDP Dirección de Conocimiento CCB

Grafico 3 Pirámide poblacional de Bogotá 2014



Fuente: DANE, SDP Dirección de Conocimiento CCB

Grafico 4 Población de Bogotá por localidades 2014



Fuente: DANE, SDP Dirección de Conocimiento CCB

Tabla 6 Población de Bogotá por Localidad

Localidad	Población
Sumapaz	6.393
La Candelaria	24.140
Los Mártires	98.637
Antonio Nariño	108.766
Santa Fe	109.974
Chapinero	137.281
Teusaquillo	150.236
Tunjuelito	200.725
Barrios Unidos	238.380
Puente Aranda	258.154
Fontibón	370.976
Rafael Uribe	376.060
San Cristóbal	407.416
Usme	427.090
Usaquén	489.526
Bosa	629.066
Ciudad Bolívar	675.471
Engativá	866.719
Kennedy	1.154.850
Suba	1.246.985
Total	7.976.845

Fuente: DANE, SDP Dirección de Conocimiento CCB

Tabla 7 Población de Mujeres en Usaquéen

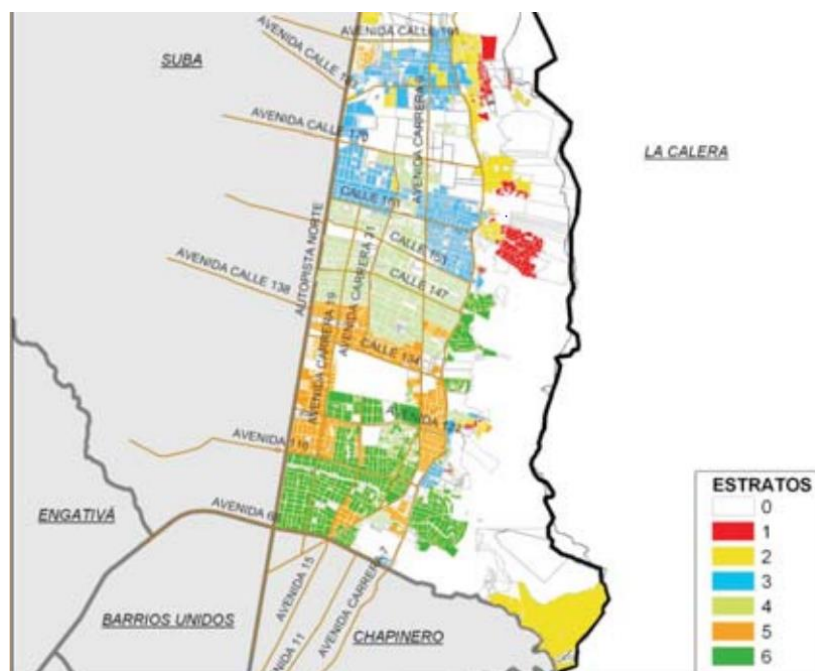
				USAQUEN	489.526,00	
Grupo de Edad	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
	7.776.845	3.732.886	4.043.959	48%	52%	254.554
0-4	602.012	308.558	293.454	8%	7%	
5-9	596.857	305.854	291.003	8%	7%	
10-14	608.920	311.409	297.511	8%	7%	
15-19	646.983	328.003	318.980	9%	8%	
20-24	662.879	335.609	327.270	9%	8%	
25-29	635.244	316.241	319.003	8%	8%	
30-34	655.158	310.998	344.160	8%	9%	30.974,40
35-39	599.504	286.179	313.325	8%	8%	25.066,00
40-44	528.238	250.657	277.581	7%	7%	19.430,67
45-49	514.821	240.613	274.208	6%	7%	19.194,56
50-54	478.709	220.343	258.366	6%	6%	15.501,96
55-59	388.770	175.836	212.934	5%	5%	
60-64	295.228	132.034	163.194	4%	4%	
65-69	218.601	96.706	121.895	3%	3%	
70-74	149.789	64.628	85.161	2%	2%	
75-79	98.439	38.902	59.537	1%	1%	
80+	96.693	35.654	61.039	1%	2%	

Fuente: DANE, SDP Dirección de Conocimiento CCB

En Usaquéen predominan las clases media y alta: el 32,3% de los predios son de estrato 4, 24,8% estrato 6 y el 21,1% estrato 3.

En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (18.904), 15.194 son microempresas que representan el 80% de la localidad y el 8,7% de Bogotá. Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad Usaquéen son: comercio (29,2%), servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (23%), intermediación financiera (6,5%) y hoteles y restaurantes (5%).

Grafico 5 Distribución por estratos en la localidad de Usaquén



Fuente Perfil económico de la localidad de Usaquén, Cámara de Comercio de Bogotá

Es importante destacar que según la Cámara de Comercio de Bogotá para junio de 2016 el crecimiento empresarial ha posicionado a Bogotá como la ciudad con mayor desarrollo del mercado en Colombia, con la más alta posibilidad de consolidarse entre uno de los destinos más atractivos para hacer negocios e invertir.

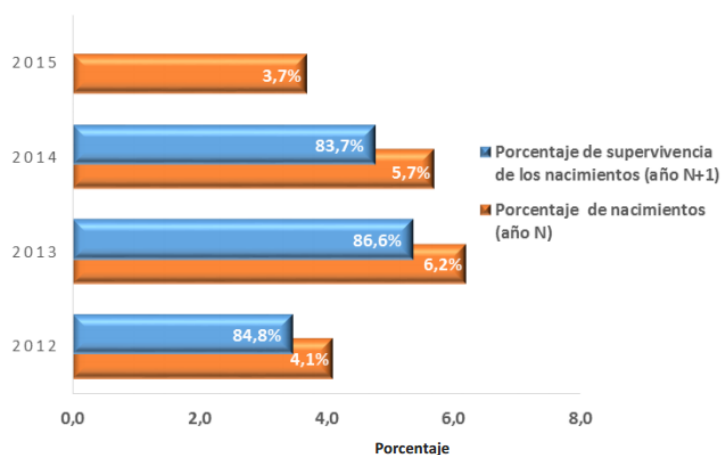
Los buenos resultados de las grandes y medianas empresas han llevado a la ciudad a un crecimiento del 22% en el sector, del total de empresas registradas y renovadas, el 87% son microempresas (350.265), el 9% pequeñas empresas (38.151), el 3% medianas (10.533) y el 1% grandes empresas (3.597). (fuente CCB)⁶

Las localidades con el mayor número de empresas son Suba (10%), Kennedy (9%), Engativá (9%), Usaquén (8%) y Chapinero (8%).

⁶ Perfil Económico y Empresarial de la Localidad de Usaquén. (2006). Cámara de Comercio de Bogotá

Por otro lado, los nuevos emprendedores se encuentran ubicados, principalmente, en las localidades de Suba (19%), Engativá (14%) Usaquén (12%) y Kennedy (11%), y un poco más de la mitad (56%) cuenta con educación superior o profesional.⁷

Grafico 6 Porcentaje de nacimientos de los micro establecimientos en el año N y supervivencia en el año N+1 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012-2015

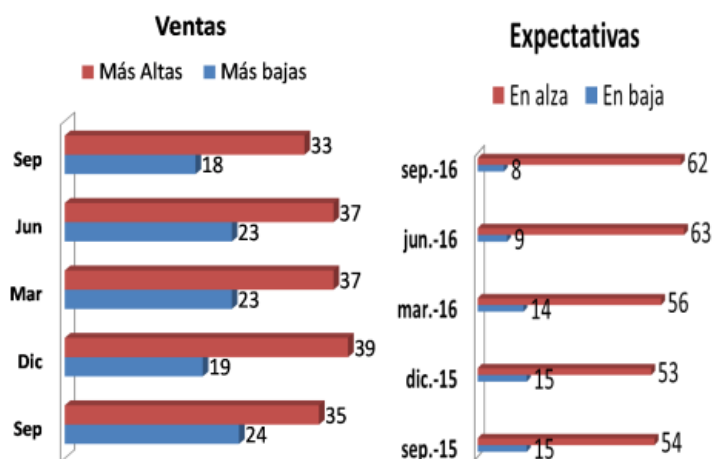


Fuente: DANE – Encuesta de Micro establecimientos (Estudio de caso)

Según Fenalco la situación de las pequeñas industrias en cuanto a pronósticos de Ventas es estable para el cierre de septiembre 2015

⁷ DANE. Encuesta de Micro establecimientos 2012 - 2015

Grafico 7 Ventas y Expectativas de Ventas 2015



Fuente: Estudio de Ventas y Expectativas Fenalco 2015

Este análisis de entorno permite delimitar el mercado objetivo en cuanto a área geográfica e indica la esperanza de sobrevivencia de compañías similares en el mercado colombiano.

Las condiciones para un crecimiento estable están dadas por el mercado; sin embargo, hay que tomar en cuenta que por la alta tasa de supervivencia de empresas y las condiciones del mercado podrían aparecer nuevos competidores en el mediano plazo.

Como conclusión del estudio demográfico se ha determinado tomar como objetivo de estudio una población de aproximadamente 110.000 Mujeres residentes de la localidad de Usaquén dadas las características de la idea de negocio, enfocándose en este segmento, pero sin limitarse únicamente al segmento femenino.

10. Encuesta Aplicada

10.1 Brief De La Investigación

- Objetivo General: Conocer si la idea de negocio cuenta con aceptación en el público potencial.
- Grupo Objetivo:
 - o Sexo: Femenino
 - o Edad: 25 a 55 años
 - o Estrato: 3, 4, 5 y 6
 - o Ciudad: Bogotá
- Propósito: conocer al consumidor, según los resultados obtenidos para determinar si las estrategias actuales cumplen con las expectativas de los consumidores.
- Hipótesis: se supone que el mercado objetivo se encuentra interesado en una idea de negocio con una característica diferenciadora al momento de buscar un espacio de esparcimiento y una pieza de repostería.
- Metodología: Técnica cuantitativa
 - o Tipo: personal y digital (correo electrónico)
 - o Descripción: consta de 9 preguntas cerradas y de selección múltiple.
 - o Instrumento: Encuesta aplicada
- Muestra:
 - o Tamaño: 246 personas
 - o Confianza: 95% (estándar)
 - o Tipo de muestreo:
 - Trabajo de Campo con 2 encuestadores

- Procesamiento: Automático (correo electrónico) y manual (encuesta presencial)

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

Donde

N: 254.554 (población estimada de mujeres en Usaquén)

Z: 1.96 (para un nivel de confianza de 95%)

P: 50% (suponiendo distribución en partes iguales)

Total n: 199.8218 $\approx$ 200

La información primaria de investigación estará basada en la encuesta aplicada a 246 personas a través de surveymonkey.com y presencialmente, se consideró que el tamaño de la muestra de 246 personas resulta apropiado y permite concluir sobre el universo que se desea analizar basado en la fórmula de distribución Gaussiana que dio como resultado un mínimo de 200 encuestados, esta encuesta fue aplicada únicamente a transeúntes y personas que se presume son residentes de la localidad de Usaquén y consiste en 9 preguntas cerradas y de selección múltiple, se escogió esta cantidad de preguntas a manera de tener resultados concretos y evitar sobrecargar al encuestado, en promedio la encuesta duro 75 segundos en ser respondida.

Esta encuesta fue aplicada de manera electrónica a través del enlace y de manera presencial en la calle 116 con carrera 15 (Ver Anexos 1 y 2)

Aproximadamente el 80% de los encuestados se concentran en los estratos 4, 5 y 6, lo que indica que tienen un poder adquisitivo que les permite consumir productos de los principales competidores de Mina Bakery, más del 30% de los encuestados consume productos similares 3 veces al mes.

Existe un énfasis marcado en el consumo de productos con características diferenciadoras, el precio termina siendo un factor al cual los

consumidores no dan mayor importancia y se determina adecuado para el producto que es objeto de estudio y en general estarían dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que dé a los consumidores algo diferente a lo ofrecido por la competencia.

Se destaca que el 50% de los encuestados están interesados en hacer actividades fuera de su rutina, dado a que la experiencia del consumidor es el valor agregado de Mina Bakery este factor además de la completa disposición a hornear su antojo del 38% podría significar un buen punto de partida para la comercialización del producto ofrecido.

11. Análisis De La Competencia Frente A Mina Bakery

En el mercado en el cual entra Mina Bakery. Existen varias compañías que hoy ofrecen productos similares, sin embargo, la idea innovadora se encuentra con mayor peso en el “como” hacerlo y no tanto en el producto en sí. El hecho de que una nueva marca entre en el sector, hará el mismo más competitivo. Será necesaria la creación de estrategias que generen diferenciadores y probablemente vayan ligadas a costos superiores.

El portafolio de Mina Bakery es bastante amplio. Abarca desde *cupcakes* y galletas para cumpleaños infantiles, hasta tortas y dulces para matrimonios; por lo que los productos sustitutos serán diferentes para cada caso.

Todos aquellos dulces y postres vendidos en pastelerías o supermercados, podrían ser productos sustitutos del portafolio de Mina Bakery. Sin embargo, cuando se trata de artículos personalizados para eventos específicos, ya se reduce de encontrar productos similares que puedan sustituirlos.

A pesar de la competencia existente en el sector, no es un mercado que esté saturado o hacinado, la rivalidad se mantiene en términos del producto y no está rivalizado en términos de precios. Queda espacio aún para entrar con una idea innovadora y diferente. La competencia obliga a las marcas a utilizar grandes estrategias de negocio, compitiendo por lograr posicionamiento en el

mercado. Una buena estrategia de marketing y objetivos claros de diferenciación, pueden llevar a la organización al éxito.

Los principales competidores son:

- Miriam Camhi Cocina y Pastelería Gourmet:
 - Fundada en 2004
 - Sedes:
 - Principal Calle 81 Calle 81 # 8-08
 - Torre Cusezar Av. 116 # 7-15 Local 04
 - Calle 93 A Calle 93 A # 13-41
 - Centro Comercial Andino Carrera 11 # 82-71/Local 409
 - Universidad de los Andes Carrera 1E # 19A-40
 - Aeropuerto de Bogotá
 - Principales productos y servicios:
 - Catering
 - Clases de Cocina y Repostería
 - Alquiler de salones para eventos
 - Variedad de postres
 - Variedad de platos salados
- Endulzart Colombia:
 - Fundada en 2006
 - Sede:
 - Calle 151 # 16-56 Centro Comercial Cedritos

- Principales productos y servicios:
 - Clases de Repostería (distintos niveles)
 - Tortas, Cupcakes y Galletas personalizadas
 - Catering (únicamente repostería)
- Doña Dicha:
 - Fundada en 1991
 - Sedes:
 - Usaquén calle 120 #7-96
 - Nogal Carrera 11 # 78-78
 - Gratamira Calle 131 # 59B-35
 - Pepe Sierra Calle 116 #15B-78
 - Principales productos y servicios:
 - Catering
 - Variedad de postres
 - Variedad de platos salados
- Old Town Bakery:
 - Fundada en 2006
 - Sede:
 - Calle 97 #10-32
 - Calle 100 #8 A – 49
 - Tortas, cupcakes, brownies y galletas personalizadas.

Dadas las características y los productos ofrecidos por la competencia se tomarán como las más importantes Miriam Camhi Cocina y Pastelería Gourmet y Endulzart Colombia para la matriz de análisis competitivo. Para este análisis

se estudiarán varios factores y se tendrá en cuenta la posición de Mina en referencia a cada factor, se determinará si este factor resulta una fortaleza o una debilidad, se analizará a la competencia y la importancia de cada uno para los clientes, en este último rubro se establece la escala de 1 a 5 donde 1 es crítico y 5 no importante.

11.1 Análisis De Fortalezas Y Debilidades Ante La Competencia

Tabla 8 Análisis De Fortalezas Y Debilidades Ante La Competencia

Factor	Mina Bakery	F	D	Miriam Camhi Cocina y Pastelería Gourmet (1)	F (1)	D (1)	Endulzart Colombia (2)	Importancia para el consumidor	F (2)	D (2)
Productos	Ofrecerá algo innovador a través del modelo "hágalo usted mismo" donde el principal producto es la experiencia de los clientes	X		Ofrece un amplio portafolio de productos y servicios enfocándose principalmente en la repostería, sus servicios son muy completos y es el rival directo más importante de Mina con las clases de repostería	X		Se enfoca en ofrecer productos personalizados para cada consumidor y cada ocasión, las clases de repostería son especializadas y venden al cliente una experiencia; sin embargo, son grupos pequeños y requiere de planificación previa	1		X
Precio	Por tratarse de un producto único e innovador, no busca diferenciarse a través de precios bajos sino en la calidad		X	Su portafolio de productos es costoso en comparación a la competencia		X	Precios medios en comparación a la competencia, tomando en cuenta únicamente la sección de productos personalizados	3	X	

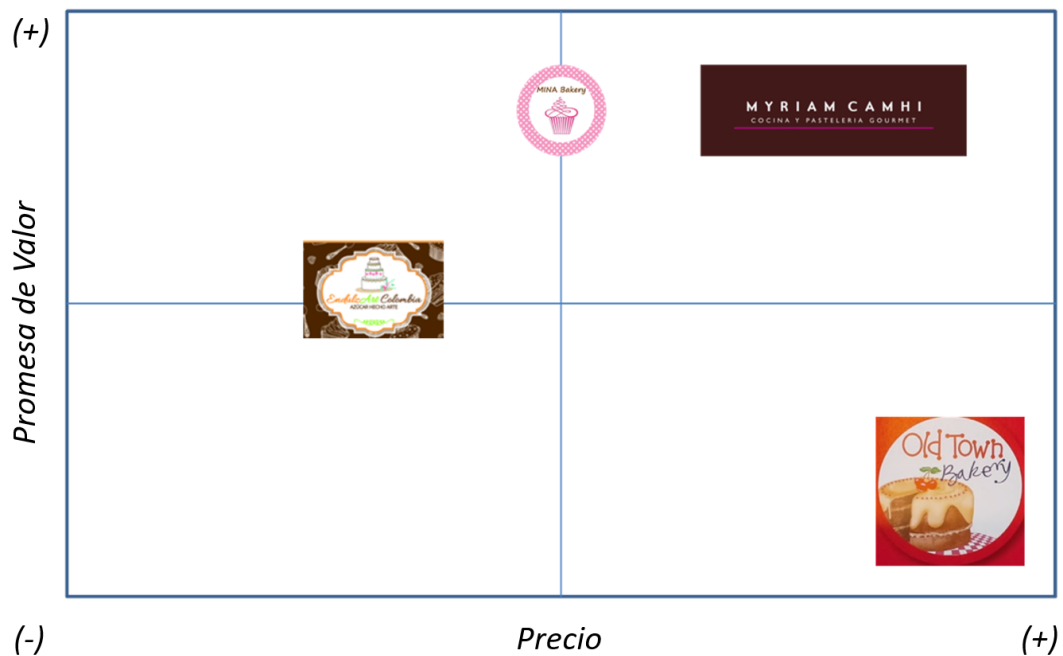
Calidad	La propuesta de valor es ofrecer la mejor calidad posible, utilizando equipos de última tecnología y los mejores ingredientes	X		Sus productos son ampliamente conocidos por su calidad y frescura, este factor se encuentra dentro de la propuesta de valor de la marca	X		Productos de buena calidad, sin embargo, no es una característica diferenciadora	1		X
Servicio	Por estar ligado a la experiencia del cliente, el servicio es el segundo rubro más importante dentro de la cadena de valor de Mina después de la calidad	X		La propuesta de valor no enfatiza en el servicio a los clientes, sin embargo, tiene muy buena reputación en este particular	X		Presta buen servicio a los clientes; sin embargo, no es una característica diferenciadora	2		X
Reconocimiento	Por tratarse de una marca nueva en Colombia el reconocimiento de Mina en el mercado es nulo, este rubro forma parte de la estrategia de posicionamiento de la compañía		X	Es una marca ampliamente reconocida y recordada en el mercado colombiano	X		A pesar de los años que tiene en el mercado no es una marca que genere un alto grado de reconocimiento	2		X

Reputación	La reputación de Mina debe ser intachable y estar alineada con su estrategia, el mercado es altamente sensible y su éxito en el largo plazo depende en gran medida de su reputación	X		Su trayecto en el mercado colombiano le permite gozar de buena reputación en el mercado que ha sabido utilizar para expandirse	X		Endulzart tiene buena reputación en el mercado	2	X	
Ubicación	Estará ubicada en una zona reconocida de Bogotá, esto forma parte de la estrategia en términos de precio y reconocimiento de la marca	X		La marca ha tenido buena aceptación lo que le ha permitido abrir tiendas en lugares de mayor prestigio de la ciudad	X		Sus ventas están principalmente enfocadas al canal digital por lo que su ubicación resulta no determinante	4		X
Método de venta	Método de venta directa en contacto, únicamente, con el cliente final	X		Venta directa con consumidor final y con clientes corporativos	X		Venta directa	4	X	
Políticas de crédito	Por tratar únicamente con el cliente final sus ventas son 100% de contado, no se tiene planteado ofrecer crédito		X	Ofrece crédito únicamente a clientes corporativos	X		No ofrece crédito	3		X

Publicidad	La estrategia de publicidad está enfocada a los medios digitales	X		Su estrategia de publicidad es limitada		X	Publicidad a través de redes sociales únicamente	2		X
Imagen	Tiene una imagen fresca y sencilla	X		Su imagen es de elegancia y prestigio	X		Imagen sencilla y poco elaborada	5		X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Mapa De Ubicación Frente A Competidores



Fuente: elaboración propia

Todos los competidores abarcan gran parte de los productos de repostería, pero dejan a un lado todo lo relacionado con la experiencia en sí, es por esto que Mina Bakery se enfocara tanto en productos personalizados de repostería como en la experiencia donde los clientes puedan elaborar por si mismos una pieza de repostería de la mejor calidad.

12. Barreras De Entrada

- Alto costo de capital: para iniciar operaciones, Mina requiere de maquinaria especializada y de última tecnología, dichas maquinarias tienen un alto costo y para adquirirlas será necesario financiar la compra.
- Reconocimiento de marca y aceptación de clientes: por ser un startup deberá competir con organizaciones que ya se han creado una marca y un nombre en

el mercado, el sobreponerse y compartir porción de este mercado será el principal reto de la compañía a través de la calidad y el buen servicio; sin embargo, este es un proceso que lleva tiempo.

- Economías de escala: en comparación con la competencia esta será una barrera hasta el punto en el que Mina Bakery pueda asentarse en el mercado, por razones obvias sus costos unitarios serán más altos que los de la competencia, esta condición ira mermando hasta el punto en el que se pueda convertir en una ventaja competitiva ante sus competidores.

13. Normatividad Del Sector

La información ofrecida por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) a través del documento “Caracterización ocupacional, Industria de la Panificación y la Repostería, Mesa sectorial de Panificación y Repostería SENA” que data de junio de 2006 contiene una descripción completa y detallada de la normatividad vigente del sector panificador en Colombia.

El documento establece normas generales y requisitos que toda empresa de este sector debe cumplir para funcionar dentro de los estándares requeridos en el territorio nacional, estos se mencionan a continuación:

- Registro de Cámara de Comercio
- Concepto Sanitario emitido por la Secretaria de Salud Municipal
- Certificado de Bomberos
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Avisos y Tableros en vía pública o establecimiento público.
- Aprobación de uso de suelos
- Pagos a Empresas Prestadoras de Servicios de Salud (EPS)
- Pagos de Atención a Riesgos Laborales (ARL)

- Licencia de utilización de Sociedad de Autores y Compositores de Colombia (SAYCO)
- Facturación de ventas legal
- Declaración de renta y complementarios
- Pagos a administración de Fondos y Pensiones AFP
- Pago de Parafiscales

13.1 Normas De Competencia Laboral

Las normas de competencia laboral (NCL), son un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por cada sector productivo.

