

PLAN DE NEGOCIOS: POSTRERÍA TEMÁTICA CON POSTRES A BASE DE LICOR
“ACRÓPOLIS S.A.S” EN LA CIUDAD DE TUNJA, CON MIRAS A LA
INTERNACIONALIZACIÓN

YESICA LORENA CUY GUEVARA
OMAR FELIPE VINCHIRA AUZAQUE

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

2019

PLAN DE NEGOCIOS POSTRERÍA TEMÁTICA CON POSTRES A BASE DE LICOR
“ACRÓPOLIS S.A.S” EN LA CIUDAD DE TUNJA CON MIRAS A LA
INTERNACIONALIZACIÓN

YESICA LORENA CUY GUEVARA
OMAR FELIPE VINCHIRA AUZAQUE

Trabajo de grado para optar al título de
Profesional en Negocios Internacionales

Director
YULIETH ANDREA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tunja, 19 de julio de 2019

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Yulieth Andrea Rodríguez Corredor, Docente de la Facultad de Negocios Internacionales.

María Ximena Ariza García, Docente de la Facultad de Negocios Internacionales.

Contenido

	pág.
Justificación	11
2. Descripción idea de negocio o de la necesidad del servicio	13
3. Objetivos.....	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4. Descripción de producto o servicio	16
4.1 Necesidades del cliente.....	16
4.2 Tipo de producto o servicio	16
4.3 Características innovadoras	17
5. Organización y aspectos legales	18
5.1 Estructura organizacional	18
5.2 Misión, visión y valores corporativos.....	18
5.3 Organigrama de la organización.....	18
5.4 Análisis DOFA	19
5.5 Constitución legal	20
5.6 Equipo de trabajo.....	21
6. Plan de marketing	22
6.1 Análisis del entorno	22
6.3 Investigación de mercados.....	24
6.4 Análisis de resultados	24
6.3 Análisis de competidores.....	33
6.3.1 Principales competidores y productos sustitutos	34
6.4 Estrategias de marketing.....	35
6.4.1 Estrategia de segmentación	35
6.4.2 Estrategia de posicionamiento	36
6.4.3 Estrategia funcional	39
6.5 Asignación presupuestaria.....	40
7. Estudio técnico	42
7.1 Instalaciones y utilización de medios	42
7.2 Proceso de compras	42
7.3 Equipos y utensilios necesarios	42

7.4 Alianzas estratégicas.....	43
7.5 Cronograma de trabajo	44
8. Modelo SCOR	45
8.1 Nivel 1	46
8.1.1 Planeación.....	46
8.1.2 Aprovisionamiento (selección de proveedores)	48
8.1.3 Producción	50
8.1.4 Distribución	51
8.1.5 Devoluciones	51
8.1.6 Factores de desempeño.....	51
8.1.7 Metas de desempeño.....	54
8.1.8 Cuadro de mando integral para la cadena de suministro (Supply Chain Scorecard)	56
8.2 Nivel 2	59
8.2.1 Categorías de procesos (Planeación)	59
8.2.2 Aprovisionamiento	60
8.2.3 Producción	61
8.2.4 Distribución	61
8.2.5 Devoluciones	62
8.2.6 Check list - Identificación de las categorías de los procesos.....	63
8.2.7 Mapa de procesos	63
8.2.8 Diagrama de alcance.....	66
8.2.9 Mapa geográfico	67
8.2.10 Diagrama de relaciones	71
8.3 Nivel 3	72
9. Plan financiero.....	78
9.1 Preparación del producto	78
9.2 Inversión y financiación	80
9.3 Ventas año 1	80
9.4 Proyección de ventas año 2 y 3	81
9.5 Ventas totales por producto	81
9.6 Costos fijos	81
9.7 Costos variables.....	82
9.8 Margen de contribución.....	82
9.9 Estado de resultados	82

9.10 Balance general.....	82
9.11 Flujo de caja proyectado.....	83
9.12 Indicadores financieros.....	83
Indicadores de liquidez (Anexo O).....	83
Indicadores de actividad (Anexo P).....	84
Indicadores de endeudamiento (Anexo Q)	84
Indicadores de rentabilidad (Anexo R).....	85
9.13 Análisis punto de equilibrio.....	85
9.14 Conclusiones viabilidad financiera.....	86
10. Internacionalización de la empresa Acrópolis S.A.S.	88
10.1 Análisis de resultados de la matriz selección país.....	92
11. Conclusiones.....	99
Referencias bibliográficas	101
Anexos	106

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.....	19
Tabla 2. Asignación presupuestaria.....	40
Tabla 3. Cronograma de trabajo	44
Tabla 4. Tipos de procesos	45
Tabla 5. Cuadro de mando integral para la cadena de suministro (Supply Chain Scorecard) ..	56
Tabla 6. Check list - Identificación de las categorías de los procesos.....	63
Tabla 7. Elementos del proceso: Categoría planeación.....	72
Tabla 8. Elementos del proceso: Categoría aprovisionamiento	73
Tabla 9. Elementos del proceso: Categoría producción de postres a base de licor	73
Tabla 10. Elementos del proceso: Categoría distribución	74
Tabla 11. Elementos del proceso: Categoría devoluciones	75
Tabla 12. Elementos del proceso: Categoría apoyo	76
Tabla 13. Receta estándar No. 1: Panacotta de whisky y mousse de chocolate	78
Tabla 14. Receta estándar No. 2: Tiramisú de Baileys.....	79
Tabla 15. Receta estándar No. 3: Tartaleta de sabajón.....	79
Tabla 16. Punto de equilibrio	86

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Organigrama Acrópolis S.A.S.....	19
Figura 2. Población total de Tunja en los rangos de 0 > 80 y 14 a 28 años de edad, 2015.	23
Figura 3. Edad.....	25
Figura 4. Ingresos mensuales.....	26
Figura 5. Consumo de postres.	27
Figura 6. Frecuencia de consumo de postres.....	27
Figura 7. Opinión sobre probar postres a base de licor como aguardiente, sabajón, cerveza. ..	28
Figura 8. Posible temática reflejada en una postrería (ambientación, productos, entretenimiento).....	29
Figura 9. Factores que influyen en la decisión para ingresar a una postrería.	30
Figura 10. Factores que influyen en la decisión de volver a una postrería.....	31
Figura 11. Posibles características para una postrería temática.....	32
Figura 12. Precio ideal para comprar un postre.....	33
Figura 13. Marca de la compañía Acrópolis.....	37
Figura 14. Nombre de la marca.	38
Figura 15. Slogan de la marca.	38
Figura 16. Proceso de compras.....	42
Figura 17. Alcance del modelo SCOR.	45
Figura 18. Mapa de procesos.....	65
Figura 19. Mapa de alcance.....	67
Figura 20. Ubicación de proveedores regionales.....	68
Figura 21. Ubicación de proveedores locales.	69
Figura 22. Ubicación de clientes locales.	70
Figura 23. Ubicación de clientes regionales.	71
Figura 24. Mapa de relaciones.....	72

Lista de anexos

	pág.
Anexo A. Inversión y financiación.....	106
Anexo B. Ventas año 1 panacota de whisky	106
Anexo C. Ventas año 1 Tiramisú de Baileys.....	106
Anexo D. Ventas año 1 tartaleta de sabajón.....	107
Anexo E. Proyección de ventas año 2 y 3 panacota de whisky.....	107
Anexo F. Proyección de ventas año 2 y 3 tiramisú de Baileys.....	107
Anexo G. Proyección de ventas año 2 y 3 tartaleta de Sabajón	108
Anexo H. Ventas totales por producto.....	108
Anexo I. Costos fijos	108
Anexo J. Costos variables.....	108
Anexo K. Margen de contribución	109
Anexo L. Estado de resultados	109
Anexo M. Balance general.	110
Anexo N. Flujo de caja proyectado a 3 años	111
Anexo O. Indicadores de liquidez	111
Anexo P. Indicadores de actividad	112
Anexo Q. Indicadores de endeudamiento.....	112
Anexo R. Indicadores de rentabilidad	112

Justificación

En Colombia la repostería ha avanzado constantemente, según la revista Dinero, la cual afirma que la industria panificadora nacional registra ventas de más de 3 billones entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería (Publicaciones Semana, 2014), es por esto que se han originado modelos de negocio a nivel nacional, que carecen de internacionalización, y además cuentan con características similares en cuanto a productos y servicios (Montes, 2018).

Actualmente el chef e investigador de cocina colombiana Charlie Otero afirma que:

Hay un esfuerzo notorio porque el postre sea tan importante como el resto de la carta. Hay también una gran oferta de locales exclusivos de pastelería y repostería, aunque siento que aún falta más presencia del producto local. Tenemos la mejor de las ventajas posibles: ¡producto! Una despensa enorme y variada, frutas de uso clásico y exóticas para realmente innovar; harinas de arroz, sagú, yuca, maíz y otras más; también tenemos un inventario de amasijos en los que nos podemos inspirar. (Montes, 2018)

Por ello, es fundamental innovar y crear empresas que busquen no solo un posicionamiento local sino también a nivel mundial.

En Colombia el sector de repostería ha tenido un crecimiento generalizado, puesto que existen más de 25.000 panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.000 empleos directos (Publicaciones Semana, 2014), ofreciendo productos comunes, tales como el pan, las tortas, los ponqués, los cupcakes, entre otros, sin embargo, no se ha desarrollado un lugar especializado en bienes diferentes y originales que vayan dirigido a un nicho de mercado más exigente, no solo con respecto al producto, sino también al servicio.

Por tal razón una postrería temática con una visión alternativa que brinde postres a base de diversos licores de todo el mundo y principalmente del departamento de Boyacá como el aguardiente, la cerveza y el sabajón es una idea innovadora que puede impactar en el mercado de repostería y en sus consumidores, puesto que permite vivir una experiencia de sabores en un entorno atractivo y no antes visto.

El desarrollo de este proyecto puede generar beneficios a corto plazo en la economía local, principalmente en la ciudad de Tunja, en el país y a nivel internacional implementando una logística óptima y eficiente, identificando un mercado exterior, por medio de una matriz selección país, aprovechando la demanda de bebidas alcohólicas internacionales y la diversidad

de licores que tiene Colombia. Además, Tunja como ciudad universitaria y en crecimiento favorece la implementación de un espacio interesante, ameno y entretenido, teniendo en cuenta que la ciudad carece de múltiples lugares que ofrezcan estas características.

Por el contrario, de no llevar a cabo el proyecto, se estaría desperdiciando un mercado atractivo y una oportunidad de crear un nuevo modelo de negocio tanto en la economía local como en la internacional.

2. Descripción idea de negocio o de la necesidad del servicio

La idea de negocio está fundamentada en dos pilares: el primero y esencial, es crear una postrería temática que ofrezca al cliente una experiencia diferente y única basada en una propuesta interesante que capture la atención del consumidor a través de una infraestructura, indumentaria, ambientación y entretenimiento que esté de acuerdo al tema que se quiere presentar al mercado, y de esta manera llevar a los clientes a una época totalmente diferente a la que está viviendo actualmente, desde que llegan al lugar, con una decoración dirigida al arte y a la arquitectura griega e incluso una conexión con las personas que atenderán a los clientes.

El segundo pilar está dirigido al mismo tópico por medio de la producción y venta de postres a base de diversas bebidas alcohólicas de todo el mundo y principalmente del departamento de Boyacá tales como el aguardiente, la cerveza y el sabajón, así mismo bebidas calientes y frías como acompañamiento del producto principal. Los postres que se van a ofrecer en un comienzo son tres: tartaleta de sabajon, panacota de whiskey y tiramisú de Bailey's, los cuales tienen diferentes presentaciones. El primero será presentado en un molde de galleta, sobre un plato elegante de un color alusivo a la época; el segundo postre estará exhibido en una copa transparente con rasgos griegos, la cual permite visualizar los diferentes sabores y texturas que presenta el mismo; y finalmente el tiramisú estará envasado en una copa ancha con una decoración que contiene los colores de la mitología griega.

Teniendo en cuenta, que Acrópolis tiene recetas exclusivas, debido a que son diseñadas por un chef pastelero, que cuenta con las capacidades para incorporar licores en productos de repostería, los cuales requieren cierta destreza para llegar a crear un producto exitoso, es decir, que se pueden llegar a imitar, pero no es posible que se cree un postre exactamente igual al de la compañía. Sumado a esto, la temática es un valor agregado, debido a que existen pocos lugares que relacionen un tema con absolutamente todos los aspectos que tiene un negocio, sin embargo, es claro que este factor puede imitarse, pero es probable que el impacto que generan los primeros modelos de negocio temáticos, no será el mismo para los que quieran adoptar la idea.

Estas características permitirán una rentabilidad del modelo, puesto que estas incentivarán a los clientes a consumir productos de repostería a base de licor y teniendo en cuenta la calidad, se espera que exista una alta rotación y fidelización por parte de la población. Igualmente, la

ubicación del local permite mayor reconocimiento, debido a que el centro comercial VIVA es un lugar innovador en la ciudad, y por tanto se ha visto gran afluencia de personas, especialmente los fines de semana y días festivos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de una postrería temática con productos a base de licor en la ciudad de Tunja con miras a la internacionalización.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado dirigido al sector de repostería en la ciudad de Tunja.
- Diseñar el modelo SCOR para el desarrollo de la cadena de suministro de un punto de venta en la ciudad de Tunja.
- Determinar la viabilidad que tiene el proyecto en la ciudad de Tunja y a nivel internacional.
- Identificar mercados potenciales a nivel internacional para la empresa “Acrópolis S.A.S”.

4. Descripción de producto o servicio

4.1 Necesidades del cliente

La idea de negocio busca satisfacer diferentes necesidades. En primera medida se reconoce la clasificación de necesidades según la pirámide de Maslow, las cuales están divididas en cinco, dependiendo el grado de vitalidad. En consecuencia, la compañía Acrópolis quiere llegar a satisfacer necesidades fisiológicas, en donde se encuentra la importancia de la alimentación, puesto que es un factor esencial para el desarrollo del ser humano (Rivera, Arellano, & Molero, 2013).

No obstante, esta necesidad puede llegar a convertirse en un motivo, cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad, y posteriormente, si esta motivación va dirigida a un bien específico, se estaría hablando de un deseo, el cual, puede llegar a tener la fuerza para conducir a una persona con una carencia alimenticia, a su satisfacción por medio de cierta marca de productos, en este caso, Acrópolis, postres a base de licor (Rivera, Arellano, & Molero, 2013).

Además, la oportunidad de negocio busca satisfacer necesidades de seguridad, según la pirámide de Maslow, puesto que se enfoca en la experiencia de un lugar con una temática específica en la indumentaria, el producto y el entretenimiento, los cuales son factores que proporcionan: comodidad, confort y bienestar a los consumidores (Rivera, Arellano, & Molero, 2013).

De la misma manera, el modelo de negocio se propone suplir las necesidades sociales, en vista de que existe un lugar, como lo es Acrópolis, en donde las personas pueden llegar a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, generando aceptación, afecto y asociación para los consumidores (Rivera, Arellano, & Molero, 2013).

4.2 Tipo de producto o servicio

La producción y venta de los postres a base de licor son bienes de consumo no duraderos, puesto que son productos de repostería, que están constituidos por ingredientes perecederos, tales como: los lácteos y las frutas, los cuales, tienen un tiempo de caducidad corto, debido a que son más vulnerables a la humedad, la temperatura y la presión que proporciona el ambiente.

Así mismo, la idea de negocio también se clasifica como un servicio, es decir, intangible, inseparable, variable y perecedero, debido a que se brinda una experiencia auténtica desde que se proporciona el producto hasta el servicio al cliente, y esto se ve reflejado en diversos factores

como entretenimiento, indumentaria, decoración, entre otros. Todo ello basado en la mitológica griega, teniendo en cuenta que así lo decidió la población encuestada de la ciudad de Tunja.

4.3 Características innovadoras

Los productos a base de licor, cuentan con insumos de calidad y con una decoración llamativa, la cual está dirigida a un ambiente mitológico, de tal manera que cuando los clientes consuman el producto, este satisfaga su paladar e igualmente, cada postre tenga la capacidad de generar un momento de entretenimiento, gracias a los elementos que se implementan de la cultura griega.

Por otra parte, es importante resaltar la presencia de la temática en aspectos, tales como: una carta que incluya a los personajes y escenarios de la mitología griega en los nombres y la descripción de los postres. Así mismo, el establecimiento contiene el arte figurativo de la cultura griega, en el diseño y decoración de las mesas, las sillas, las paredes, las servilletas, los cubiertos, los platos, entre otras cosas.

Además, se quiere implementar un entretenimiento auténtico e innovador, por medio de diferentes juegos de mesa, es decir, un servicio que involucra a los consumidores, puesto que ellos harán parte de un entorno poco convencional y tendrán la oportunidad de disfrutar un lugar que recree un contexto atractivo, y así descansar y divertirse de una manera distinta a las que ofrecen otros productos y servicios.

5. Organización y aspectos legales

5.1 Estructura organizacional

Acrópolis es una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, constituida en la ciudad de Tunja Boyacá, con el propósito de incursionar en el mercado con un nuevo producto.

Nombre de la empresa: Acrópolis

5.2 Misión, visión y valores corporativos

Misión

Ofrecer un concepto autentico e innovador que se refleje en los postres y en un entorno diferente, el cual permita vivir una experiencia única en el ambiente de la antigua y mitológica Grecia.

Visión

En el 2025 ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una postrería autentica, novedosa y competitiva, con los mejores estándares de calidad tanto en el servicio como en el producto.

Valores corporativos

- Innovación: Acrópolis va más allá de un producto de calidad y novedoso, puesto que se enfoca en un servicio que proporciona una experiencia innovadora y original.
- Calidad: Brindando una experiencia y productos de la mejor calidad a nuestros consumidores.
- Comunicación: Para Acrópolis la comunicación con el cliente es una prioridad, bajo el interés de generar una relación continua y consolidar un vínculo de confianza fuerte.
- Trabajo en equipo: Este aspecto es fundamental para un funcionamiento óptimo de los procesos, además permite generar mayor innovación tanto en el servicio como en el producto.

5.3 Organigrama de la organización

Según la guía práctica de la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) establece que:

Los accionistas de la sociedad tienen plena libertad para organizar la estructura de la

sociedad, teniendo en cuenta que la misma se adecue a sus necesidades y que el funcionamiento de ella les posibilite un mejor desenvolvimiento de las actividades que se van a desarrollar. (Barrero, Cardozo, & Ortega, 2010)

Por tanto, el organigrama de la organización se determinó de la siguiente manera:

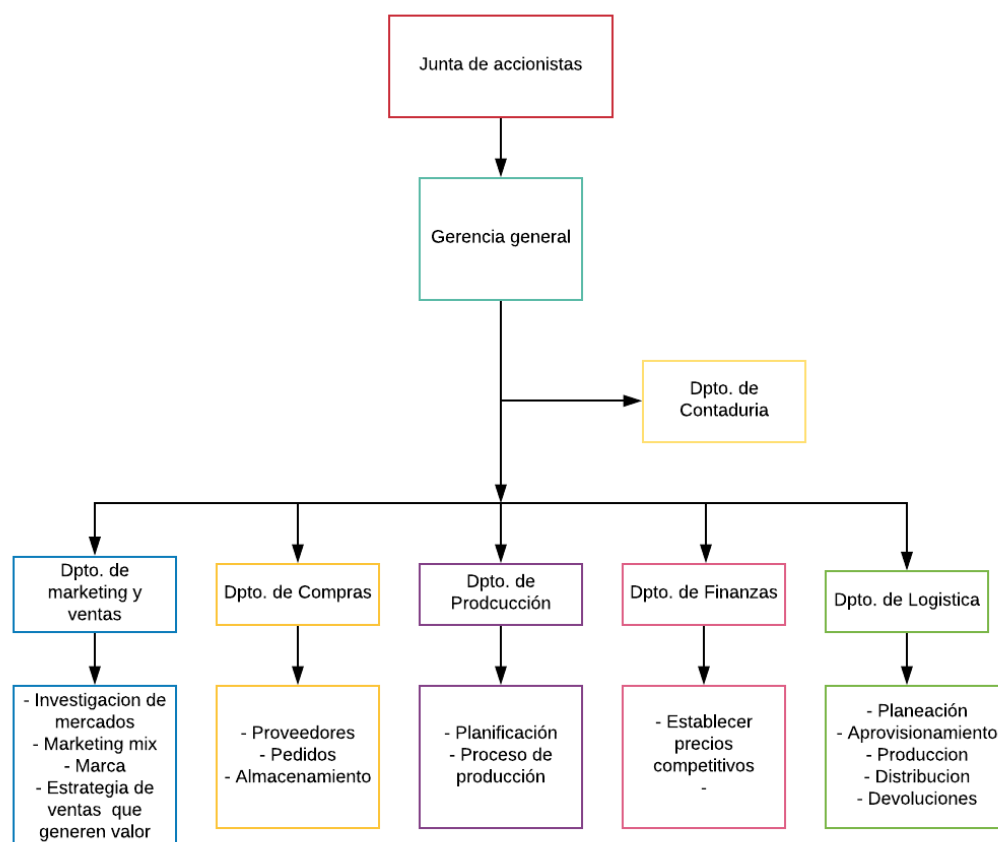


Figura 1. Organigrama Acrópolis S.A.S.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Análisis DOFA

Tabla 1
Matriz DOFA.

Fortalezas	Oportunidades
- Modelo de negocio con un concepto temático nunca antes visto en la ciudad de Tunja. - Productos innovadores con materias	- Los consumidores están creando una tendencia al consumo de postres, dando relevancia a este producto (Montes, 2018) - Amplia gama de sabores que nos

primas (licores) del departamento de Boyacá. - Desarrollo e implementación de la logística Score en la empresa Acrópolis. - Emplear personal joven con potencial que ofrezca conocimientos y genere ideas innovadoras, teniendo en cuenta, que el desempleo en personas jóvenes es una problemática latente en Colombia. - Servicio enfocado a la temática en todos los aspectos como: ambientación (decoración e inmobiliario), productos, experiencia y entretenimiento.	proporciona el departamento de Boyacá en sus licores (Montes, 2018). - En Colombia las personas son receptivas a nuevas propuestas en tema de repostería (Rodríguez, 2018b). - Las personas de Tunja consumen por lo menos una vez al mes postre, según la encuesta realizada por Acrópolis S.A.S. - Programas como fondo emprender, los cuales financian iniciativas empresariales.
Amenazas	Debilidades
- En Colombia existen más de 25.000 panaderías y pastelerías (Publicaciones Semana, 2014). - Altos costos e impuestos, teniendo en cuenta que la tasa impositiva de tributación social es del 68%. (El Espectador, 2017). - Pocos instrumentos e incentivos estatales que ayuden a crear una empresa de manera confiable y segura. (El Espectador, 2017). - Colombia es el tercer país con la tasa corporativa más alta de Latinoamérica, con un 33%. (Rodríguez, 2018a). - Diversidad de locales con productos sustitutos en la ciudad de Tunja como heladerías y pastelerías.	- Poco capital para comenzar el desarrollo de la empresa. - Falta de experiencia en el sector comercial y empresarial, puesto que es la primera vez que se va a incursionar en el mercado. - Poco reconocimiento de la marca. - Aún no se tienen proveedores confiables y estables. - Aún no existe tecnificación para mejorar los procesos de producción.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Constitución legal

La sociedad por acciones simplificada (S.A.S) se constituye por medio de un documento privado inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en el que la sociedad establezca su domicilio principal. Si al momento de la constitución se realizan aportes sujetos a escritura pública se hará por este documento, según lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008.

- Número de accionistas: mínimo 1, y sin límite máximo.
- Revisor fiscal: voluntario, salvo cuando los activos brutos del año inmediatamente anterior sean iguales o superiores a 5.000 smmlv y/o sus ingresos brutos sean iguales o superiores a 3.000 smmlv. (Actualícese, 2017)

5.6 Equipo de trabajo

- *Gerente*: Dirigir la empresa a través de la planificación y control de los procesos, además de tomar las decisiones fundamentales para el rumbo de la empresa.
- *Contador*: Manejar la contabilidad de la organización para analizar la viabilidad de la toma de decisiones.
- *Director de marketing y ventas*: Diseñar y ejecutar estrategias de ventas, las cuales tengan la capacidad de generar valor y así hacer frente a la competencia.
- *Director logístico*: Planear, gestionar y controlar todas las operaciones dirigidas al aprovisionamiento, distribución y devoluciones.
- *Chef pastelero*: Diseñar y dirigir los productos que se vayan a ofrecer en la pastelería.
- *Sous chef*: Segundo al mando en la cocina. Así mismo prepara y presenta los productos de la pastelería.
- *Auxiliar de cocina*: Apoya al chef pastelero y al sous chef, además de realizar funciones generales como preparar los ingredientes, mantener limpia la cocina, entre otros.
- *Empleado*: Funciones generales como servicio de la caja, atención a los clientes, asistencia y limpieza, entre otros.

6. Plan de marketing

El entorno comercial cambia permanentemente y es por ello que es necesario crear estrategias que permitan a la compañía Acrópolis adaptarse a estos cambios, por tal razón, el plan de marketing es una herramienta de gestión en la que se registra toda acción a realizar con el fin de satisfacer las necesidades de un mercado objetivo en el que se encuentren clientes reales y potenciales, reduciendo el riesgo de pérdidas de recursos y esfuerzos en estrategias de marketing tanto mal planteadas como mal desarrolladas (Mogollón, 2018).

6.1 Análisis del entorno

El municipio de Tunja mantiene relación con municipios más pequeños, estas relaciones se reflejan en el crecimiento de relaciones económicas a través de intercambios agrícolas y comerciales, dichas poblaciones son Sutamarchán, Samacá, Soracá, Toca, Arcabuco, Chivatá, Siachoque, Cómbita, Tuta; en cuanto a desarrollo turístico está muy ligada a poblaciones como Paipa y Villa de Leyva, lo cual significa un mayor tránsito de personas por la ciudad de Tunja, además la capital del departamento de Boyacá registra 200 desarrollos urbanísticos en la zona urbana mostrando un crecimiento de la población.

En 2015 la población de la Ciudad de Tunja ascendió a 188.380, de los cuales el 52,17% son mujeres y el 47,83% son hombres y se espera que para 2020 el municipio de Tunja crezca un 20,85% alcanzando una población de 206.827 (Municipio de Tunja, 2015).

Por otro lado, los datos muestran que la población joven a 2015 se encuentra mayoritariamente entre los 18 y los 28 años, con un total de 34.319 personas, lo que equivale al 71% del total de los jóvenes (Municipio de Tunja, 2015), lo cual para nuestra idea de negocio resulta beneficioso, ya que este rango de edades entra dentro de nuestro segmento de mercado. Y para 2020 se espera que la población joven (entre 14 y 28 años) crezca un 11,64%. (Municipio de Tunja, 2015).

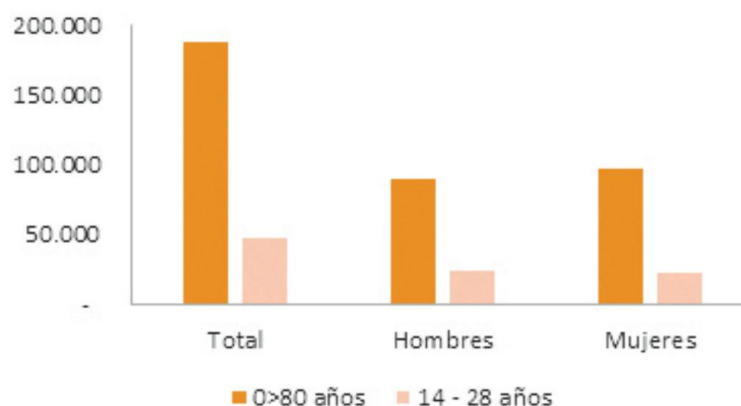


Figura 2. Población total de Tunja en los rangos de 0 > 80 y 14 a 28 años de edad, 2015.

Fuente: Municipio de Tunja, 2015.

Según el DANE y su estudio sobre el IPC en lo corrido del año 2017 en las 24 principales ciudades del país mostro que Tunja se encuentra en el puesto 12 con una variación total de 3,35 y hasta agosto de 2018 su variación ha sido de 2,92 teniendo la segunda variación más alta del país, esto significa que el costo de vida de los tunjanos está creciendo afectando el poder adquisitivo de la población (DANE, 2017). Según Addeco los colombianos están destinando el 30% de su salario para todo lo que tiene que ver con alimentos y así mismo, invierten un 10% de sus ingresos en actividades de ocio (Portafolio, 2017) y por las características de nuestro servicio temático también cuenta como una ocupación de ocio. Esto muestra un porcentaje de gasto por parte de los consumidores atractivo para nuestro modelo de negocio.

En cuanto a la situación actual del sector, Gonzalo Carvajal, director general del Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería afirma que el sector de la repostería está creciendo continuamente y donde los consumidores siempre están exigiendo productos de alta calidad e innovadores. Es un sector que está de moda como la gastronomía. Ahora vemos productos veganos o diabéticos. Estamos en la era de panaderos y reposteros innovadores. En este momento se están desarrollando procesos de ultracongelados, lo cual, ya existía en Europa desde hace mucho tiempo, pero en este momento se están implementando estos procesos en el país. (Salazar, 2017)

La repostería es una de las ramas que más va de la mano con las tendencias, en 2018 se están presentando ciertas corrientes en cuanto a nuevos e innovadores ingredientes para la fabricación de postres, una de estas tendencias es el uso de productos orgánicos, tales como verduras, frutos, hierbas, mieles, entre otros. Los llamados “superfoods” como la chía, el coco, que dan un toque delicioso y nutritivo, pueden ser el aliado perfecto para la repostería y finalmente otra

orientación, como lo es la utilización de endulzantes bajos en azúcar como la stevia. (El Universal, 2018)

6.3 Investigación de mercados

- *Herramientas implementadas:* Para analizar el contexto de Tunja, sus necesidades, gustos y deseos futuros con respecto a nuestra idea de negocio se realizó una encuesta de 10 preguntas y así enfocarse en la temática y productos a base de licor.

Así mismo, a partir de la siguiente fórmula se logró obtener el tamaño de la muestra, que es de alrededor de 598 personas, donde “N” son 125.221 personas, debido a que este es el tamaño de la población segmentada, es decir, los habitantes mayores de 18 años y menores de 60 años de la ciudad de Tunja (DANE, 2019). Por otra parte, “Z” es un parámetro estadístico, que depende del nivel de confianza que se decida trabajar, mientras que “P” es la probabilidad de que ocurra el evento estudiando, “Q” es la probabilidad de que el evento no ocurra, y finalmente “e” es el margen de error máximo permitido.

Fórmula:

N: 125.221

Z: 95% (1,96)

P: 50%

Q: 50%

e: 4%

$$n_0 = N \times Z^2 \times P \times Q / e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q$$

$$n_0 = 125.221 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 / (0,04)^2 \times (125.221 - 1) + 1,96^2 \times 0.5 \times 0.5$$

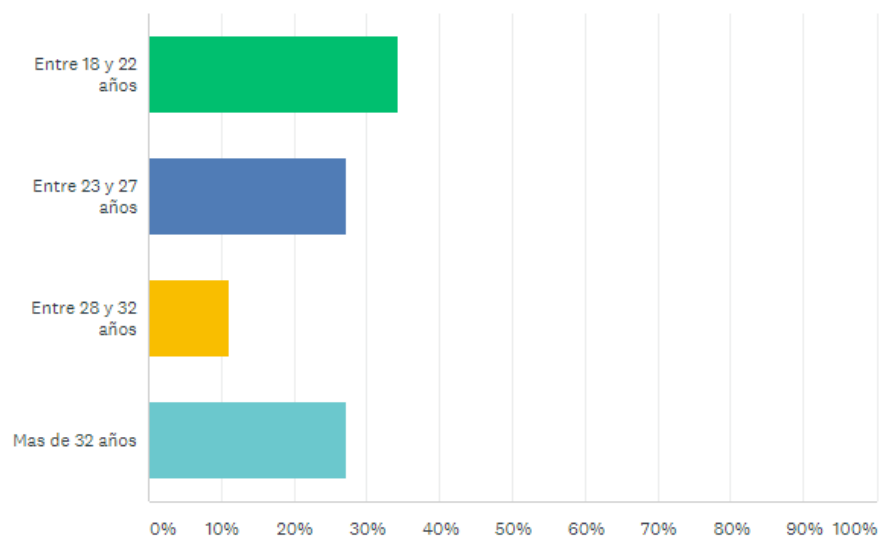
$$n = 597.39 = 598$$

6.4 Análisis de resultados

La presente investigación es de tipo cuantitativa, puesto que para su correcto desarrollo se aplicó un medio estadístico como lo es la encuesta, en donde se tuvo en cuenta una muestra seleccionada de 598 personas, a fin de analizar los resultados obtenidos para llevar acabo un modelo de negocio exitoso. Mediante esta investigación se pretende cuantificar los datos con la finalidad de elaborar un análisis de la información más deductivo y objetivo, a través de la

relación entre las variables a evaluar.

Pregunta 1: Edad



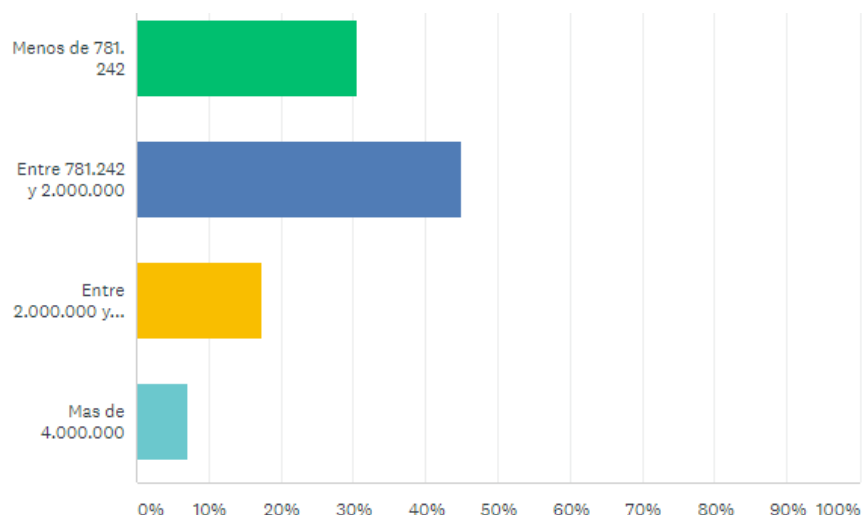
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Entre 18 y 22 años	34,34%
▼ Entre 23 y 27 años	27,27%
▼ Entre 28 y 32 años	11,11%
▼ Mas de 32 años	27,27%

Figura 3. Edad.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

La mayoría de la población se encuentra en el rango de 18 y 22 años, seguido de las personas entre 23 y 27 años, y más de 32 años, lo que nos permite deducir que el modelo de negocio estará dirigido tanto a ciudadanos jóvenes como a adultos.

Pregunta 2: ¿En qué intervalo se encuentran sus ingresos mensuales?



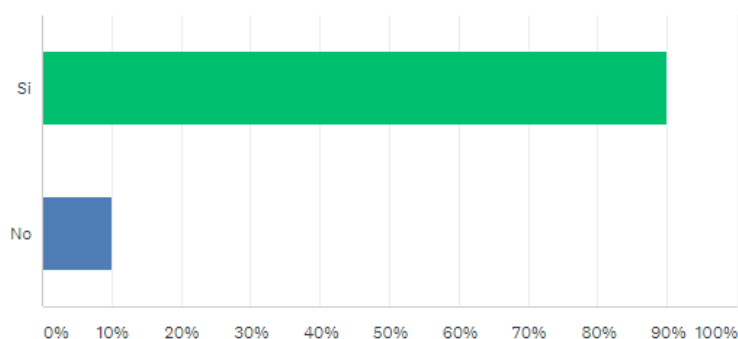
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Menos de 781. 242	30,61%
▼ Entre 781.242 y 2.000.000	44,90%
▼ Entre 2.000.000 y 4.000.000	17,35%
▼ Mas de 4.000.000	7,14%

Figura 4. Ingresos mensuales.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

El 44% de la población cuenta con un ingreso entre 781.242 y 2.000.000 de pesos, esto es, favorable puesto que nuestros posibles consumidores poseen un nivel económico apto, no solo para suplir las necesidades mediante productos básicos, sino también para satisfacer sus deseos a través de productos como el que ofrecemos.

Pregunta 3: ¿Consume usted postres?

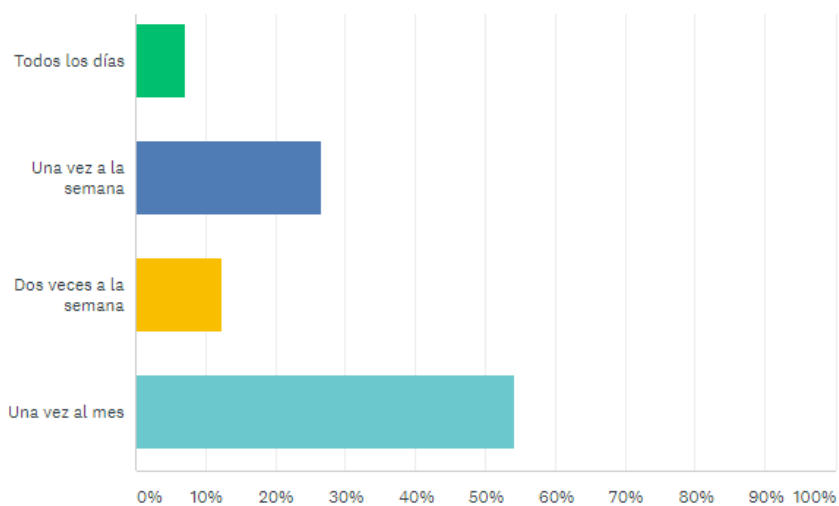


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	90,00%
▼ No	10,00%

Figura 5. Consumo de postres.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia consume postres?



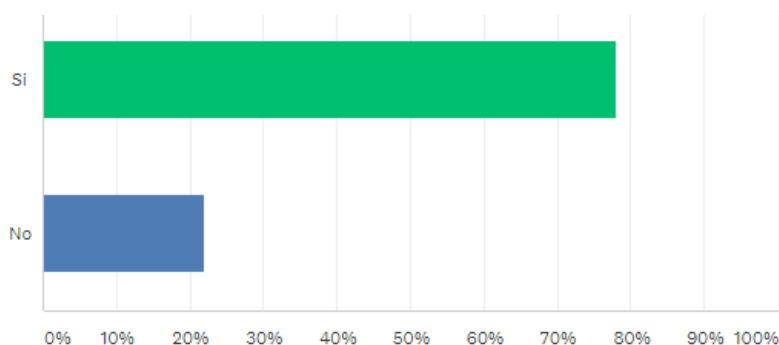
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Todos los días	7,14%
▼ Una vez a la semana	26,53%
▼ Dos veces a la semana	12,24%
▼ Una vez al mes	54,08%

Figura 6. Frecuencia de consumo de postres.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

El 90% de las personas encuestadas de la ciudad de Tunja consumen postre por lo menos una vez al mes o una vez a la semana, lo cual es positivo para el modelo de negocio, pues es un producto apetecido por la población y posiblemente tendría un alto consumo en la postretería que se quiere crear.

Pregunta 5: ¿Le gustaría probar postres a base de licor como aguardiente, sabajón, cerveza, entre otros?



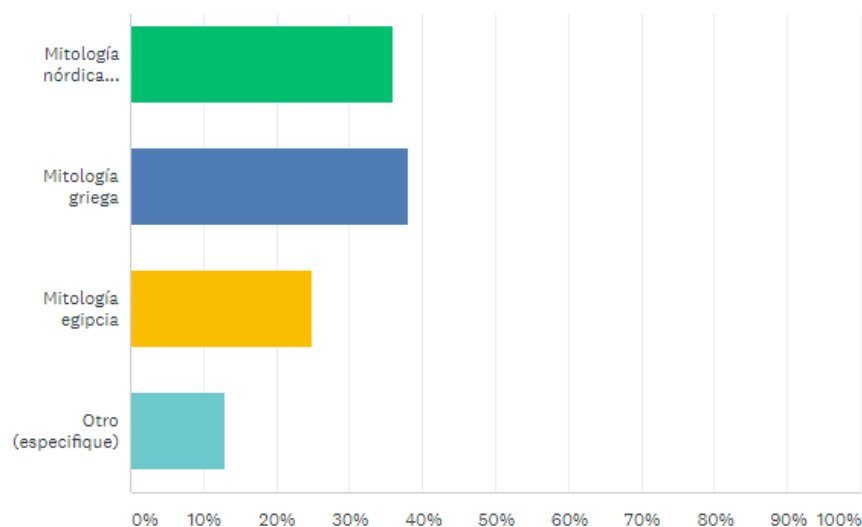
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	78,00%
▼ No	22,00%

Figura 7. Opinión sobre probar postres a base de licor como aguardiente, sabajón, cerveza.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

Así mismo el 78% de las personas encuestadas están interesadas en probar y conocer postres a base de licor, especialmente de productos boyacenses, por tal razón esta variable determina que el público está abierto a productos innovadores que tengan características de su región.

Pregunta 6: ¿Qué temática le gustaría ver reflejada en todos los aspectos de una postrería (ambientación, productos, entretenimiento, entre otros)?



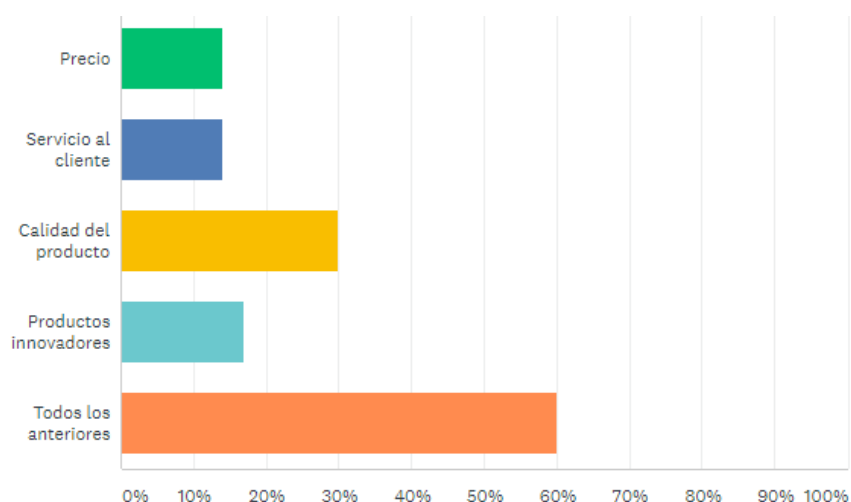
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Mitología nórdica (Vikings)	36,00%
▼ Mitología griega	38,00%
▼ Mitología egipcia	25,00%
▼ Otro (especifique)	Respuestas 13,00%

Figura 8. Posible temática reflejada en una postrería (ambientación, productos, entretenimiento)

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

El modelo de negocio está dirigido a una postrería temática con productos a base de licor, por tanto, la encuesta muestra que la temática más atractiva para el consumidor es la mitología griega, no obstante, también es interesante para el cliente la mitología nórdica, puesto que estos dos temas tan solo tienen una diferencia del 2%.