Las normas de competencia laboral actualmente avaladas por el Sistema Nacional de Formación para el trabajo son:

- Elaboración de productos básicos de panificación artesanal y semindustrial establecido en el Código 2-190803001 1
- Elaboración de productos básicos de panificación artesanal y artesanal establecido en el Código 2-190803002 1
- Elaboración industrial de productos panificables. establecido en el Código 2-190803003 1
- Supervisión de calidad de productos panificables establecido en el Código 2-190803004 1

Las mismas Normas de Competencia Laboral, exigen una constante formación del recurso humano. El SENA como entidad promotora de la formación en el país ofrece capacitación en las siguientes especialidades:

- Trabajadores Calificados en Panificación
- Trabajadores Calificados en Pastelería

- Tenido Profesional en procesamiento de Alimentos con Énfasis en Panificación y Pastelería
- Cursos Especiales en Panadería y Pastelería

Según la información disponible en la página oficial del SENA están definidas las Ocupaciones, incluyendo la descripción de los cargos para el área de producción en la industria panadera:

- Almacenista o Bodeguero
- Dosificador
- Mojador
- Auxiliar de Panadería
- Tablonero o Moldeador
- Operario de Maquina
- Recogedor
- Auxiliar de moldes
- Cuartero
- Hornero
- Desocupador de latas y moldes
- Empacadoras
- Jefe de Bodegas y producto terminado
- Supervisor de planta (para compañías de gran envergadura)
- Jefe de Producción
- Vendedores
- Jefe de ventas
- Despachador
- Jefe de Calidad

Para el subsector de la pastelería están definidos puntualmente:

- Auxiliar de pastelería
- Pastelero
- Hojaldrador o Laminador
- Decorador
- Horneo
- Jefe de Batidos
- Operario de Limpieza y engrasado de moldes

13.2 Entidades Reguladoras

Las siguientes instituciones tienen como objetivo regular y vigilar la actividad de las empresas de panaderías y pastelerías en Colombia:

13.2.1 Ministerio de Salud

Regula la actividad panificadora por medio de la ley 9/97 y el decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997

13.2.2 Cámara de Comercio

Con el objetivo de establecer la entidad de manera formal debe estar inscrita en la cámara de comercio que se encarga de regular la actividad empresarial.

13.2.3 Superintendencia de Industria y Comercio

A través del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) se encarga de regular, establecer y hacer cumplir las normas de calidad para todos los productos de la cadena productiva de la industria panificadora

13.2.4 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)

Ente encargado de vigilar y controlar que los productos ofrecidos cumplan con las características mínimas de salubridad y no sean perjudiciales para los consumidores

13.2.5 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Esta entidad es encargada de cobrar los tributos tanto aduaneros como de impuestos nacionales

13.3 Condiciones Básicas De Higiene Para La Fabricación De Alimentos

La inocuidad se refiere a cualquier producto que al ser consumido no produce reacciones negativas ni riesgos para el consumidor, esto no quiere decir que este total y absolutamente libre de cualquier tipo de contaminante, pero sí que la presencia de estos esté dentro del límite tolerable o seguro para el consumidor.

13.4 Análisis De Riesgos

El principal riesgo asociado al proceso de panificación y repostería, es la contaminación de las materias primas, esto puede presentarse por factores biológicos, físicos o químicos, la metodología para definir este tipo de riesgos se denomina Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (ARCPC) o HACCP por sus siglas en inglés (Hazzard Analysis and Critical Control Points)

13.5 Buenas Prácticas De Manufactura (Bpm)

Este estándar establece los principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y servicio de alimentos para consumo humano, con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y de disminuyan los riesgos inherentes a la producción hasta un nivel aceptable, el uso de estas prácticas está establecido en decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1997 del Ministerio de Salud Pública.

La certificación BPM es únicamente expedida por una entidad competente, en el caso de Colombia únicamente están autorizados el INVIMA o la Secretaria de Salud, en su defecto se puede autorizar la certificación por otra entidad siempre que esta esté avalada por el INVIMA

El mencionado decreto regula todas las actividades relacionadas a la fabricación, procesamiento, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, de esta manera se busca disminuir los riesgos asociados al consumo de alimentos y se aplicara en los siguientes supuestos:

- Fábricas y establecimientos donde procesan alimentos, equipos y utensilios y al personal manipulador de alimentos.
- Actividades fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- A las actividades de vigilancia control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas de alimentos,

13.6 Sistema De Gestión De La Calidad

Las normas de calidad emitidas por el International Standardization Organization (ISO) se complementan integralmente, dentro de este grupo de normas se destacan como aplicables al sector panificador las siguientes:

ISO 9001: asegura que la entidad atienda las necesidades del mercado, se basa en el mejoramiento continuo de los procesos, pero no establece dentro de su estructura el trabajo bajo condiciones de inocuidad.

ISO 9004: está centrada en la efectividad de los procesos para mejorar la satisfacción y expectativas de los clientes y otros stakeholders de una manera sostenible mejorando el rendimiento en general de la entidad.

ISO 14001: sobre gestión ambiental, se orienta al correcto manejo medio ambiental y manejo de desechos

ISO 22000: se basa en la gestión de procesos en entidades relacionadas con alimentos, se basa en el cumplimiento de otros requisitos como el HACCP, incluye requisitos de control de procesos y del producto, su principal objetivo es la satisfacción del cliente.

13.7 Aspectos Normativos Aplicables A Mina Bakery

Con el objetivo de hacer de Mina Bakery una entidad responsable y sostenible en el tiempo se definen los siguientes programas y normativas a aplicar por la dirección:

- Certificación en HACCP
- Certificación de calidad ISO
- Certificación de buenas prácticas de manufactura
- Programa de salud ocupacional
- Programa de entrenamiento capacitación para el personal de trabajo
- Normatividad de seguridad industrial

14. Estudio De Constitución Legal

En Colombia, la forma y constitución de las sociedades comerciales, las empresas unipersonales y las sucursales de sociedad extranjera se encuentran reglamentadas por el Código de Comercio y leyes complementarias.

Entre los aspectos que condicionan una constitución jurídica se tienen:

- El ánimo o no de lucro
- El tamaño del proyecto
- El número de aportantes
- El monto, la forma de aportación, las expectativas de los aportes, acerca de la participación en la administración de la empresa y el retorno de la inversión.
- Tasas de impuestos aplicables en los tipos de empresas

- La responsabilidad deseada por los socios ante terceros, acerca de las operaciones y resultado de la empresa
- Expectativas de crecimiento

Para Mina Bakery se evaluaron las ventajas y desventajas de formalizar la empresa bajo la figura de persona natural o persona jurídica para determinar el tipo de sociedad que mejor se ajusta a las necesidades de la compañía.

Tabla 10 Ventajas y desventajas de constitución Persona Natural Persona Jurídica

	PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
Ventajas	* La constitución de la empresa es más sencilla. * El tipo de constitución permite que puedan realizarse cambios futuros a persona jurídica u otro tipo de sociedad. * La propiedad, control y administración pertenece a una única persona. * El patrimonio de la empresa puede variar sin ninguna restricción. * Existen regímenes más favorables para el pago de impuestos.	* Los socios tienen responsabilidad limitada con deudas u obligaciones que la empresa asuma. * Mayor disponibilidad de capital puede ser aportado por varios socios.
Desventajas	* Responsabilidad ilimitada en deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa. * Capital limitado por ser único dueño. * Falta de continuidad en caso de incapacidad del dueño.	* Mayor dificultad al momento de constituir la, requiere mayores trámites y requisitos. * Requiere mayor inversión para su constitución. * La propiedad, control y administración puede recaer en varias personas. * Presenta mayores restricciones al momento de querer variar el patrimonio.

Fuente: Elaboración Propia

Luego del análisis se determinó formar Mina Bakery bajo la figura persona jurídica como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)

14.1 Principales Características De Las Sociedades Por Acciones Simplificadas

- **Acto de Constitución:** Este tipo de sociedad puede ser constituido por contrato privado el cual debe ser autenticado antes de su inscripción en el registro mercantil por los participantes en su suscripción, o por apoderado designado para ello.
- **Responsabilidad:** Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes, es una sociedad de capital, por ende, es con este que se responde por las obligaciones; la sociedad es una persona distinta al socio una vez esta tiene personería jurídica, la cual se consolida una vez se encuentra inscrita en el registro mercantil.
- **Personas que la pueden constituir:** Tanto personas naturales como jurídicas pueden constituir este tipo de sociedad.
- **Pago del capital:** Este puede ser pactado en el contrato de sociedad con plazos distintos a los establecidos en el Código de Comercio, pero nunca podrá exceder de dos años.
- **Tipos de acciones que se emiten:** este tipo de sociedad puede emitir cualquiera de las siguientes acciones: (1) acciones privilegiadas; (2) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (3) acciones con dividendo fijo anual y (4) acciones de pago.
- **Negociación de Acciones:** Las acciones en este tipo de sociedad no podrán ser negociadas en la bolsa, pero si pueden ser negociadas por otros medios de manera libre a menos que en los estatutos se hayan establecido restricciones para ello.

14.2 Ventajas de constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

La SAS da la posibilidad a los empresarios de escoger las normas societarias que más convenga a sus intereses, lo que reafirma que se trata de una regulación flexible que se puede ajustar a los requerimientos de los empresarios.

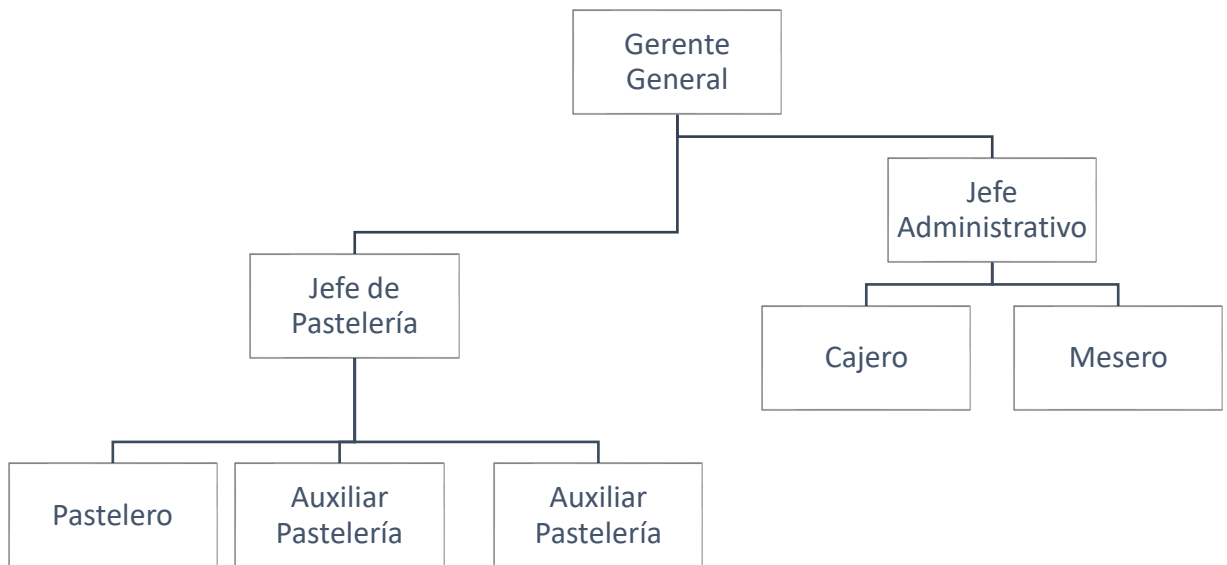
El pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial. Esto facilita su constitución.

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada, se considera contribuyente declarante del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto al valor agregado (IVA) serán responsables siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

15. Estructura Organizacional

El organigrama de la empresa estará compuesto por los principales cargos administrativos y personas necesarias para llevar a cabo todo el proceso productivo de la compañía.

Grafico 8 Estructura Organizacional Mina Bakery



Fuente: Elaboración propia

16. Análisis Del Entorno Externo: Matriz PESTEL

Para comprender el entorno en el que se encuentra la empresa e identificar los factores externos que la afectan directamente, se ha utilizado la matriz de PESTEL. Esta permite identificar rápidamente cuáles son las principales tendencias que pueden afectar la operación de la empresa y de las cuales no se tiene control. El análisis de dichas tendencias logra crear acciones estratégicas para anticipar cambios y generar un plan de acción para mitigar riesgos y consecuencias a la organización.

Para los efectos de esta investigación se utiliza la siguiente calificación:

- Probabilidad de ocurrencia:
 - Alta: según el autor la probabilidad de que suceda en el corto plazo (un año) es igual o mayor al 70%
 - Media: según el autor la probabilidad de que suceda en el corto plazo (un año) se encuentra entre el 30% y 69%

- Baja: según el autor la probabilidad de que suceda en el corto plazo (un año) se encuentra entre el 0% y 29%
- Posible efecto para la empresa:
 - Alta: según el autor el efecto de que suceda tendrá un efecto en los ingresos y/o gastos anuales superior al 15%
 - Media: según el autor el efecto de que suceda tendrá un efecto en los ingresos y/o gastos anuales entre el 5% y el 15%
 - Baja: según el autor el efecto de que suceda tendrá un efecto en los ingresos y/o gastos menores al 5%
- Calificación de la tendencia:
 - (+): Positiva para Mina Bakery
 - (-): Negativa para Mina Bakery

16.1 Matriz PESTEL

Tabla 11 Matriz PESTEL

No.	POLÍTICA	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Variación de las regulaciones y permisos de sanidad	-P1	ALTA	ALTA
2	Mantenimiento del TLC con USA	+P2	BAJA	MEDIA
3	Regulaciones inmigratorias	-P3	ALTA	ALTA
4	Estabilidad política del país	-P4	BAJA	MEDIA
5	Cambios por los acuerdos de paz con las FARC	-P5	ALTA	BAJA
	ECONÓMICA	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Incremento de la tasa de cambio COP/USD	-E1	MEDIA	ALTA
2	Incremento de las tasas de interés para créditos de inversión	-E2	MEDIA	MEDIA
3	Capacidad adquisitiva de los clientes	+E3	ALTA	MEDIA
4	Expectativas de crecimiento económico FMI	+E4	MEDIA	MEDIA
5	Cambios en política fiscal	-E5	BAJA	MEDIA
	AMBIENTAL	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Alteraciones en fenómenos climáticos	-A1	MEDIA	MEDIA
2	Presión por producción más limpia y orgánica	-A2	MEDIA	MEDIA
3	Entes regulatorios más exigentes	-A3	ALTA	MEDIA
4	Creación de nueva política ambiental	-A4	MEDIA	BAJA
5	Firma del decreto del Sistema Nacional de Cambio Climático	-A5	ALTA	BAJA
	SOCIAL	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Cambios en el estilo de vida	+S1	ALTA	ALTA
2	Exigencia por una imagen corporativa	-S2	MEDIA	ALTA
3	Explosión demográfica en Bogotá	+S3	ALTA	ALTA
4	Cambios sociales por los acuerdos de paz con las FARC	-S4	MEDIA	BAJA
5	Cambios en la distribución geográfica por estratos sociales de Bogotá	-S5	BAJA	ALTA
	TECNOLÓGICA	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Virtualización de procesos de compra	+T1	ALTA	BAJA
2	Automatización de procesos productivos	+T2	MEDIA	BAJA
3	Innovación en estrategias de posicionamiento de marca	+T3	ALTA	ALTA
4	Incrementos en la publicidad por medio digitales	+T4	MEDIA	MEDIA
5	Incremento en ataques cibernéticos a PYMES colombianas	-T5	BAJA	ALTA

Fuente: Elaboración Propia

16.2 Resultados principales de PESTEL

Una vez realizada la matriz de tendencias del entorno externo, se puede concluir lo siguiente:

Tomando en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre la empresa, se identificaron nueve tendencias claves a tener en cuenta.

Las tendencias pertenecientes al entorno social resultan las más relevantes.

De las nueve tendencias importantes identificadas, cuatro de ellas impactan positivamente a la empresa. Es decir, podrían convertirse en características diferenciadoras y en el largo plazo en ventajas competitivas si se aprovechan y se crean estrategias preventivas. Sin embargo, hay cinco tendencias cuyos efectos se aprecian como negativos para el negocio. Resulta importante tenerlas en cuenta al momento de crear estrategias para generar alternativas y anticipar el posible impacto.

17. Resumen Del Análisis De Factores Internos: Matriz Ifas

Realizado el análisis de los factores internos de la compañía y se han elaborado las estrategias para mejorar la eficiencia en la cadena de valor y en la utilización de recursos y capacidades de la empresa. Sin embargo, es complicado generar estrategias para cada uno de los factores. La matriz IFAS nos permite hacer un análisis de los factores más importantes y para priorizar estrategias y ver cómo está la empresa frente a la competencia.

Tabla 12 Matriz IFAS

	Valor	Califc.	Calf. Ponderada
Fortalezas			
Expertise en la elaboración del producto	0.2	3	0.6
Bajos costos operativos	0.1	4	0.4
Sabor diferenciador	0.25	5	1.25
Espacio físico propio	0.05	4	0.2
Debilidades		16	
Formas de pago limitadas	0.15	2	0.3
Recurso humano limitado	0.1	2	0.2
Poco relacionamiento en el mercado colombiano	0.05	1	0.05
Poca presencia online	0.1	1	0.1
TOTAL	1	6	3.1

Fuente: Elaboración Propia

17.1 Resultados Principales Matriz IFAS

En primer lugar, es importante resaltar que en términos generales la respuesta de la empresa frente a sus fortalezas y debilidades es promedio comparado con la industria.

Sin embargo, si se profundiza en los resultados, es apreciable que la empresa está aprovechando las fortalezas, pero a su vez está descuidando las acciones para atacar las debilidades.

Es recomendable priorizar aquellas estrategias que generen acciones para responder a las debilidades de la organización. Es primer lugar se sugiere comenzar con estrategias enfocadas en el mejoramiento de la presencia online y el poco relacionamiento de la empresa en el mercado colombiano. Son factores con la menor calificación y cuyas acciones no requieren esfuerzos grandes.

18. Matriz De Influencia En Tendencia: MIT

Una vez identificadas las principales tendencias externas que impactan al negocio y su probabilidad de ocurrencia, se realizó un análisis de la relación e influencia entre ellas. Esta herramienta permite hacer un análisis más profundo del impacto de las tendencias y además confirma o complementa los resultados arrojados a partir del análisis PESTEL. La MIT expone la influencia que tiene una tendencia sobre otra. Para efectos de este trabajo se consideraron como relevantes aquellas tendencias cuya puntuación en MIT sea igual o superior a 27.

18.1 Matriz De Influencia En Tendencia

Tabla 13 Matriz De Influencia En Tendencia

	P1	P2	P3	P4	P5	E1	E2	E3	E4	E5	A1	A2	A3	A4	A5	S1	S2	S3	S4	S5	T1	T2	T3	T4	T5	T
P1		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	11
P2	1		2	1	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	1	19
P3	0	2		1	1	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0	1	1	17
P4	1	1	1		2	1	1	0	1	1	0	1	1	2	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	19
P5	0	1	1	2		2	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0	0	1	18
E1	0	2	1	1	2		2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	0	1	1	0	1	0	21
E2	0	0	0	1	1	2		2	1	0	0	0	1	0	0	2	1	2	1	0	2	2	2	1	0	21
E3	0	0	0	1	2	2	2		2	1	0	2	0	0	0	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	28
E4	0	1	1	1	1	2	1	2		1	0	1	1	0	1	2	1	1	0	1	2	1	1	1	0	23
E5	1	1	0	1	1	0	0	1	2		0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	12
A1	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1		2	2	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	15
A2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		2	1	2	2	2	1	0	0	0	1	0	1	1	16
A3	2	2	2	0	0	0	1	0	1	1	0	2		0	0	0	1	2	1	1	1	2	0	2	0	21
A4	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	1		2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	16
A5	1	0	0	1	2	0	0	0	1	1	1	2	0	2		0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	16
S1	2	0	0	2	2	0	2	2	1	1	2	2	2	1	0		2	2	1	1	2	1	2	1	0	31
S2	2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	2	1	0	1		1	1	2	2	2	2	1	1	23
S3	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	2	0	2	1		1	2	1	1	1	1	1	21
S4	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	2		2	1	2	1	1	0	22
S5	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	2	2	1		1	1	1	1	0	26
T1	1	0	0	2	1	1	0	0	1	1	0	2	2	0	0	2	2	1	1	1		2	2	1	2	25
T2	2	0	0	1	1	0	0	2	1	1	0	1	2	2	0	0	2	1	1	0	1		0	1	1	20
T3	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	1	1	0	2	1		0	0	13
T4	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	1	2	1	1		1	25
T5	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	2	2	2	1		20
T	22	16	14	26	24	17	17	22	22	16	3	25	21	13	14	32	26	29	21	20	25	27	17	17	12	

Fuente: Elaboración Propia

18.2 Resultados Principales De MIT

A partir del análisis de la influencia entre tendencias, se obtuvieron los siguientes resultados:

De las cuatro tendencias más influyentes observadas en la MIT, tres de ellas ya habían sido consideradas a través del análisis PESTEL, lo que confirma que las mismas resultan ser muy importantes (influyentes) para la empresa.

En vista de que la segunda tendencia de Tecnología no resultó relevante en el primer análisis (PESTEL), complementa a las otras tres tendencias que ya se habían identificado previamente.

Las tendencias sociales son las más influyentes en la operación de la empresa pues dos de cinco de ellas resultaron relevantes en las dos matrices. Ambas tienen efectos positivos sobre la empresa.

El análisis MIT sobre la matriz PESTEL nos permite analizar la influencia entre tendencias y así podemos identificar las amenazas u oportunidades que tiene la empresa frente al entorno. Habiendo hecho ambos análisis se sugieren las siguientes estrategias para anticipar la respuesta frente a las tendencias del macro entorno:

18.2.1 Tendencia E3: Capacidad Adquisitivas De Los Clientes

Explicación: a pesar de que el crecimiento de Colombia en los últimos años ha sido menor de lo esperado, el poder adquisitivo de parte de la población de clase social alta se ha incrementado. Las emisiones de tarjetas de crédito aumentan cada año, según los datos publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia⁸, este es un factor clave que resulta en un estímulo del consumo.

⁸ Superintendencia Financiera de Colombia Análisis del sector financiero 2016

Estrategias de anticipación:

Desarrollar una línea de productos Premium, muy exclusivo, diseñados y pensados especialmente para un pequeño sector con fuerte poder adquisitivo.

Desarrollar una plataforma de pagos online que admita pagos electrónicos y con tarjetas de crédito.

18.2.2 Tendencia S1: Cambios En El Estilo De Vida

Explicación: la vida de los bogotanos cada vez es más agitada y ocupada, es poco el tiempo libre que tienen las personas para ocuparse de asuntos personales. Las personas con poder adquisitivo tienden a pagar para que hagan las cosas por ellos.

18.2.3 Estrategias De Anticipación

Crear una línea de negocio pensada exclusivamente para las personas que no tienen tiempo y deben resolver rápidamente con una torta o cupcakes para un evento especial y en aquellas que buscan nuevas experiencias enfocadas a la repostería y cocina en general.

Delimitar muy bien el negocio con un segmento de mercado. Enfocarse en las personas con poder adquisitivo alto.

Desarrollar una herramienta de monitoreo constante para entender con cambios y tendencias en el mercado objetivo. Hacer encuestas eventuales.

18.2.4 Tendencia S3: Explosión demográfica en Bogotá.

Explicación: la población en Bogotá está presentando un comportamiento creciente en los últimos años. La ciudad está recibiendo cada año nuevos inmigrantes, tanto extranjeros como nacionales colombianos retornando. Esto representa una clara oportunidad de mercado.

18.2.5 Estrategias De Anticipación

Diseñar productos específicos con los que las personas se puedan identificar, para lograrlo se deben conocer los principales orígenes de los inmigrantes y sabores típicos de las regiones con el objetivo de agrandar el segmento de mercado al que se dirige Mina

Alianzas con empresas de transporte especializados con el objetivo de llegar a una mayor población y hacer el producto más asequible en términos de accesibilidad física (Ej. Alianza con Servientrega para realizar la entrega de pedidos en zonas distantes al local de Mina)

Alianzas con proveedores con el objetivo de tener un apropiado abastecimiento de las materias primas necesarias del negocio y permitir la correcta planificación de pedidos asegurando que los productos estén frescos.

18.2.6 Tendencia T2: Automatización De Procesos Productivos

Explicación: cada día son más los avances tecnológicos que acelerar los procesos productivos pues se sustituye el trabajo manual por el automático utilizando maquinarias. A pesar de que acelera tiempos y reduce costos, se han masificado las producciones y se ha perdido la personalización.

18.2.7 Estrategias Anticipación

Explotar el concepto *Hand Made* desde la comunicación de la empresa. Un concepto de hecho a mano puede llegar a ser más costoso. En vez de adquirir más maquinas, invertir en más trabajadores con conocimientos de pastelería.