Pregunta 7: ¿Qué factores influyen en su decisión para ingresar a una postrería?



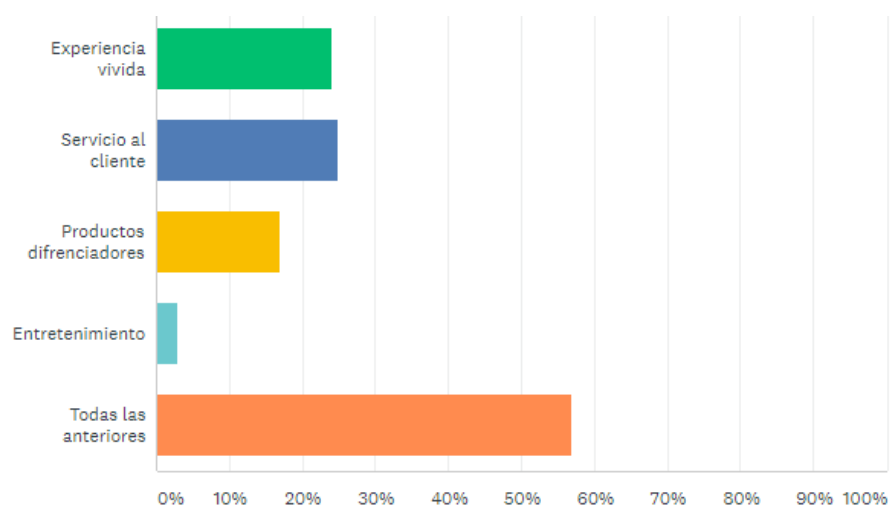
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Precio	14,00%
▼ Servicio al cliente	14,00%
▼ Calidad del producto	30,00%
▼ Productos innovadores	17,00%
▼ Todos los anteriores	60,00%

Figura 9. Factores que influyen en la decisión para ingresar a una postrería.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

Es fundamental tener claro cómo atraer al consumidor, por esto, se analizó que factores influyen en la decisión para entrar a una postrería y la mayoría de la población encuestada (60%) se inclina por los cuatro factores: precio, servicio, calidad del producto y productos innovadores, dándonos a atender que debemos prestar especial atención a cada una de estas características. Sin embargo, la característica más relevante es calidad del producto, seguida de productos innovadores, es por ello, que el modelo de negocio planteado podría ser exitoso teniendo en cuenta que la innovación es un factor al cual nos vamos a dirigir.

Pregunta 8: ¿Qué factores influyen para que usted vuelva a una postrería?



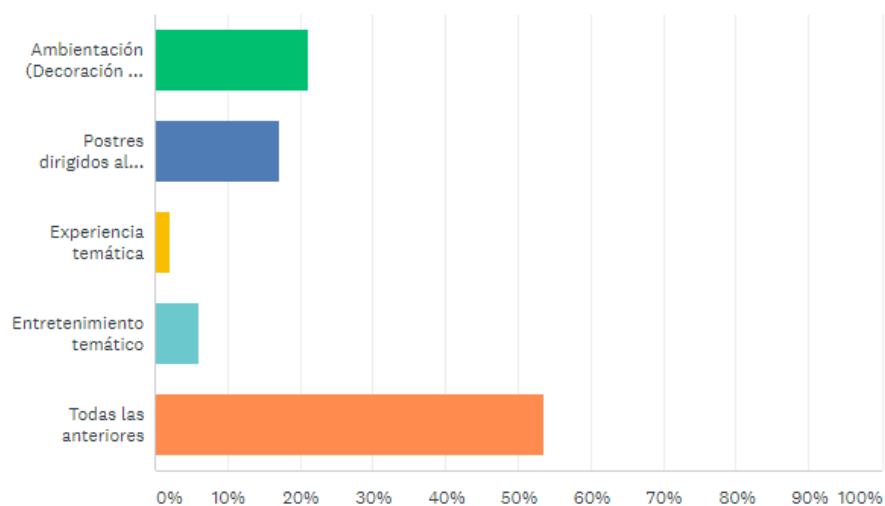
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Experiencia vivida	24,00%
▼ Servicio al cliente	25,00%
▼ Productos diferenciadores	17,00%
▼ Entretenimiento	3,00%
▼ Todas las anteriores	57,00%

Figura 10. Factores que influyen en la decisión de volver a una postrería.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

La postrería tiene un enfoque temático en todos sus aspectos: experiencia vivida, servicio al cliente, productos diferenciadores y entretenimiento, todos estos fueron seleccionados por los encuestados, no obstante el factor que predomina es servicio al cliente, seguido de experiencia vivida, los cuales están relacionados, por esta razón es importante el desarrollo de la temática en la postrería.

Pregunta 9: ¿Qué características le gustaría que tuviera una postrería temática?



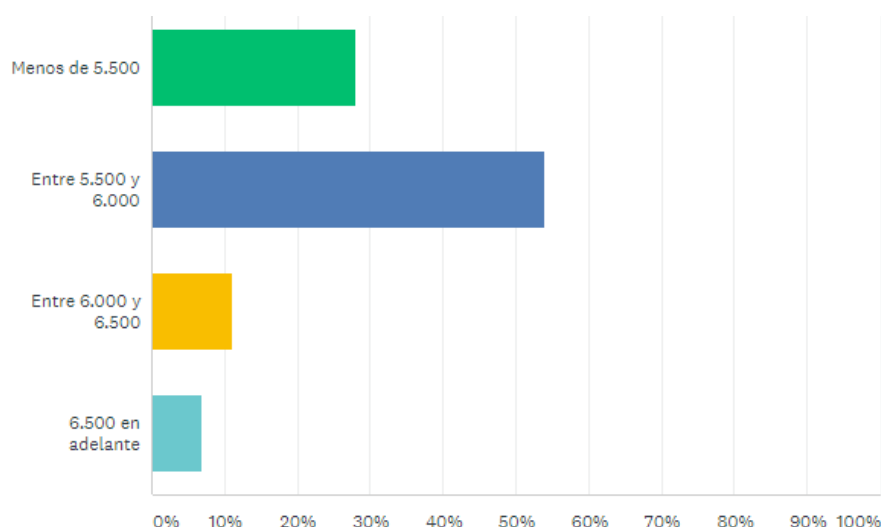
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Ambientación (Decoración y mobiliario)	21,21%
▼ Postres dirigidos al tema	17,17%
▼ Experiencia temática	2,02%
▼ Entretenimiento temático	6,06%
▼ Todas las anteriores	53,54%

Figura 11. Posibles características para una postrería temática.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

Según el público encuestado para llegar a tener una temática atractiva e interesante son fundamentales todas las características nombradas: ambientación (decoración y mobiliario), postres dirigidos al tema, experiencia temática y entretenimiento temático, no obstante, el factor más relevante para los encuestados es ambientación con un 21%.

Pregunta 10: ¿Cuál sería su precio ideal para comprar un postre?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Menos de 5.500	28,00%
▼ Entre 5.500 y 6.000	54,00%
▼ Entre 6.000 y 6.500	11,00%
▼ 6.500 en adelante	7,00%

Figura 12. Precio ideal para comprar un postre.

Fuente: Encuesta aplicada a la población tunjana, 2018.

El precio más atractivo para los consumidores es de 5.500 a 6.000, por lo cual los costos de producción deben ser acordes a la ganancia que se quiere llegar a lograr, considerando el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada y el testeó del producto por medio de la feria empresarial en la Universidad Santo Tomás, se pudo evidenciar que el modelo de negocio tiene oportunidad de ejecución y crecimiento en la ciudad de Tunja, puesto que se demostró la alta rotación que tienen los productos y el interés y agrado hacia los mismos. Así mismo, para el consumidor fue atractivo y llamativo la temática de mitología griega en todos los aspectos, lo que origina mayor afluencia de personas y por tanto la demanda incrementa, gracias al valor agregado con el que cuenta Acrópolis.

6.3 Análisis de competidores

6.3.1 Principales competidores y productos sustitutos

Productos sustitutos

En la industria repostería existe gran variedad de productos, lo cual exige que las empresas sean cada vez mejores con respecto a sus procesos y a la creación de ideas innovadoras. A continuación los productos sustitutos de los postres a base de licor y su elemento esencial, es decir, la temática que se va a implementar en Acrópolis.

- *Pasteles y sus derivados*. Este producto presenta una competencia fuerte, debido a que el consumo de este, es una tradición en fechas especiales como cumpleaños, celebraciones, día del amor y la amistad, entre otros.
- *Helados*. Es un producto común de consumo especialmente los fines de semana y festivos, no obstante, este bien es consumido principalmente por niños. Además, este bien ha tenido un desarrollo en el mercado, puesto que, el helado se ha transformado en tortas, en acompañante de comidas, malteadas, entre otros.
- *Donuts*. Cuenta con un consumo significativo en la ciudad de Tunja, además de ser una opción de regalo para las diferentes fechas especiales.
- *Churros*. Es un alimento dulce que se ha convertido en una opción de consumo diario, puesto que cuenta con un precio muy bajo, debido a sus características y a la facilidad de producción.

Principales competidores

- *Magic*. Es una empresa que fue financiada por Fondo emprendedor en sus inicios y desde entonces ha tenido un gran crecimiento en la ciudad de Tunja. Ofrece productos de repostería, alimentos salados, bebidas, entre otros. Su producto principal son las Donuts. Esta compañía está ubicada en el centro de la ciudad, en la carrera 11 N° 21 – 38, el cual es un punto bastante concurrido por la población tunjana. Por otra parte, los precios varían desde \$1.500 hasta \$15.000, sin tener en cuenta los pasteles de gran volumen.
- *El Hojaldre*. Tiene gran antigüedad en la ciudad de Tunja, por tal razón, sus clientes están fidelizados, además de contar con productos de calidad, como lo son los postres, aperitivos, meriendas, bebidas frías y calientes, entre otros. En materia de productos de repostería los precios oscilan entre los \$5.500 hasta \$13.000. Se encuentra ubicado en el centro de Tunja, en la carrera N° 19 – 96, el cual se ha convertido en un punto de referencia para la población,

especialmente para los trabajadores de lugares aledaños.

- *La Fresería*. Empezó hace poco en la ciudad de Tunja y se enfoca en productos derivados de la fresa, puesto que este es el componente principal de su razón de ser. Está ubicada en la Avenida Universitaria N° 41 – 50.
- *Yogen Fruz*. Es una heladería que tiene productos principalmente de yogurt y frutas, además de tener una línea light. Su rango de precios varía entre los \$6.000 hasta los \$14.000. En la ciudad de Tunja ha tenido una tendencia positiva y receptiva, y además cuenta con dos puntos de venta, ubicados en Green Hills y en el Centro Comercial VIVA.

6.4 Estrategias de marketing

- *Estrategia de penetración en el mercado*. En Acrópolis S.A.S se implementara una estrategia de precios de penetración con la utilización de precios bajos y atractivos para los consumidores, además de medios de publicidad que permitan a los clientes ver a Acrópolis como un lugar en donde celebrar eventos y/o pasar una tarde divertida y entretenida gracias a la temática que la compone.
- *Estrategia de desarrollo del mercado*. Se utilizaran medios complementarios de distribución como la página web con el fin de dar a conocer el producto, sus características y la temática de la empresa, y así atraer y captar un número mayor de clientes dentro de nuestro segmento. Así mismo implementar un contacto directo con el cliente a través de un chat online y redes sociales.
- *Estrategia de desarrollo del producto*. En los próximos años se crearan postres con características saludables teniendo en cuenta las tendencias que se están generando entorno a un estilo de vida fitness con ingredientes alternativos y endulzantes naturales como frutos, hierbas, la chía, el coco, el cacao, entre otros, sin olvidar el enfoque central, es decir, la temática.

6.4.1 Estrategia de segmentación

Se utilizará una estrategia diferencial, teniendo en cuenta cada mercado meta al que se pretende llegar, dando a conocer el factor innovador tanto en la temática como en los productos, generando en los consumidores el deseo de conocer el lugar y los productos a base de licor, con una temática que los representa.

Nuestros mercados meta están comprendidos de la siguiente manera:

- *Personas mayores de 18 años*. El lugar brinda una experiencia diferente y productos que

contienen licor del departamento de Boyacá y de todo el mundo, por tal razón su principal nicho son estas personas.

- *Amantes del licor.* Acrópolis brinda productos diferenciadores puesto que son a base de licor, principalmente del departamento de Boyacá, por tal razón está dirigido a este nicho, puesto a través de estos productos recordara su región, además de conocer otros tipos de licores del mundo, y de la misma manera vivir una experiencia única.
- *Personas que buscan una experiencia diferente.* En Tunja no existen muchos lugares que brinden un entretenimiento y al mismo tiempo cuenten con productos innovadores y muchas personas se dirigen a otras ciudades para encontrar un lugar con estas características, es por ello que Acrópolis está dirigido tanto a jóvenes como adultos que deseen disfrutar un momento que le brinde un bien y un servicio con aspectos novedosos y auténticos.
- *Amantes de productos dulces.* Este modelo de negocio ofrece productos para las personas a quienes les gusta probar el dulce en diferentes presentaciones y sabores.
- *Personas con ingresos medio-altos.* El lugar está dirigido a personas con un poder adquisitivo medio-alto, con el fin de que puedan adquirir los productos y disfrutar el servicio de manera constante.

6.4.2 Estrategia de posicionamiento

Acrópolis busca posicionarse en la mente de los consumidores por la calidad y diferenciación de sus productos, además de la temática ofrecida, con las siguientes estrategias:

Marca – Psicología del color



Figura 13. Marca de la compañía Acrópolis.

Fuente: Elaboración propia.

- *Marrón (Bordeado circular de ornamento griego)*. Este color evoca exclusividad, la cual está reflejada en los productos e ingredientes de Acrópolis. Asimismo, el marrón es el color del chocolate, un insumo fundamental en el sector de la repostería, el cual, libera endorfinas y genera una percepción de estabilidad. Estas son las sensaciones que se quieren transmitir al cliente al consumir los postres a base de licor y al vivir la experiencia temática sobre la mitología griega (Paris, 2012).
- *Azul (Acrópolis – Paladares divinos)*. Se asocia con lo maravilloso, con la fantasía, sabiduría e inmortalidad, las cuales, son características propias de la mitología griega, que es el tema a utilizar en todos los aspectos de la compañía Acrópolis (Paris, 2012).
- *Violeta. (Crema de postre)*. Refleja misticismo, misterio y suntuosidad, sensaciones relacionadas con la mitología griega, sus historias y personajes. Estos elementos serán utilizados en la decoración no solo de los postres, sino también, en aspectos como indumentaria, utensilios, entre otros (Paris, 2012).
- *Naranja (Toppings de la crema)*. Manifiesta lo exótico y las sensaciones dadas al paladar, cualidades dadas por los licores usados en los productos de Acrópolis, los cuales, darán diferentes sabores y texturas a los postres (Pardo, 2013).

Marca – Nombre



Figura 14. Nombre de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

El nombre de la marca hace referencia a la Acrópolis, el cual, fue un lugar sagrado y uno de los más importantes desde los comienzos de la historia griega. Este fue considerado la morada de los dioses, el emplazamiento ideal para las principales construcciones y donde eran guardadas las reliquias más sagradas (Dukelesky, 2011). Así pues, la compañía Acrópolis quiere reflejar a través del nombre que es un lugar especial, sagrado para los amantes de la repostería donde reciban un producto y una atención digna de dioses.

Se utilizó el tipo de letra “Carolingia”, el cual es un tipo de letra creada en el siglo VIII d.C, que tuvo gran acogida en la antigüedad debido a su alta legibilidad gracias a su trazo claro, preciso, de gran estética, y por ello fue utilizada principalmente para ser transmisora de conocimiento y cultura (Garcia, 2017). Estas características son las que Acrópolis quiere adoptar para su marca, es decir, que sea comprensible y que su concepto estético evoque al consumidor una sensación de antigüedad, como lo es, la época de la mitología griega.

Marca - Slogan



Figura 15. Slogan de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

A través del eslogan, la compañía quiere mostrar las principales características del modelo de negocio al utilizar la palabra “paladares”, la cual hace referencia a los múltiples sabores y texturas que los consumidores podrán encontrar en los productos de Acrópolis. A su vez, la palabra “divino” refleja la conexión con la temática de mitología griega, teniendo en cuenta que esta época se caracterizó por tener diferentes dioses, quienes representaban diferentes aspectos

para la humanidad, tales como: la vida, la muerte, el cielo, el mar, el amor, entre otros.

Estrategia diferencial - Beneficios con respecto a los bienes sustitutos

- *Pasteles y sus derivados.* Los postres a base de licor son una alternativa totalmente diferente para los eventos y fechas especiales, puesto que ofrecen un sabor autentico y diferente, teniendo en cuenta, que los clientes cada vez buscan conceptos nuevos en todos los aspectos de los productos a probar.
- *Helados.* Son productos de alta rotación debido a que se obtienen en tiendas de barrio, droguerías y heladerías, por el contrario, los postres a base de licor, junto con la temática presentada, son productos de baja rotación que permiten al consumidor no solo disfrutar el producto, sino tener toda una ambientación de una experiencia diferente.
- *Donuts.* Son bienes estandarizados, en donde generalmente solo cambia el sabor, pero la presentación sigue siendo la misma, mientras que la postrería ofrece productos con distintos diseños, sabores, formas, presentaciones, entre otros, siempre ligados a la temática presentada.
- *Churros.* Este producto es más básico y en la ciudad de Tunja se presentan churros que no cuentan con características innovadoras, sin embargo, el precio es bajo. Por otra parte la postrería introduce al mercado un producto y un servicio con propiedades novedosas y atractivas como lo son la temática, los sabores de los licores del departamento y el mundo, el diseño, el mobiliario, la decoración, entre otras cosas.

Atención al cliente

- Se generará un contacto directo con el consumidor a través de una página web donde se podrá adquirir nuestros productos, además de la opción de establecer un chat con la empresa para responder dudas y cualquier tipo de queja, recibir recomendaciones acerca del producto y el servicio.
- Posicionamiento en redes sociales a través de fanpage de nuestros productos y servicios, por medio de la construcción de una personalidad de la marca enfocada a la calidad e innovación dirigida a los mercados meta.

6.4.3 Estrategia funcional

- *Producto.* Nuestros productos tienen especial énfasis en generar la mayor calidad posible

para los clientes, así mismo la satisfacción de sus requerimientos y deseos. De la misma manera el nuevo concepto de sabores y presentación está orientada a atraer al consumidor y así fidelizarlo.

- *Precio.* Los productos y servicios de Acrópolis poseen un precio competitivo teniendo en cuenta las características ofrecidas, puesto que no solo son productos innovadores, sino una experiencia temática autentica. Además en la introducción al mercado con precios de penetración generaría un beneficio en relación con la competencia, en términos de conseguir una cuota considerable de mercado.
- *Distribución.* Se implementará el canal directo, debido a que no se necesita de un intermediario para llevar el producto al consumidor, puesto que la compañía tendrá su propio lugar establecido para desarrollar el modelo de negocio. No obstante, por medio de la página web, se podrán vender productos a través de un canal indirecto corto, es decir, solo con un intermediario, para llevar el producto al consumidor.
- *Promoción*
 - * Se establecerá publicidad de expectativa primeramente, a través de radio y redes sociales, es decir, un mes previo a la apertura del negocio, y posteriormente un mes, con el fin de que los clientes se familiaricen con la compañía. Con respecto a las redes sociales, en Facebook y en Instagram, se planea realizar tres pautas semanales, con un alcance de 2.532 personas a 7.319 por día en cada una de ellas (Facebook, 2019).
 - * Participación en ferias y eventos comerciales que permitan mostrar la idea de negocio, los productos y el servicio.
 - * Crear una página web que permita dar a conocer la compañía y sus productos y servicios.

6.5 Asignación presupuestaria

Tabla 2
Asignación presupuestaria.

Estrategia	Acciones	Presupuesto de acciones anual	Presupuesto de estrategia anual
Estrategias para incursionar en el mercado			
Estrategia 1 (Penetración en el mercado)	Acción 1.1 (Estudio de la estrategia, por medio de encuestas)	20.000 COP	20.000 COP
Estrategia 2	Acción 1.1	75.000 COP	75.000 COP

(Desarrollo del mercado)	(Compra del dominio)	(Pixel Pro, 2017)	
Estrategia 3 (Desarrollo del producto)	Acción 1.1 (Estudio a futuro)	100.000 COP (Proyección a futuro)	100.000 COP
Estrategias de segmentación			
Estrategia 4	Acción 1.1 (Estudio de los segmentos, por medio de encuestas y feria empresarial en la Universidad Santo Tomás)	1.000.000 COP	1.000.000 COP
Estrategias de posicionamiento			
Estrategia 5 (Diferencial con respecto a los bienes sustitutos)	Acción 1.1 (Estudio con respecto a los sustitutos, a través de la observación y trabajo de campo)	50.000 COP	50.000 COP
Estrategia 6 (Atención del cliente)	Acción 1.1 (Diseño de la página web)	2.400.000 COP (Pixel Pro, 2017)	4.910.000 COP
	Acción 1.2 (Mantenimiento de la página web)	960.000 COP (Pixel Pro, 2017)	
	Acción 1.3 (Introducción y mantenimiento de las redes sociales)	300.000 COP Introducción (Pixel Pro, 2017) 1.200.000 COP Mantenimiento (Una hora al día/7 días a la semana)	
Estrategia funcional			
Estrategia 7 (Marketing Mix)	Acción 1.1 (Estudio de las características diferenciadoras del producto)	2.000.000 COP (Proyección a futuro)	4.248.000 COP
	Acción 1.2 (Estudio de precio, a través de las encuestas)	20.000 COP	
	Acción 1.3 (Distribuidor indirecto corto)	800.000 COP (Proyección a futuro)	
	Acción 1.4 (Radio y redes sociales)	Radio 66.000 COP (Semanal) 528.000 COP (Dos meses) (20 segundos al día) (RCN Radio, 2019) Pauta en redes sociales 700.000 COP	
	Acción 1.5 (Participación en ferias)	200.000 COP (Proyección a futuro)	
		Presupuesto total	10.403.000 COP

Fuente: Elaboración propia.

7. Estudio técnico

7.1 Instalaciones y utilización de medios

La producción estará ubicada en Tunja, Boyacá, en la zona sur, en el barrio triunfo, la cual cuenta con una cocina para realizar los productos, y el lugar en donde se comercializarán los productos será en el centro comercial VIVA, en donde se ajustará la ambientación temática (mobiliario, decoración y entretenimiento), y de esta manera, llegar a muchos clientes, teniendo en cuenta que la zona tiene un gran flujo de personas que están dirigidos al segmento al que queremos llegar.

Así mismo, los medios que se van a implementar tienen el fin de agilizar todos los procesos desde la compra de las materias primas hasta la entrega del producto y servicio al consumidor, es por ello, que vamos a llevar a cabo la logística SCOR, la cual permite eficiencia en la cadena de suministro y así no tener ningún obstáculo en los procesos y de esta manera agilizar el flujo de productos.

7.2 Proceso de compras

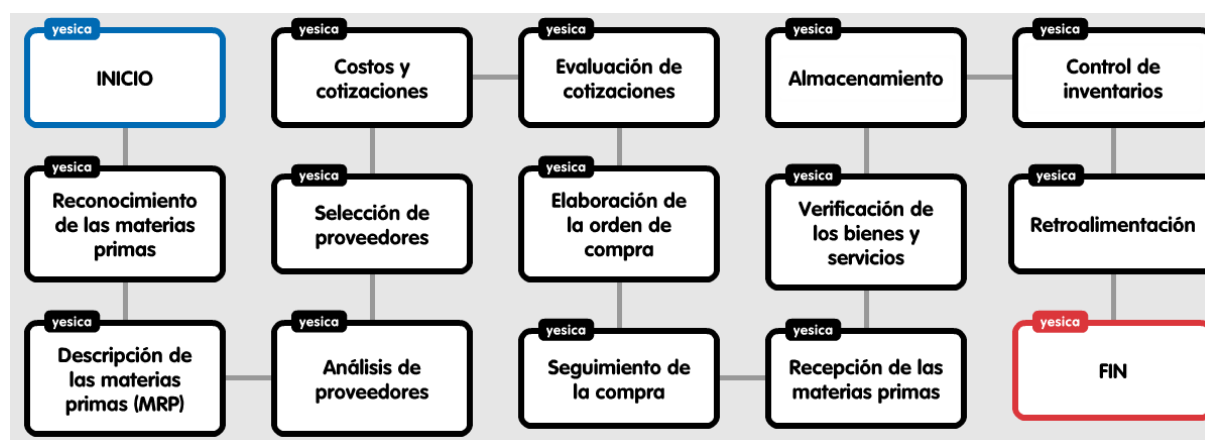


Figura 16. Proceso de compras.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Equipos y utensilios necesarios

Para una producción en una pastelería al incursionar en el mercado que permita satisfacer la demanda de la ciudad de Tunja, teniendo en cuenta que no se tiene certeza sobre los clientes exactos, se necesita:

- Un mesón de mármol: \$280.000 (Mercado Libre Colombia, 2018d)
- Un mesón de acero inoxidable: \$440.000 (Mercado Libre Colombia, 2018c)
- Un horno Rational: \$66.500.000,00 (Joserrago, 2018a)
- Dos batidora semi-profesional: \$4'160.000,00 (Mercado Libre Colombia, 2018b)
- Gramera: \$99.900 (Mercado Libre Colombia, 2018a)
- Nevera industrial: \$9.990.000,00 (Joserrago, 2018b)
- Moldes

7.4 Alianzas estratégicas

Teniendo en cuenta que Acrópolis es una postrería temática con postres a base de licor se deben hacer alianzas estratégicas con proveedores eficientes y confiables que permitan la ejecución de los procesos eficientemente.

- Empresas de lácteos como Peslac, Campesino, Cienelac, entre otros, que se encuentren en el departamento de Boyacá con el fin de generar una estrategia logística que disminuya costos y sea eficiente, aportando al desarrollo de la región.
- Empresas licoreras, principalmente la licorera de Boyacá, la cual nos proveerá los licores que cuentan con los sabores más representativos del departamento y será un aliado fundamental para el crecimiento de Acrópolis.
- Entidades del gobierno y privadas, debido a que tienen programas que promueven el comercio de la región a través de ferias y eventos, que ayudaran a que los clientes conozcan el producto y el servicio.
- Compañías de diseño que nos apoyen en la parte temática en todos los aspectos como el mobiliario, ambientación, entretenimiento, entre otros, para así desarrollar el factor central de la compañía Acrópolis.

7.5 Cronograma de trabajo

Tabla 3
Cronograma de trabajo.

Estrategia	Acciones	Plazo	Responsable
Penetración en el mercado	Establecer precios bajos para los consumidores.	Enero 2020	Departamento de ventas
	Utilización de redes sociales como Facebook e Instagram para la publicidad del producto.	Noviembre 2019	Departamento de Marketing
Desarrollo del mercado	Diseño de la página web.	Diciembre 2019	Departamento de marketing
	Incorporar en la página web el chat On-line para el servicio al cliente.	Marzo 2020	Departamento de Marketing
Desarrollo del producto	Adecuación del producto y servicio de acuerdo al mercado meta.	Diciembre 2019	Departamento de producción
	Ampliar la línea de productos con los postres fitness.	Enero 2021	Departamento de producción
Segmentación	Identificar clientes potenciales.	Abril 2019	Departamento de ventas
	Identificar los deseos de los clientes para establecer el mercado meta.	Abril 2019	Departamento de ventas
Posicionamiento	Determinar las ventajas del producto con respecto a los sustitutos.	Abril 2019	Departamento de ventas.
	Establecer los beneficios del producto y servicio que se va a ofrecer.	Abril 2019	Departamento de ventas.
	Construcción y personalización de la marca.	Octubre 2019	Departamento de marketing
Funcional	Diseño y presentación del producto.	Enero 2020	Departamento de producción
	Establecer el precio del producto.	Febrero 2020	Departamento financiero
	Comparación del precio del producto con los sustitutos.	Diciembre 2020	Departamento financiero
	Identificar el tipo de distribución a implementar.	Mayo 2019	Departamento de logística
	Realizar publicidad a través de la radio y las redes sociales.	Noviembre 2019	Departamento de marketing
Corporativo	Identificar los proveedores más eficientes.	Mayo 2019	Departamento de logística
	Evaluar la calidad de la materia prima.	Enero 2020	Departamento de compras

Fuente: Elaboración propia.

8. Modelo SCOR

El desarrollo del modelo SCOR para Acrópolis S.A.S se implementará desde los proveedores, de acuerdo al volumen de compra de cada uno de ellos, seguido de los procesos internos de la compañía que involucran desde la planeación hasta las devoluciones y finalmente hasta los clientes directos, es decir, Business to consumer (B2C) y en un futuro a los clientes de los clientes a través de Business to Business (B2B).

ALCANCE DEL MODELO

Yesica Lorena Cuy Guevara | June 4, 2019

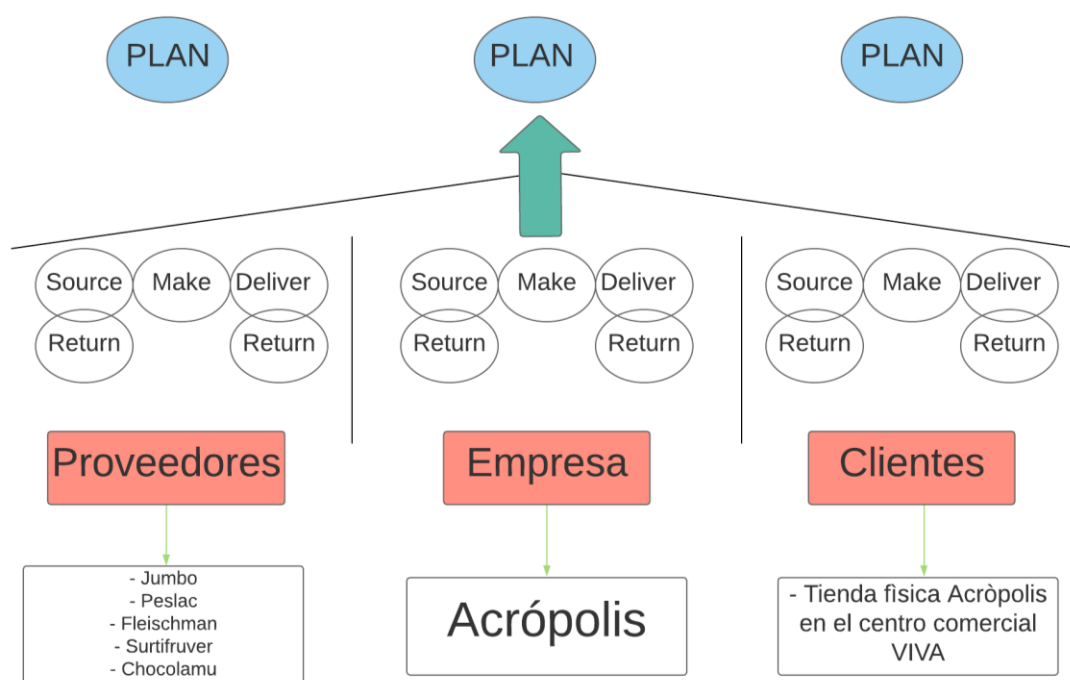


Figura 17. Alcance del modelo SCOR.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
Tipos de procesos.

Tipos de procesos	Definición en la logística de la postrería Acrópolis
Plan	Planeación de los procesos dirigidos a entregar un producto a base de licor a los clientes en un ambiente griego, por medio de una adecuada y eficiente producción, abastecimiento, distribución y devoluciones y así lograr los objetivos esperados dentro de empresa y de la cadena de suministro, teniendo en cuenta los planes estratégicos y la capacidad financiera.

Source	Ejecución de todos los procesos para el desarrollo de los productos a base de licor que involucren un correcto manejo desde la selección de proveedores, orden de compra, recepción de la misma, verificación de materias primas, transferencia a los departamentos que la requieren y finalmente autorización de pago a los proveedores, con el fin de abastecer la demanda proyectada.
Make	Conjunto de procesos esenciales, en los cuales se realiza algún tipo de transformación estructural y sensorial, ya sea en el sabor, color, textura, entre otros, con el fin de cumplir los objetivos en Acrópolis, puesto que esta fase se concentra la base de la postrería temática, teniendo en cuenta que en esta se diseña y se crean los productos a base de licor.
Delivery	Primeramente en Acrópolis se realizarán procesos en los cuales se va a manejar un canal de distribución corto y directo para entregar los productos a base de licor ordenados a su destino, puesto que se tiene un modelo de ventas B2C, sin embargo, a largo plazo se proyecta una distribución B2B, en el cual, se debe tener en cuenta el manejo de distribución y transporte.
Return	Procesos de verificación y evaluación tanto en las materias primas recibidas, como en la producción de los postres a base de licor, lo cual permite identificar posibles mejoras en los proveedores y en las características del producto dado al cliente, puesto que las devoluciones generan retrocesos en toda las actividades de la cadena.

Fuente: Elaboración propia.

8.1 Nivel 1

8.1.1 Planeación

Proyección de la demanda

En primera medida, Acrópolis está dirigido a las personas mayores de 18 años y menores de 60 años teniendo en cuenta las características del producto, es decir, 125.221 personas en el año 2020, según el DANE (DANE, 2019). No obstante, para hallar una demanda potencial, se realizó una investigación de mercados, a través de la aplicación de una encuesta a una muestra seleccionada de 598 personas.

La encuesta arrojó, que el 90% de las personas consume postres, por lo menos una vez al mes, y además al 78% de la población le gustaría probar postres a base de licor. Así mismo, se demostró que la temática griega fue la más interesante para el público, por lo cual, el modelo de negocio podría tener buena recepción en la ciudad de Tunja.

Este segmento de la población es alto, sin embargo, Acrópolis no es la única compañía de

repostería en la ciudad y tampoco cuenta con la capacidad de producción para satisfacer tal demanda, por tal razón, este es uno de los factores que influyen para seleccionar una demanda potencial. Por otra parte, según la encuesta del 24,49% al 69,39% de la población, tiene la capacidad económica para adquirir los productos de la compañía.

Por todos los aspectos anteriormente nombrados, Acrópolis estimo una demanda de 4.500 unidades mensuales, lo que significa alcanzar, por lo menos, un 4% de las personas mayores de 18 años y menores de 60 años, especialmente jóvenes y adultos, según la encuesta. Es fundamental resaltar, que la compañía tiene la capacidad de satisfacer dicha demanda, y que el punto de venta es un lugar que cuenta con un alto flujo de personas, principalmente los fines de semana y días festivos.

Proyección de ventas mensuales: 4500 postres al mes aproximadamente

Instalaciones y maquinaria

La producción y comercialización estará ubicada en Tunja, Boyacá, en la zona sur de la ciudad en el barrio Triunfo se realizara la elaboración de los postres a base de licor y en la zona norte, en el centro comercial VIVA, se desarrollara la venta de los productos y el ajuste de la ambientación temática (mobiliario, decoración y entretenimiento).

Para la producción de 4500 postres al mes aproximadamente se requiere de maquinaria especializada en repostería y con la capacidad para satisfacer la demanda mensual.

Software y hardware para el tratamiento de información: Software POS

Es una aplicación con las características básicas de un software POS (Point of Sale) y el sistema se compone de un equipo de cómputo táctil, de una impresora térmica para facturas y de cajones monederos.

Las características principales de esta sistema son: administración de inventario de insumos, creación de productos, servicios, precios y combos, ventas y facturación, servicio en la mesa y en la barra, gestión de domicilios, impresión a cocinas, gestión de las compras, reportes de ganancias, agrupación de mesas, base de datos de clientes registrados, formas de pago, diversas formas de uso, ya sea en la red interna o en la nube, o en la Tablet, controla los perfiles de personal, registro de egresos, gestión de reservaciones y tiene soporte especializado.

El valor del hardware y software con las especificaciones anteriormente nombradas tiene un precio de \$2.350.000 COP (POS Colombia, 2018).

Fijación de precios

La estrategia de fijación de precios será creada teniendo en cuenta ciertas características del mercado debido a diversos métodos de recolección de información, como la encuesta y la observación. Acrópolis y su estrategia de precios está dirigida a un segmento que este en un estrato socioeconómico de nivel 2 en adelante y que tenga la capacidad económica de adquirir nuestro producto, el cual se encuentra en un rango de precios entre 3500 - 7000 COP y con tendencia a subir debido a que estrategia es de penetración de mercados y debe ser competitiva.

Entrega de los productos a los clientes

Primeramente, Acrópolis cuenta con un punto de venta directo, debido a que los clientes se dirigen al establecimiento para adquirir su producto, sin embargo, para llegar a los consumidores que realizan un pedido a domicilio, se debe implementar la tercerización únicamente dentro de la ciudad de Tunja. A mediano plazo se quiere llegar a Paipa, Duitama, Sogamoso y Villa de Leyva, a través de la tercerización en un modelo de negocio B2B y a largo plazo se planea llegar a un mercado internacional a través del sistema de franquicias.

8.1.2 Aprovisionamiento (selección de proveedores)

Principales proveedores

- Empresas de lácteos: PESLAC, Tunja. Dirección: Maldonado Trv #10-68
- Proveedor de licores: Jumbo. Dirección: Avenida Universitaria N° 39-77, Centro comercial Unicentro, Tunja, Boyacá, Colombia.
- Proveedor del sector de alimentos: Fleischmann. Dirección: Carrera 13 #19-82 Lumol, Tunja, Boyacá, Colombia.
- Proveedor de insumos de repostería: Chocolamu. Dirección: Codabas, central del Norte, Bogotá, Colombia.
- Proveedor de frutas: Surtifruver. Dirección: Carrera 15 #19-30 Tunja, Boyacá.

Programación de compra

- Lácteos: Semanal
- Licores: Trimestral. (Ron, Baileys (crema de whisky), whisky, sabajón y aguardiente)
- Insumos del sector de alimentos: Semanal
- Frutas: Cada tres días
- Empaques: Trimestral

Recepción y verificación de insumos

La recepción de la materia prima se realiza a través de un código de barras, configurado específicamente para cada tipo de insumo, gracias al software POS (Point of Sales), de tal manera que al recibir los productos se realice una contabilidad de los mismos y estos automáticamente queden en el sistema, verificando que llega la cantidad correcta y en buen estado para transferirlos a los procesos correspondientes.

Pago a los proveedores

El pago a los proveedores, se realiza contra entrega, es decir, en el momento en que Acrópolis tenga en su poder las materias primas, se cancela el total del valor a los proveedores a través de una transferencia bancaria.

Gestión de inventarios

Se quiere llegar a lograr la metodología Just in time en su totalidad, no obstante, para una empresa pequeña como Acrópolis se requiere un proceso en crecimiento, de tal manera que se vayan tomando acciones para en un futuro lograr esta técnica. Para empezar la compañía realizara diferentes pedidos especificados anteriormente con un stock de seguridad reducido, el cual será de materias primas que permitan fabricar 412 postres mensualmente, sin embargo, los productos lácteos tienen prioridad debido a su naturaleza.

Almacenamiento de materias primas

Los lácteos se deben almacenar en un cuarto frío o en una nevera industrial, que cuente con una refrigeración especial para mantener los productos a lo largo del mes, por otra parte, los insumos secos como el licor, los alimentos de repostería y los empaques se almacenaran en una bodega específica dentro del establecimiento.

Alianzas estratégicas

Debido a que la materia prima predominante son los licores, se quiere realizar alianzas con los proveedores de licor, como Jumbo, teniendo en cuenta, que serán productos difíciles de reemplazar, debido a la calidad que se quiere entregar al producto.

8.1.3 Producción

Características del producto

Los productos que provee Acrópolis cuentan con características diferenciadoras que le dan ventaja sobre productos de la competencia o sustitutos, los cuales son:

- Productos a base de licor
- Decoración dirigida a la temática, es decir, mitología griega
- Técnicas de repostería pesada y ligera
- Insumos de la región de Boyacá
- Insumos de origen internacional

Producción mensual: 4500 postres

Actividades de producción

1. Proceso de compra de materias primas
2. Transformación de las materias primas (Masas y cremas)
3. Decoración dirigida a la temática (Mitología griega)
4. Empaque de productos

Almacenamiento del producto

Únicamente se almacenaran materias primas transformadas que son parte del producto final y que se pueden realizar días antes sin afectar la calidad del producto, generalmente, estos insumos transformados son masas. Por otra parte en la nevera industrial se almacenan los postres que necesitan refrigeración para su mantenimiento, no obstante, el tiempo de duración en sus

respectivos almacenes son cortos, de un día a dos máximo.

8.1.4 Distribución

Acrópolis es un establecimiento que cuenta con productos terminados todos los días, sin embargo, distribuye del 100% de los postres semanales, el 30,1% los días lunes, martes, miércoles y jueves, y el 69,9% restante los días viernes, sábado y domingo, teniendo en cuenta que estos son los días de mayor demanda debido a que los clientes prefieren el consumo masivo en los días festivos y de descanso. Esta distribución es directa, en donde el cliente va hasta el punto de venta para adquirir los postres, sin embargo, se realiza distribución dentro de la ciudad de Tunja, si hay algún domicilio, por medio de la tercerización.

8.1.5 Devoluciones

Devoluciones a los proveedores

Si algún insumo llega en mal estado, en exceso, deteriorado, o vencido, se notificara la compañía, y se pedirá el cambio del mismo o se pedirá a los proveedores la reposición de la unidad en el siguiente envío programado.

Devoluciones de los clientes

Teniendo en cuenta que Acrópolis es una empresa que aún tiene errores debido al poco tiempo en el mercado, lo que se refleja en las órdenes perfectas, las cuales son del 77%, es posible que algunos clientes puedan realizar devoluciones por defectos ya sea en la presentación, en la cocción o en la distribución, se cambiara inmediatamente el producto con una muestra de algún producto que represente una pequeña proporción y su producción sea a muy bajo costo. Por otra parte si el producto por alguna razón no se puede cambiar su valor será gratuito.

8.1.6 Factores de desempeño

Factores internos de la empresa

- *Capacidad tecnológica y productiva.* Acrópolis cuenta con una maquinaria que permite

satisfacer los pedidos que se tienen en la proyección de ventas mensuales (4.500 postres aproximadamente), la cual es un mesón de mármol, un mesón de acero inoxidable, un horno Rational, dos batidoras semi-profesional, una gramera, moldes y una nevera industrial. La vida útil de esta maquinaria se encuentra en el rango de 10 a 15 años.