19. Matriz: Análisis De Factores Externos EFAS (External Factors Analysis Summary)

Una vez realizados los análisis anteriores, la matriz EFAS permite organizar los factores externos que impactan a la organización y analizar cómo está respondiendo la organización a ellos. Además, permite priorizar las mismas para organizar un plan de acción estratégico tomando en cuenta la relevancia de cada uno.

19.1 Matriz EFAS (Escenario Actual)

Tabla 14 Matriz EFAS

		Valor	Calificación	Calf. Ponderada
Oportunidades	E3	0.15	3	0.45
	S1	0.15	1	0.15
	T2	0.05	1	0.05
	T3	0.05	3	0.15
	S3	0.25	2	0.5
Amenazas	P1	0.1	1	0.1
	P3	0.05	3	0.15
	E1	0.1	2	0.2
	A3	0.05	2	0.1
	S2	0.05	3	0.15
	Total	1		2

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de la matriz se observa que la eficacia en la respuesta de la empresa a los factores del macro entorno está por debajo del promedio en la industria. En general, la empresa puede responder mejor a las oportunidades que les brinda el entorno con respecto a las acciones contra las amenazas.

Por tratarse de una start up, no se espera que la eficacia en la respuesta de la empresa sea sobre saliente. Sin embargo, se debe lograr una respuesta promedio con respecto a la competencia en la industria.

La matriz permite priorizar las estrategias a implementar. La estrategia se basa en crear acciones para mejorar las calificaciones de aquellas que tienen baja respuesta actual. La priorización preliminar de estrategias se muestra a continuación.

19.2 Matriz EFAS (Priorización de Estrategias)

Tabla 15 Priorización De Estrategias Según Matriz EFAS

		Valor	Calificación	Calf. Ponderada
Oportunidades	E3	0.15	3	0.45
	S1	0.15	4	0.6
	T2	0.05	3	0.15
	T3	0.05	3	0.15
	S3	0.25	3	0.75
Amenazas	P1	0.1	4	0.4
	P3	0.05	3	0.15
	E1	0.1	4	0.4
	A3	0.05	2	0.1
	S2	0.05	3	0.15
Total		1		3.3

Fuente: Elaboración Propia

19.2.1 Resultados Principales De Matriz EFAS

A partir del análisis de la matriz EFAS se decidió priorizar las estrategias para aquellas tendencias para las cuales la eficacia en respuesta es mejor. Se decidió así pues aquellos factores con mejor calificación requieren esfuerzos inferiores que las otras para generar un cambio.

Las tres oportunidades seleccionadas como prioritarias también resultaron relevantes en la fusión de los análisis PESTEL y MIT. Por otro lado, las dos amenazas resultantes de EFAS son complemento de las matrices anteriores.

A pesar de que la calificación ponderada total resultó 3.2 (la eficacia en la respuesta de la empresa frente a las tendencias es promedio), se considera que es un

buen resultado tomando en cuenta las características de la empresa. No es real pensar que se pueden aplicar estrategias para todas las tendencias relevantes al mismo tiempo.

20. Resumen Del Análisis Del Entorno – Generación De Estrategias

A este punto se han analizado la relación de la empresa con los factores externos del entorno a través de tres herramientas. La fusión entre PESTEL y MIT permitió identificar aquellas tendencias que tienen influencia entre sí y que impactan fuertemente al negocio. Asimismo, a través de la matriz EFAS priorizamos esas tendencias con base a la eficacia de respuesta de la empresa. Esto permite cerrar el análisis del macro entorno con el entendido de que las primeras estrategias a implementar están dirigidas a:

Cambios en el estilo de vida.

Explosión demográfica en Bogotá.

Automatización de procesos.

Variación de las regulaciones y permisos de sanidad.

Las estrategias a implementar para responder a cada una de estas tendencias serán expuestas más adelante en el apartado de Estrategia Funcional de la empresa.

Luego del análisis del macroentorno, los clientes potenciales y las expectativas económicas se puede definir un mercado objetivo para el cual posteriormente se desarrollará toda la estrategia de colocación de marca.

El producto principal de Mina será la experiencia del consumidor final, por este motivo la distribución se hará sin necesidad de intermediarios, las principales características de los clientes potenciales son las siguientes:

- Edad: de 30 a 55 años
- Género: Femenino (no exclusivo)
- Ubicación: Usaquén, la ubicación física del local es Calle 116 #15-20
- Nivel de Ingreso: medio-alto (estratos 4, 5 y 6)

21. Cinco Fuerzas De Porter

Las fuerzas del mercado son, según Porter aquellos cinco elementos que determinan la rentabilidad potencial a largo plazo de un sector que es definido como la agrupación de organizaciones que producen bienes sustitutos cercanos. A partir del análisis de la intensidad de cada una de dichas fuerzas una organización deberá ser capaz de determinar la posición estratégica adecuada en el largo plazo. Las cinco fuerzas son: nuevos jugadores, competencia en la industria, los proveedores, los compradores y los productos sustitutos. Cada una de ellas posee unos inductores que caracterizan su comportamiento y que son los que deben ser analizados con detenimiento. El resultado final será la matriz de Porter que contiene la intensidad de las barreras de entrada y de salida del sector y con ellas su grado de rentabilidad e inestabilidad. A continuación, se presentan los resultados del análisis de fuerzas del mercado del sector estudiado.

21.1 Nuevos Jugadores

Amenaza de entrada de nuevos jugadores o competidores al mismo segmento de mercado. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria, a continuación, se pondera la probabilidad de ocurrencia de los factores definidos como posibles barreras de entrada:

Tabla 16 Nuevos Jugadores

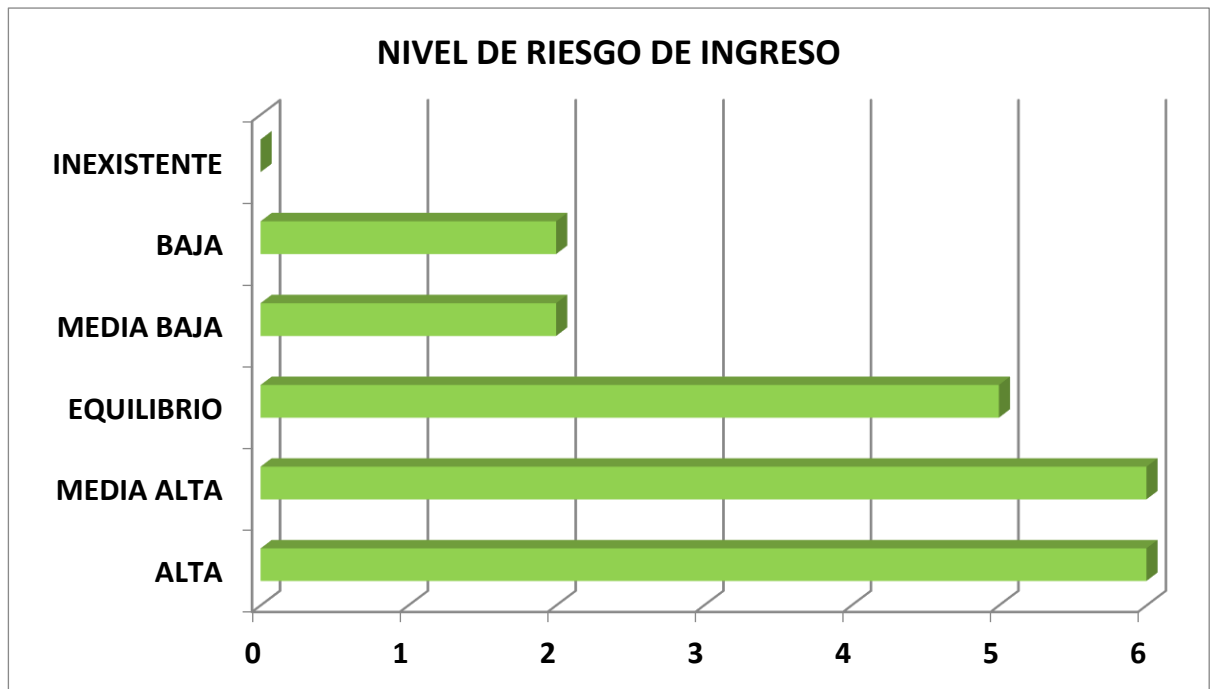
		ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
1	BARRERAS DE ENTRADA						
	Niveles De Economía De Escala			X			
	Operaciones Compartidas					X	
	Acceso Privilegiado A Materias Primas					X	
	Procesos Productivos Especiales	X					
	Curva De Aprendizaje	X					
	Curva De Experiencia	X					
	Costos Compartidos			X			
	Tecnología	X					
	Tiempos De Respuesta	X					
	Posición De Marca		X				
	Posición De Diseño				X		
	Posición De Servicio		X				
	Posición De Precio		X				
	Patentes			X			
	Niveles De Inversión		X				
	Acceso A Canales	X					
2	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES						
	Niveles De Aranceles				X		
	Regulaciones Y Marco Legal			X			
	Grados De Impuestos			X			
3	RESPUESTA DE RIVALES						
	Nivel De Liquidez		X				
	Capacidad De Endeudamiento		X				
	Evaluación Final	ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
	Nivel De Rivalidad	6	6	5	2	2	0
	Ponderación	29%	29%	24%	10%	10%	5%

Fuente: Elaboración Propia

El riesgo de que aparezcan en el futuro nuevos competidores es alto y esto es básicamente causado por que no existen procesos únicos o de uso exclusivo, esto lo hace accesible a otras compañías que quieran explotar un modelo de negocio similar, la tecnología para la producción de este tipo de productos es fácilmente accesible y no hay complejidad en procesos legales o tributarios que puedan significar un impedimento a nuevos inversionistas.

Como conclusión el grado de intensidad para esta variable es de 3.6

Grafico 9 Nivel de Intensidad Nuevos Jugadores



Fuente: Elaboración Propia

21.2 Competencia De La Industria

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La rivalidad entre competidores permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si se deben mejorar o rediseñar estrategias. a continuación, se pondera la probabilidad de ocurrencia de los factores definidos como competencia en la industria.

Tabla 17 Competencia De La Industria

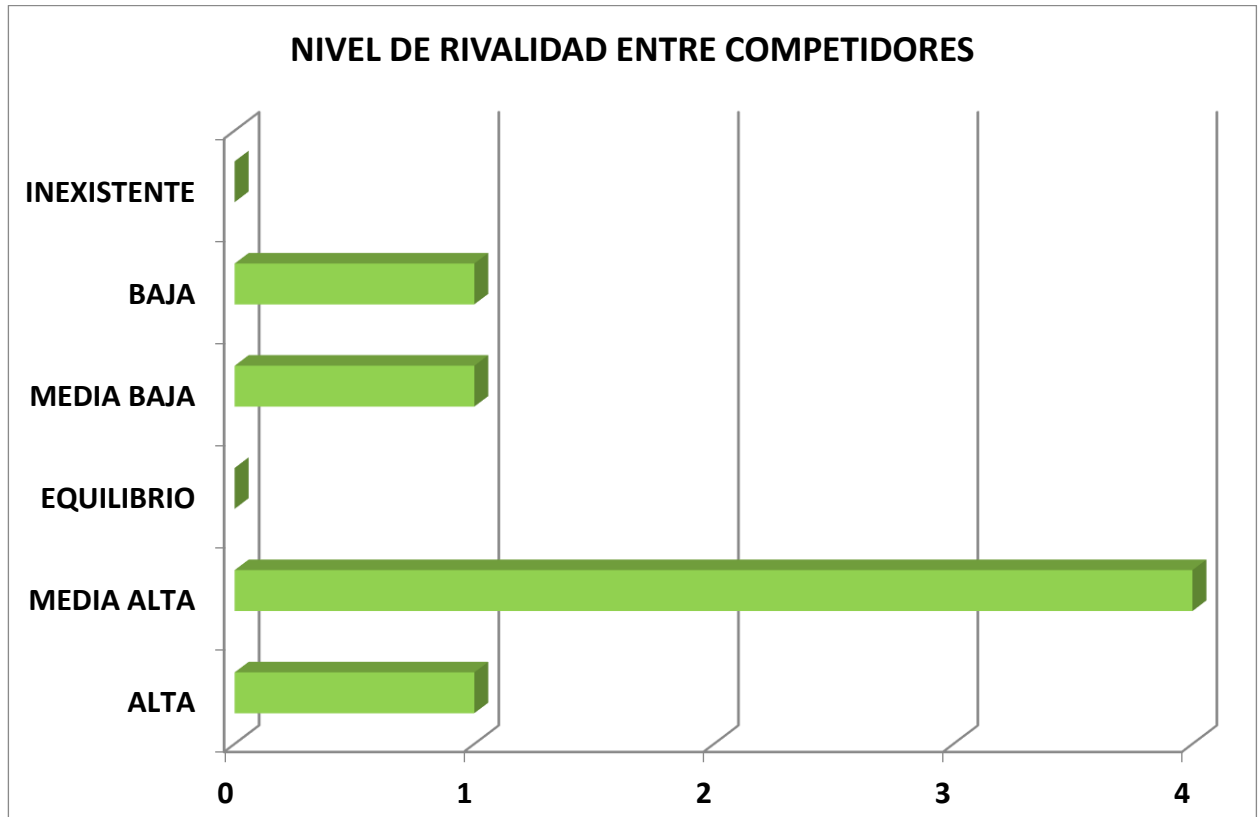
		ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
1	Velocidad De Crecimiento Del Sector		X				
2	Nivel De Costos Fijos				X		
3	Nivel De Barreras De Salida		X				
4	Costo Del Cambio		X				
5	Incrementos En La Capacidad	X					
6	Competidores Extranjera					X	
7	Nivel De Barreras De Salida		X				
A. Maquinaria Especializada				X			
B. Costos Fijos De Salida							X
C. Interrelaciones Estratégicas			X				
D. Barreras Emocionales			X				
E. Restricciones Sociales-Gubernamentales					X		
Evaluación Final		Alta	Media Alta	Equilibrio	Media Baja	Baja	Inexistente
Nivel De Rivalidad		1	4	0	1	1	0
Ponderación		14%	57%	0%	14%	14%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Aunque no existen, por el momento competidores que ofrezcan exactamente el mismo producto se toma como base el análisis a Mirian Camhi, Old Town Bakery, Doña Dicha y Endulzart, estos establecimientos venden productos similares y se asume que los costos fijos y cadenas de distribución tienen el mismo comportamiento para las mencionadas compañías.

Como conclusión el grado de intensidad para esta variable es de 3.4

Grafico 10 Nivel de Intensidad Rivalidad Entre Competidores



Fuente: Elaboración Propia

21.3 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración

hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria. a continuación, se pondera la probabilidad de ocurrencia de los factores definidos como poder de los proveedores.

Tabla 18 Proveedores

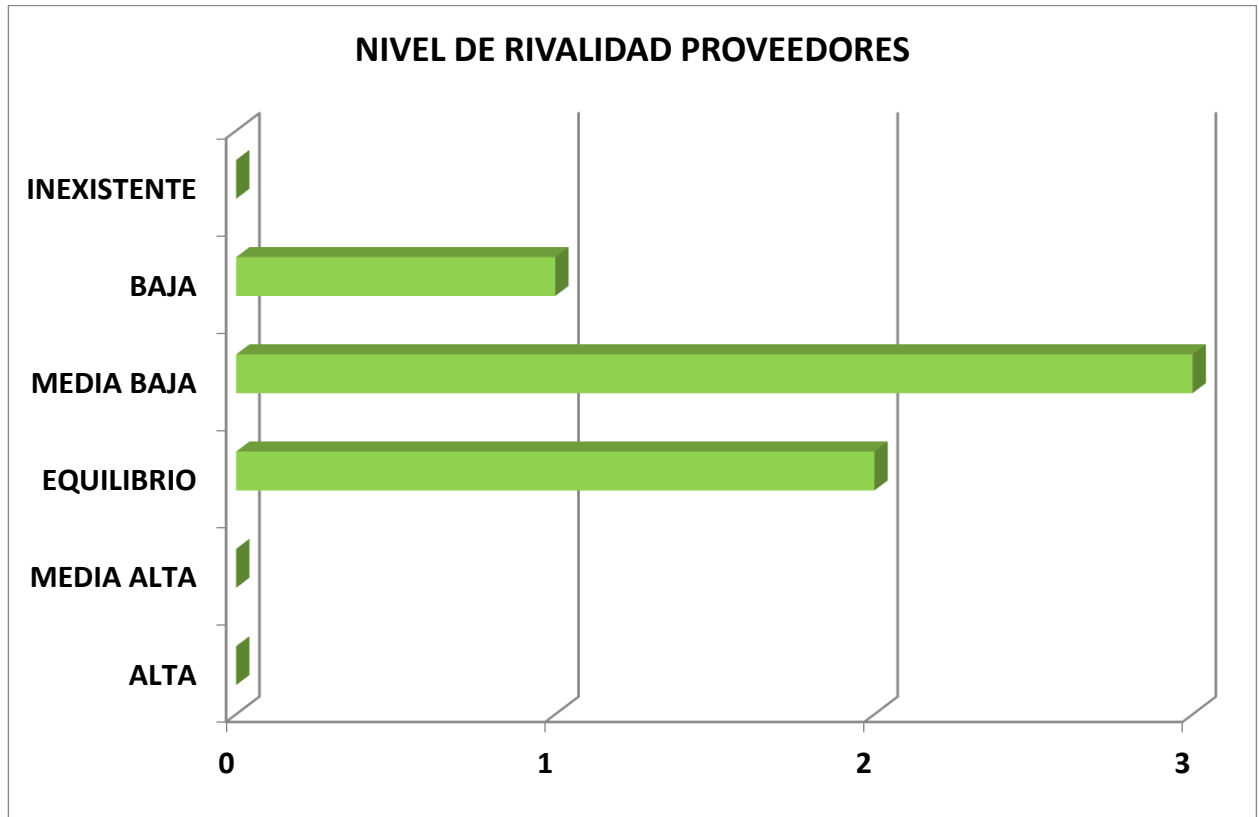
		ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
1	Grado De Concentración				X		
2	Presión De Sustitutos			X			
3	Nivel De Ventaja				X		
5	Costos De Cambio					X	
6	Amenaza De Integración Hacia Adelante				X		
7	Información Del Proveedor Sobre El Comprador			X			
Evaluación Final		Alta	Media Alta	Equilibrio	Media Baja	Baja	Inexistente
Nivel De Rivalidad		0	0	2	3	1	0
Ponderación		0%	0%	33%	50%	17%	0%

Fuente: Elaboración Propia

En general las materias primas necesarias en el proceso productivo de Mina Bakery son fáciles de conseguir, no hay un nivel de diferenciación importante entre un proveedor y otro, este factor puede incidir en los precios que ofrecen dichos proveedores y esto puede resultar favorable para la compañía.

Como conclusión el grado de intensidad para esta variable es de 2.2

Grafico 11 Nivel De Rivalidad Proveedores



Fuente: Elaboración Propia

21.4 Compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente

comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. a continuación, se pondera la probabilidad de ocurrencia de los factores definidos como poder de los compradores.

Tabla 19 Compradores

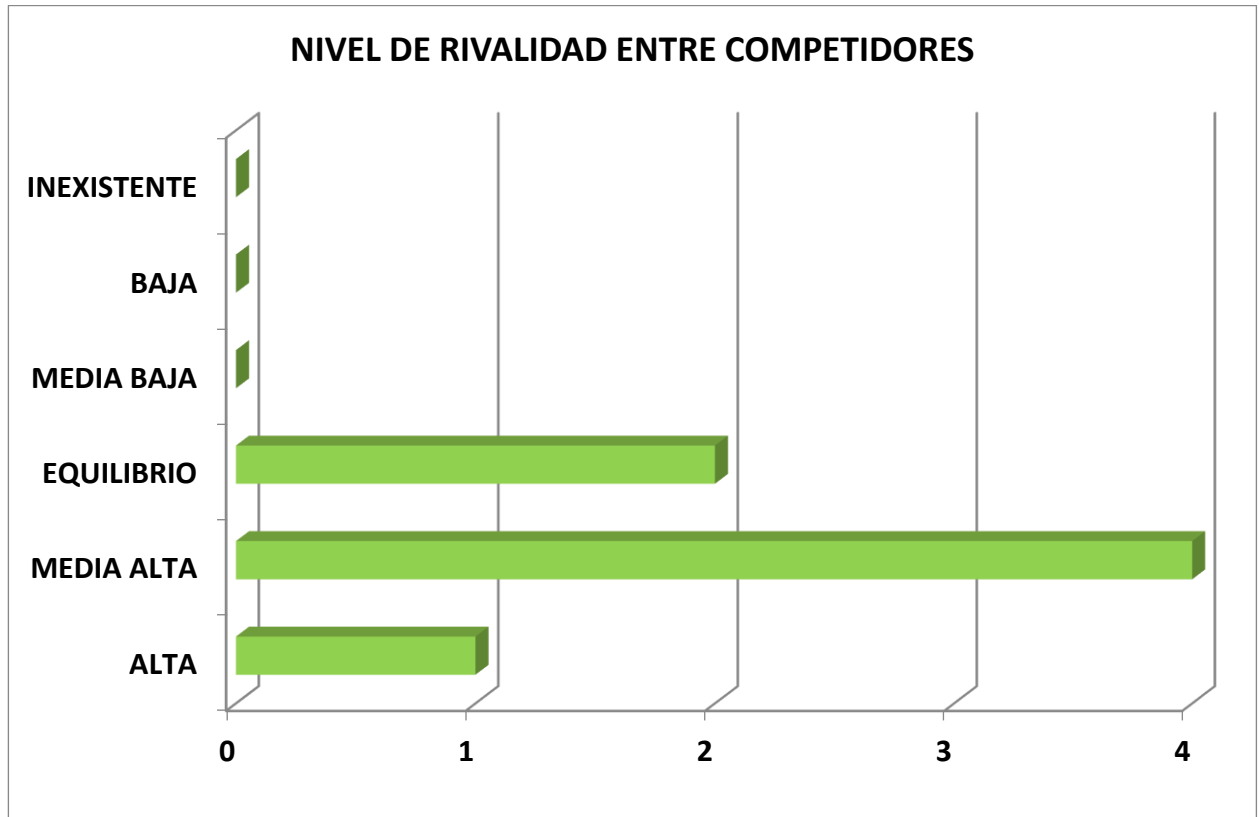
		ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
1	Grado De Concentración		X				
2	Importancia Del Proveedor Para El Comprador			X			
3	Costo Del Cambio		X				
4	Facilidad De Integración Hacia Atrás			X			
5	Información Del Comprador Sobre El Proveedor		X				
6	Grado De Importancia Del Insumo		X				
Evaluación Final		Alta	Media Alta	Equilibrio	Media Baja	Baja	Inexistente
Nivel De Rivalidad		1	4	2	0	0	0
Ponderación		14%	57%	29%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Los compradores son el motor principal para este tipo de negocio, es por esto que un cambio en las tendencias de consumo o en las preferencias de los clientes puede tener un efecto grave en los flujos que maneja Mina Bakery.