- *Capacidad de adecuarse a los cambios del mercado.* Teniendo en cuenta que Acrópolis cuenta con empleados jóvenes que generalmente no tienen experiencia, pero tienen un gran potencial en sus áreas especialmente en innovación, lo que genera adaptabilidad en los cambios y capacidad de crear soluciones a los problemas. De la misma manera el campo de la repostería está ligado a las tendencias que se presenten y por tanto Acrópolis está a la vanguardia de estas variaciones, no obstante, la compañía propende por mantener su esencia, la cual, es la temática de mitología griega y los productos a base de licor, con proyección a crear productos en otras líneas como puede ser postres fitness.

- *Relaciones privilegiadas con los clientes y con los proveedores de materia prima de insumos y de bienes de capital.* La temática es un valor agregado, que permite mayor interacción con los clientes en todos los aspectos, desde la ambientación hasta el producto final, por tanto este factor hace a Acrópolis una empresa competitiva y diferente frente al mercado, especialmente dirigido al segmento seleccionado, lo que trae beneficios para los clientes y para la empresa. Por otra parte, con respecto a los proveedores se desea fortalecer los lazos de relación considerando el cumplimiento de compromisos lo que genera confianza y fidelización, por medio de la ejecución del modelo SCOR, puesto que si existe una organización y estandarización de procesos, se facilita el desempeño de los objetivos de cada una de las partes.

Factores sectoriales

- *Segmentación del mercado en términos de ubicación geográfica.* La fábrica se encuentra en la zona sur de la ciudad, específicamente, en el barrio el Triunfo y el punto de venta está ubicado en el centro comercial VIVA, en la zona norte de Tunja, de allí se envían productos contra pedido, únicamente dentro de la ciudad. A mediano plazo se quiere llegar a más personas (B2C) y compañías (B2B) que se encuentren en otras ciudades, tales como Paipa, Duitama, Sogamoso

y Villa de Leyva, en donde se encuentran hoteles y además son lugares donde generalmente se realizan eventos.

- *Nivel de ingresos.* Las personas a las que nos dirigimos cuentan con ingresos mensuales de aproximadamente 2.000.000 de pesos colombianos en adelante. Así mismo se encuentran en el estrato socio-económico nivel 3 y posteriores.

- *Grado de sofisticación de los productos.* Los postres a base de licor cuentan con características innovadoras y auténticas, debido a la materia prima de la región de Boyacá como lo son el aguardiente, el sabajón, el ron, entre otros, además de algunos licores a nivel mundial como Baileys, whisky, etc. De la misma forma la temática le da elegancia y a la misma vez crea un entorno acogedor y entretenido.

- *Oportunidad de acceso a los mercados y las formas.* El entorno comercial de la ciudad de Tunja no cuenta con un lugar que se concentre en productos de repostería distintos a los de su competencia, como los postres con sabores distintivos de su región y además a nivel mundial. De igual modo la temática dirigida a la mitología griega proporciona un ambiente diferente con entretenimiento y ambientación en todos los aspectos tales como el mobiliario, los productos, entre otros. Por tal razón esta es una oportunidad de negocio, debido a que Tunja carece de un lugar como el que presenta Acrópolis, y su población tiene características que se acoplan al segmento al que queremos llegar.

- *Costos de comercialización predominantes.* El factor predominante es la publicidad y promoción, teniendo en cuenta que es una empresa que va a incursionar en el mercado. Así mismo el almacenamiento es una característica que incurre en costos debido a que gran parte de las materias primas requiere un lugar especial que cuente con refrigeración para la conservación de las mismas. Por otra parte el procesamiento de la materia prima para llegar al producto final es fundamental para el mantenimiento de la compañía, es por ello que el costo de este proceso predomina frente a los demás.

Factores sistémicos

- *Niveles de precios.* Debido a que el sector de repostería es bastante competitivo, los precios tienden a ser un factor de decisión predominante en los consumidores, por esta razón Acrópolis crea estrategias diferenciadoras: la temática y productos a base de licor, los cuales llevan a que el precio de los postres sean entre \$3.500 y \$7.000, teniendo en cuenta que es una táctica de penetración, es decir, que con el tiempo aumentarán los precios, y así a atraer a más consumidores.
- *Acceso a los créditos.* Por medio de proyectos gubernamentales como Fondo emprender, se quiere obtener una financiación, con el fin de desarrollar el modelo de negocio y cumplir las metas requeridas en el tiempo exigido, el cual es de un año generalmente, y así llevar a cabo la misión y visión de Acrópolis.
- *Normativas legales.* Este aspecto es fundamental para la compañía, teniendo en cuenta que es de alimentos, y para ello en Colombia existe una legislación muy exigente, desde la conservación y el manejo de los alimentos, hasta normativas de riesgos profesionales. Algunos de estos requerimientos son requisitos sanitarios, manipulación, transporte, etiquetado y clasificación de alimentos. La institución que realiza la certificación y control de todo lo referente a elementos en Colombia es el INVIMA (Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos).

8.1.7 Metas de desempeño

Metas de desempeño enfocadas en la competencia

- *Costos.* El nivel de costos de Acrópolis es superior a la competencia debido a que no solo se centra en los productos a base de licor, sino también en la implementación de la temática, además de que los insumos son particulares y por ello cuentan con precios significativos como el de los licores, no obstante, de la misma manera el precio del producto y de la experiencia que se le brinda al cliente tiene un precio alto, teniendo en cuenta todas las características previamente mencionadas.
- *Cobertura.* Debido a que Acrópolis se encuentra recientemente en el mercado solo cuenta

con un punto de venta, sin embargo, el espacio tiene características diferenciales, que generan frente a la competencia, además de ser un lugar amplio.

- *Ventas.* Actualmente se está implementando la estrategia de precios de penetración para atraer y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, con el fin de que en un futuro las ventas aumenten y se mantengan en constante crecimiento.

- *Capacidad instalada.* La infraestructura y maquinaria de Acrópolis permite una capacidad productiva bastante amplia, sin embargo, en este momento no se está aprovechando al 100%, debido a que los clientes están conociendo y probando el modelo de negocio que en el momento está incursionando en la ciudad de Tunja. Se espera aprovechar todo la capacidad y potencial tanto de los recursos humanos como de los recursos físicos.

Metas de desempeño enfocadas en los clientes

- *Percepciones.* Este factor es fundamental en Acrópolis puesto que se concentra especialmente en el segmento al cual se va dirigir a través del producto a base de licor y de la temática que se va a proporcionar en todos los aspectos, por tal razón, los clientes a los cuales vamos a llegar cuentan con los ingresos necesarios para poder adquirir un producto y un servicio con estas características, además de que generalmente este nicho cuenta con unos ingresos especialmente para el consumo ocioso, lo cual se ve reflejado en la encuesta realizada por la compañía Acrópolis S.A.S.

- *Satisfacción de los clientes.* Es uno de los factores más importantes, puesto que de este depende el mantenimiento de la compañía, es por ello, que se busca lograr los más altos estándares de calidad, de los productos a base de licor de la región de Boyacá, y por supuesto de brindar una temática dirigida a la mitología griega, en donde se transporte al cliente a esta época de manera auténtica e innovadora.

8.1.8 Cuadro de mando integral para la cadena de suministro (Supply Chain Scorecard)

Tabla 5

Cuadro de mando integral para la cadena de suministro (Supply Chain Scorecard).

Atributos de desempeño	Indicadores de nivel superior	Actual	Meta	Brecha
Factores externos				
Fiabilidad	Órdenes cumplidas perfectamente	99%	100%	1%
	Pedidos entregados a tiempo	99%	100%	1%
	Documentos sin problema	96%	100%	4%
Responsabilidad	Tiempo necesario para el cumplimiento de una orden (minutos)	15	10	-5
Flexibilidad	Flexibilidad hacia arriba de la SC	20%	100%	80%
	Adaptabilidad debajo de la SC (Días)	15	7	-8
	Tiempo promedio de proceso de compras (Días)	7	3	-4
	Tiempo de rotación en almacén (Días)	7	3	-4
Factores internos				
Costos	Costos de administración de la SC	42.000.000	39.000.000	-3.000.000
	Costo de producir	138.554.706	115.000.000	23.554.706
Activos	Ciclo efectivo - efectivo (Minutos)	40	30	-10
	Retorno sobre la inversión	66,85%	70%	-3,15%

Fuente: Elaboración propia.

Factores externos

Fiabilidad

- *Órdenes cumplidas perfectamente.* Actualmente se cumple perfectamente con las ordenes con un 99%, debido a que los pedidos que realizan los clientes en el mes, es decir, 4.500 postres aproximadamente, se entregan 45 postres con algunos desaciertos, tales como, entregar el pedido que no corresponde, atrasos en las entregas y las facturas emitidas a los clientes tienen ciertas fallas. Por tal razón la meta a la que quiere llegar Acrópolis, es del 100%, esto es, entregar 4.500 postres en perfecto estado a la ciudad de Tunja, en el establecimiento ubicado en el centro comercial VIVA, teniendo en cuenta que es una empresa que está incursionando en el mercado

y así los clientes prefieran ir a la postrería temática, de tal manera que no se dirijan a otros lugares en donde existan productos sustitutos.

- *Pedidos entregados a tiempo.* Se estudió el número de pedidos entregados a tiempo, Acrópolis cuenta con un 99% de efectividad en estos aspectos, es decir que se están entregando a tiempo 4.455 productos, estos procesos deben ser corregidas debido a que a que estas deficiencias generan re-procesos, que se traducen en un aumento de los costos de distribución y tropiezos en la cadena de suministro. Por esto Acrópolis apunta a una meta de un 100% (4500 productos) en los pedidos entregados a tiempo.

- *Documentos sin problemas.* Se considera un factor importante para la fiabilidad el buen manejo de la documentación y tramites como facturas, órdenes de compra, entre otros han presentado ciertas irregularidades, como cantidades y valores que no coinciden, por lo cual Acrópolis en este indicador es de un 96%, a miras de que en el corto plazo se pueda lograr un 100%, la mejora en la documentación evitara problemáticas de comunicación tanto con proveedores como con clientes, además el realizar una documentación perfecta permitirá un análisis más preciso de la información para toma de decisiones.

Responsabilidad

- *Tiempo necesario para el cumplimiento de una orden.* Desde el momento en que el cliente realiza su pedido, hasta que el producto está en su poder, el tiempo de espera del consumidor es de 15 minutos, pese a que no es un tiempo negativo, el cliente requiere que se le entregue su producto en el menor tiempo posible, no obstante, el entretenimiento y la ambientación temática, es una valor agregado que permite que las personas no solamente consuman los productos, sino también disfruten el lugar y se sientan en la época griega. La meta que se quiere llegar a lograr es un tiempo de 10 minutos máximo para entregar los productos a base de licor, teniendo en cuenta, la temática de la postrería.

Flexibilidad

- Flexibilidad hacia arriba de la SC. Si se da un aumento porcentual no planeado en las

cantidades a entregar a los clientes, Acrópolis cuenta con una flexibilidad del 20% cada día, es decir, que si se requiere un pedido el lunes, martes y miércoles, se tendrán disponibles 4 horas, el tiempo que se necesita para realizar 12 postres más por día (20% diario); el jueves, se dispone de 6 horas para hacer 22 postres más por día (20% diario) y viernes, sábado y domingo, se tiene la capacidad de producir 33 postres más por día (20% diario), no obstante, la compañía tiene la meta de tener una flexibilidad del 100%, y esto significaría demasiadas horas, por tanto, para reducir las mismas, se necesita un aumento en el personal, en la maquinaria, en los insumos, entre otros factores.

- *Adaptabilidad debajo de la SC.* Teniendo en cuenta que los insumos para los productos a base de licor son perecederos y su conservación requiere de un tratamiento y almacenamiento especializado, lo que busca Acrópolis es tener una rotación alta en las materias primas, no obstante, actualmente su adaptabilidad es de 15 días, con el riesgo de que los insumos puedan deteriorarse o dañarse, por tal razón su meta es de 7 días, con el fin de entregar productos frescos bajo el modelo de Just in time y de la misma manera evitar pérdidas, reduciendo costos.

- *Tiempo promedio de proceso de compras (semanal).* La empresa tiene un objetivo, el cual es implementar el modelo Just in time, sin embargo para ello se requiere gran experiencia en el mercado, es por ello que en Acrópolis el proceso de compras dura una semana desde el reconocimiento de las materias primas, hasta el control de los inventarios y la retroalimentación. Por tal razón la compañía tiene la meta de realizar el proceso de compras cada tres días, con el fin de reducir costos, desperdicios, papel, entre otros, y ser más eficientes en sus procesos, y así satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de la mejor manera.

- *Tiempo de rotación en almacén (semanal).* Una rotación de almacén eficiente permite a Acrópolis mejorar su gestión en la medida que no tiene inmovilizado su inventario, que se traduce en un costo, teniendo en cuenta que mucha de las materias primas en la repostería son perecederas, por lo cual deben rotar más rápido. Actualmente Acrópolis tiene un tiempo de rotación de una semana, por lo cual Acrópolis apunta a reducir ese tiempo a tres días, con el fin de generar mayores interacciones con los proveedores y aumento en las ventas.

Factores internos

Costos

- *Costos de administración de la SC.* Actualmente se incurren en \$42.000.000 en costos de gestión de la cadena de suministro y la meta es lograr optimizar esta administración y así reducir los costos hasta \$39.000.000, de tal manera que se reduzca la brecha de -\$3.000.000 y así obtener mayores ganancias.
- *Costo de producir.* Allí se tienen en cuenta los insumos, la mano de obra directa y el costo indirecto de fabricación, es por ello, que el costo de este es de \$138.554.706, no obstante, la meta es de \$115.000.000, por tanto, la brecha es de -\$23.554.706.

Activos

- *Ciclo efectivo - efectivo.* El tiempo transcurrido desde que el cliente ordena los productos hasta que cancela la totalidad del valor de la orden es de 40 minutos y la meta es 30 minutos, con el fin de llegar a ser más eficientes y por tanto obtener mayor rotación de clientes.
- *Retorno sobre la inversión.* El rendimiento obtenido por la empresa Acrópolis en su operación con el uso de los activos operativos es del 66,85% y la meta es del 70%, es decir, que existe una brecha de -3,15.

8.2 Nivel 2

8.2.1 Categorías de procesos (Planeación)

- *Planeación de la cadena de suministro (P1).* Por medio de este proceso se realiza una apropiada adquisición de las materias primas y se asignan los recursos a los distintos

departamentos que componen la cadena para llegar a entregar los productos a base de licor a los clientes y así satisfacer las especificaciones y necesidades establecidas.

- *Planeación del aprovisionamiento (P2)*. Se desarrollan líneas de acción dirigidas a la proyección del pedido, compra y recepción de los insumos necesarios para el proceso de producción, teniendo en cuenta todos los requerimientos exigidos con el fin de que se pueda seguir el modelo de Just in Time.
- *Planeación de la producción (P3)*. En esta metodología se realiza la proyección de la optimización de los recursos para llevar a cabo las actividades de producción de los productos a base de licor en los tiempos específicos y adecuados, satisfaciendo las necesidades de este proceso.
- *Planeación de la distribución (P4)*. Establecer acciones necesarias para desarrollar en un periodo de tiempo estrategias de proyección adecuada de los recursos, tales como almacenamiento, transporte, entre otras, para satisfacer las necesidades de la distribución.
- *Planeación de las devoluciones (P5)*. Se establecerán las acciones requeridas de manejo de recursos, productos y materiales con el objetivo de suplir las necesidades del aprovisionamiento, con el fin de realizar las estrategias de devoluciones planteadas.
- *Planeación de apoyo a la planeación (EP)*. Estrategias de planeación, que soporten que agilicen estas actividades y que hagan más fácil la recopilación de información sobre estas actividades.

8.2.2 Aprovisionamiento

- *Contra stock (S1)*. En este proceso se reciben las materias primas, las cuales ya están estandarizadas con respecto a la cantidad y a las características del insumo, para posteriormente enviarlas a los departamentos según corresponda y estos continúen con el siguiente eslabón en la cadena de suministro.

- *Proceso de apoyo al aprovisionamiento (ES)*. Software POS, selección y evaluación de proveedores, sistema de inventarios y evaluación de la vida útil de la maquinaria y mobiliario.

8.2.3 Producción

- *Producción contra stock (M1)*. A través de este modelo la empresa les agrega valor a los insumos, puesto que se implementan técnicas de repostería para llegar a tener postres a base de licor. Además, se tienen en inventario una pequeña cantidad de productos terminados, de cada una de las tres recetas estandarizadas, con el fin de que cuando el cliente llegue al establecimiento se le entregue su producto inmediatamente, sin embargo, teniendo en cuenta que los bienes son perecederos, la producción contra stock es mínima.
- *Producción contra pedido (M2)*. Este modelo se aplica generalmente en la compañía, debido a que la naturaleza del producto exige que se cuente con algunos insumos transformados como las masas, pero otras materias primas como las cremas, se transforman cuando el cliente realice su pedido, y de esta manera se termine el proceso de producción del postre a base de licor.
- *Procesos de apoyo a la producción (EM)*. Proyección de oferta y demanda mensual, adquisición y mantenimiento de la maquinaria, y tecnificación de procesos.

8.2.4 Distribución

- *Distribución contra stock (D1)*. Mediante esta categoría se distribuyen un porcentaje mínimo de los productos (postres a base de licor), puesto que la producción se realizó antes de la recepción de la orden del cliente, es decir, se tiene un stock de seguridad de productos terminados al día, teniendo en cuenta la naturaleza de producto.
- *Distribución contra pedido (D2)*. Esta categoría es implementada cuando se tienen algunas materias primas transformadas y se termina el producto, después de recibir la orden del cliente, y así entregarle su producto (postres a base de licor).
- *Procesos de apoyo a la distribución (ED)*. Planeación de los stock de seguridad teniendo en

cuenta la proyección de la demanda, analizar y ejecutar el canal directo y el canal indirecto (canal corto) al centro comercial Viva, a mediano plazo a las ciudades de Paipa, Duitama, Sogamoso y Villa de Leyva a través tercerización del transporte y a largo plazo la incursión en un mercado internacional con sistema de franquicia.

8.2.5 Devoluciones

- *Devolución de productos defectuosos a proveedores (SR1).* A través de este proceso la empresa evalúa los insumos que le proporciona los proveedores, con el fin de detectar cuales están vencidos y dañados, además de ver la calidad de los mismos. Si se llega a detectar algún insumo defectuoso se le pedirá al proveedor que en el próximo envío, adicione las unidades que llegaron en mal estado, o se devolverán al proveedor en caso de que no se pueda realizar el proceso anterior.
- *Devolución a la empresa de productos defectuosos (DR1).* Teniendo en cuenta que Acrópolis es una empresa que aún tiene errores debido al poco tiempo en el mercado es posible que algunos clientes puedan realizar devoluciones por defectos ya sea en la presentación, en la cocción o en la distribución, se cambiara inmediatamente el producto con una muestra de algún producto que represente una pequeña proporción y su producción sea a muy bajo costo. Por otra parte si el producto por alguna razón no se puede cambiar su valor será gratuito.
- *Devolución de productos para reparación general a proveedores (SR2).* Si alguna máquina para la postretería con productos a base de licor, llega en mal estado o tiene fallas físicas o técnicas, se pedirá que se realice observación y reparación por parte de un técnico calificado, y además se de una garantía de la maquinaria.
- *Devolución de mercancía recibida en exceso (SR3).* En caso de que los proveedores de los insumos para los productos, envíen más de lo acordado, se deberán notificar inmediatamente, para que la mercancía sea recogida lo más rápido, porque la naturaleza del producto puede llegar a dañarse, debido a que la mayoría son materias primas perecederas.
- *Devolución de mercancía enviada en exceso (DR3).* A corto plazo se enviarán productos a la

tienda física de Acrópolis ubicada en el centro comercial VIVA y a mediano plazo se distribuirán productos a Paipa, Duitama, Sogamoso y Villa de Leyva, a hoteles y a diferentes eventos, por esta razón pueden ocurrir envíos en exceso. En caso de que ocurran estos errores se hará una devolución, en donde los costos de transporte los incurre la empresa Acrópolis, por el contrario, si no se puede realizar esta actividad, se gestionará una estrategia de venta para no perder los productos.

- *Procesos de apoyo a las devoluciones (ER).* Evaluación y control de los productos y revisión de órdenes de proveedores y clientes.

8.2.6 Check list - Identificación de las categorías de los procesos

Tabla 6

Check list - Identificación de las categorías de los procesos.

Identificación de procesos SCOR									
P	Planeación	S	Aprovisionamiento	M	Producción	D	Distribución	R	Devoluciones
P1	Planeación de la cadena de suministro	S1	Aprovisionamiento contra stock	M1	Producción contra stock	D1	Distribución contra stock	SR1	Devolución de productos defectuosos a proveedores
P2	Planeación del aprovisionamiento	ES	Apoyo al aprovisionamiento	M2	Producción contra pedido	D2	Distribución contra pedido	DR1	Devolución de productos defectuosos a clientes
P3	Planeación de la producción			EM	Apoyo a la producción	ED	Apoyo a la distribución	SR2	Devolución de productos para reparación a proveedores
P4	Planeación de la distribución							SR3	Devolución de productos recibidos en exceso
P5	Planeación de las devoluciones							DR3	Devolución de productos distribuidos en exceso
EP	Apoyo a la planeación							ER	Apoyo a las devoluciones

Fuente: Elaboración propia.

8.2.7 Mapa de procesos

El mapa de procesos de Acrópolis muestra la relación de procesos que se ejecutan al interior de los procesos para la elaboración de los productos a base de licor y la prestación de servicios, con respecto a la temática (mitología griega), analizando la cadena de entradas y salidas.