Como conclusión el grado de intensidad para esta variable es de 3.9

Grafico 12 Nivel De Rivalidad Competidores



Fuente: Elaboración Propia

21.5 Sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que esta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Tabla 20 Sustitutos

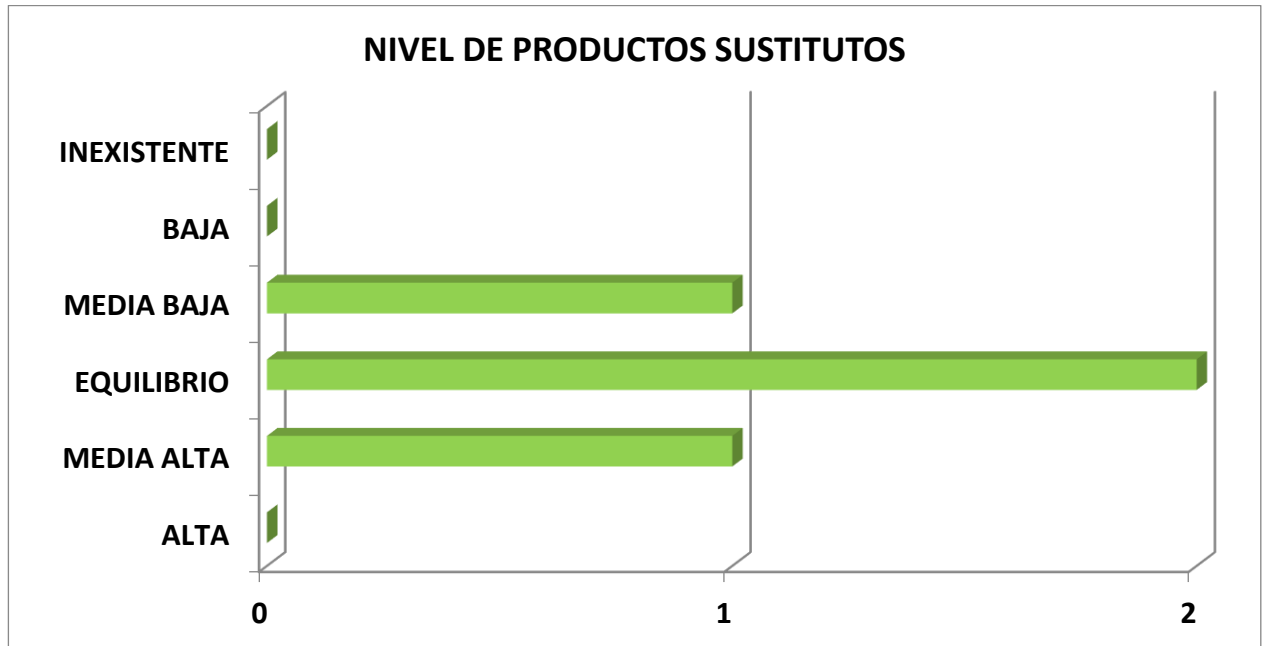
		ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
1	Tendencia a mejorar costos			X			
2	Tendencia a mejorar precios			X			
3	Tendencia a mejoras en desempeño		X				
4	Tendencia a altos rendimientos				X		
EVALUACIÓN FINAL		ALTA	MEDIA ALTA	EQUILIBRIO	MEDIA BAJA	BAJA	INEXISTENTE
NIVEL DE RIVALIDAD		0	1	2	1	0	0
PONDERACIÓN		0%	25%	50%	25%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Existen dentro de la industria de la repostería una gran cantidad de bienes sustitutos y aunque el servicio en el que está basado el modelo de negocio es único, este puede ser sustituido por alguno de los productos que ofrece la competencia específicamente en términos de costos.

Como conclusión el grado de intensidad para esta variable es de 3.0

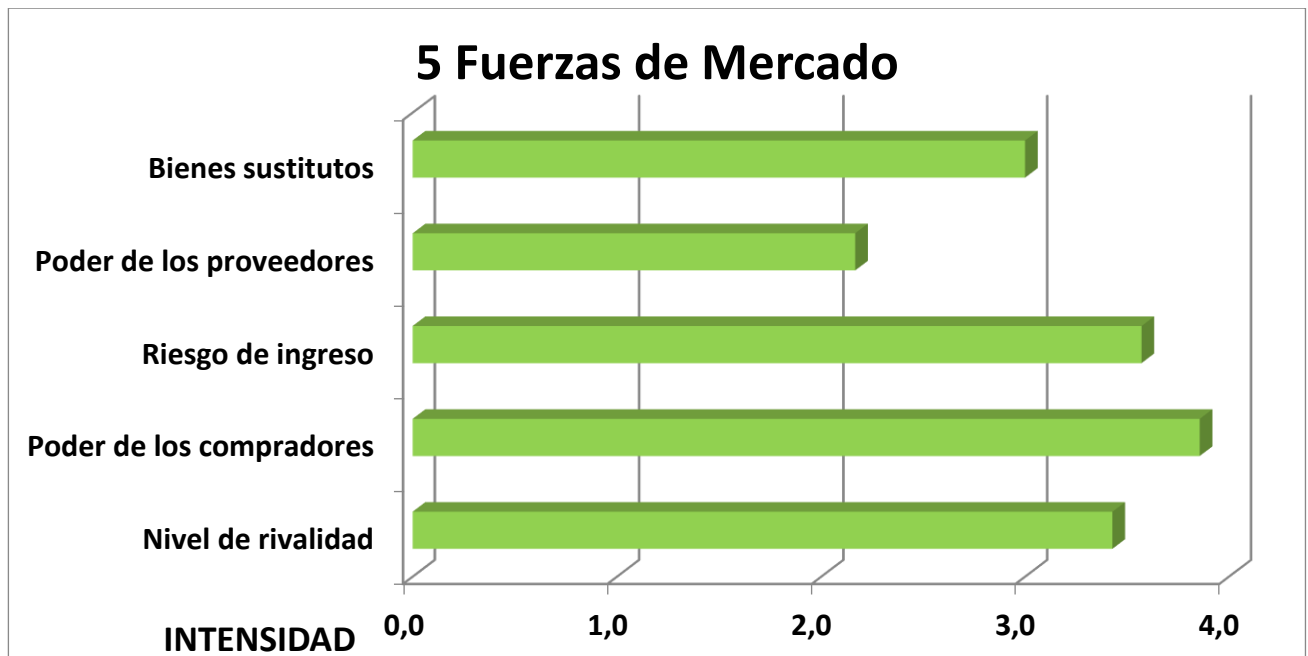
Grafico 13 Nivel De Rivalidad Productos Sustitutos



Fuente: Elaboración Propia

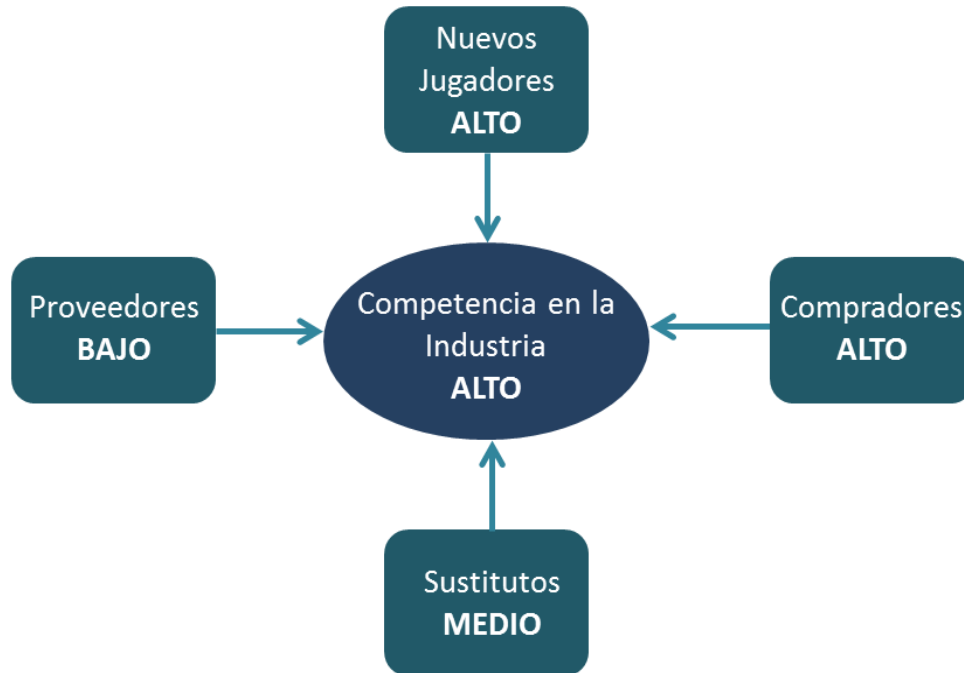
22. Resultados Principales De Las 5 Fuerzas De Porter

Grafico 14 5 Fuerzas de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 15 Mapa 5 Fuerzas de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

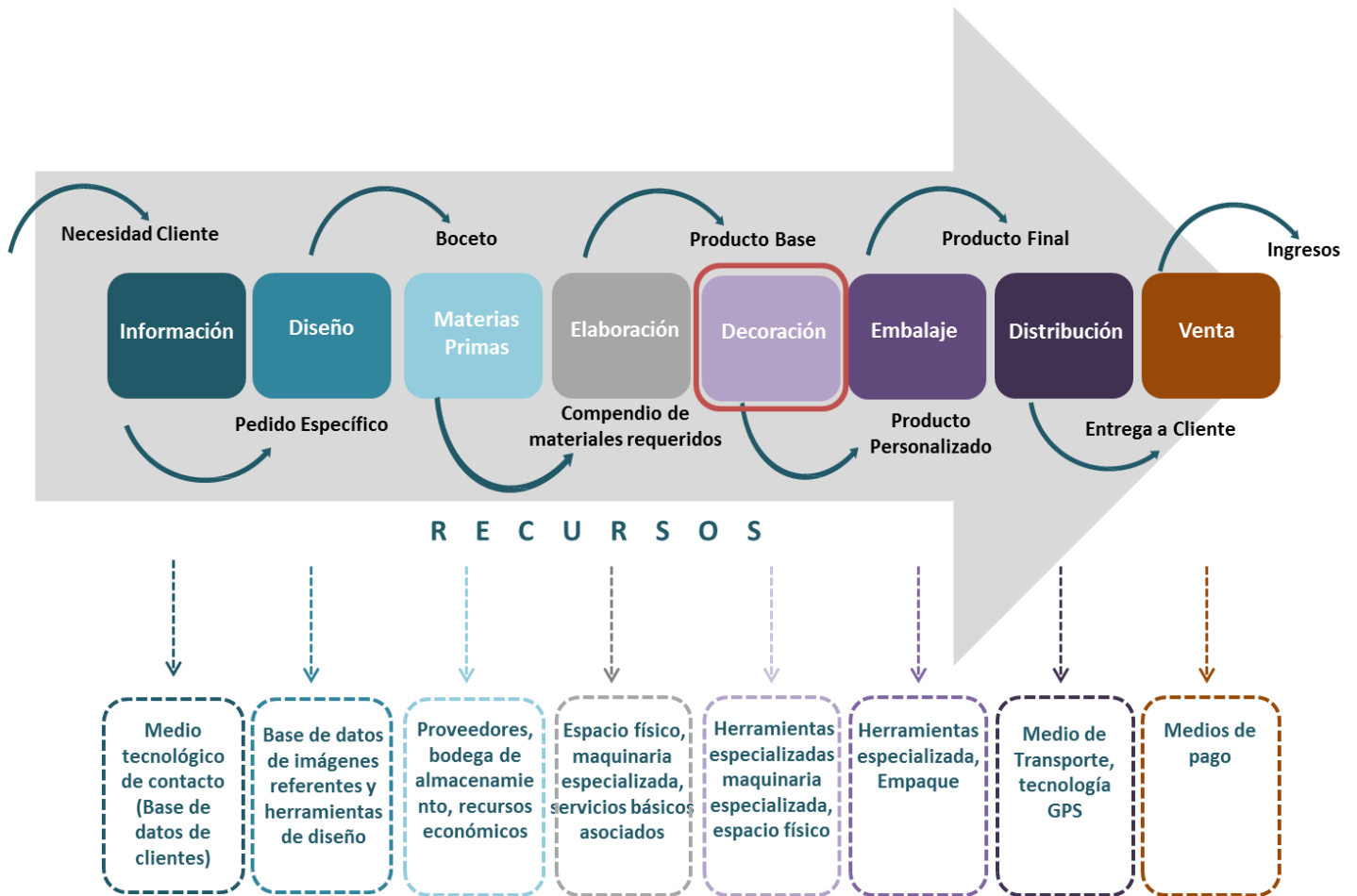
En general se puede observar que los poderes que inciden en cada una de las fuerzas son altos, a excepción de la fuerza de proveedores. El mercado al cual pertenece la empresa no cuenta con las condiciones óptimas. Requiere estrategias de diferenciación determinantes para alterar el poder de las fuerzas y así lograr que el éxito del negocio dependa de sus capacidades propias y no de las de los demás.

Lamentablemente en ocasiones no es posible generar estrategias para controlar cada una de las fuerzas. Hay poderes que no dependen de la empresa y se hacen imposibles de alterar. A continuación, se exponen posibles estrategias que permitan mejorar la situación de la empresa controlando los poderes altos:

- Rivalidad en la industria: lograr la diferenciación del producto por medio de una cualidad muy específica. En este caso el sabor y la personalización.
- Compradores: enfocar el negocio a un segmento de mercado muy específico. Personas con poder adquisitivo alto, residentes en la Zona Norte de Bogotá.
- Sustitutos: priorizar la línea de negocios de productos personalizados.

23. Cadena De Valor

Grafico 16 Cadena de Valor – Mina Bakery



Fuente: Elaboración Propia

Si se analizan los procesos de la cadena de valor de la empresa, es observable que la misma está enfocada de cara al cliente, por lo que se afirma que pertenece al segmento descendente. Los procesos están más vinculados al cliente final que a los propios recursos. Dicho esto, tiene sentido que el centro de gravedad de la cadena se enfoque en el proceso de decoración. La ventaja competitiva de Mina Bakery radica en la venta de piezas de repostería (cupcakes) con la característica diferenciadora de la personalización de productos de acuerdo a la necesidad del cliente. Al ser productos personalizados, se convierten en únicos para el consumidor final. El mayor valor agregado ocurre en ese preciso momento.

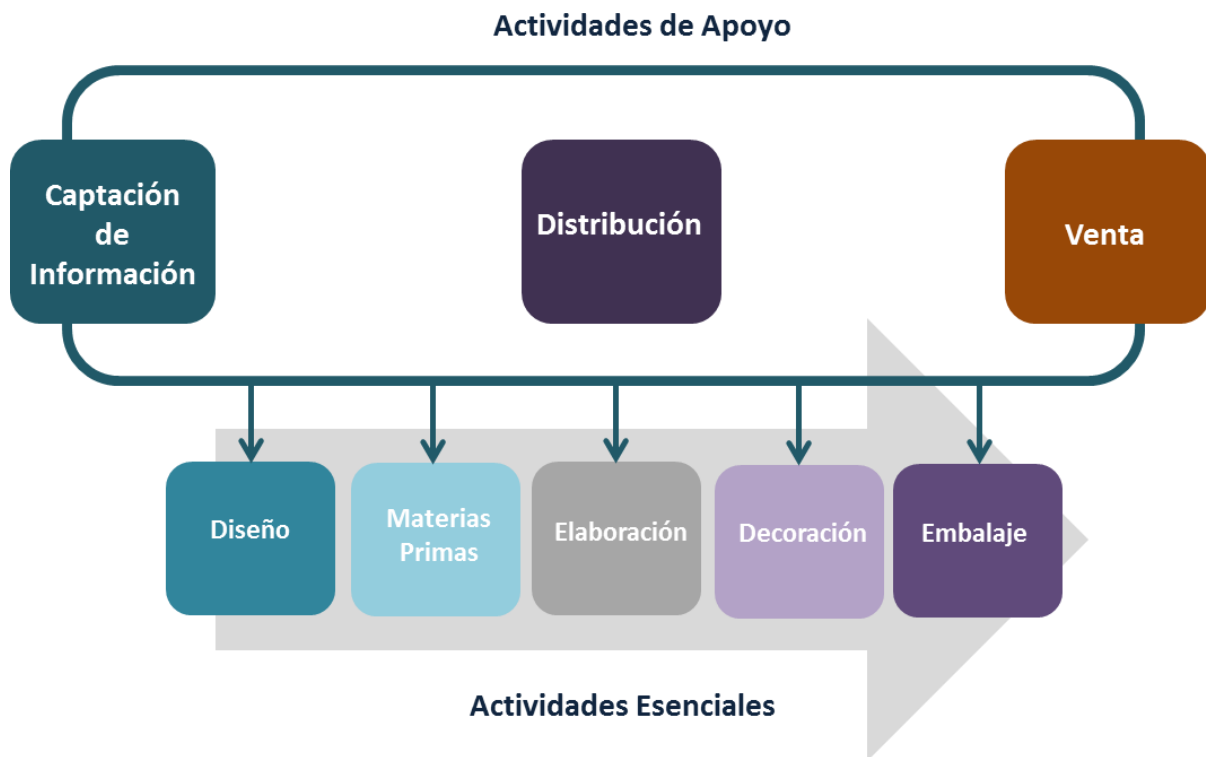
Para optimizar la eficiencia de la cadena de valor, es recomendable utilizar el apoyo de agentes externos en algunos procesos de la cadena. Evidentemente, hay actividades que están estrechamente relacionadas con la promesa de valor de la compañía (actividades primarias) y cuyos procesos no pueden ser delegados a terceros. En el caso de Mina Bakery se recomienda lo siguiente:

Los procesos de obtención de información, distribución y venta pueden estar apoyadas por el manejo de terceros. Estas actividades no están directamente relacionadas con el valor diferenciador de la empresa, por lo cual en caso de tercerizarlas no ponemos en riesgo la promesa de valor de la compañía. Son actividades que demandan tiempo y recursos que pueden ser mejor aprovechadas si los gestiona un ente externo.

El resto de las actividades forman parte la característica diferenciadora y por ser tan importantes en el modelo de negocio no es recomendable delegarlas a un tercero. Puede poner en riesgo la promesa de valor de la empresa de cara al cliente que es ofrecer un producto único y personalizado según cada ocasión y/o gusto del cliente.

23.1 Actividades De La Cadena De Valor

Grafico 17 Actividades De Apoyo Cadena De Valor



Fuente: Elaboración Propia

23.2 Recursos y Capacidades

Para facilitar el análisis de la situación de la empresa en cuanto al aprovechamiento de sus recursos y capacidades para responder a la misión y visión, se identificaron los recursos con los que cuenta la organización y se calificó del 1 al 5 cada uno de ellos. El criterio que se toma en cuenta es si la empresa cuenta como los recursos necesarios para cumplir con las estrategias planteadas.

El resultado se expone a continuación:

23.3 Recursos y Capacidades de la Empresa

Tabla 21 Recursos y Capacidades De La Empresa

Recursos y Capacidades		M	V	F
Financieros	Capacidad de endeudamiento.	4	2	✓
Físicos	Maquinaria y herramientas especializadas.	4	3	
	Materia prima.	5	3	
	Especio físico propio.	5	2	✓
	Disponibilidad del producto en poco tiempo.	4	3	✓
Humanos	Empleados (3) con expertise en el negocio, adaptables al cambio.	5	3	
	<i>Know How</i>	5	4	
	Capacidad de satisfacción de la demanda.	5	2	✓
Tecnológicos	<i>Fan Page</i> en Redes Sociales.	2	1	✓
	Base de datos de clientes.	5	3	✓
	Capacidad de respuesta rápida.	4	2	✓

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados, se puede afirmar que a nivel general la empresa cuenta con los recursos necesarios para cumplir con la misión planteada y desarrollar la característica diferenciadora de la idea de negocio. Los recursos y capacidades actuales permiten llevar a cabo las estrategias planteadas para anticipar respuestas a cambios en las tendencias del macro entorno.

Es de gran importancia captar talento con amplio conocimiento y experiencia en temas relacionados a la repostería artesanal de esta manera Mina será capaz de adaptarse y responder a los cambios en el estilo de vida de los consumidores. La habilidad de innovación junto con los recursos físicos y tecnológicos con los que contara la empresa, facilita la capacidad de generar productos diferentes diseñados exclusivamente para atender las necesidades el nuevo consumidor; aprovechar el alto poder adquisitivo de los mismos y cumplir con la demanda creciente debido a la explosión demográfica en Bogotá.

Por otro lado, se observa que la empresa no cuenta con los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo las estrategias a largo plazo y lograr la visión planteada. Es de esperar que por tratarse de una start up, se piense en primer lugar a corto plazo. Sin embargo, para lograr el objetivo principal de todo negocio, hacer de el mismo uno perdurable y creciente, es necesario crear estrategias que impulsen el fortalecimiento de recursos claves. En la tabla se observan los recursos y capacidades a los cuales se le deben aplicar estrategias de fortalecimiento marcados con un “check mark” verde.

Para el fortalecimiento de los Recursos y Capacidades y la optimización de los procesos de la cadena de valor, se sugiere lo siguiente:

- Comenzar a crear historial crediticio con diferentes entidades financieras. De este modo, luego de unos cinco años de buen desempeño será mucho más probable poder acceder a créditos grandes para inversión.
- Una vez aprobados los créditos de inversión, trasladar las operaciones a un espacio físico más grande destinado únicamente para el negocio de Mina Bakery.
- Invertir en activos físicos adicionales (maquinaria y herramientas) para agilizar el tiempo de producción.
- Generar alianzas con proveedores para recibir a domicilio las materias primas cada cierto tiempo y mantener el stock al día.
- Tercerizar las actividades que no formen parte de core de negocio.
- Inversión en recursos tecnológicos para ampliar la presencia online de la marca, expandir los puntos de contacto con los clientes y robustecer bases de datos con información más detallada de los consumidores.

23.4 Maquinaria Y Equipo

23.4.1 Capacidad Instalada

Hace referencia al nivel máximo de producción disponible permanentemente, se define el horario de operación de 8:00 am a 8:00 pm de lunes a viernes y de 9:00 am a 9:00 pm sábados y domingos, en total se trabaja en turnos corridos de 12 horas diarias durante los 365 días del año.

Todos la maquinaria y la mano de obra para operarla se considera disponible, como se mencionó anteriormente cada serie de producción tiene un tiempo estimado de 60 minutos en grupos de hasta 12 personas y cada una de estas puede elaborar hasta 24 cupcakes por serie, las series pueden comenzar cada 20 minutos por lo cual se considera la capacidad instalada como 36 series diarias, se podrían atender un máximo de 432 personas por día para un total de cupcakes de 10.368, el saldo mensual seria de 1.080 series, 12.960 personas atendidas y 311.040 cupcakes, el saldo anual es de 12.960 series, 155.520 personas atendidas y 3.732.480 cupcakes.

23.4.2 Capacidad Utilizada

Será la capacidad instalada necesaria para la producción según la demanda estimada para el proyecto, se prevé atender desde el momento de la apertura a un promedio mínimo de 22 personas diarias que consuman en promedio el paquete de 12 cupcakes, por lo que se proyecta que el uso mensual sea de 660 personas y 7.920 cupcakes.

23.4.3 Requerimiento De Maquinaria

Con la finalidad de tener un nivel productivo optimo y aprovechar al máximo los recursos se hizo la selección de maquinaria de alta tecnología especialmente diseñada para procesos de repostería y que estos estuviesen en la capacidad de producir según el nivel de ventas proyectadas.

Para los efectos de la compra de esta maquinaria se ubicó al proveedor Leader Baker Machinery Industry Co., Ltd. En Taiwan y Joserrago Maquinaria S.A. de Bogotá D.C. a las cuales se les efectuara órdenes de compra por los siguientes equipos (ver anexos):

Horno Flip-Up 4 Bandejas independientes LBG-U312-2: Horno de Panadería y Pastelería con 4 bandejas de cocción independiente.

Licuada Comercial M-MX 1050 SE: con capacidad de 2 litros y 45.000 rpm

Batidora industrial M-LB 3: en acero inoxidable, capacidad de 24 litros, especial para trabajos pesados.

Batidora KitchenAid M-Comercial: Uso comercial, recipiente en acero inoxidable de 8 litros. 10 velocidades. 3 aditamentos mezcladores: Batidor Globo, Plano y Gancho.

Congelador Horizontal M-ICH 22R: Tapas batientes sólidas. Mueble en lámina galvanizada. Pintura epóxica termo endurecida. Canastillas para almacenamiento. Opera a -23°C.

Nevera Vertical M-INPV 46 B: Puertas batientes en vidrio. Mueble en lámina galvanizada. Pintura epóxica termo endurecida. Parrillas para almacenamiento. Luz interior. Opera de 1 a 5°C.