Inventario de procesos

Procesos estratégicos

- Planeación de la cadena de suministro (P1)
- Proceso de selección de proveedores (P2)
- Planeación de producción de postres temáticos a base de licor (P3)
- Planeación de distribución directa a corto plazo, e indirecta a largo plazo (P4)
- Planeación de estrategias de devoluciones a proveedores y/o de clientes a la compañía (P5)
- Planeación de ambientación y decoración dirigido a la temática

Procesos operativos

- Proceso de compra de materias primas a proveedores (S1)
- Proceso de producción de los productos a base de licor (M1)
- Proceso de transformación de las materias primas después de la recepción de la orden del cliente (M2).
- Proceso de distribución del stock de seguridad (D1)
- Proceso de distribución de productos terminados (D2)
- Devolución de materias primas defectuosas a proveedores (SR1)
- Devolución de productos terminados por los clientes (DR1)
- Devolución de maquinaria a proveedores para reparación (SR2)
- Devolución de materia prima en exceso a proveedores (SR3)
- Devolución de productos en exceso por los clientes a largo plazo (DR3)

Procesos de apoyo

- Supervisión del cumplimiento de los procesos de planeación (EP)
- Control de proveedores (ES)
- Monitoreo de la información con respecto a la producción (EM)
- Control del producto a distribuir tanto en el canal directo como indirecto (ED)
- Evaluación de órdenes de proveedores y clientes a devolver y fechas de entrega (ER)

MAPA DE PROCESOS

Yesica Lorena Cuy Guevara | November 5, 2018

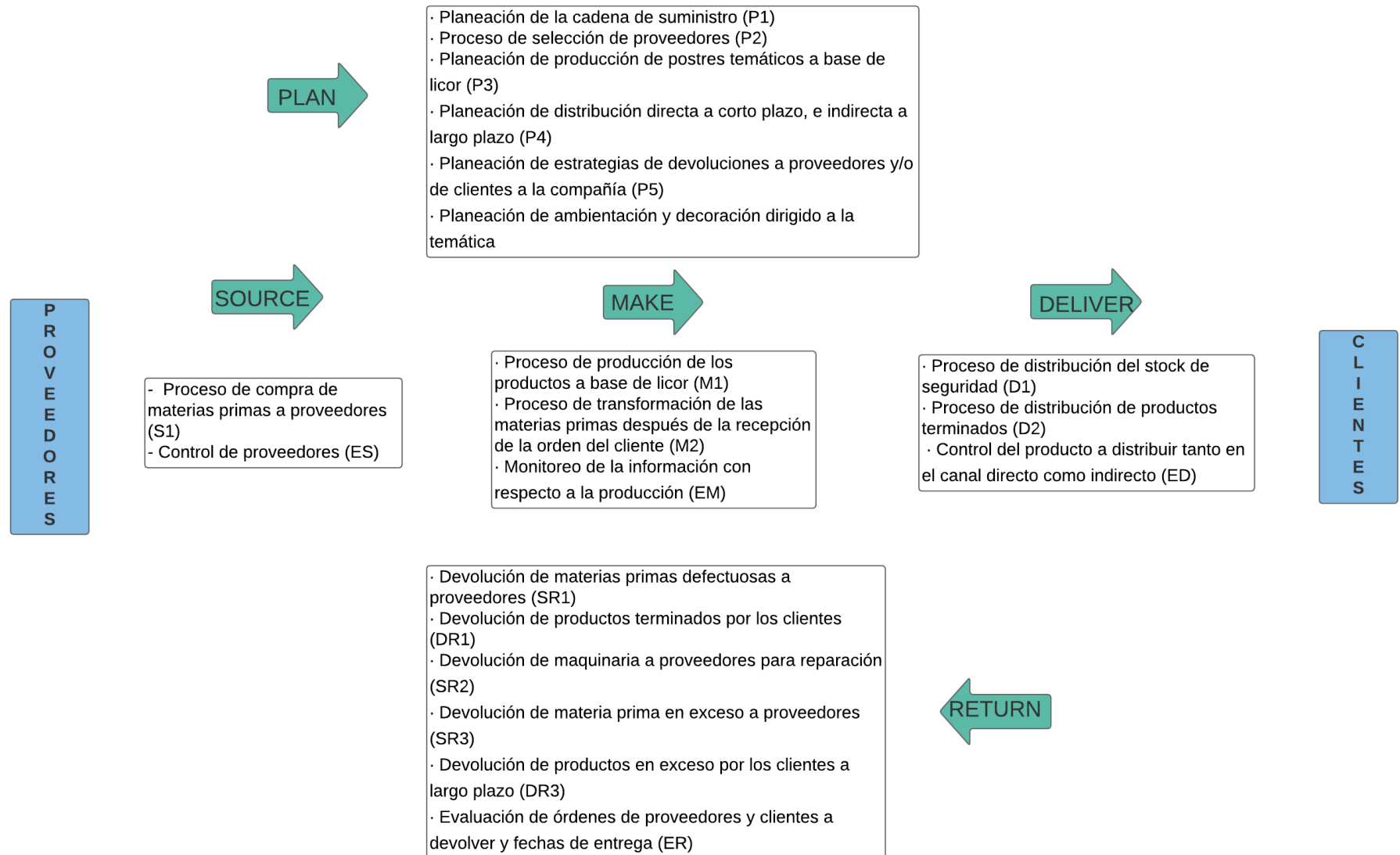


Figura 18. Mapa de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.8 Diagrama de alcance

El modelo logístico se dirige desde los proveedores, pasando por la compañía, para así llegar a los clientes, en donde el flujo de productos es unidireccional, mientras que el flujo de información es bidireccional, con el fin de que haya una comunicación eficiente y así exista una retroalimentación en los procesos.

Proveedores

- Peslac. Dirección: Maldonado - Trv. 11 #10-68. Tunja, Boyacá.
- Jumbo. Dirección: Unicentro, sector norte. Tunja, Boyacá.
- Fleischmann. Dirección: Cra 13ª # 19-82 Lumol. Tunja, Boyacá.
- Choclamu. Dirección: Codabas, central del Norte. Bogotá, Colombia.
- Surtifruver. Dirección: Cra 15 # 19-30. Tunja, Boyacá.

Empresa

- Acrópolis S.A.S. Dirección: Avenida olímpica, edificio el CID

Clientes

- Población de Tunja
- Restaurantes y cafeterías en el Viva
- Paipa (mediano plazo)
- Villa de Leyva (mediano plazo)
- Duitama (mediano plazo)
- Sogamoso (mediano plazo)

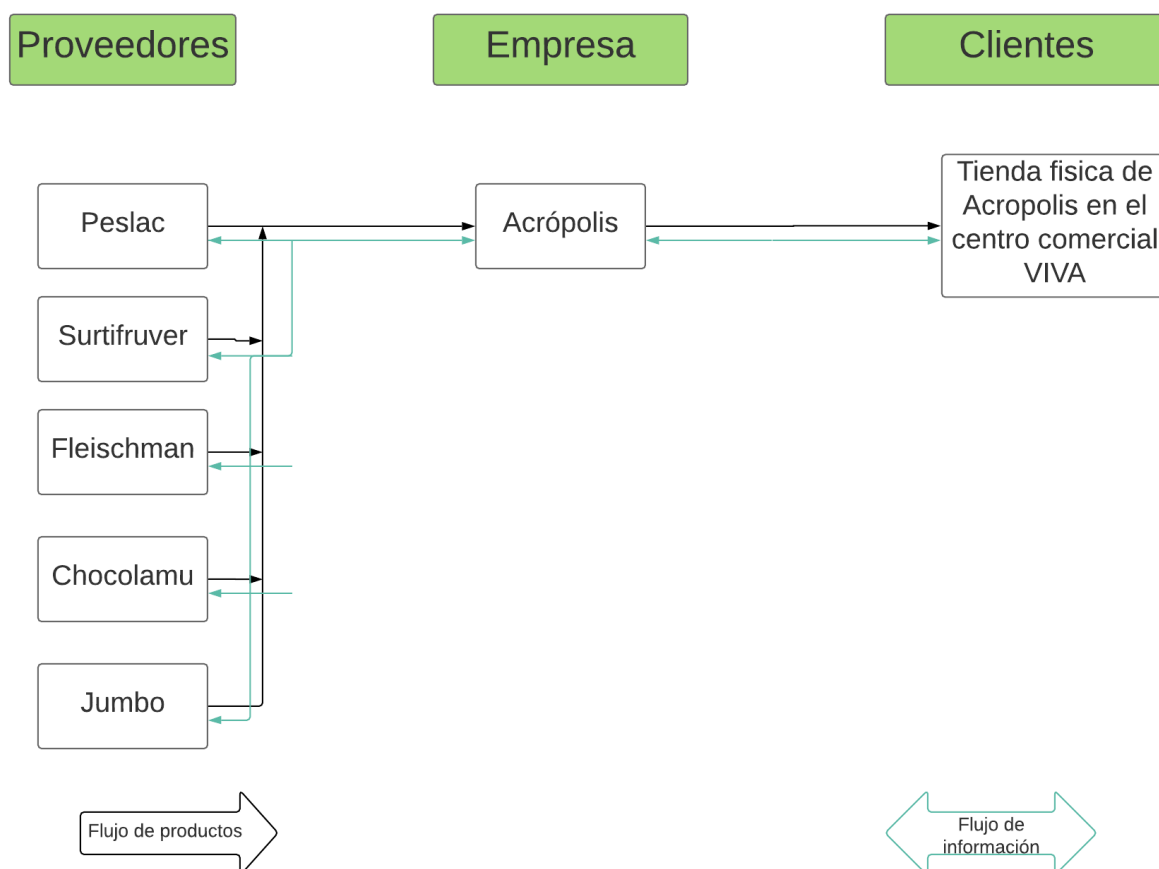
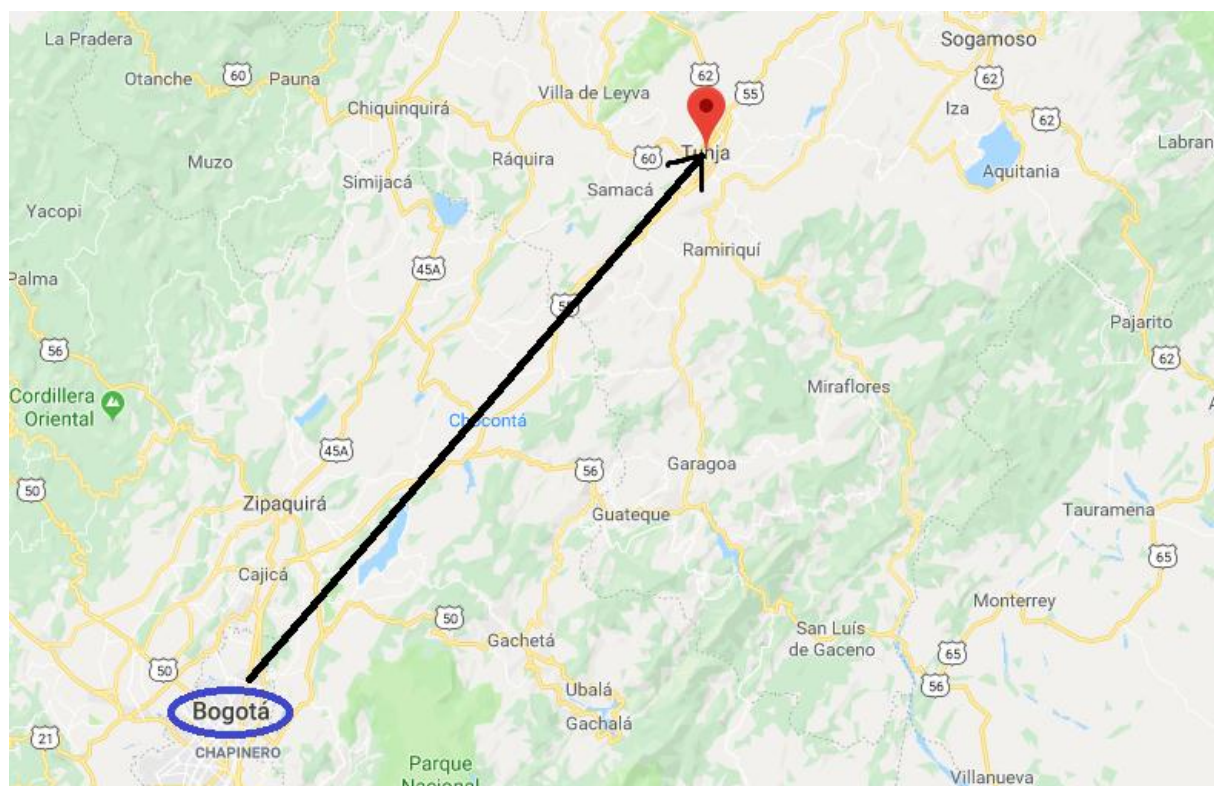


Figura 19. Mapa de alcance.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.9 Mapa geográfico

Esta herramienta nos permite analizar el recorrido que se debe efectuar por los productos antes y después de pasar por las instalaciones de Acrópolis, y así adaptarse a las condiciones en las que opera la compañía, es decir, el trascurso de los productos a nivel regional y local, con el fin de llegar a los diferentes clientes de la empresa de manera eficiente y adecuada.



● Fábrica Acrópolis, barrio El Triunfo

● Bogotá, Cundinamarca (P4, D1, D2)

Figura 20. Ubicación de proveedores regionales.

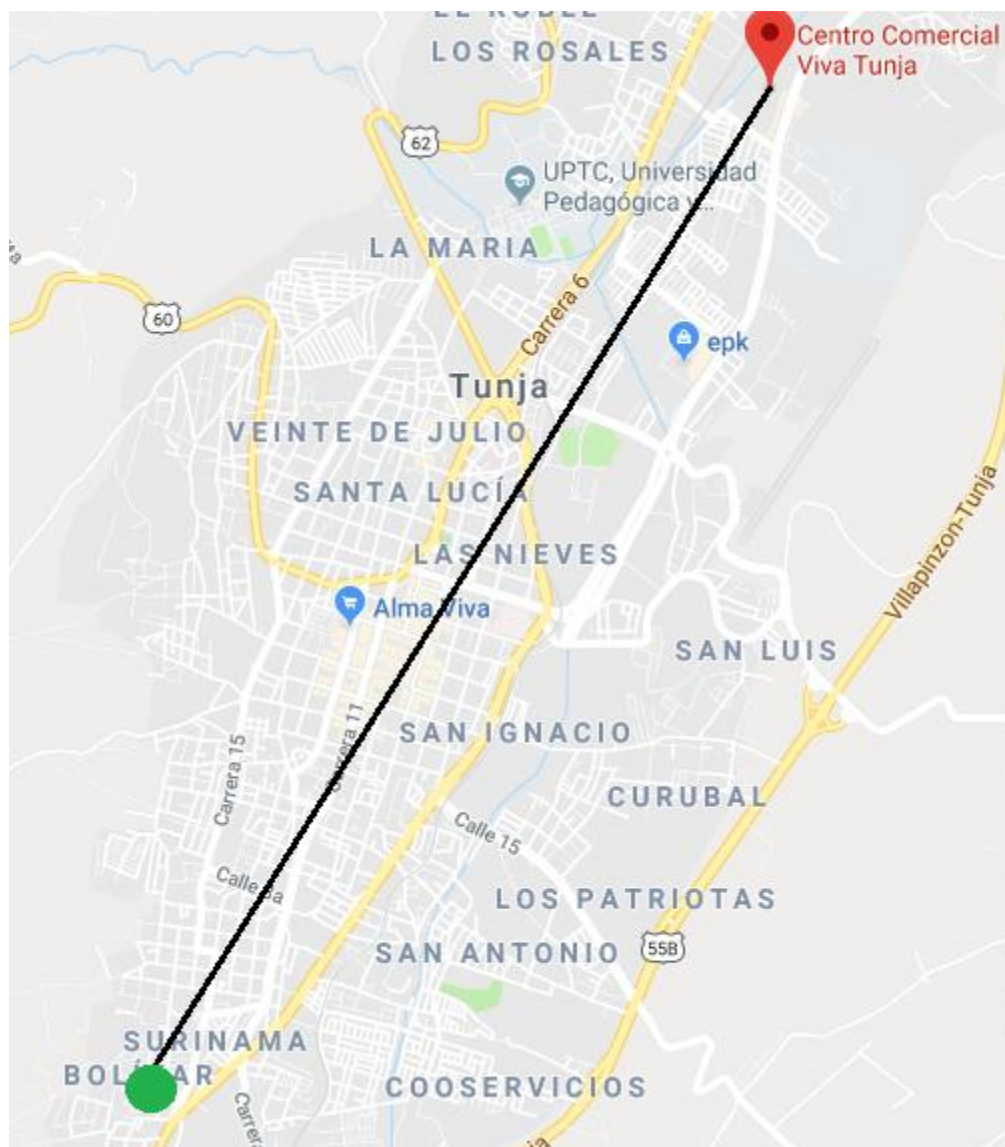
Fuente: Elaboración propia.



- Fábrica Acrópolis, barrio el Triunfo
- Jumbo, Unicentro (P4, D1, D2)
- Surtifruver, la Sexta (P4, D1, D2)
- Peslac, Santa Bárbara (P4, D1, D2)
- Fleischmann, Lumol (P4, D1, D2)

Figura 21. Ubicación de proveedores locales.

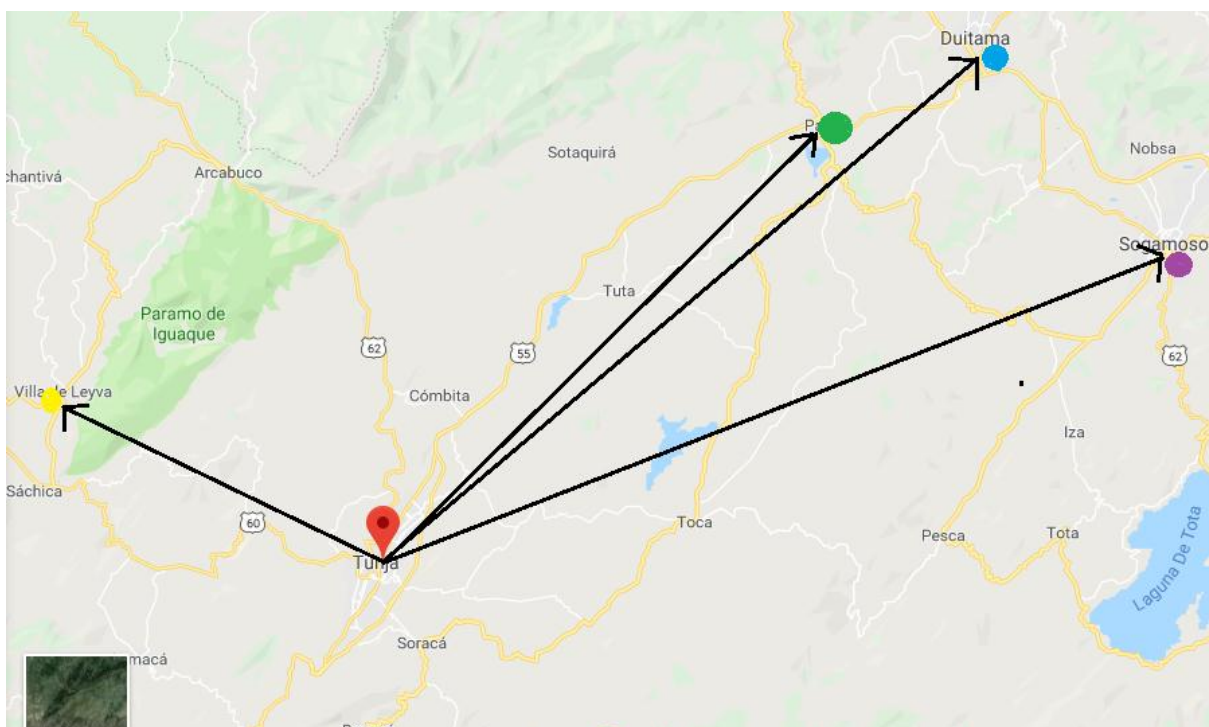
Fuente: Elaboración propia.



- Tienda física Acrópolis, centro comercial VIVA (P4, D1, D2)
- Fábrica Acrópolis, barrio el Triunfo

Figura 22. Ubicación de clientes locales.

Fuente: Elaboración propia.



- Fábrica Acrópolis, barrio el Triunfo
- Paipa (P2, S1) (Mediano plazo)
- Duitama (P2, S1) (Mediano plazo)
- Sogamoso (P2, S1) (Mediano plazo)
- Villa de Leyva (P2, S1) (Mediano plazo)

Figura 23. Ubicación de clientes regionales.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.10 Diagrama de relaciones

Acrópolis cuenta con procesos fundamentales para lograr los objetivos que se propone, debido a que todos están interrelacionados y por tanto cada uno de ellos tiene influencia sobre otro, lo cual genera procesos en constante repetición e interacción, por tal razón se debe tener presente y claro las relaciones, para así entender de mejor manera toda la cadena y sus componentes.