23.5 Costos Variables

Se relacionan a continuación los costos variables asociados con la producción de los principales productos ofrecidos por Mina Bakery, se destaca los porcentajes de margen bruto para las tortas y “Has tu propio cupcake” del 70% y para cursos de repostería y eventos del 80%

Tabla 22 Costos Variables de Producción

Productos / Servicios	Precio de Venta	% Margen Bruto	Costo Variable	Utilidad Bruta
Tortas	40.000,00	70,0%	12.000	28.000
Has tus propios cupcakes	40.000,00	70,0%	12.000	28.000
Cursos Repostería	350.000,00	80,0%	70.000	280.000
Repostería de Eventos	500.000,00	80,0%	100.000	400.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23 Costos Variables Tortas y “Has tus propios Cupcakes”

Ingredientes	Medida	Cantidad	Tortas (20 Porciones)	Has tus propios cupcakes (6 Uds.)	Proporción
Leche	Taza	1	455	455	4%
Harina	Grs	500	1.121	1.121	9%
Margarina	Grs	300	3.303	3.303	28%
Huevos	Unidad	8	2.818	2.818	23%
Azúcar	Grs	500	606	606	5%
Vainilla	MI	5	182	182	2%
Chocolate	Grs	200	1.212	1.212	10%
Azúcar en Polvo	Grs	500	1.818	1.818	15%
Grasa	MI	10	303	303	3%
Gelatina Sin Sabor	MI	15	182	182	2%
Total			12.000	12.000	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24 Costos Variables Cursos de Repostería

Cursos Repostería (P/P)	Costo	Proporción
Ingredientes	23.000	33%
Delantal	22.000	31%
Refrigerios	9.000	13%
Recipientes Desechables	6.000	9%
Material Impreso	10.000	14%
Total	70.000	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25 Costos Variables Repostería para Eventos

Repostería Eventos (18 Personas)	Costo	Proporción
Tortas	24.000,00	24%
Cupcakes	36.000,00	36%
Dulces Pequeños	16.000,00	16%
Manteles (Desechables)	10.000,00	10%
Capacillos	5.000,00	5%
Vaso Shots Desechables	5.000,00	5%
Cucharillas	4.000,00	4%
Total	100.000	100%

Fuente: Elaboración Propia

24 Plan Estratégico De La Empresa

24.1 Logo De La Empresa

Grafico 18 Logo de Mina Bakery



Fuente: Elaboración Propia

Los colores vivos generan una sensación de informalidad, de ser una marca joven y divertida. Cercana a los consumidores.

24.2 Estrategia Funcional

Después de analizar todos los factores y tendencias que afectan a la empresa y tomando en cuenta el impacto y la priorización de ellos, haciendo principal énfasis en:

- **Análisis De Fortalezas Y Debilidades Ante La Competencia**

Del cual se destaca la posición que podría tener Mina si aprovecha sus características diferenciadoras como la idea de “hágalo usted mismo” y el servicio que es capaz de ofrecer.

- **Análisis Del Entorno Externo: Matriz PESTEL y Tendencia (MIT)**

De este análisis se derivan las variables a las cuales se debe prestar particular atención a nivel externo pues finalmente pueden tener una influencia importante dentro del desarrollo del negocio, de este análisis se destacan las tendencias S1 y S3 “Cambios en el estilo de vida” y “Explosión demográfica en Bogotá” para las cuales fueron diseñadas estrategias de anticipación.

- **Análisis 5 fuerzas de Porter**

Luego del análisis se puede observar que los poderes que inciden en cada una de las fuerzas son altos, a excepción de la fuerza de proveedores, tomando importancia el factor de Competencia en la industria como el principal de ellos.

- **Análisis Del Entorno Interno: Matriz IFAS**

Permite hacer un análisis de los factores más importantes y para priorizar estrategias y ver cómo está la empresa frente a la competencia del cual se destaca el sabor diferenciador y el know how para realizar y vender el producto.

Luego del análisis integral de todas las variables se ha decidido enfocar el plan estratégico en seis factores. Son los siguientes:

- Creación de línea de productos Premium.
- Explotar el concepto hand made dentro del proceso productivo.
- Creación de productos con sabores exóticos tomando en cuentas las principales regiones de donde vienen los inmigrantes a Bogotá.
- Relacionamiento con el mercado colombiano.
- Fortalecer la presencia online de la marca. Imagen corporativa.
- Incremento en la tasa de cambio COP/USD.

24.3 Razones Y Criterio De Selección De Los Hallazgos Anteriores

- Impactan directa y fuertemente la eficiencia operativa de la empresa.
- La eficacia en la respuesta de la empresa a esos factores en comparación con la competencia, está por debajo del promedio. Esto permite que se requieran menos recursos para lograr cambios significativos.
- Afectan la productividad de los procesos en la cadena de valor.
- Impactan el crecimiento de la compañía. Que es uno de los objetivos estratégicos.
- Están estrechamente alineados con la misión de la empresa.

Crear estrategias que impacten estos hallazgos generará cambios en la organización en el mediano plazo, lo que permite comenzar el camino para lograr la visión planteada.

A pesar de que se encuentran otros hallazgos, se decidió dejarlos a un lado en este primer desarrollo del plan estratégico pues las actividades que afectan a dichos hallazgos generarían cambios en el mediano o largo plazo.

Por tratarse de un negocio de start up, es recomendable implementar estrategias que no requieran recursos excesivos pero que sí generen cambios en la organización al corto plazo. Mina Bakery es una empresa familiar, apenas comenzando operaciones en el país, que tiene muchos aspectos por mejorar para convertirse en un competidor significativo. Las acciones que estén íntimamente relacionadas con los procesos que generen mayor valor agregado y en donde aún hay muchas áreas de oportunidad, son aquellas que reaccionarán más rápidamente en los resultados de la organización.

Los hallazgos relacionados con las tendencias sociales permiten conocer qué es lo que está pidiendo el consumidor y cómo podemos sacar provecho de los cambios en los estilos de vida. Acciones ahí permiten acercarse al posicionamiento de marca que se busca lograr para la empresa, que es un objetivo inicial fundamental.

Otros hallazgos como los relacionados como las tendencias políticas o ambientales, por ejemplo, resultaron relevantes en los análisis realizados. Sin embargo, se recomienda tomarlos en cuenta más adelante para la generación de estrategias. Estos son factores que, si bien resultan relevantes para la empresa, requiere la inversión de muchos recursos para obtener cambios. En el futuro, cuando la empresa alcance su meta de crecimiento, estará en la capacidad para desarrollar planes estratégicos enfocado hacia ese lado.

La misión es posicionar a Mina Bakery, conectar a las personas con un producto de la más alta calidad y ofrecer una experiencia única en su local. Se venderán productos especialmente diseñados para la repostería, estos productos pueden ser personalizados con la finalidad de crear un vínculo entre el cliente y la marca. Queremos transmitir a cada cliente el amor, dedicación y calidad con cada pieza de repostería.

En 2020 queremos llegar al puesto número 3 en el mercado de repostería artesanal, puesto que actualmente ocupa Old Town Bakery.

Los objetivos de la compañía serán:

24.4 Financieros:

- Lograr el punto de equilibrio entre ingresos y gastos antes del 4to año de funcionamiento.
- Recuperar la inversión inicial antes de 6to año.
- Liquidar prestamos obtenidos para el inicio de operaciones durante el 7mo año de operaciones.
- Lograr una ratio de crecimiento en ingresos del 8% anual

24.5 Mercado:

- Posicionar la marca en el mercado bogotano como una marca cálida, artesanal y diferenciada por sus sabores.

- Generar recordación en los clientes basado en la diferenciación del producto de Mina y de esta manera generar un reciclaje de clientes del 75%
- Generar compromiso con nuestros clientes actuales y lograr relaciones a largo plazo con cada uno de ellos.
- Incrementar la cantidad de clientes actuales.

24.6 Estratégicos:

- Consolidar la imagen corporativa de la empresa como una marca de calidad y excelencia.
- Expansión del portafolio de productos y servicios.
- Generar alianzas estratégicas con compañías de logística que permitan llevar el producto a una mayor población.

En general la idea de negocio tendrá como prioridad la perdurabilidad de la compañía en el tiempo y los objetivos están diseñados para garantizar la supervivencia a través del buen servicio al cliente.

Tabla 26 Estrategia 1

Acción	Actividad	Recursos	Responsable / proceso en la cadena de valor	Resultado Esperado	Indicador
Crear una línea de productos Premium pensados y enfocados específicamente en un nicho de mercado muy puntual: personas con poder adquisitivo alto que buscan diseños extravagantes. Estos productos son más costosos que la gama básica pues no solo cuentan con diseños extravagantes sino con ingredientes diferentes (orgánicos, exóticos).	1.- Encuesta para conocer gustos	HUMANOS * Dos personas por cinco días. Encargadas de recaudar la información y procesarla para entregar en un plazo de dos semanas los resultados significativos. * Contratar a una persona adicional. Que actúe como asistente de cocina y al mismo tiempo sea el responsable de la entrega personalmente de los productos únicamente Premium. * Este recurso adicional disminuirá 25% los tiempos de producción y envío. * Contar con un administrador digital que almacene la información de ventas y haga seguimiento post venta a los clientes para generar engagement con ellos y fidelización. * El administrador digital sería el encargado de diseñar el plan de comunicación y las estrategias para vender los productos Premium de la compañía de una forma clara y oportuna, además de realizar el seguimiento pos-venta.	Por ser una estrategia corporativa entra a actuar en cada uno de los procesos de la cadena de valor y estaría a cargo de Gerente General de la empresa. Los procesos de la cadena de valor protagonistas: elaboración y decoración. Los cambios se verían evidenciados en nuestro Microentorno ya que todos los cambios internos que la estrategia nos genera se dan al interior de la empresa.	Se espera el incremento en las ventas y en la cuota de mercado. Además, se esperar lograr la fidelización de los clientes pertenecientes al nicho de mercado específico. Esta estrategia afecta a la empresa en el entorno meso e interno.	- Número de clientes nuevos en los primeros seis meses de la estrategia vs. Número de clientes en los segundos seis meses de la estrategia - Número de clientes nuevos / Índice de Satisfacción del Cliente
	2.- Elaboración de productos tomando en cuenta los sabores más cotizados	TECNOLÓGICOS * Activos físicos e intangibles de tecnología (computadores, bases de datos, servidores, entre otros).			
	3.- Registro Post-Venta	FINANCIEROS * Poder de endeudamiento para inversión inicial destinado a: - Recursos humanos - Materias primas exclusivas - Pauta digital y publicidad			
	4.- Plan de Comunicación - Lanzamiento del Producto	FÍSICOS * Material de papelería * Espacio físico (apto para las maquinarias y herramientas especializadas) * Medio de transporte propio para hacer las entregas (camioneta) * Servicios básicos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27 Estrategia 2

Acción	Actividad	Recursos	Responsable / proceso en la cadena de valor	Resultado Esperado	Indicador
Explotar el concepto <i>¡HAND MADE!</i> desde la comunicación de la empresa. Un concepto de hecho a mano puede llegar a ser más costoso y agregar más valor al producto.	1.- Establecer dentro del manual de Identidad Corporativa el concepto claro para Mina Bakery de <i>Hand Made</i> y su importancia dentro de la comunicación con los clientes. 2.- Establecer protocolos claros en el proceso de elaboración de los productos de la compañía, donde la artesanía del proceso sea lo más importante en toda la realización del producto. 3.- Dentro de la estrategia de <i>marketing</i> digital establecer resaltar como valor agregado del producto el hecho de que es realizado manualmente y sin procesos o maquinaria industrial.	HUMANOS - Responsable de diseñar el manual de identidad corporativa y difundir por medio de la estrategia de <i>marketing</i> digital la importancia del concepto de <i>Hand Made</i>. - Supervisor de procesos: responsable de velar por la correcta elaboración del producto bajo los estándares de calidad de la empresa. TECNOLÓGICOS Se haría necesario un computador para la realización de los documentos y además para el diseño y puesta en marcha de las estrategias digitales.	Gerente General y Administrador Digital	Se esperar pocisionar la marca como una empresa artesanal. El resultado de la estrategia afecta directamente en entorno interno de la compañía.	- Percepción de la marca entre los consumidores. - Incremento en Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28 Estrategia 3

Acción	Actividad	Recursos	Responsable / proceso en la cadena de valor	Resultado Esperado	Indicador
Crear productos con sabores típicos de las regiones más comunes entre las personas que están inmigrando a Bogotá	1.- Realizar un estudio de mercado que permita conocer cuáles son las principales zonas de origen de las personas que se mudan a Bogotá. Así se podrá comprender que tipo de sabores, colores y texturas serán mejor recibidas.	HUMANOS Para la realización de estas actividades será necesario una persona especialista en estudio y análisis de mercado.	El Gerente General será el responsable pues es quien tiene la capacidad de toma de decisiones y posee una visión amplia del negocio. Procesos involucrados: recepción de las necesidades del cliente, diseño, materias primas, elaboración y personalización.	Incremento en la cuota de mercado. Se ataca un nicho de mercado desatendido con ideas innovadoras. El resultado de las estrategias afectará el meso entorno, pues se generan cambios que agregan valor competitivo a la empresa.	Índice de Satisfacción del Cliente
	2.- Análisis de los lugares culturales más frecuentados en Bogotá.				
	3. Conocer cuáles son las fechas festivas importantes de las regiones identificadas para lanzar promociones con sabores especiales y relacionados en esos días. Dirigir la comunicación con enfoque cultural.	TECNOLÓGICOS - Activos tecnológicos fijos - Almacenamiento en bases de datos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29 Estrategia 4

Acción	Actividad	Recursos	Responsable / proceso en la cadena de valor	Resultado Esperado	Indicador
Relacionamiento con el mercado Colombiano para comenzar a generar reconocimiento de marca	1.- Análisis de la cultura Colombiana por medio de sus costumbres y cultura, para saber dónde podemos llegar a ser más importantes teniendo en cuenta nuestras limitaciones de recursos. 2.- Generar alianzas estratégicas con influenciadores claves en la industria. 3.- Ampliar los canales de comunicación con los clientes. Abrir espacios en los que exprese sus gustos y deseos. 4.- Presencia en eventos y ferias	HUMANOS La cantidad de personas que necesitaríamos para realizar el análisis de las tareas y posterior escogencia de los puntos más importantes, sería una sola persona. TECNOLÓGICOS - Equipos físicos de tecnología (computadora) - Servicios de teléfono e internet - Servidor para almacenamiento de bases de datos. FINANCIEROS - Capital para las inscripciones en eventos y ferias	El responsable de esta tarea y por el contenido analítico y comunicativo sería el Administrador Digital que entraría a modificar básicamente un proceso a parte de la cadena de valor ya que esta sería una estrategia para poder ganar mercado.	Posicionar la marca entre los Bogotanos y aumentar el <i>market share</i> . Generar una imagen de una empresa que nació y creció desde Bogotá ofreciendo productos pensados para los gustos de sus clientes. La estrategia afecta el meso entorno al hacer conocer la marca en la industria.	Índice de <i>Top of Mind</i> entre clientes y potenciales consumidores. Revisión de resultados a los 6 y 12 meses.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Estrategia 5

Acción	Actividad	Recursos	Responsable / proceso en la cadena de valor	Resultado Esperado	Indicador
Fortalecer la presencia online de la marca. Imagen corporativa.	1.- Creación de página web corporativa que admita diferentes plataformas de pago para tarjetas de crédito (pay pal, pay u) y tarjetas de debito (PSE). 2.- Presencia en plataformas de redes sociales adicionales a las que se tienen hoy día. Se abrirán perfiles en Printertest y Youtube. Cada plataforma tendrá un estilo de comunicación diferente.	HUMANOS - Un administrador de estrategias para plataformas de pagos y medios online. Responsable además por diseñar planes de comunicación y posicionando el sitio web y las redes sociales. Debe tener experiencia en diseño de piezas digitales. TECNOLÓGICOS - Herramientas físicas (PC alta gama, que permita y soporte toda la suite de Adobe para diseñar e implementar el mensaje en las estrategias de comunicación. - Licencia de hosting y dominio para la realización del sitio web y comprar un espacio en la nube para el backup de toda la base de datos y administración de contenido e imágenes. - Servicios de internet.	Administrador Digital	- El resultado esperado es aumentar la fidelización de los usuarios y el posicionamiento de marca. - Aumentar la comunicación con los clientes. - Facilitar la compra de los productos. - Alcance: Mesoentorno.	- Incremento en las ventas. - Incremento en el índice de Satisfacción del Consumidor.

Fuente: Elaboración Propia

25 Síntesis Y Sustentación Del Plan Estratégico Propuesto

Es común que las compañías start ups que entran a un mercado tan competido como al que pertenece Mina Bakery, se encuentren con un mercado viciado, donde hay jugadores protagonistas y con consumidores acostumbrados a los ofertantes famosos, por lo que no es de extrañarse que sean resilientes a probar con algo distinto.

Mina Bakery se encontró con un panorama justamente como el mencionado. En vista de que la empresa se constituyó y desarrolló en Venezuela, trasladarse a Colombia ha sido complicado. Es otro país, otro mercado y otros gustos.

Una de las trabas principales de la compañía es que, por contar con recursos limitados, la gerencia no estaba en la capacidad para generar estrategias que lograran el posicionamiento de la marca y mejoraran la situación actual de la compañía. A través del plan estratégico planteado, se evidencia cómo es posible intervenir en cada uno de los eslabones de la cadena de valor sin necesidad de destinar un presupuesto grande en la implementación de la estrategia. Si bien será necesaria la inversión de capital, se plantean opciones de adquisición de capital y actividades específicas para su destino.

El plan estratégico se centra en invertir recursos en acciones específicas que generen impacto directo en las operaciones de la empresa, pero para las cuales las eficacias en la respuesta de la misma frente a la competencia son mínimas. Logran la diferenciación del producto con una propuesta de valor clara y concisa. En segundo lugar, se enfocan en nichos de mercados muy limitados y específicos; esta es una buena estrategia para las compañías que están comenzando, enfocarse muy bien en su público objetivo. Se incita a los

Todas las estrategias están pensadas para que sean generadoras de cambios en el corto plazo y mediano. El alcance las mismas en su mayoría son a nivel interno pues están asociadas a cambios en la cadena de valor, lo que genera cambios en el corto plazo. Sin embargo, aquellas estrategias enfocadas a generar cambios en el meso entorno, serán evidentes en mediano plazo pues involucran

agentes externos que forman parte de la competencia; como por ejemplo aquellas asociadas a la atención de nichos de mercados desatendidos.

El plan estratégico diseñado para Mina Bakery permite dar las directrices que necesita la compañía para arrancar el negocio en Colombia. Se han priorizado acciones y expuesto efectos en el corto y mediano plazo.

26 Estrategia De Marketing Digital

Se decidió realizar la estrategia de marketing únicamente a través del canal digital dadas las ventajas que este ofrece sobre el marketing tradicional, las cuales se enumeran a continuación:

26.1 Rentabilidad

Con menor inversión es posible obtener mayores resultados. “El 40% de las empresas reconoce el ahorro que obtiene al utilizar las técnicas de marketing digital para promocionar sus productos y servicios. El 30% demuestra intención de destinar parte de su presupuesto de marketing tradicional a estrategias digitales”⁹

26.2 Competencia

Se puede conseguir el mismo impacto y notoriedad, que empresas de gran tamaño, teniendo la capacidad y conocimiento para desarrollar una estrategia efectiva, (con la correspondiente inversión y buen contenido)

26.3 Medición Del Retorno De La Inversión

En el mundo digital se puede conocer la rentabilidad de la inversión, debido a la cantidad de datos que podemos obtener y medir en tiempo real, esto genera una gran diferencia y avance respecto a las estimaciones de la publicidad convencional. Las plataformas de marketing digital ofrecen muy completas estadísticas respecto al número de clics y resultados, la analítica permite trackear la campaña, e incluso hacer seguimiento del cliente para diseñar estrategias clasificadas por grupos de consumidor.

⁹ IE Business School Márketing digital: rentabilidad e impacto en la gestión 2016

26.4 Interacción Con Los Clientes

El mundo digital permite una experiencia digital personal peer-to-peer, trato directo y efectivo que se convierte en mayor engagement y por lo tanto mayor satisfacción del cliente/fan, antes esto era difícil/imposible. Lo cual también significa que los clientes tienen mayor poder y herramientas para promocionar o quejarse de la marca, la Era Digital obligará a las marcas a dar mejor servicio.

26.5 Confianza En La Marca

El 90% de los usuarios confía más en la opinión de otros usuarios, la marca debe promover y favorecer a los canales en los que se hable bien de su marca, así como mostrar su cercanía al cliente, e interés en conocer su opinión y valoraciones sobre su marca y servicios.¹⁰

26.6 Disponibilidad Del Conocimiento

Los futuros socios de este proyecto cuentan con bases sólidas de conocimiento en el área de mercadeo digital y ponen a disposición de Mina este conocimiento a un precio asequible.

Por tratarse de una marca joven y fresca la estrategia estará únicamente enfocada en ámbito digital a través de buscadores “*Search*” (Search Engine Optimization SEO y Search Engine Marketing SEM), redes sociales como Facebook, Instagram y Pinterest y utilizando las herramientas de Google Ads.

26.7 Objetivos

26.7.1 Objetivos en Search

26.7.1.1 Objetivos en SEO

- Optimizar la página de Facebook para que aparezca entre los 5 primeros resultados de Google según las palabras posicionadas. El escenario ideal es que el usuario encuentre mi marca cuando busque “tortas temáticas Bogotá”, “experiencias culinarias” y “repostería”

¹⁰ IE Business School Márketing digital: rentabilidad e impacto en la gestión 2016

- Micro segmentación zona norte Bogotá.
- Lograr interacción en la *fan page*.
- Dar a conocer la marca – *Branding*.

27.2.1.2 Objetivos en SEM

- Aumentar el número de visitas en la fan page de Mina Bakery.
- Lograr mejor posicionamiento.
- Aumentar las acciones, llamadas y cotizaciones.
- Incrementar el número de fans.
- Dar a conocer la marca- Branding.

26.8 Posicionar La Marca En Un Entorno Digital

Los canales digitales son el primer medio que el usuario utiliza para buscar sobre un producto que cubre su necesidad, para adquirir conocimiento, y en muchas oportunidades para obtener ideas que les permitan generar una experiencia a un grupo de personas.

En este caso Mina Bakery, se encargará de apoyar al usuario a generar una experiencia única a un ser querido o a un grupo de amigos a través de una torta personalizada y de una experiencia en el local que refleje los estilos de la persona a buscar cosas nuevas y diferentes.

Para entender el comportamiento del consumidor en esta fase de enamoramiento y elección de la marca, se trabaja en un cuadro que permita entender el viaje que realiza el usuario. En cada fase se identifica micro y macro conversiones, que ayuda a tener una estrategia diferente y emitir el mensaje correcto a través del canal correcto.

El escenario ideal será posicionar Mina Bakery entre las primeras posiciones del buscador cuando el usuario ingrese las palabras “Tortas temáticas Bogotá”, “Torta temática”, “Torta Temática zona norte Bogotá” “Experiencia Culinaria” “Tortas Personalizadas” “Repostería de lujo” entre otras.

Pauta en Google, *streamings* en Facebook, relacionamiento con influenciadores y concursos son algunas de las tácticas a utilizar que se describen a continuación.

26.8.1 Trayectorial Thinking

Como marca se debe entender que el usuario siempre va a tener una necesidad, y es a partir de esta que inicia la búsqueda de algún proveedor que ayude a satisfacer sus necesidades. Para esto se apoya de las opiniones de las personas que lo rodean y a las que, en algunas oportunidades, han seguido en redes sociales debido a algún gusto que comparten.

El usuario escucha diferentes nombres de marcas y de allí inicia una investigación hasta elegir el producto que más satisface su necesidad. Sin embargo, aunque el usuario tenga claridad sobre la marca, una mala experiencia en el momento de la compra puede hacer que esta no se finalice, por lo que las compañías deben tener una experiencia única en cada fase que motive al usuario a generar una segunda compra y a convertirse en un vocero.

Cada uno de estos momentos del consumidor genera micro y macro conversiones que la marca debe analizar constantemente para mejorar sus estrategias y mantener su posicionamiento.

A continuación, el recorrido por los micro y macro momentos mencionados:

26.8.2 Opciones Para Los Clientes En Ocasiones Especiales

Como primera fase de este viaje, el consumidor, que vive en el norte de la ciudad, se dirige a los canales digitales a buscar marcas que cubran su necesidad. Su primera búsqueda inicia en Google: “Tortas temáticas Bogotá” “experiencias culinarias” “planes diferentes” “hazlo con tus manos”

Hoy en día si el usuario busca esta frase en Google, va a encontrar dentro de las 5 primeras posiciones, empresas poco conocidas y ubicadas en el noroccidente de la ciudad, por lo que necesita bajar en el buscador hasta llegar a la opción que más le gusta y le conviene. Mina Bakery podrá estar en las 5 posiciones con una estrategia mixta SEO y SEM donde le comunicamos al usuario que somos la mejor opción dentro de la zona en que se encuentra. Adicionalmente, nuestro contenido será mucho más atractivo y algunos

influenciadores y blogs que sigue le enseñarán que esta es la mejor opción para comprar una torta temática.

Grafico 19 Propuesta De Publicidad En Google Web



Fuente: Elaboración Propia

26.8.3 Como Se Contacta Al Anunciante

Si el usuario elige conocer más sobre Mina Bakery podrá contactar la marca a través de una llamada, diligenciando un formulario de contacto o solicitando una cotización en Facebook.

Grafico 20 Propuesta De Publicidad En Google Móvil



Fuente: Elaboración Propia

Mina Bakery, a través de una pequeña entrevista, entenderá la necesidad del usuario y el estilo que debe reflejar en la torta, por lo que procederá a negociar y cerrar la venta.

26.8.4 Como Regar La Voz

Mina Bakery se encargará de acompañar al usuario en todo el proceso, hasta que el usuario realice su fiesta temática, como hacer su propia torta, como hacer cosas nuevas en términos de repostería a través de tutoriales, tips, servicio al cliente hará que el consumidor tenga una experiencia única.

Al finalizar su segunda etapa de la experiencia, querrá compartirlo a través de sus canales digitales. Esto permitirá que la compañía cuente con contenido generado por otros usuarios y que le permita mejorar su posicionamiento y reconocimiento.

Las estrategias generadas en cada proceso de compra generaron una experiencia única en el consumidor, lo que hace que este elija a Mina Bakery en su próxima compra y repita su proceso de experiencia.

27. Inversión En Estrategia De Marketing

Debido a la situación financiera de la compañía, proponemos una estrategia mix SEO-SEM-CONTENT que nos permitirá enamorar al usuario, tener un gran alcance en los medios digitales, generar ruido y por supuesto, presencia en el principal buscador (Google).

Para tener un estimado de la inversión necesaria en *Google Ads*, se tomaron en cuenta las siguientes 3 *Key Words*: tortas personalizadas, experiencia culinaria, hacer postres, tortas temáticas y tortas temáticas Bogotá. Los resultados arrojan un costo promedio de COP 347 generando unas 7.560 visitas mensuales aproximadas, lo que requieren una inversión de COP 2.623.320 para cubrir el 100%.

En vista de que se trata de una *Start Up*, se contará con préstamos de terceros para la inversión de los tres primeros meses.

Tabla 31 Inversión en Estrategia De Marketing

Medio	Contenido	Valor (COP)	
Facebook	Facebook Ads	\$100.000	\$1.200.000
	Mantenimiento de la plataforma (Recurso Humano)	\$500.000	
	Premios para concursos (producto)	\$100.000	
	Contacto / alianzas con otras marcas	\$500.000	
Instagram	Mantenimiento de la plataforma (Recurso Humano)	\$500.000	\$600.000
	Premios para concursos (producto)	\$100.000	
Printerest	Mantenimiento de la plataforma (Recurso Humano)	\$500.000	\$1.100.000
	Premios para concursos (producto)	\$100.000	
	Contacto / alianzas con otras marcas	\$500.000	
Contenido - Videos	Realización del contenido	\$500.000	\$500.000
Google Adwords	Adwords, <i>call to action</i> (llamada).	\$2.623.320	\$2.623.320
Influenciadores/Blogs	Experiencia con productos	\$100.000	\$600.000
	Alianza con otras marcas	\$500.000	
Total Mes		\$6.623.320	

Fuente: Elaboración Propia

La generación de contenido y videos permitirá tener un tráfico de usuarios interesados en conocer los tips de la marca y creer en los sabores que ofrece Mina. Esta estrategia no tiene ningún costo, ya que se trabajará con plataformas gratuitas y desde un celular o cámara profesional según el momento. Consideramos, que hoy en día las marcas tienen todos los medios para generar recordación de marca y enamorar a los usuarios, sólo necesitan enfocarse en un producto y en un segmento que a un futuro le ayudará a que el usuario elija la empresa para satisfacer todas las necesidades en cuanto a tortas, ponqués, galletas y decoración de eventos.

28. Estrategias De Marketing Digital

Las estrategias que se desarrollarán para mejorar el posicionamiento de la marca en buscadores se desarrollarán a través de portales y blogs, redes sociales propias, de aliados y de consumidores, blog de la marca y generación de videos. Todo el contenido creado deberá incluir las siguientes palabras: Mina Bakery, Tortas Bogotá, Torta temática, sabor, decoración y fiesta.

A continuación, un resumen de las estrategias que se desarrollarán en cada plataforma seleccionada.

28.1 Acciones En Facebook

La *fan page* de Facebook es la principal herramienta para dar a conocer la marca y mostrar el portafolio de productos. Las estrategias en esta plataforma están alineadas al *branding* de la página y a generar interacción con los usuarios para generar *engagement* con los usuarios que ya nos conocen y atraer a nuevos clientes utilizando la estrategia de utilizar nuestros productos como premios y acelerar el conocimiento de los mismos.

Con base al producto “Tortas personalizadas”, se han diseñado las siguientes acciones para Facebook:

- Realizaremos un concurso donde los usuarios van a contar cómo se imaginan su fiesta de cumpleaños, la fiesta más *cool* será la ganadora de una torta temática.
- Realizaremos un *streaming* al mes donde se enseñará a decorar tortas, galletas y arreglos para eventos.
- Pauta en Facebook: *Promoted post, Account Promoted*.
- Generaremos videos con base a las experiencias de los clientes.
- Las historias creadas en otros blogs llevarán tráfico a la fan page.
- Formulario registro.

28.2 Acciones En Instagram

A pesar de que la marca ya cuenta con una cuenta de Instagram, esta está prácticamente inactiva pues su última publicación ocurrió a finales de 2014 cuando la empresa aún operaba en Venezuela. El objetivo es reactivar la cuenta y acoplarla al mercado colombiano, hacer el cambio de nombre e impulsar su nueva imagen.

Las acciones diseñadas para impulsar la marca en este canal son las siguientes:

- Realizar un post al día.

- Uso de HTs relacionados con la marca. Palabras claves, siempre acompañado con el nombre #MinaBakery #Bogotá #TortaTemática #Haztupropiatorta
- Concurso en Instagram donde los usuarios puedan ganarse la primera torta #MinaBakery.
- Concurso donde las primeras 10 personas que den RT a un post podrán recibir dos cupcakes en casa. (Esto ayudará a que conozcan el sabor único de #MinaBakery).

28.3 Acciones en Pinterest

Por ser una marca que inspira a crear espacios de grandes experiencias, crearemos una cuenta en Pinterest que nos permita compartir nuestro portafolio, algunas ideas para realizar sus fiestas y eventos, y seguir marcas que también nos inspiren. Los usuarios podrán encontrar algunos de los siguientes tableros:

- Cupcakes/Tortas/Galletas
- Ideas para decorar fiestas
- Tortas Temáticas
- Acompañamiento Tortas.
- Productos hechos por #MinaBakery.

Nuestras publicaciones irán acompañadas de los siguientes HT: #MinaBakery, #Torta, #Temática #Fiesta #Decoración #Ponqué. Estas a su vez direccionarán a la página de Facebook, o la tienda online.

Al tener esta cuenta podremos insertar un tab en Facebook donde los usuarios puedan conocer más del contenido que promocionamos en este canal.

28.4 Acciones En Otros Medios.

Con el apoyo de portales con alto tráfico de usuario, promocionaremos nuestras tortas y las redes sociales de la Marca.

Nos apoyaremos de *reviews* que realicen *bloggers*, publrreportajes en medios especializados, recomendaciones de nuestros usuarios, videos que destaquen nuestro estilo y servicio.

En los artículos invitaremos a los *bloggers* y medios, que siempre incluyan las siguientes palabras cuando hablen de nuestra marca: Mina Bakery, Tortas Bogotá, Tortas temáticas, Sabor, norte de Bogotá, decoración, experiencia.

28.5 Acciones En Google

De acuerdo con el análisis antes mencionado, posicionaremos a Mina Bakery como una de las 5 primeras opciones que el usuario tendrá cuando busque Tortas Temáticas Bogotá, ubicando a la marca como la primera opción en la zona norte.

Utilizaremos los principales formatos:

- a- Call to action-Llamada: con el fin de invitar al usuario a conocer un poco más de la marca y solicitar cotización sobre el producto que desea.
- b- Adwords: para ubicar la marca en las primeras ubicaciones cuando el usuario busque Fiestas temáticas.
- c- Geolocalización: con el fin de direccionar al usuario al punto físico de la marca.

Cabe resaltar, que en otros medios digitales tendremos pauta con el fin de generar reconocimiento de marca y leads.

29. Objetivo Del Plan De Marketing Digital

Los objetivos de la compañía están encaminados a posicionar la marca y enamorar a los usuarios con el fin de convertirlos en una macro conversión. Igualmente, se busca dar a conocer todo el portafolio de Mina Bakery.

Con la estrategia digital que proponemos, se apoyara la compañía a cumplir estos objetivos invirtiendo un presupuesto básico. La idea se centra principalmente en la generación de contenido y relacionamiento que permita tener ruido en las redes sociales, apoyando a la marca a posicionarse de una manera orgánica. Sin dejar a un lado las acciones pagas como lo es la pauta en Facebook y Google.

Respecto al objetivo de expandir todo el portafolio, se propone dar a conocer un producto que aún no es muy fuerte en las grandes pastelerías, como la experiencia del consumidor.

Una vez el usuario consuma el producto y viva una experiencia pre y post venta, querrá conocer más del portafolio de Mina Bakery.

30. Análisis Financiero

30.1 Estados Financieros Proyectados

30.1.1 Estado de Situación Financiera

Tabla 32 Estado De Situación Financiera Proyectado

BALANCE PREVISIONAL	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	96.409.842	148.676.822	208.585.405	329.032.078	522.094.936
Existencias	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Disponible	84.409.842	136.676.822	196.585.405	317.032.078	510.094.936
ACTIVO NO CORRIENTE	194.082.976	154.080.752	109.820.743	63.560.733	13.300.724
Inmovilizado	240.870.000	249.413.500	254.413.500	258.413.500	258.413.500
Amortizaciones	46.787.024	95.332.748	144.592.757	194.852.767	245.112.776
TOTAL ACTIVO	290.492.818	302.757.574	318.406.148	392.592.811	535.395.660
PASIVO CORRIENTE	19.006.027	22.447.075	26.574.976	31.536.202	37.509.830
Proveedores	19.006.027	22.447.075	26.574.976	31.536.202	37.509.830
PASIVO NO CORRIENTE	85.345.781	80.039.972	73.991.349	67.095.920	59.235.130
Deudas entidades de crédito	85.345.781	80.039.972	73.991.349	67.095.920	59.235.130
TOTAL PASIVO	104.351.809	102.487.047	100.566.326	98.632.122	96.744.960
PATRIMONIO NETO	186.141.010	200.270.527	217.839.822	293.960.689	438.650.700
Capital	177.870.000	186.413.500	191.413.500	195.413.500	195.413.500
Utilidades. Acum No Distribuidas	8.271.010	13.857.027	26.426.322	98.547.189	243.237.200
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	290.492.818	302.757.574	318.406.148	392.592.811	535.395.660

Fuente: Elaboración Propia

30.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 33 Estado De Pérdidas y Ganancias

PRESUPUESTO	2017	2018	2019	2020	2021
Total VENTAS	768.000.000	902.275.200	1.063.021.968	1.255.887.388	1.487.782.939
Coste de Ventas	231.240.000	273.106.080	323.328.879	383.690.463	456.369.599
MARGEN Bruto	536.760.000	629.169.120	739.693.089	872.196.926	1.031.413.341
Gastos de Personal	252.000.000	337.050.000	424.683.000	445.917.150	472.672.179
Gastos Corrientes	211.587.960	222.314.958	233.595.658	245.459.532	257.937.705
Resultado Operativo - EBITDA	73.172.040	69.804.162	81.414.431	180.820.244	300.803.456
Amortizaciones - Depreciaciones	46.787.024	48.545.724	49.260.010	50.260.010	50.260.010
B.A.I.I. - EBIT	26.385.016	21.258.438	32.154.421	130.560.234	250.543.447
Gastos financieros (intereses)	12.600.000	11.948.409	11.205.596	10.358.789	9.393.429
Resultado Bruto - BAI	13.785.016	9.310.029	20.948.825	120.201.445	241.150.018
Impuesto sociedades 40,0%	5.514.006	3.724.012	8.379.530	48.080.578	96.460.007
RESULTADO Neto	8.271.010	5.586.017	12.569.295	72.120.867	144.690.011
% S/Ventas	1,08%	0,62%	1,18%	5,74%	9,73%

Fuente: Elaboración Propia

30.1.3 Financiamiento Inicial

Tabla 34 Financiamiento Inicial

FINANCIACIÓN	inicial	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Aportaciones de los SOCIOS	177.870.000		8.543.500	5.000.000	4.000.000		195.413.500
PRÉSTAMOS	90.000.000						90.000.000
<i>Años</i>	10						
<i>Tipo de interés</i>	14%						
FINANCIACIÓN TOTAL	267.870.000		8.543.500	5.000.000	4.000.000		285.413.500

% Recursos Propios	68,47%
% Préstamos	31,53%

Fuente: Elaboración Propia

31.1.3.4 Detalle de Inversiones Iniciales

Tabla 35 Inversión Inicial

	inicial	2018	2019	2020	2021	Total
INVERSIONES	267.870.000	8.543.500	5.000.000	4.000.000	0	285.413.500
Inversiones en ACTIVOS	inicial	2.018	2.019	2.020	2.021	Total
Escurreidor de platos M-8160	1.050.000					1.050.000
Escabilladero Doble M-1521 (2)	5.000.000					5.000.000
Repisas de Pared M-1850 (8)	4.000.000					4.000.000
Mesa de Trabajo con Repisa M-703 (3)	8.400.000					8.400.000
Mesa de Trabajo esquinera M-702 (2)	2.980.000					2.980.000
Lavaplatos doble M-707	3.300.000					3.300.000
Licuada Industrial M-CB 15	4.400.000					4.400.000
Licuada Comercial M-MX 1050 SE (2)	5.360.000					5.360.000
Cafetera Nespresso Águila Pro 420	30.000.000					30.000.000
Horno Flip-Up 4 Bandejas independientes LBG-U312-2 (2)	69.600.000					69.600.000
Batidora industrial M-LB 3 (2)	12.400.000					12.400.000
Batidora KitchenAid M-Comercial (6)	7.050.000	7.543.500				14.593.500
Vehículo repartidor	22.000.000					22.000.000
Congelador Horizontal M-ICH 22R	5.300.000					5.300.000
Vitrina Duplex M-Super 8	5.330.000					5.330.000
Maquina Fabricadora de Hielo M-13120	6.800.000					6.800.000
Congelador Vertical M-CIC-V39	11.400.000					11.400.000
Nevera Vertical M-INPV 46 B	7.500.000					7.500.000
Utensilios Varios (Vidriería, Loza, Implementos menores)	3.500.000	1.000.000		1.000.000		5.500.000
Equipos de cómputo (3)	7.500.000			3.000.000		10.500.000
Mobiliario (Sillas, Mesas y Diseño de local)	18.000.000		5.000.000			23.000.000
Total inversiones	240.870.000	8.543.500	5.000.000	4.000.000	0	258.413.500
Gastos y provisiones INICIO	inicial					
Stock inicial	12.000.000					
Fondos previos necesarios	15.000.000					
Gastos legales de constitución	12.000.000					
Fondo para eventos imprevistos	3.000.000					
Total gastos y provisiones	27.000.000					
INVERSIÓN TOTAL INICIAL	267.870.000					
INVERSIÓN TOTAL PREVISTA	285.413.500					

Fuente: Elaboración Propia

30.1.4 Gastos Proyectados

Tabla 36 Gastos Proyectados

			2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL GASTOS ANUALES			463.587.960	559.364.958	658.278.658	691.376.682	730.609.884
GASTOS CORRIENTES	Mensual	Variac.	2017	2018	2019	2020	2021
Arriendos	8.000.000	5%	96.000.000	100.800.000	105.840.000	111.132.000	116.688.600
Mantenimiento de maquinaria	300.000	10%	3.600.000	3.960.000	4.356.000	4.791.600	5.270.760
Limpieza y aseo	500.000	5%	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Seguros	90.000	2%	1.080.000	1.101.600	1.123.632	1.146.105	1.169.027
Mantenimiento de Vehículo	30.000	5%	360.000	378.000	396.900	416.745	437.582
Servicios Generales	1.500.000	5%	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Outsourcing contable	500.000	5%	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Publicidad	6.662.330	5%	79.947.960	83.945.358	88.142.626	92.549.757	97.177.245
Papelería y material de oficina	50.000	5%	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Total gastos	17,633,000		211.587.960	222.314.958	233.595.658	245.459.532	257.937.705
GASTOS de PERSONAL			2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Número empleados			8	10	12	12	12
Sueldo bruto mensual (medio)			2.500.000	2.675.000	2.808.750	2.949.188	3.126.139
% Variación anual				0	0	0	0
Nómina bruta			240.000.000	321.000.000	404.460.000	424.683.000	450.163.980
% coste empresa	5,0%		12.000.000	16.050.000	20.223.000	21.234.150	22.508.199
Gastos de personal			252.000.000	337.050.000	424.683.000	445.917.150	472.672.179

Fuente: Elaboración Propia

30.1.5 Ingresos Por Ventas Projectados

Tabla 37 Ingresos Projectados

				2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS				768.000.000	902.275.200	1.063.021.968	1.255.887.388	1.487.782.939
MARGEN BRUTO				69,89%	69,73%	69,58%	69,45%	69,33%
<i>Coste de las ventas</i>				30,11%	30,27%	30,42%	30,55%	30,67%
Previsión de VENTAS				2017	2018	2019	2020	2021
Productos / Servicios	P.V.	% M.B.	% Var.	Previsión de ventas en unidades				
Tortas	40.000,00	70,0%	5,0%	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Has tus propios cupcakes	40.000,00	70,0%	15,0%	7.920	9.108	10.474	12.045	13.852
Cursos Repostería	350.000,00	80,0%	0,0%	360	360	360	360	360
Repostería de Eventos	500.000,00	80,0%	5,0%	24	25	26	28	29
Instrumentos de Repostería	30.000,00	50,0%	10,0%	360	396	436	479	527
Bebidas y Otros menores	8.000,00	50,0%	10,0%	7.800	8.580	9.438	10.382	11.420
Total nº ventas				22.464	24.769	27.349	30.240	33.481
Variación anual P.V.				8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
TOTAL VENTAS				768.000.000	902.275.200	1.063.021.968	1.255.887.388	1.487.782.939
MARGEN BRUTO				536.760.000	629.169.120	739.693.089	872.196.926	1.031.413.341
COSTE de VENTAS				231.240.000	273.106.080	323.328.879	383.690.463	456.369.599

Fuente: Elaboración Propia

30.1.6 Punto de Equilibrio

Se define como el nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Es decir, la compañía tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

Para el cálculo de este indicador únicamente fueron considerados los productos principales como lo son “haz tu propio Cupcake” y las tortas, dadas las similitudes en costos variables y que no se tiene una estimación acertada sobre la cantidad de los otros productos ofrecidos que se puedan vender, haciendo de este indicador más robusto pues se sabe que hay posibles ingresos no considerados.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costos Variables}}$$

Costos Fijos Totales	17.633.000,00
Costos Variables (P/U)	12.000,00
Precio	40.000,00

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{17.633.000,00}{28.000,00} = 629,75 \text{ unidades}$$

Por lo cual se requiere que mensualmente sean vendidas al menos 630 unidades como producto de “haz tu propio Cupcake” y tortas.

30.2 Capital De Trabajo De Neto

El capital de trabajo sirve para determinar la porción del flujo de caja del que la empresa se apropia con el fin de reponer capital de trabajo.

Tabla 38 Capital De Trabajo Neto Proyectado

		2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE		96.409.842	148.676.822	208.585.405	329.032.078	522.094.936
<i>Existencias</i>		12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
<i>Disponibles</i>		84.409.842	136.676.822	196.585.405	317.032.078	510.094.936
PASIVO CORRIENTE		19.006.027	22.447.075	26.574.976	31.536.202	37.509.830
<i>Proveedores</i>		19.006.027	22.447.075	26.574.976	31.536.202	37.509.830
CAPITAL DE TRABAJO		77.403.815	126.229.747	182.010.429	297.495.876	484.585.106

Fuente: Elaboración Propia

30.3 Flujo De Caja Libre

Es el disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: acreedores y socios. Además, el valor de la empresa es igual al valor presente de sus flujos futuros de caja libres.

Para los propósitos de este cálculo se asume que el proyecto podría ser liquidado en el inicio del sexto año (2022) y se incluye como flujo el ingreso de la venta de la compañía por el monto del patrimonio al cierre de 2021

Tabla 39 Flujo De Caja Libre Proyectado

<i>Plazo medio de COBRO</i>		0 días				
<i>Plazo medio de PAGO</i>		30 días				
CASH FLOW	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo al inicio	15.000.000					
<i>Aportaciones socios (-)</i>	0	8.543.500	5.000.000	4.000.000		
<i>Amortizaciones (+)</i>	46.787.024	48.545.724	49.260.010	50.260.010	50.260.010	
<i>Proveedores (crédito) (+)</i>	19.006.027	3.441.048	4.127.901	4.961.226	5.973.628	
<i>Resultados</i>	8.271.010	5.586.017	12.569.295	72.120.867	144.690.011	
<i>Inversiones (-)</i>		8.543.500	5.000.000	4.000.000		
<i>Préstamos amortizados (-)</i>	4.654.219	5.305.809	6.048.623	6.895.430	7.860.790	
<i>Liquidación del proyecto</i>						438.650.700
Saldo neto de cada ejercicio	84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858	438.650.700
Saldo acumulado al final	84.409.842	136.676.822	196.585.405	317.032.078	510.094.936	948.745.636

Fuente: Elaboración Propia

30.4 Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto debe ser positivo para determinar si el proyecto es viable, siguiendo este criterio Mina Bakery es un proyecto viable

Tabla 40 Valor Presente Neto

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos	-267.870.000	84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858
V.P.N	51.239.430					

	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos	-267.870.000	84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858	438.650.700
V.P.N	226.540.621						

Fuente: Elaboración Propia

Se asume como tasa de oportunidad la tasa mínima esperada por los accionistas que es del 14%.

Dados los niveles de financiamiento externo y el riesgo en general que se requieren asumir para llevar a cabo el proyecto la tasa interna mínima de retorno se establece en el 20%

30.5 Tasa Interna De Retorno (TIR)

Se define como la tasa de interés con la cual el valor presente neto (VPN) es igual a cero.

Tabla 41 TIR

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos	-267.870.000	84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858
TIR	21%					

	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos	-267.870.000	84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858	438.650.700
TIR	35%						

Fuente: Elaboración Propia

Bajo este criterio el proyecto resulta viable.

30.5.1 Tasa Interna De Retorno del Inversionista

Para realizar este cálculo se toman únicamente los aportes iniciales de los accionistas

Tabla 42 TIR Inversionista

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Aportes	-177.870.000		-8.543.500	-5.000.000	-4.000.000	
Saldo de cada ejercicio		84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858
Saldo Neto	-177.870.000	84.409.842	43.723.479	54.908.583	116.446.673	193.062.858
TIR ACCIONISTAS	37%					

	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aportes	-177.870.000		-8.543.500	-5.000.000	-4.000.000		
Saldo de cada ejercicio		84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858	438.650.700
Saldo Neto	-177.870.000	84.409.842	43.723.479	54.908.583	116.446.673	193.062.858	438.650.700
TIR ACCIONISTAS	50%						

Fuente: Elaboración Propia

Bajo este criterio el proyecto resulta atractivo para los accionistas, dada la alta tasa interna de retorno en los 5 años proyectados.

30.6 Periodo De Recuperación De La Inversión

Tabla 43 Recuperación De La Inversión

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos	-267.870.000	84.409.842	52.266.979	59.908.583	120.446.673	193.062.858
Flujo Acumulado	-267.870.000	-183.460.158	-131.193.178	-71.284.595	49.162.078	242.224.936

Periodo anterior a cambio de signo	3
Valor Absoluto flujo acumulado	\$71.284.594,95
Flujo de caja en el siguiente periodo	\$120.446.672,96
Periodo de Retorno (Años)	3,59

Fuente: Elaboración Propia

Según las estimaciones la inversión se recupera en 3.59 años (43 meses)

30.7 Indicadores De Rentabilidad

30.7.1 Rentabilidad Operacional

Tabla 44 Rentabilidad Operacional

RENTABILIDAD OPERACIONAL (UTILIDAD OP./VENTAS NETAS)				
2017	2018	2019	2020	2021
9,53%	7,74%	7,66%	14,40%	20,22%

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la compañía para el año 2017 generó una utilidad operacional del 9,53%, 2018 de 7,74%, 2019 de 7,66%, 2020 de 14,40% y 2021 de 20,22%; por lo anterior evidenciamos una tendencia creciente principalmente originado por el aumento progresivo de las ventas.