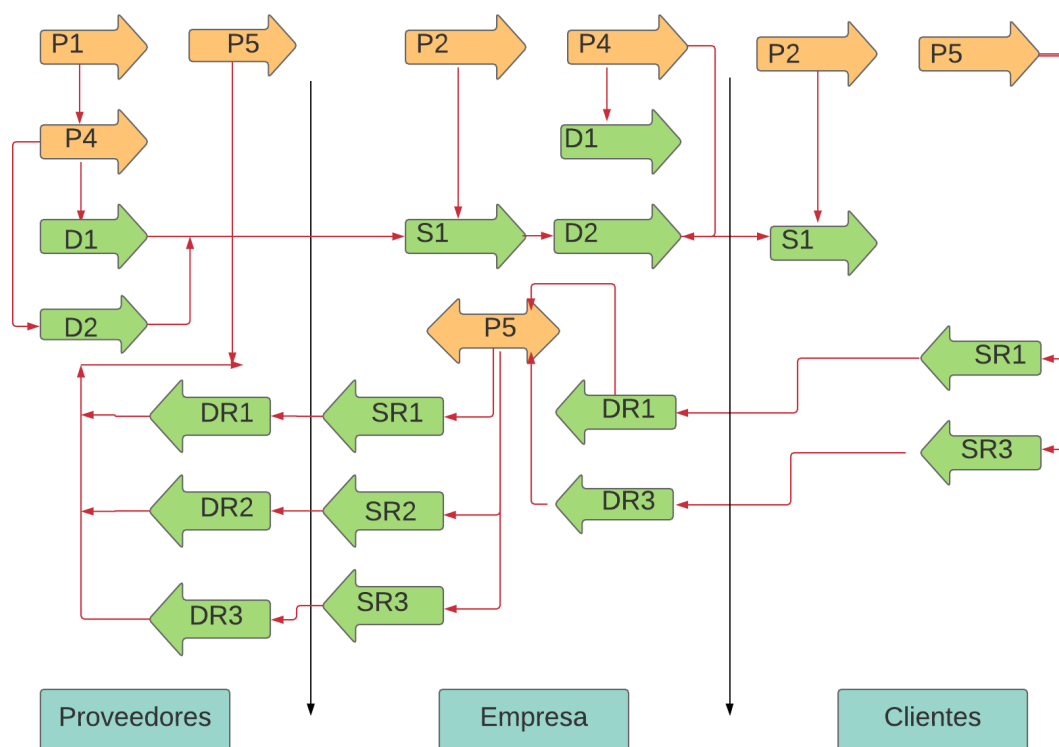


Figura 24. Mapa de relaciones.

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Nivel 3

Tabla 7

Elementos del proceso: Categoría planeación.

P1 Planeación de la cadena	P2 Planeación del aprovisionamiento	P3 Planeación de la producción	P4 Planeación de la distribución	P5 Planeación de las devoluciones
P1.1 Identificar y priorizar las necesidades de la SC	P2.1 Identificar, priorizar y agregar las necesidades de los productos	P3.1 Identificar y priorizar las necesidades de la producción	P4.1 Identificar y priorizar las necesidades de la distribución	P5.1 Identificar y priorizar las necesidades de las devoluciones
P1.2 Identificar y valorar los recursos de la SC	P2.2 Identificar, evaluar, agregar los recursos de los productos	P3.2 Identificar y valorar los recursos de la producción	P4.2 Identificar y valorar los recursos de la distribución	P5.2 Identificar y valorar los recursos de las devoluciones
P1.3 Balancear los recursos con las necesidades de la SC	P2.3 Balancear los recursos con las necesidades de los productos	P3.3 Balancear los recursos con las necesidades de la producción	P3.3 Balancear las necesidades y los recursos de la distribución	P3.3 Balancear las necesidades y los recursos de las devoluciones

P1.4 Elaboración de los planes de la SC	P2.4 Establecer los planes de aprovisionamiento	P4.4 Establecer los planes de producción	P4.4 Establecer los planes de distribución	P4.4 Establecer los planes de las devoluciones
---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La compañía Acrópolis tiene en cuenta los 20 elementos de la categoría de planeación para todos los procesos, desde identificar y priorizar las necesidades, hasta establecer los planes de cada uno de ellos. Teniendo en cuenta que la razón social de la empresa se basa en dos pilares: servicio y producto, se requiere analizar los recursos, medir los posibles desequilibrios entre la demanda y la oferta, y comunicar las líneas de acción y los tiempos establecidos de acuerdo a cada proceso.

Tabla 8

Elementos del proceso: Categoría aprovisionamiento.

S1 Aprovisionamiento contra stock
S1.1 Programación de la recepción del producto
S1.2 Recepción del producto
S1.3 Verificación del producto
S1.4 Transferencia del producto
S1.5 Autorización de pago a los proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al proceso de aprovisionamiento, la categoría seleccionada es contra stock, por esta razón se tienen en cuenta los elementos de la misma, desde la recepción del producto, hasta la autorización de pago a proveedores, pasando por una verificación del estado de todas las materias primas adquiridas y posteriormente enviarlas a cada departamento para completar este eslabón de la cadena de suministro.

Tabla 9

Elementos del proceso: Categoría producción de postres a base de licor.

M1 Producción contra stock	M2 Producción contra pedido
M1.1 Programación de actividades de producción	M2.1 Programación de actividades de producción
M1.2 Selección y traslado del material de producción	M2.2 Selección y traslado del material de producción
M1.3 Producir y poner a prueba	M2.3 Producir y poner a prueba
M1.4 Empacar	M2.4 Empacar
M1.6 Alistar el producto para la distribución	M2.6 Alistar el producto para la distribución

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de producción se tiene en cuenta los elementos desde la programación de actividades de producción tanto para la categoría contra stock, como la categoría contra pedido, sin embargo, existen dos diferencias: la primera se refiere a la producción dirigida al establecimiento de comercio, puesto que esta solo requiere desde la programación de las operaciones, hasta el M1.3 y el M2.3, es decir, la producción y verificación de los productos. Por el contrario la producción para domicilio necesita llevar a cabo todos los elementos, incluyendo el empaque y la preparación de los bienes para su distribución.

Tabla 10

Elementos del proceso: Categoría distribución.

D1 Distribución contra stock	D2 Distribución contra pedido
D1.1 Procesar las solicitudes y cotizaciones	D2.1 Procesar las solicitudes y cotizaciones
D1.2 Recibir, registrar y procesar las ordenes	D2.2 Recibir, registrar y procesar las ordenes
D1.3 Reservar el inventario y fijar la fecha de entrega	D2.3 Reservar el inventario y fijar la fecha de entrega
D1.4 Consolidar las ordenes	D2.4 Consolidar las ordenes
D1.5 Construir cargas	D2.5 Construir cargas
D1.6 Establecer rutas de envío	D2.6 Establecer rutas de envío
D1.7 Seleccionar tarifas de envío y transportador	D2.7 Seleccionar tarifas de envío y transportador
D1.8 Recepción del producto de producción	D2.8 Recepción del producto de producción
D1.9 Seleccionar el producto	D2.9 Seleccionar el producto
D1.10 Empacar el producto	D2.10 Empacar el producto
D1.11 Cargar el vehículo y generar la documentación del envío	D2.11 Cargar el vehículo y generar la documentación del envío
D1.12 Enviar los productos	D2.12 Enviar los productos
D1.13 Recepción y verificación del producto por parte de los clientes	D2.13 Recepción y verificación del producto por parte de los clientes
D1.14 Instalación de productos	D2.14 Instalación de productos
D1.15 Facturación	D2.15 Facturación

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de distribución a los clientes de Acrópolis, dentro de la tienda física ubicada en el centro comercial VIVA, se deben tener en cuenta los elementos desde el procesamiento de las solicitudes y cotizaciones, hasta la facturación de los productos entregados en el lugar de destino, sin omitir ningún elementos, puesto que cada uno de ellos es fundamental en el eslabón de la distribución.

Tabla 11
Elementos del proceso: Categoría devoluciones.

SR1 Devolución de productos defectuosos	DR1 Devolución de productos defectuosos de clientes	SR2 Devolución de productos para reparación y revisión	SR3 Devolución de productos recibidos en exceso	DR3 Devolución de productos distribuidos en exceso
SR1.1 Identificar condiciones de productos defectuosos	DR1.1 Autorizar la devolución de los productos defectuosos	SR2.1 Identificar condiciones de productos para revisión y reparación	SR1.1 Identificar condiciones de productos en exceso	DR3.1 Autorizar la devolución de los productos en exceso
SR1.2 Disposición de productos defectuosos	DR1.2 Programar la devolución de los productos defectuosos	SR2.2 Disposición de productos que requieren revisión y reparación	SR1.2 Disposición de productos en exceso	DR3.2 Programar la devolución de los productos en exceso
SR1.3 Solicitud de devolución	DR1.3 Recepción de productos defectuosos	SR2.3 Solicitud de devolución	SR1.3 Solicitud de devolución	DR3.3 Recepción de productos en exceso
SR1.4 Programar la devolución de los productos defectuosos	DR1.4 Transferir los productos defectuosos	SR2.4 Programar la devolución de los productos para revisión y reparación	SR1.4 Programar la devolución de los productos en exceso	DR3.4 Transferir los productos en exceso
SR1.5 Devolver productos defectuosos		SR2.5 Devolver productos para revisión y reparación	SR1.5 Devolver productos en exceso	

Fuente: Elaboración propia.

En las categorías de devoluciones se manejan elementos diferentes para proveedores y clientes. En primera medida se llevan a cabo los mismos elementos en el SR1, SR2 y SR3, es decir las materias primas que van de Acrópolis a los proveedores, de acuerdo a su naturaleza de devolución, y se realiza una identificación de las condiciones de los productos, un análisis de sus características, las solicitudes requeridas, la programación de las devoluciones y finalmente enviar los productos para su restauración o cambio. Por el contrario cuando se trata de devoluciones por parte de los clientes (DR1 y DR3) se realizan procedimientos distintos, el cual empieza desde la autorización de la devolución de los productos, hasta la transferencia de los mismos, pasando por la programación y recepción de las materias primas.

Tabla 12
Elementos del proceso: Categoría apoyo.

EP Apoyo en la planeación	ES Apoyo en aprovisionamiento	EM Apoyo en producción	ED Apoyo en distribución	ER Apoyo en devoluciones
EP1 Gestión de las reglas de la empresa para la planeación	ES1 Gestión de las reglas de la empresa para el aprovisionamiento	EM1 Gestión de las reglas y normas de producción	ED1 Gestión de las reglas de negocio para la distribución	ER1 Gestión de las reglas de negocio para las devoluciones
EP2 Gestión del rendimiento de la cadena de suministro	ES2 Gestión del desempeño de los proveedores	EM2 Gestión del desempeño de producción	ED2 Gestión del desempeño de la distribución	ER2 Gestión del desempeño de las devoluciones
EP3 Recolección de la información	ES3 Gestión de la información	EM3 Gestión de la información	ED3 Gestión de la información	ER3 Gestión de la información
EP4 Gestión integrada de inventarios	ES4 Gestión de inventario de productos	EM4 Gestión del inventario de producto en proceso	ED4 Gestión del inventario de productos terminados	ER4 Gestión del inventario de productos devueltos
EP5 Gestión integrada de los activos de capital de la cadena de suministro		EM5 Gestión de equipos e instalaciones	ED5 Gestión de activos de capital en la distribución	ER5 Gestión de activos de capital en las devoluciones
EP6 Gestión integrada del transporte en la cadena de suministro	ES6 Gestión del producto entrante		ED6 Gestión del transporte	ER6 Gestión del transporte
EP7 Gestión de la configuración para la planeación	ES7 Gestión de la red de aprovisionamiento	EM7 Gestión de la línea o red de producción	ED7 Gestión del ciclo de vida del producto	ER7 Gestión de la estructura de la red de devoluciones
EP8 Gestión de los requisitos de cumplimiento y regulación		EM8 Gestión de los requisitos de cumplimiento	ED8 Gestión de los requisitos de regulación de devoluciones	ER8 Gestión de los requisitos de regulación de devoluciones
EP9 Alineación del plan de la SC con el plan financiero	ES9 Gestión de acuerdos con los proveedores			

Fuente: Elaboración propia.

Cada proceso cuenta con categorías de apoyo para complementar las actividades operativas y así lograr una mayor eficiencia en la cadena de suministro, evitando errores en la ejecución de los mismos. Cada uno de los procesos tiene elementos similares pero dirigidos a su eslabón, desde la gestión de las reglas de la empresa, hasta la gestión de acuerdos, requisitos y regulaciones respectivas. No obstante, teniendo en cuenta el alcance de la empresa, se omitieron algunos elementos en el aprovisionamiento y la producción. Con respecto al aprovisionamiento

se eliminaron los elementos ES5 y ES8, debido a que no se requieren activos de capital externos a los de la compañía y aún no se tienen procesos de exportación e importación respectivamente. En cuanto a la producción se omitió el EM6, puesto que no es necesario una gestión de transporte en el proceso de producción de la compañía.

9. Plan financiero

9.1 Preparación del producto

En vista de que son tres productos (Panacota de whisky, tiramisú de Baileys y tartaleta de sabajón), se realizaron tres tablas de cada uno de ellos con sus respectivos insumos, en donde se encuentran las cantidades para producción, la unidad de medida, el valor tanto unitario para doce postres, con el fin de establecer la materia prima, puesto que es un elemento fundamental para hallar los costos variables. A continuación se presentan los respectivos ingredientes para cada postre.

Tabla 13

Receta estándar No. 1: Panacotta de whisky y mousse de chocolate.

Preparación		Panacotta de whisky y mousse de chocolate			No. porciones	12
% Mermas	Ingrediente	Cantidad para producción	Cantidad con mermas para costos	Unidad de medida	Fecha	
					Valores	
					Unitario	Total
	Huevos	7	7	u	\$ 350	\$ 2.450
	Azúcar	280	280	Gr	\$ 5	\$ 1.400
	Chocolate semiamargo	400	400	Gr	\$ 17	\$ 6.600
	Crema de leche	1800	1.800	mL	\$ 10	\$ 18.000
	Gelatina	40	40	Gr	\$ 40	\$ 1.600
	Esencia de vainilla	10	10	mL	\$ 27	\$ 271
	Whisky	60	60	mL	\$ 70	\$ 4.200
Costo total de los ingredientes						\$ 34.521
Margen de error y variación					5%	\$ 1.726
Costo total de la preparación						\$ 36.247
Costo por porción						\$ 3.021

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Receta estándar No. 2: Tiramisú de Baileys.

Preparación		Tiramisú de Baileys			No. porciones	12
% Mermas	Ingrediente	Cantidad para producción	Cantidad con mermas para costos	Unidad de medida	Fecha	
					Valores	
					Unitario	Total
	Huevos	3	3	u	\$350	\$ 1.050
	Azúcar	530	530	Gr	\$ 5	\$ 2.650
	Harina	75	75	Gr	\$ 3	\$ 225
	Gelatina	18	18	Gr	\$ 40	\$ 720
	Queso crema	180	180	Gr	\$ 18	\$ 3.268
	Miel	42	42	Gr	\$ 39	\$ 1.658
	Baileys	72	72	mL	\$ 69	\$ 4.937
	Crema de leche	750	750	mL	\$ 10	\$ 7.500
	Decoraciones	12	12	u	\$ 100	\$ 1.200
Costo total de los ingredientes						\$ 23.208
Margen de error y variación					5%	\$ 1.160
Costo total de la preparación						\$ 24.369
Costo por porción						\$ 2.031

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Receta estándar No. 3: Tartaleta de sabajón.

Preparación		Tartaleta de sabajón			No. porciones	12
% Mermas	Ingrediente	Cantidad para producción	Cantidad con mermas para costos	Unidad de medida	Fecha	
					Valores	
					Unitario	Total
	Harina	200	200	Gr	\$ 3	\$ 600
	Mantequilla	100	100	Gr	\$ 15	\$ 1.500
	Sal	4	4	Gr	\$ 1,19	\$ 5
	Azúcar	61	61	Gr	\$ 5	\$ 305
	Huevo	1	1	u	\$ 350,00	\$ 350
	Leche	250	250	mL	\$ 2	\$ 500
	Esencia de vainilla	5	5	mL	\$ 27,14	\$ 136
	Fécula	25	25	Gr	\$ 5	\$ 123
	Sabajón	60	60	mL	\$ 32	\$ 1.920
	Whisky	15	15	mL	\$ 70	\$ 1.050
	Frutos rojos	120	120	Gr	\$ 10	\$ 1.200
	Decoraciones	12	12	u	\$ 100	\$ 1.200

Costo total de los ingredientes		\$ 8.888
Margen de error y variación	5%	\$ 444
Costo total de la preparación		\$ 9.332
Costo por porción		\$ 778

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Inversión y financiación

Se realizó un plan financiero, en donde los tres productos se analizaran de manera individual, y posteriormente se realizaron los estados financieros, considerando el estudio individual de cada uno de ellos.

En primera medida la inversión total para la realización total del proyecto es de \$111.019.000, en donde se aporta \$4.000.000, es decir el 3.6% con recursos propios. Así mismo, se obtendrán \$20.000.000, a través de un crédito, lo que equivale al 18,01% y finalmente, la compañía Acrópolis participara en proyectos del gobierno que apoyan a microempresarios, por medio de créditos condonables (Fondo emprender, Actívate, entre otros), siempre y cuando cumpla las metas que establece las organizaciones, es por ello, que el 78,38% se espera recaudar por medio de un inversión no reembolsable o donaciones (Anexo A).

9.3 Ventas año 1

Panacota de whisky

Las ventas inician en el mes del 2020, en el primer año se espera vender 129,1 millones de pesos y se confía tener la mayor venta en los meses 06, 09 y 12 de la proyección, por valor de 11,5 millones de pesos cada uno de estos meses (Anexo B).

Tiramisú de Baileys

Las ventas inician en el mes del 2020, en el primer año se espera vender 101,4 millones de pesos y se confía tener la mayor venta en los meses 06, 09 y 12 de la proyección, por valor de 9,07 millones de pesos cada uno de estos meses (Anexo C).

Tartaleta de sabajón

Las ventas inician en el mes del 2020, en el primer año se espera vender 64,5 millones de pesos y se confía tener la mayor venta en los meses 06, 09 y 12 de la proyección, por valor de 5,7 millones de pesos cada uno de estos meses (Anexo D).

9.4 Proyección de ventas año 2 y 3

Panacota de whisky

En el segundo año se presupuesta que incrementan las ventas en un 5%, teniendo un promedio mensual de 10,76 millones de pesos y para el tercer año se espera tener ventas por 141,7 millones de pesos, correspondiente a un crecimiento del 4,5% con respecto al año anterior (Anexo E).

Tiramisú de Baileys

En el segundo año se presupuesta que incrementan las ventas en un 5%, teniendo un promedio mensual de 8,8 millones de pesos y para el tercer año se espera tener ventas por 111,3 millones de pesos, correspondiente a un crecimiento del 4,5% con respecto al año anterior (Anexo F).

Tartaleta de Sabajón

En el segundo año se presupuesta que incrementan las ventas en un 5%, teniendo un promedio mensual de 5,6 millones de pesos y para el tercer año se espera tener ventas por 70,8 millones de pesos, correspondiente a un crecimiento del 4,5% con respecto al año anterior (Anexo G).

9.5 Ventas totales por producto

Cada uno de los productos participa con un 33,3% teniendo en cuenta la totalidad de los productos (Anexo H).

9.6 Costos fijos

En la composición de los costos fijos se encuentra el arriendo del local, los honorarios del contador, los sueldos administrativos, el crédito y la depreciación, los cuales son los mismos para los tres productos estándar (Anexo I).

9.7 Costos variables

Los costos variables no son estables y estos son la mano de obra, la materia prima y los costos de fabricación indirecta, es decir, el agua, el gas y la luz, por lo tanto, el precio de cada producto incrementa con los mismos (Anexo J).

9.8 Margen de contribución

Como se indicó anteriormente se tiene proyectado la venta de 4.500 postres mensualmente, es decir, 1500 postres de cada producto, teniendo en cuenta que son tres bienes establecidos y estandarizados, los cuales son: panacota de whisky, tiramisú de Baileys y tartaleta de sabajón. Sin embargo, los precios varían y por tanto, el margen de contribución es diferente, como se puede observar en el plan financiero (Anexo K).

9.9 Estado de resultados

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por \$48.380.397. La rentabilidad bruta es del 43,20% anual. La rentabilidad sobre las ventas es del 24,46% anual, la cual se considera aceptable (Anexo L).

9.10 Balance general

El balance general proyectado se analiza con dos indicadores: razón de liquidez y nivel de endeudamiento. El primer indicador es una medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. En este caso, al terminar el primer año, la razón de liquidez es de 1,49, es decir, por cada peso que debe la empresa en el pasivo a corto plazo, se tiene un respaldo de 1,49 en el activo corriente, lo cual, es favorable porque analizando el carácter y la calidad de los activos, entre ellos el más importante es maquinaria y equipo, se convierten en efectivo en un corto plazo por medio de la producción posteriormente la venta de los productos.

El segundo indicador determina la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones con terceros a largo plazo. Acrópolis en el primer año, cuenta con un nivel de endeudamiento de 34%, lo que quiere decir que esta empresa tiene un margen en el que podría fácilmente pagar un crédito, sin embargo es importante que este indicador disminuya y así tener menos probabilidad de un sobreendeudamiento (Anexo M).

9.11 Flujo de caja proyectado

El proyecto posee una inversión de 111.019.000. En el primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 48.380.897,20, para el segundo año el valor es de 50.799.942,06 y para el tercer año el valor es de 53.085.939,45. Es importante, tener en cuenta tres indicadores para analizar la viabilidad financiera: la tasa interna de retorno, el valor presente neto y el periodo de recuperación de la inversión.

El primer indicador: la TIR, es la tasa de rentabilidad que proporciona una inversión, la cual es del 49%, lo que quiere decir que al compararla con la tasa de oportunidad (10%), se va a generar un valor y por tanto el VAN es positivo, lo que significa que es un proyecto financieramente viable puesto que este indicador es mayor a la tasa de descuento solicitada.