30.7.2 Rentabilidad Neta

Tabla 45 Rentabilidad Neta

RENTABILIDAD NETA (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)				
2017	2018	2019	2020	2021
1,08%	0,62%	1,18%	5,74%	9,73%

Fuente: Elaboración Propia

Se destaca un comportamiento al alza para los años 2017, 2018 y 2019, originado por las bajas utilidades netas de la compañía en mencionado periodo, luego, para el año 2020 se obtiene un margen positivo explicado principalmente por el incremento en las ventas y a su vez el de los costos y gastos variables, pero en menor proporción, continuando con una tendencia creciente para el ultimo año 2021 (9,73%) que resultan favorables para el desarrollo del proyecto.

30.7.3 Razón Corriente

Tabla 46 Razón Corriente

RAZÓN CORRIENTE (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)				
2017	2018	2019	2020	2021
5,07	6,62	7,85	10,43	13,92

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la compañía cuenta con suficientes activos líquidos para cumplir con sus deudas de corto plazo desde el primer año de funcionamiento, este exceso de liquidez podría ser aprovechado para hacer mayores inversiones o solicitar financiamiento a corto plazo que le permita agrandar su operación.

30.7.4 Prueba Acida

Tabla 47 Prueba Acida

PRUEBA ACIDA (ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIOS) /PASIVO CORRIENTE				
2017	2018	2019	2020	2021
4,44	6,09	7,40	10,05	13,60

Fuente: Elaboración Propia

Dado a que los inventarios tienen una alta rotación y por ser perecederos son de corto almacenamiento este indicador presenta la misma tendencia que la razón corriente donde se puede concluir que la compañía cuenta con suficientes activos líquidos para cumplir con sus deudas de corto plazo, resulta recomendable establecer una estrategia de inversión alternativa para aprovechar el rendimiento que puedan tener los fondos disponibles o adquirir nuevas deudas que permitan la expansión del negocio.

30.7.5 Nivel De Endeudamiento

Tabla 48 Nivel De Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO (TOTAL ACTIVO/TOTAL PASIVO)				
2017	2018	2019	2020	2021
2,78	2,95	3,17	3,98	5,53

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que los activos pueden soportar hasta casi 3 veces el valor total de los pasivos con una tendencia creciente hasta el año 2021 para ubicarse en 5.5 veces, esto permite a la compañía adquirir nuevos compromisos financieros con entidades externas bien sean financieras o inversionistas, el nivel de riesgo es considerablemente bajo, por lo que se recomienda tomar un mayor nivel de endeudamiento siempre que las tasas ofrecidas sean competitivas y los fondos a financiar sean invertidos en el crecimiento de la operación de la compañía.

30.8. Indicadores De Solvencia

30.8.1 Endeudamiento Patrimonial

Tabla 49 Endeudamiento Patrimonial

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL (PASIVO TOTAL / PATRIMONIO)				
2017	2018	2019	2020	2021
0,56	0,51	0,46	0,34	0,22

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la compañía tiene un nivel de deuda favorable en relación a su patrimonio, esto, al igual que los indicadores anteriores significa que

la compañía podría asumir mayores deudas que le permitan expandir su operación ya que en la proyección presenta una tendencia favorable.

30.8.2 Endeudamiento Patrimonial

Tabla 50 Endeudamiento Del Activo Fijo

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO (PATRIMONIO / ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACION TANGIBLE)				
2017	2018	2019	2020	2021
0,96	1,30	1,98	4,62	32,98

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las proyecciones del primer año se evidencia la necesidad de financiamiento externo, dado que el índice es inferior a 1; sin embargo, a partir del segundo año esta relación es superior a 1 por lo que se concluye que el patrimonio es suficiente para financiar la totalidad del patrimonio y es muy superior para el último periodo ya que muchos de los activos se encuentran totalmente depreciados.

30.8.3 Apalancamiento Financiero

Tabla 51 Apalancamiento Financiero

APALANCAMIENTO FINANCIERO ((U.ANTES DE IMPUESTOS/PATRIMONIO)/(U.ANTES DE IMPUESTOS E INTERES/ACTIVO TOTAL))				
2017	2018	2019	2020	2021
0,82	0,66	0,95	1,23	1,17

Fuente: Elaboración Propia

En el apalancamiento financiero, presenta un resultado no favorable durante los primeros 3 años, básicamente por el costo del préstamo adquirido, sin embargo, a partir del cuarto año, apoyado en el aumento de las ventas y la disminución de los gastos por intereses del préstamo el resultado resulta favorable, el factor de no tener proyectado adquirir mayores préstamos favorece a este indicador.

30.8.4 EVA

A los fines del cálculo de este indicador se tomó el costo promedio de Capital del 14% para los accionistas y el 14% de tasa de interés sobre el préstamo bancario.

Tabla 52 EVA

	EVA				
	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	8.271.010	5.586.017	12.569.295	72.120.867	144.690.011
Gastos Financieros	12.600.000	11.948.409	11.205.596	10.358.789	9.393.429
UAIDI	20.871.010	17.534.427	23.774.891	82.479.656	154.083.440
Total Activos - Pasivo Corriente	271.486.791	280.310.499	291.831.172	361.056.609	497.885.830
Costo promedio de Capital	14%	14%	14%	14%	14%
EVA	-17.137.141	-21.709.043	-17.081.473	31.931.731	84.379.423

Fuente: Elaboración Propia

El indicador muestra un rendimiento negativo para los primeros 3 años (desagrega valor) sin embargo, por los mejores resultados en venta esta tendencia cambia durante el cuarto año y se triplica para el quinto año por lo que se puede interpretar que se agrega valor a partir del cuarto, haciendo que este indicador resulte positivo para la compañía.

30.8.5 EBITDA

Tabla 53 EBITDA

	EBITDA				
	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Bruta	536.760.000	629.169.120	739.693.089	872.196.926	1.031.413.341
Gastos Administracion	252.000.000	337.050.000	424.683.000	445.917.150	472.672.179
Gastos Venta	211.587.960	222.314.958	233.595.658	245.459.532	257.937.705
EBITDA	73.172.040	69.804.162	81.414.431	180.820.244	300.803.456
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	46.787.024	48.545.724	49.260.010	50.260.010	50.260.010
EBIT	26.385.016	21.258.438	32.154.421	130.560.234	250.543.447

Fuente: Elaboración Propia

Considerando únicamente la actividad productiva, se considera que la compañía es rentable desde el primer año, lo que resulta favorable para los accionistas pues, de cumplirse las proyecciones, representara ganancias en el futuro cercano apalancado principalmente en el aumento del 50% en las utilidades brutas comparando el primer año con el quinto.

30.8.6 ROE

Tabla 54 ROE

	ROE (EFICACIA OPERATIVA X EFICACIA USO ACTIVOS X APALANCAMIENTO)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Eficacia Operativa	0,01	0,01	0,01	0,06	0,10
Eficiencia Uso Activos	2,64	2,98	3,34	3,20	2,78
Apalancamiento	1,56	1,51	1,46	1,34	1,22
ROE	4%	3%	6%	25%	33%

Fuente: Elaboración Propia

El indicador nos indica que el uso de los recursos es rentable desde el primer año, su tendencia es creciente y para el año 2021 resulta que los recursos disponibles de la compañía rentan hasta un 33%, explicado básicamente por el aumento en la eficiencia de uso de activos, lo que en otras palabras significa que por cada peso invertido en la compañía se pueden obtener 1.33 pesos de retorno, lo que indica un resultado favorable.

31. Conclusiones

31.1 Análisis De La Idea De Negocio En Base Al Modelo Harvard

Luego del análisis realizado en base al modelo Harvard se puede concluir que la idea de negocio es viable, esta afirmación se basa en los resultados del estudio de mercado, el mercado de repostería está creciendo en Colombia según los datos analizados y este puede ser clasificado como un océano azul basado también en el consumo de la población colombiana.

31.2 Análisis De Las Características Del Mercado Colombiano Para Definir El Segmento Objetivo

La localidad seleccionada tiene una densidad poblacional (42 p/ha) por encima del promedio de la ciudad y es, además, la más educada. Su población está concentrada en clases media y alta que resultan ser el target de Mina Bakery. Los indicadores económicos de Usaquén lo hacen un sector atractivo para los pequeños comercios y la expectativa de crecimiento es positiva.

Adicional al análisis demográfico se realizó una encuesta aplicada a 246 personas repartidas en formato electrónico y físico que fue aplicada con la intención de conocer si nuestro público objetivo conoce a los principales competidores de Mina Bakery y si además estarían dispuestos a hacer con sus propias manos, se obtuvo como resultado que los consumidores estarían dispuestos a comprar la experiencia innovadora que ofrece Mina.

El análisis de la competencia permite identificar una característica diferenciadora clave, la elaboración propia y personalización de piezas de repostería, el objetivo es explotar este concepto y convertirlo en el futuro en una ventaja competitiva que permita a Mina ubicarse en el 3er lugar en reconocimiento de los clientes como una compañía de repostería después de Miriam Cahmi y Doña Dicha.

31.3 Análisis Técnico De Constitución Para La Constitución Legal

En términos regulatorios y legales la compañía está en la completa capacidad de adherirse a la regulación local que resulta compleja por tratarse de una compañía comercializadora de alimentos para personas, además, estará constituida legalmente como una sociedad por acciones simplificadas (SAS) dadas las ventajas que tiene este tipo de sociedad.

Fueron identificadas tendencias claves que podrían afectar el desenvolvimiento del negocio para lo que fueron diseñadas estrategias de anticipación que fueron ponderadas y priorizadas antes de poner en práctica con la finalidad de optimizar los procesos internos y sacar el mayor provecho de las condiciones externas.

31.4 Diseño De Plan De Marketing

Una de las estrategias de mayor peso en la operación es hacer marketing única y exclusivamente a través de canales digitales, la inversión estará concentrada en las redes sociales, de esta manera se busca vender un concepto innovador a través de un canal innovador, el entorno digital resulta más interactivo y dinámico que los canales tradicionales.

31.5 Factibilidad Financiera Y Fuentes De Financiamiento

Finalmente, las proyecciones económicas y los principales indicadores proyectados hasta 2021 resultan positivas y nos permiten concluir que el proyecto es viable y puede resultar en ganancias después de poco más de 2 años, utilizando inicialmente financiamiento propio y externo.

32. Bibliografía

Fillion, L. J., (2000) El oficio del emprendedor: Pensar y actuar como un emprendedor. HEC, the University of Montreal Business School.

Gaglio, C.M. (2004). Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior. Information Age Publishing.

Schumpeter, J (1996). Capitalismo, socialismo y democracia. Ediciones Folio, S.A.

Osterwalder A, Pigneur Y. (2011) Generaciones de Modelos de Negocio. Desuto S.A. Ediciones.

Muñiz, L. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocios. Editorial Bresca.

Bibiana, M. (2015). *Habitos de consumo en Colombia*. Disponible en <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>

Harvard Business Plan

Gómez, D (2016) Bueno Bonito y Carito, como diferenciarse para dejar de competir por precio. Ediciones B

Gonzalez Gloria (2016) ANALISIS PESTAL/PESTEL. Disponible en <https://prezi.com/ujoybus5vdivv4/analisis-pestalpestel/>

Parada P (2016) Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno Disponible en <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Kew, J. & Stredwick, J. (2005). Business Environment: Managing in a Strategic Context. CIPD House.

Atisgarraga E (2015) MIC MAC. Análisis Estructural Disponible en http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

Kline P (1994) An easy Guide to Factor Analysis. Routledge

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf

Restrepo Puerta, L. F. (2004). Interpretando a Porter. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Brown T. (2015) Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. The Guilford Press.

Porter M. (2006) Estrategia y ventaja competitiva. Deusto.

Porter M (1980) Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The free Press.

Fernández, J (2016) Bogotá está en auge de crecimiento empresarial Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>

Senoo D & Magnier-Watanabe R (2007) Workplace reformation, active ba and knowledge creation

Inauen M & Schenker-Wicki A (2011) The impact of outside-in open innovation on innovation performance

Mothe C (2010) The link between non-technological innovations and technological innovation

Tuulenma A & Valikangas L (2011) The art of rapid, hands-on execution innovation

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen & Kagermann H (2008) Como reinventar su modelo de negocios

Ruelas-Gossi A (2004) El paradigma de la T grande

Porter M & Kramer M (2006) Estrategia y Sociedad

Garralda J (2013) La cadena de valor

Solarte-Pazos L (2006) Management y teoría conductista desde la perspectiva de las ciencias humanas: una mirada desde la interdisciplinariedad

Rosero O & Molina S (2008) Sobre la investigación en emprendimiento

Peñaherrera M & Cobos F (2012) La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis

Osterwalder A (2006) How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better

Orrego C (2009) La fenomenología y el emprendimiento

Velasco R (2012) Emprendimiento un estado de la investigación

Fernández M (2009) Ideas de negocio para egresados universitarios

Poveda J (2008) Desarrolle una mente creativa y consiga nuevas ideas para su negocio

Martinez J (2007) El plan de negocio

Gupta S y Rodriguez M (2015) Amazon in 2015

Mekikian G (2013) MercadoLibre

Stutely, R. (2000). Plan de negocios: la estrategia inteligente. México: Pearson Educación.

Finch, B. (2013). How to write a Business Plan. London: Kogan Page Publishers.

Blanco, A. (2006). Formulación y evaluación de proyectos. Caracas: Ediciones UCAB.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral (2a ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Gutiérrez, A. (2007). Pronósticos de demanda e inventarios, métodos futurísticos.

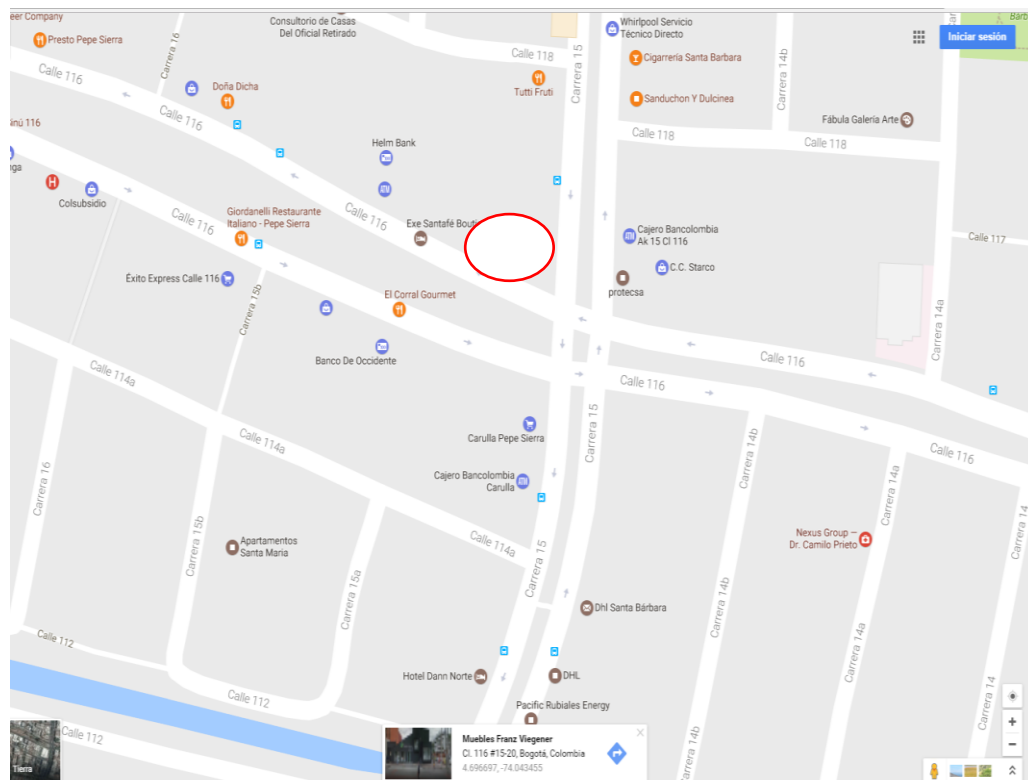
Perfil Económico y Empresarial de la Localidad de Usaquén. (2006). Cámara de Comercio de Bogotá Disponible en http://camara.ccb.org.co/documentos/6222_perfil_economico_chapinero.pdf

33. ANEXOS

Anexo 1 Lugar de aplicación de la encuesta (foto)



Anexo 2 Lugar de aplicación de la encuesta (mapa)



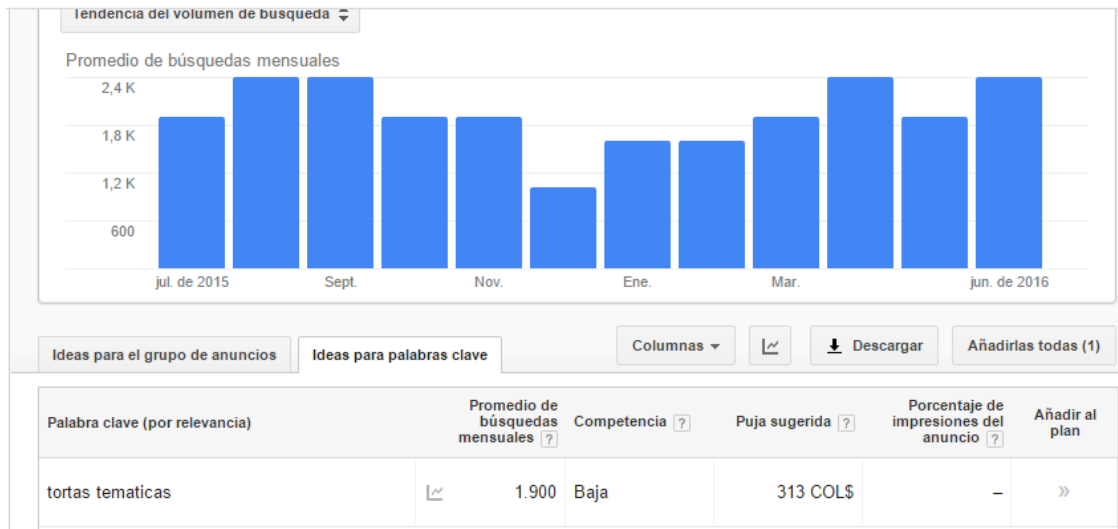
Anexo 3 Tortas Temáticas

Introducir palabras clave

tortas tematicas

Obtener volumen de búsquedas

Modificar



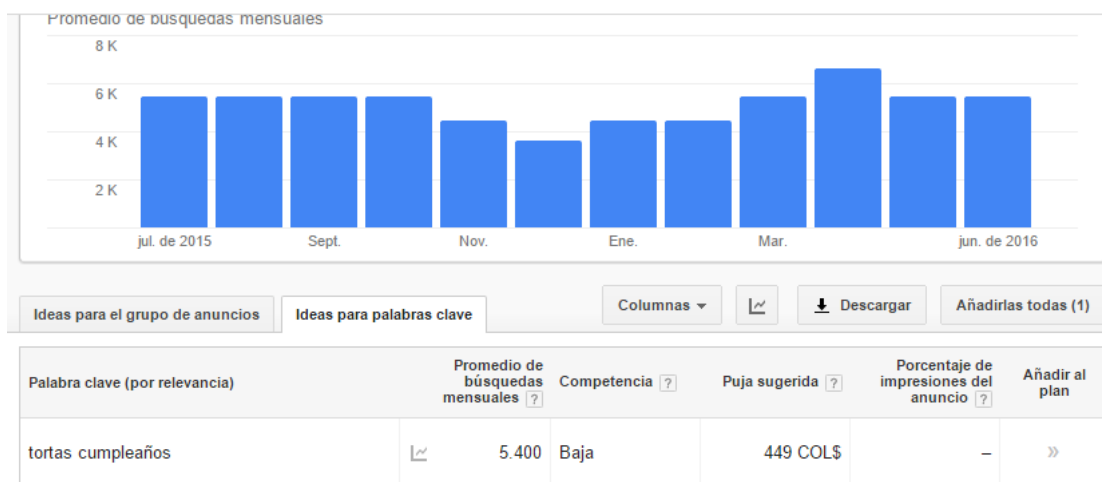
Anexo 4 Tortas Cumpleaños

Introducir palabras clave

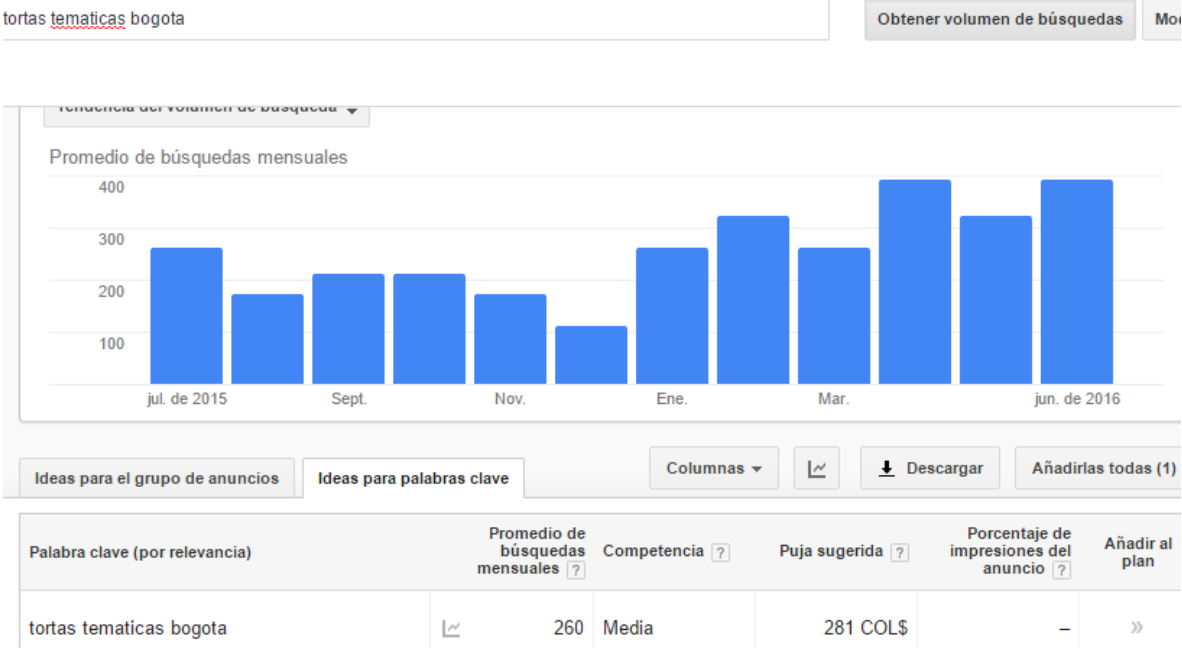
tortas cumpleaños

Obtener volumen de búsquedas

Modificar



Anexo 6 Tortas Temáticas Bogotá



Anexo 7 Encuesta Aplicada

Plan de Negocio Mina Bakery

1. ¿Cuál es tu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- ☐ 18-24
- ☐ 25-29
- ☐ 30-55
- ☐ 56 o mas

3. Estrato

- ☐ 1 o 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

4. ¿Consumes productos de los siguientes establecimientos?

- ☐ Miriam Camhi
- ☐ Starbucks
- ☐ Oma Cafe
- ☐ Juan Valdez
- ☐ Doña Dicha
- ☐ Ninguno de los anteriores

5. Frecuencia de consumo

- ☐ 3 o mas veces por semana
- ☐ 1 o 2 veces por semana
- ☐ 3 veces al mes
- ☐ 2 veces al mes
- ☐ 1 vez al mes

6. ¿Qué factor tiene mayor peso en la decisión de compra en estos establecimientos?

- ☐ Calidad
- ☐ Precio

7. ¿Qué disfrutas hacer en tus tiempos libres?

- ☐ Leer un libro
- ☐ Tomar una taza de café
- ☐ Compartir con amigos
- ☐ Hacer algo fuera de la rutina
- ☐ Ninguno

8. ¿Te atrae la idea de hornear tu propio antojo?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Podría ser

9. En general, ¿qué tan dispuesto(a) estarías a pagar un precio más alto por un producto de mejor calidad?

- ☐ Extremadamente dispuesto(a)
- ☐ Muy dispuesto(a)
- ☐ Moderadamente dispuesto(a)
- ☐ Poco dispuesto(a)
- ☐ Nada dispuesto(a)

Listo

Desarrollado por
 SurveyMonkey
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

¿Cuál es tu Sexo?

- Masculino
- Femenino

Para identificar al individuo dentro del público objetivo o fuera de el

¿Cuál es tu grupo de edad?

- 18-24
- 25-29
- 30-55
- 56 o mas

Para identificar al individuo dentro del público objetivo o fuera de el

Estrato

- 1 o 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Con la intención de identificar al público objetivo y sus preferencias

¿Consumes productos de los siguientes establecimientos?

- Miriam Camhi
- Endulzart
- Doña Dicha
- Old Town Bakery

Con la finalidad de conocer si el individuo consume productos de los competidores.

Frecuencia de consumo

- 3 o más veces por semana
- 1 o 2 veces por semana
- 3 veces al mes
- 2 veces al mes
- 1 vez al mes

Para identificar cuantos de los encuestados consumen productos de la competencia y con qué frecuencia a manera de identificar un patrón de consumo

¿Qué factor tiene mayor peso en la decisión de compra en estos establecimientos?

- Calidad
- Precio

Para determinar el driver principal de los clientes en sus decisiones de compra

¿Qué disfrutas hacer en tus tiempos libres?

- Leer un libro
- Tomar una taza de café
- Compartir con amigos
- Hacer algo fuera de la rutina

Para determinar si el público objetivo tiene disposición a hacer nuevas actividades

¿Te atrae la idea de hornear tu propio antojo?

- Si
- No
- Tal vez

Con el objetivo de saber si estarían interesados en el concepto ofrecido por Mina Bakery

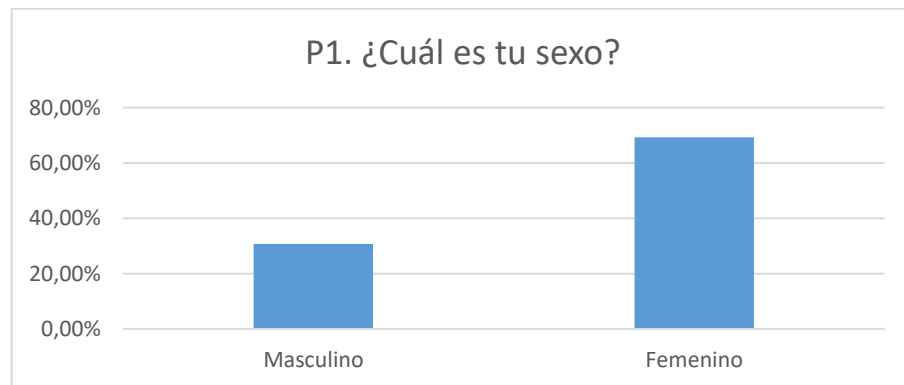
En general, ¿qué tan dispuesto(a) estarías a pagar un precio más alto por un producto de mejor calidad?

- Extremadamente dispuesto
- Muy dispuesto
- Moderadamente dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

Para identificar la posible aceptación de un servicio innovador y su relación con el precio del producto.

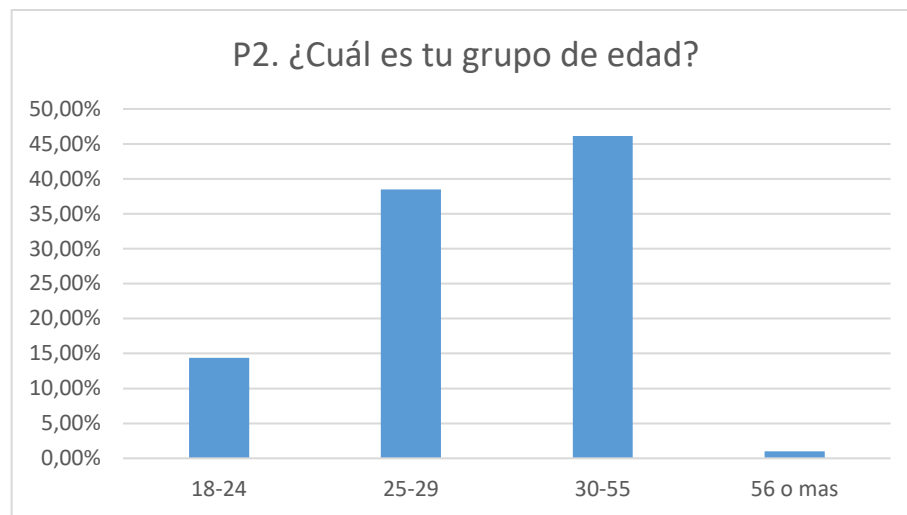
Resultados

Resultados Pregunta 1



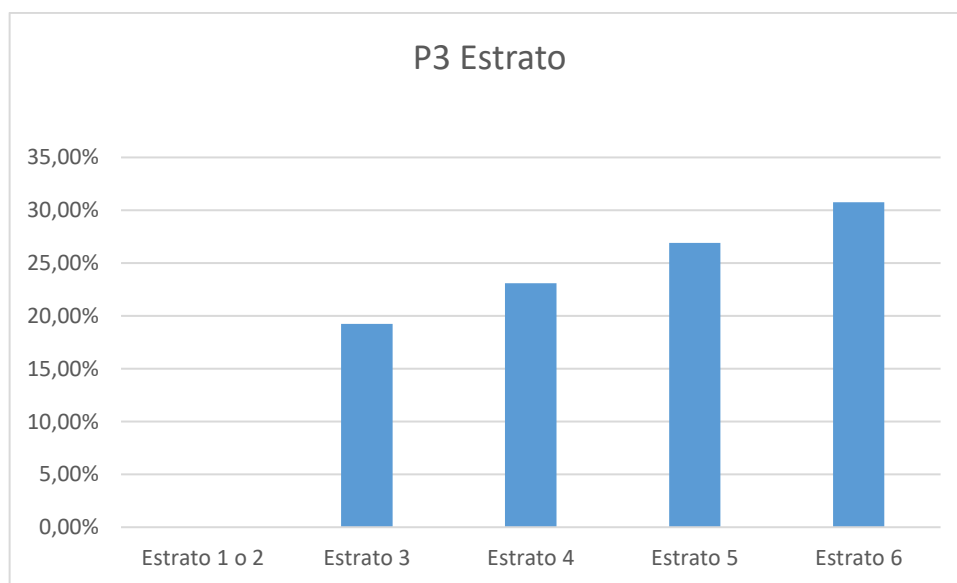
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 2



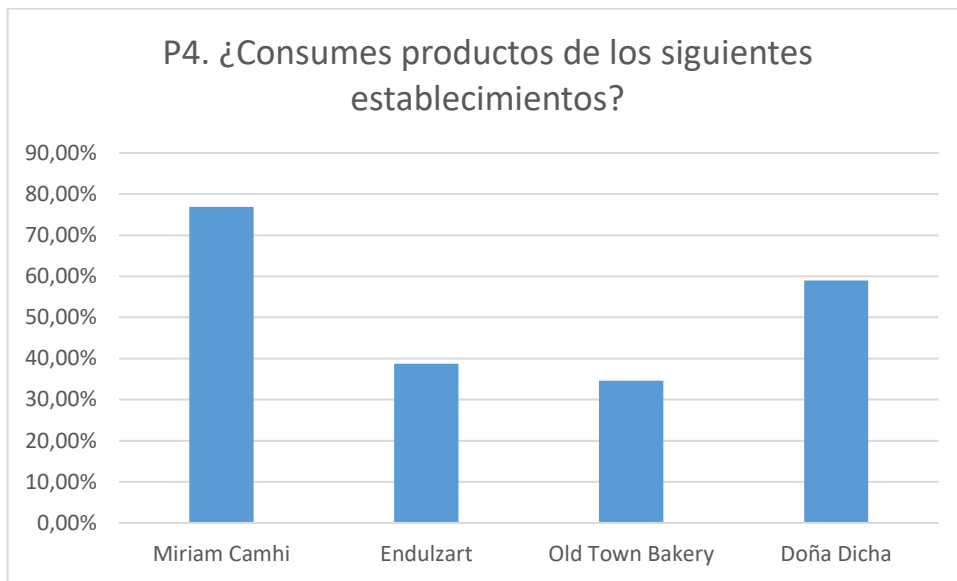
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 3



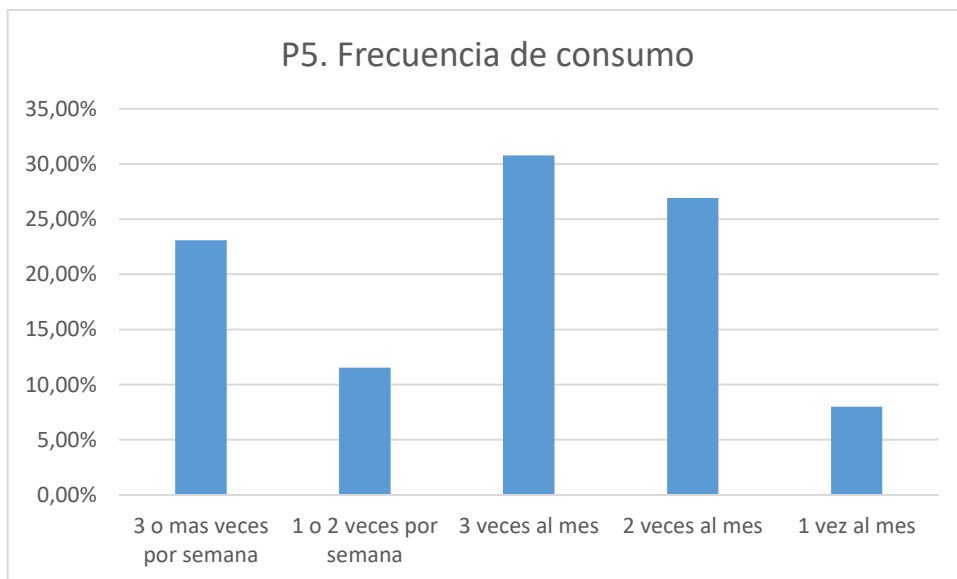
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 4



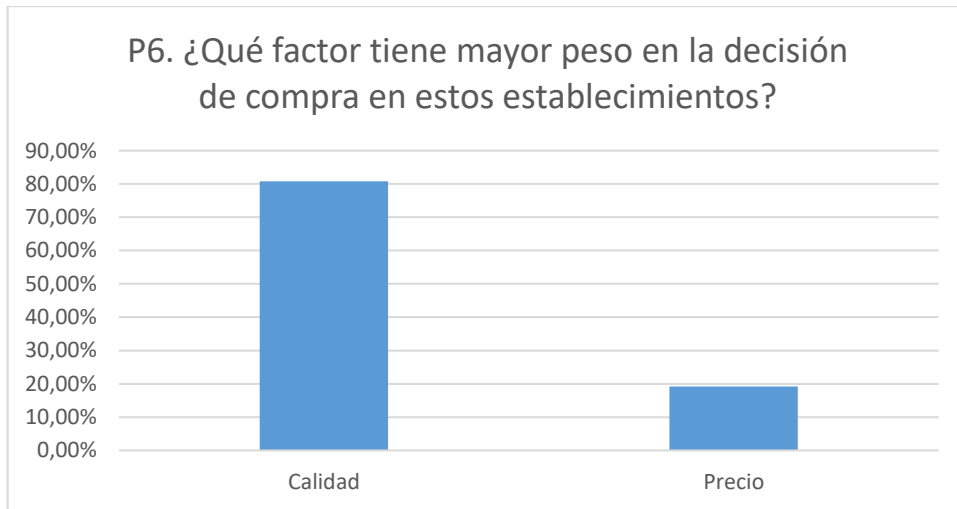
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 5



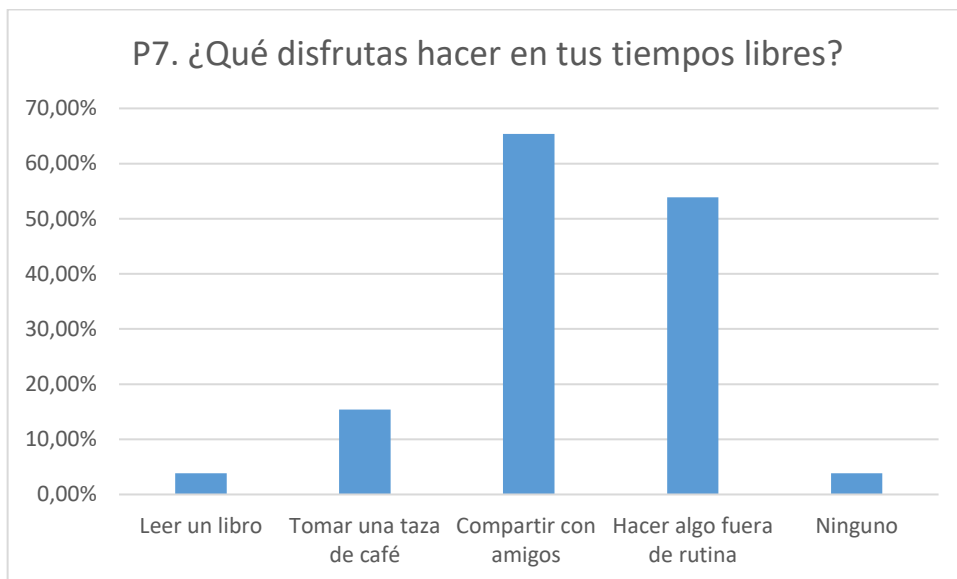
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 6



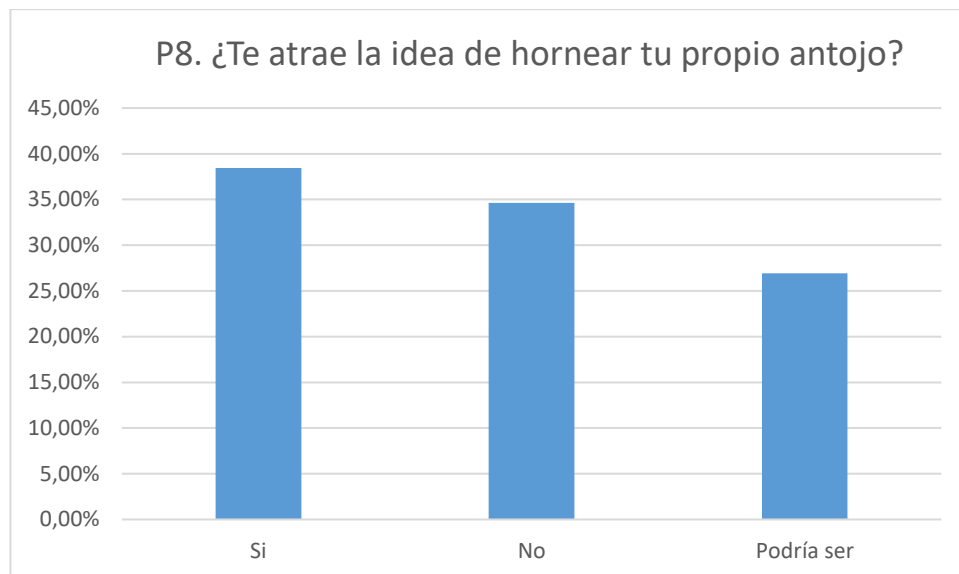
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 7



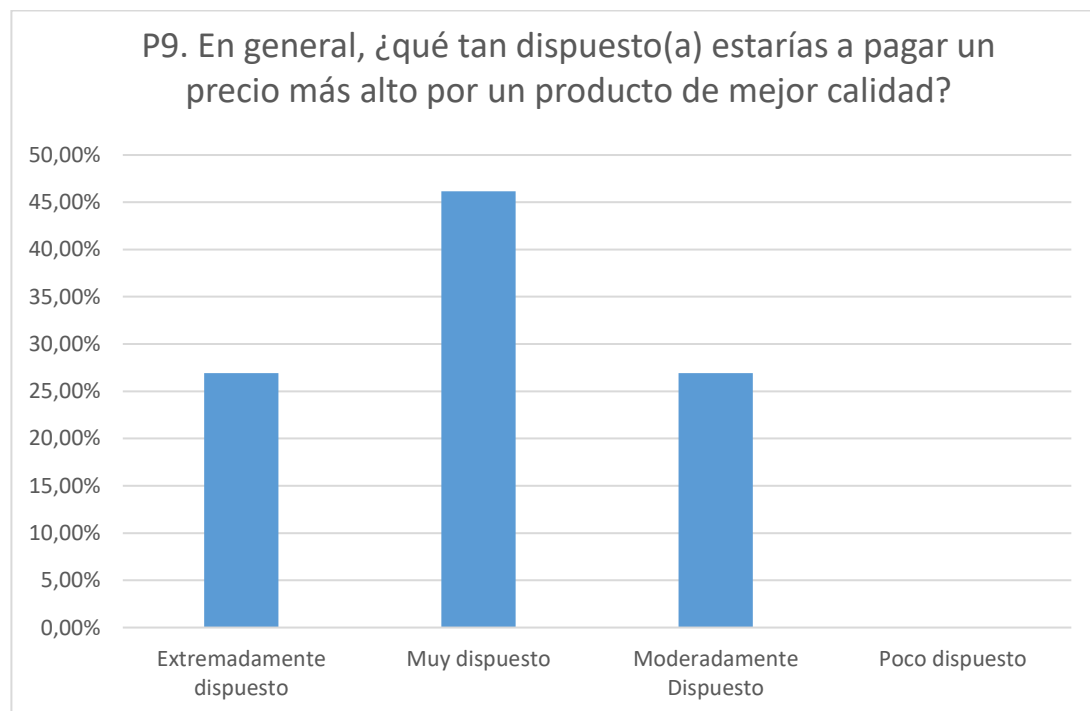
Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 8



Fuente: Elaboración Propia

Resultados Pregunta 9



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8 Maquinaria y Materiales

Flip-up Gas Oven (4 Trays / Deck)

www.leaderbaker.com/flip-up-gas-oven-lbg-u208-1.htm

Home / Products / Oven / Gas Oven / Flip-up Gas Oven (4 Trays / Deck)

Products

- Planetary Mixer
- Spiral Mixer
- Cooking Mixer
- Dough Sheeter
- Dough Moulder
- Dough Divider
- Dough Rounder
- Bread Slicer
- Dough Proofer
- Oven**
- Bagel Machine

Gas Oven



Flip-up Gas Oven (4 Trays / Deck)

LBG-U208 1 / LBG-U212 1 / LBG-U212 2

- The probing system is sophisticatedly design to adjust the temperature.
- Ignition will consume the gas. Multi-protection will be switched on when the ignition fails.
- Unique heat-resisting glasses and interior fire-resisting lights make it easier for the user to observe the situations inside the oven without opening the entry and with less energy emission.
- Independently designed timer and buzzer make the user easily have a time control to finish the product.
- Best to toast because even temperature and quicker heating up.
- It is suitable for supermarket, school, studio, and bakeries.
- Heating methods be replaced with nature gas or LPG.

Please feel to contact us if you have any enquires or call **886-4-7789699** at GMT+8 10:00-17:00 [Inquiry](#)

[Introduction](#) [Specification](#) [Accessories](#)

- This oven is specially designed without rivets. It is easy to stay clean and to be washed.
- Every layer is of proper thickness and of good quality to preserve temperature, the features of which are energy-saving, quick-heating, and heated balancedly.

[Like](#)

Licudora Comercial M-MX 1050 SE

revistalabana.com/guia/classified/licuadora-comercial-MX-1050-SE-vaso-polycarbonato-tablero-digital-2287.html

Inicio Categorías Ubicaciones Proveedores Productos

9 TODO PARA EL COMERCIO GUÍA DE PROVEEDORES

JOSERRAGO

[IR AL PROVEEDOR](#) [COTICE](#)

¿Qué Buscas? [Búsqueda Avanzada](#)

Licudora Comercial M-MX 1050 SE

Categoría: Dotación de Cocina

Descripción: LICUADORA COMERCIAL M-MX 1050 SE

Marca Waring. Vaso en policarbonato. Tablero digital de 2 velocidades. Alto rendimiento. Botón pulsador. Incluye cubierta de insonorización, reduce sustancialmente el ruido del vaso. Fabricada en policarbonato.

Acoples metálicos.
Capacidad: 1.9 Lt.
Potencia: 3 1/2 Hp. 110 V.
Velocidad: 45.000 RPM.
Dimensiones: 21 x 21 x 46 cm.



Compartir en:

[f](#) [t](#) [G+](#) [p](#)

COTICE CON NOSOTROS

Nombre: * Email: *

Teléfono: * Ciudad: *

Comentario: *

☐ [Acepto](#) [Términos y Condiciones y Tratamientos de Datos](#)

Website Teléfono [Enviar](#)

[Abrir](#)

Josepago Cocinas y Licuadoras

www.joserrago.com/productos/detalle/batidora-industrial-m-lb-203

JOSERRAGO

NOSOTROS PRODUCTOS PAGOS EN LÍNEA PREGUNTAS FRECUENTES BLOG

BATIDORA INDUSTRIAL M- LB 203

\$ 6.200.000 IVA Incluido

2 recipientes en acero inoxidable. 3 aditamentos mezcladores. Velocidad graduable. Trabajo pesado.
Capacidad: 24 Lt.
Potencia: 3/4 Hp. 560 Wh, 110 V.
Dimensiones: 50 x 56 x 82 cm.



Av. Caracas # 17-40 Bogotá, Colombia. Tenemos parqueadero privado para clientes. WhatsApp 3103065772 ventas@joserrago.com.co (1) 2436035 3112029482
Código Postal: 110321
Desarrollo de software imaginamos.com

Josepago Cocinas y Licuadoras

www.joserrago.com.co/productos/detalle/batidora-kitchenaid-m-comercial

JOSERRAGO

NOSOTROS PRODUCTOS PAGOS EN LÍNEA PREGUNTAS FRECUENTES BLOG

BATIDORA KITCHENAID M- COMERCIAL

\$ 2.700.000 IVA Incluido

Marca: KitchenAid.
Uso comercial, recipiente en acero inoxidable de 8 litros. 10 velocidades. 3 aditamentos mezcladores: Batidor Globo, Plano y Gancho.
Capacidad: 8 Lt.
Potencia: 1.3 Hp. 110 V.
Dimensiones: 25 x 35 x 40 cm.



Av. Caracas # 17-40 Bogotá, Colombia. Tenemos parqueadero privado para clientes. WhatsApp 3103065772 ventas@joserrago.com.co (1) 2436035 3112029482
Código Postal: 110321
Desarrollo de software imaginamos.com

Josepago Cocinas y Licores

www.joserrago.com/productos/detalle/congelador-horizontal-m-ich-22r

JOSEERRAGO

NOSOTROS PRODUCTOS PAGOS EN LÍNEA PREGUNTAS FRECUENTES BLOG

CONGELADOR HORIZONTAL M- ICH 22R

\$ 5,300,000 IVA Incluido

Tapas batientes sólidas. Mueble en lámina galvanizada. Pintura epóxica termo endurecida.
 Canastillas para almacenamiento. Opera a -23°C.
 Capacidad: 22 Pies³ / 623 Lt.
 Potencia: 1/2 Hp, 110 V.
 Dimensiones: 180 x 71 x 93 cm.



Av. Caracas # 17-40 Bogotá, Colombia. Tenemos parqueadero privado para clientes. WhatsApp 3103065772 ventas@joserrago.com.co (1) 2436035 3112029482
 Código Postal: 110321
 Desarrollo de software imaginamos.com

Josepago Cocinas y Licores

www.joserrago.com.co/productos/detalle/nevera-vertical-m-inpv-46b

JOSEERRAGO

NOSOTROS PRODUCTOS PAGOS EN LÍNEA PREGUNTAS FRECUENTES BLOG

NEVERA VERTICAL M- INPV 46B

\$ 7,500,000 IVA Incluido

Puertas batientes en vidrio. Mueble en lámina galvanizada. Pintura epóxica termo endurecida. Panillas para almacenamiento. Luz interior.
 Opera de 1 a 5°C.
 Capacidad: 46 Pies³ / 1,303 Lt.
 Potencia: 1/2 Hp, 110 V.
 Dimensiones: 134 x 79 x 201 cm.



Av. Caracas # 17-40 Bogotá, Colombia. Tenemos parqueadero privado para clientes. WhatsApp 3103065772 ventas@joserrago.com.co (1) 2436035 3112029482
 Código Postal: 110321
 Desarrollo de software imaginamos.com