El segundo indicador es el valor actual neto (VAN), el cual es una medida financiera, que determina la viabilidad de un proyecto. Si este es positivo, como en este caso, el proyecto es viable, lo que significa que se va a recuperar la inversión. Así pues, el proyecto será rentable alrededor del segundo año y también se obtendrán beneficios o ganancias en el tiempo estimado, las cuales irán incrementando anualmente (Anexo N).

9.12 Indicadores financieros

Indicadores de liquidez (Anexo O)

- *Capital de trabajo neto.* La empresa cuenta con 4.000.000 para el año uno, 4.200.000 para el año dos y 4.389.000 para el año tres. Este capital de trabajo está representado en efectivo y equivalentes, que han sido financiados con recursos a largo plazo, lo que representa un beneficio para la compañía porque con estos se puede realizar distintas operaciones administrativas de la empresa.
- *Razón de solvencia.* Al terminar el primer año, la razón de liquidez es de 1,49, es decir, por cada peso que debe la empresa en el pasivo a corto plazo, se tiene un respaldo de 1,49 en el activo corriente, lo cual, es favorable porque analizando el carácter y la calidad de los activos, entre ellos el más importante es maquinaria y equipo, se convierten en efectivo en un corto plazo por medio de la producción posteriormente la venta de los productos.

- *Prueba Ácida.* En la prueba acida la empresa tiene un respaldo de 0,49 en los activos corrientes menos los inventarios, es decir, que la compañía Acrópolis requiere vender productos para estar en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo.

Indicadores de actividad (Anexo P)

- *Rotación de inventarios.* La rotación de inventarios es de 19 días, lo cual, quiere decir que los productos permanecen poco tiempo en el almacén antes de ser vendidos, no obstante, se requiere mejorar la administración y la gestión de inventarios, teniendo en cuenta la naturaleza de los insumos, especialmente los lácteos, puesto que se deben tratar con especial cuidado al momento del almacenamiento.

Indicadores de endeudamiento (Anexo Q)

- *Endeudamiento total.* El grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa es del 24%, lo cual muestra la capacidad de contraer más obligaciones, es decir, que Acrópolis dispone de recursos para satisfacer el total de las deudas de la empresa.
- *Endeudamiento a corto plazo.* Del total pasivo, el 30,42% corresponde al pasivo corriente y ese porcentaje tiene un límite de pago dentro del periodo de un año. Esta deuda está concentrada en los proveedores, es decir, que sus activos corrientes, se financian con los activos corrientes y estos le permitirán cubrir las obligaciones a corto plazo.
- *Carga financiera.* La carga financiera muestra que del total de las ventas, el 1,42% está destinado al pago de los gastos financieros, lo cual quiere decir que las utilidades serán destinadas principalmente a los socios, teniendo en cuenta que la carga financiera es baja. Esto evidencia, que hay una buena negociación con los acreedores, sin embargo, siempre se debe analizar el costo financiero y la rentabilidad.
- *Cobertura de gastos financieros.* La empresa tiene la capacidad para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses 17,19 veces, lo cual indica que las utilidades operacionales pueden cubrir el monto de los intereses frente a las situaciones que se presenten.

Indicadores de rentabilidad (Anexo R)

- *Rentabilidad bruta.* La capacidad de ventas para generar una utilidad bruta es del 43,21%, es decir, que permite cubrir gran parte de los gastos operacionales y la financiación de la compañía, sin embargo, este índice no supera el 50%, por lo cual se debe compensar con el volumen de las ventas.
- *Rentabilidad operativa.* La empresa Acrópolis genera una utilidad operativa de un 24,46% sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social.
- *Rentabilidad neta.* Del 100% de las ventas, estas generan un 16,39% de utilidad neta, es decir, por cada peso en ventas se obtiene esta utilidad neta incluyendo operación y no operacional.
- *Potencial de utilidad.* Acrópolis cuenta con un rendimiento del 40,06%, con respecto al total de los activos durante el período de un año por la generación de utilidad neta.
- *Retorno sobre la inversión.* El rendimiento obtenido por la empresa Acrópolis en su operación con el uso de los activos operativos es del 66,85%.
- *Retorno sobre patrimonio.* El rendimiento obtenido por la empresa Acrópolis antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios es del 86,57%.

9.13 Análisis punto de equilibrio

Para llegar al punto de equilibrio se tomó cada producto por individual, tomando como referencia los costos fijos totales, el precio de venta y los costos variables unitarios, de cada una de los tres postres, para así llegar al punto de equilibrio total, por medio de la sumatoria de los resultados de cada producto.

En consecuencia, para no perder ni ganar la empresa debe vender como mínimo 462 unidades de la panacota de whisky, 542 unidades de tiramisú de Baileys y 731 unidades de la tartaleta de

sabajón. Esto quiere decir que para llegar al punto de equilibrio, es decir, tener ingresos totales iguales a los costos totales, se deberían vender en total 1.735 unidades mensuales.

Así mismo, teniendo en cuenta la estructura de costos, gastos fijos y el margen de contribución se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$8.784.628,28 cada mes y \$105.415.539,33 al año, para no perder, ni ganar dinero. Al analizar las proyecciones de ventas, se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

La compañía Acrópolis S.A.S tiene una proyección de 4.500 postres vendidos al mes, por tal razón, no se tienen perdidas y al contrario se obtiene ganancias, puesto que se venderían 2.765 unidades más a las reflejadas en el punto de equilibrio.

Además, el estudio muestra que para llegar a cumplir la proyección de ventas, se deben vender 1.500 unidades de cada receta, por tanto, con respecto a las cantidades necesarias para tener un punto de equilibrio, de la panacota de whisky se requiere comerciar 1.038 unidades más, del tiramisú de Baileys 958 unidades más y de la tartaleta de sabajón 769, y así no solo cubrir la inversión, sino también obtener ganancias.

Tabla 16
Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio = costos fijos totales/ Precio de venta unitario - costo variable unitario			
Panacota	\$ 1.580.889	\$ 7.000	\$ 3.581
Total	462,37		\$ 3.236.602,12
Tiramisú	\$ 1.580.889	\$ 5.500	\$ 2.591
Total	543,43		\$ 2.988.872,67
Tartaleta	\$ 1.580.889	\$ 3.500	\$ 1.338
Total	731,19		\$ 2.559.153,48

Fuente: Elaboración propia.

9.14 Conclusiones viabilidad financiera

- El proyecto es viable financieramente, puesto que cada año se obtienen utilidades, y además de ello, estas incrementan cada periodo, evidenciando la capacidad de cubrir las obligaciones financieras que han sido contraídas para la realización del proyecto.
- El VAN evidencia que la inversión inicial requiere aproximadamente dos años para llegar a cubrir la misma, el cual es un periodo aceptable, teniendo en cuenta que es un proyecto que va a incursionar en el mercado y por tanto requiere de diferentes activos para su realización.

- La TIR muestra que el proyecto va a cubrir su inversión inicial aproximadamente en dos años, lo cual evidencia un contexto real y favorable en el mundo comercial, debido a que desde el punto de vista de un inversor el proyecto cuenta con un nivel de riesgo aceptable.
- El flujo de efectivo cada año se está incrementando entre un 4,5% y un 5%, es decir, que cada año, se están obteniendo utilidades, lo cual es rentable para el modelo de negocio que se presenta.
- Para llegar al punto de equilibrio, es necesario vender el 39% del total de la producción mensual, esto quiere decir que no solo hay un balance, sino también, se obtienen ganancias, si se realiza la venta de las 4.500 unidades proyectadas al mes.

10. Internacionalización de la empresa Acrópolis S.A.S.

La empresa Acrópolis S.A.S tiene como objetivo a largo plazo llevar a cabo un proceso de internacionalización para así llegar a incursionar en el comercio exterior. “Es decir, proyectar actividades total o parcialmente en diferentes países, generando flujo de diversos tipos, tales como comerciales, financieros y de conocimiento” (Araya, 2009). De esta manera, aprovechar las oportunidades que nos ofrece la globalización, para llegar a expandir el modelo de negocio y así incursionar en nuevos mercados.

Teniendo en cuenta la idea de negocio presentada, el sistema de internacionalización más apto es la franquicia, puesto que se quiere entregar un producto de repostería y pastelería fresco y de calidad, adaptando el concepto que se creó en Colombia para así llevarlo a nuevos países, sin embargo, se requiere experiencia y practica en la economía nacional para emprender un camino exitoso hacia el comercio exterior.

El sistema de franquicia permite comercializar productos o servicios en el cual un franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero, conocido como franquiciado. El franquiciado le abona al franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías mensuales, asumiendo la gestión y el riesgo empresarial y financiera del negocio (Estudio Canudas, 2018).

Este modelo permite la apertura hacia nuevas economías, puesto que, consolida el concepto de la marca y genera un buen posicionamiento de la marca, además, es posible estructurar una cadena de cobertura geográfica extendida y permite estar más cerca del cliente final (Estudio Canudas, 2018). Así mismo, la creación de buenas relaciones a nivel internacional, fortalece el posicionamiento de la marca y facilita la innovación y adaptabilidad de la compañía, debido a que existe mayor influencia del entorno empresarial y por tanto mejor cubrimiento del mercado y desarrollo de sinergias de red (Mosquera, 2010).

Según el ABC de las Franquicia: “La expansión del negocio en red, requiere estructura física, financiera y de personal, alineada con un plano de expansión. Eso requiere pasar por un proceso de análisis profundo de las condiciones antes de iniciar con el otorgamiento de franquicias” (Estudio Canudas, 2018). Es por ello que Acrópolis S.A.S debe seguir un proceso para cumplir el objetivo de la internacionalización, el cual empieza con el conocimiento de sistema, es decir, analizar la legislación que afecta y protege el modelo, y conocer como es el mercado en donde

se va a incursionar; como segundo paso es fundamental validar la franquiciabilidad del negocio, esto es, el posicionamiento de la marca, el producto y el servicio, además de haber obtenido éxito y rentabilidad en más de una localización; a continuación es necesario desarrollar el programa de la franquicia, en el cual se especifica el plan estratégico y de asistencia inicial y continua, así mismo, preparar la documentación contractual y el control de la franquicia. Finalmente, es vital realizar una prueba piloto, en donde se ponga en práctica el sistema y la transición del mismo, desde el país de origen al país de destino y así corregir errores antes de llegar al cumplimiento de expansión (Estudio Canudas, 2018).

En consecuencia, en este proyecto se realizó una matriz de selección país, la cual se muestra a continuación, con el fin de dar el primer paso, para en un futuro cumplir la meta de la internacionalización. De tal manera que se eligieron tres países potenciales, considerando las importaciones tanto del sector de repostería como de licores, y así mismo se tuvo en cuenta la facilidad y favorabilidad para emprender un nuevo negocio en cada uno de estos países.

Calificación: 1= Bajo 2= Bueno 3=Excelente										
		Reino Unido			Canadá			Alemania		
A. Factores económicos	15%	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond
Inflación (%)	25%	2,229	1	0,25	2,224	2	0,5	1,277	3	0,75
Tipo de cambio	10%	4.276	1	0,1	2.570	3	0,3	3.776	2	0,2
Crecimiento económico (%)	20%	1,4	1	0,2	2,8	3	0,6	1,5	2	0,4
Pib (Millones de USD)	10%	2.828.640	2	0,2	1.711.390	1	0,1	4.000.390	3	0,3
Pib per cápita (USD)	25%	42.681	1	0,25	46.261	2	0,5	48.264	3	0,75
Balanza comercial general (% PIB)	10%	-6,66	1	0,1	-1,28	2	0,2	6,87	3	0,3
Subtotal	100%	1,1			2,2			2,7		
	Total	0,165			0,33			0,405		

B. Situación política	10%	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond
Derechos de propiedad (Del 1 - al 100 +)	30%	92.3	3	0,9	87.0	2	0,6	79.9	1	0,3
Efectividad judicial (Del 1 - al 100 +)	25%	85.9	3	0,75	69.4	1	0,25	75.4	2	0,5
Integridad del gobierno (Del 1 - al 100 +)	25%	83.8	2	0,5	84.6	3	0,75	81.3	1	0,25
Calificación Riesgo País	20%	AA	2	0,4	AAA	3	0,6	AAA	3	0,6
Subtotal	100%			2,55			2,2			1,65
Total				0,255			0,22			0,165

C. Demografía	10%	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond
Población	20%	66.273.576	2	0,4	36.994.000	1	0,2	82.886.000	3	0,6
Población Económicamente Activa	35%	33.999.000	2	0,7	20.266.000	1	0,35	43.507.000	3	1,05
Crecimiento poblacional hab. (%)	20%	0,6	2	0,4	1,2	3	0,6	0,4	1	0,2
Densidad poblacional km2	10%	272	3	0,3	4	1	0,1	232	2	0,2
Concentración urbana %	15%	83	3	0,45	81	2	0,3	77	1	0,15
Subtotal	100%			2,25			1,55			2,2
Total				0,225			0,155			0,22

D. Afinidad cultural	15%	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond
Idioma	35%	Ingles	3	1,05	Ingles/ Francés	2	0,7	Alemán	1	0,35
Religión	20%	Cristianismo	3	0,6	Cristianismo	3	0,6	Cristianismo	3	0,6
Cultura negociadora	45%	Anexo 2.1	3	1,35	Anexo 2.1	1	0,45	Anexo 2.1	2	0,9
Subtotal	100%			3			1,75			1,85
Total				0,45			0,2625			0,2775

E. Barreras comerciales	25%	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond
IVA (%)	15%	20%	1	0,15	5%	3	0,45	19%	2	0,30
Doing bussines	25%	9	3	0,75	22	1	0,25	24	2	0,50
Acuerdo internacional	10%	Acuerdo Comercial con Reino Unido	3	0,3	Acuerdo Comercial con Canadá	3	0,3	Acuerdo de alcance parcial	3	0,30

Impuestos anuales	20%	8	3	0,6	8	3	0,6	9	2	0,40
Costos de registros marca USD	15%	450	3	0,45	690	2	0,3	730	1	0,15
Tiempo registro marca (Meses)	15%	4	3	0,45	18	1	0,15	6	2	0,30
Subtotal	100%			2,7			2,05			1,95
Total				0,675			0,5125			0,4875

F. Mercado	25%	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond	Dato	Cal.	Pond
Libertad empresarial (Del 1 - a 100 +)	15%	92,9	3	0,45	81,9	1	0,15	83,3	2	0,3
Libertad laboral (Del 1 - a 100 +)	10%	73,5	2	0,2	73,7	3	0,3	52,8	1	0,1
Libertad de comercio (Del 1 - a 100 +)	15%	86	2	0,3	86,8	3	0,45	86	2	0,3
Libertad de inversión (Del 1 - a 100 +)	10%	90	3	0,3	80	2	0,2	80	2	0,2
Tasa uso de internet	5%	95%	3	0,15	93%	2	0,1	84%	1	0,05
Ferías especializadas en franquicias	10%	SI	3	0,3	SI	3	0,3	SI	3	0,3
Tradición de compra	35%	Anexo 2,2	2	0,7	Anexo 2,2	1	0,35	Anexo 2,2	3	1,05
Subtotal	100%			2,4			1,85			2,3
Total				0,6			0,4625			0,575

Gran total	100%			2,37			1,9425			2,13
-------------------	------	--	--	-------------	--	--	---------------	--	--	-------------

Fuente: Elaboración propia.

En primera medida la investigación en Trade Map arroja que algunos de los principales países en importar el producto 22: bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres en el año 2018, fueron Reino Unido, Alemania, China y Canadá. Por otra parte, los principales países en importar el producto 1905: panadería, pastelería o galletería; incluido con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas y productos similares, en el año 2018 fueron Reino Unido, Alemania, Francia y Canadá (Trade Map, 2018).

Por tal razón, los países seleccionados para aplicar la matriz fueron Reino Unido, Alemania y Canadá, en donde se analizaron factores económicos, políticos, demográficos, culturales, comerciales, entre otros. Se tuvo en cuenta la calificación de 1 a 3, en el cual 1 es el menor puntaje y 2 es el mayor. Al realizar el promedio de factores en cada uno de los países, el mayor puntaje lo obtuvo Reino Unido con 2,37 y el menor Canadá con 1,9425.

10.1 Análisis de resultados de la matriz selección país

A. Factores económicos

En este ítem se investigó la inflación, el tipo de cambio, el crecimiento económico, PIB general, PIB per cápita y balanza comercial, donde Alemania logra la mayor calificación con 0,405, evidenciando que su economía es una de las más fuertes y por tanto sus habitantes tienen un nivel de ingresos bastante alto. Sin embargo, el PIB per cápita de los tres países es bastante similar, lo que quiere decir que existe gran poder adquisitivo en estas economías.

B. Situación política

Los derechos de propiedad, la efectividad judicial, la integridad del gobierno y la calificación riesgo país, fueron algunos de los aspectos que se estudiaron. Reino Unido demostró gran favorabilidad en el estado de derecho, puesto que, según el Índice de Libertad Económica, los derechos de propiedad privada y los contratos son muy seguros. Así mismo, el sistema judicial es eficiente e independiente, sin embargo, se producen casos de soborno y corrupción, pero se procesan rápidamente (Heritage Foundation, 2019c).

Por otra parte en la calificación riesgo país, mide la capacidad de un país para hacer frente a su deuda, y por lo tanto el riesgo que conlleva invertir en ella. Este ítem es evaluado por la agencia Rating Fitch, en donde se utiliza un sistema alfabético de “AAA” (Grado principal, es decir, la calificación más favorable) a “D” (Impago, es decir, mayor especulación e incertidumbre en las deudas) para la moneda local y para las divisas (Datosmacro, 2018).

Alemania y Canadá tienen una calificación de “AAA”, lo que quiere decir que el emisor es considerado de calidad, fiable y estable, y por ello, tienen una capacidad fuerte para hacer frente a la devolución de sus obligaciones e intereses. Por su parte, Reino Unido obtuvo un puntaje de “AA”, esto es, un emisor de calidad con un riesgo un poco más alto que la anterior calificación, no obstante, la capacidad de las devoluciones de las obligaciones e intereses es muy fuerte (Datosmacro, 2018).

C. Demografía

Alemania tiene el mayor número de habitantes, seguido de Reino Unido y en último puesto se encuentra Canadá; la misma tendencia se encuentra en el indicador de la población económicamente activa, no obstante, el crecimiento poblacional es mayor en Canadá,

posteriormente esta Reino Unido y finalmente Alemania. Con respecto a la densidad poblacional, Canadá presenta una gran diferencia con tan solo 4 habitantes por kilómetro cuadrado; en contraste Reino Unido concentra 272 habitantes por km² y Alemania 232 habitantes por km² (Banco Mundial, 2017).

D. Afinidad cultural

El idioma es un factor esencial para lograr una negociación exitosa, es por ello que Reino Unido obtuvo el mayor puntaje, teniendo en cuenta que el inglés es el idioma universal. En cuanto a Canadá se manejan dos idiomas: inglés y francés, y en Alemania el idioma principal es alemán. Por otra parte, la religión predominante es el cristianismo en cada uno de estos países.

Cultura negociadora

- *Reino Unido*. Los principios fundamentales de la cultura empresarial en Reino Unido son la cortesía, la disciplina y la puntualidad. Los británicos pueden ser muy formales y a veces prefieren trabajar con empresas a las que conocen o que son conocidas por sus socios.

Las generaciones más jóvenes son bastante diferentes; no necesitan relaciones a largo plazo antes de hacer negocios con otras personas y no precisan de un intermediario para hacer presentaciones empresariales. No obstante, la construcción de redes y las relaciones suele ser la clave para unos negocios a largo plazo. Por último los británicos poseen una interesante mezcla de estilos de comunicación en los que se unen el entendimiento y la comunicación directa (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2014).

Guía de mercado Reino Unido: industria de la moda y decoración

- *Canadá*. Canadá se considera una nación multicultural debido a la gran influencia que reciben de Inglaterra y Francia, sumado a la gran migración de personas de todo el mundo, lo cual ha generado que la nación sea abierta a las ideas y culturas internacionales, sin embargo, un canadiense suele ser muy patriota y orgulloso de su país, por lo cual se debe ser muy respetuoso al hablar sobre las características de Canadá y su población.

Durante una negociación, es importante tener ciertos puntos en cuenta, por ejemplo, es una costumbre empresarial que al llegar a Canadá se realice una llamada a la contraparte del negocio para informar de la llegada y el lugar donde se va a hospedar. Por otra parte, la puntualidad y la

formalidad son aspectos fundamentales en cada una de las reuniones que se vayan a realizar, no obstante, los ejecutivos se caracterizan por ser cálidos con sus socios. Por último, cabe resaltar que para finalizar el proceso de negociación se requiere paciencia, puesto que ellos suelen tomarse su tiempo para analizar cada uno de los temas, especialmente el impacto económico y financiero (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2018).

- *Alemania*. Los alemanes tienen en cuenta el orden y la disciplina en todos los aspectos, ya sea social, político o empresarial. Así mismo, la puntualidad es muy importante, debido a que ellos siempre buscan optimizar el tiempo, no obstante, el proceso de negociación suele tomar tiempo, puesto que el empresario alemán analiza detalladamente toda la propuesta presentada.

Por otra parte, se debe especificar de manera clara los puntos a negociar, tales como calidades, estándares, formas de pago, precios, plazos, entre otros. Además, se recomienda presentar diferentes ofertas, las cuales vayan dirigidas a suplir las necesidades de las dos partes, y de esta manera llegar a una negociación sólida y exitosa. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2017)

E. Barreras comerciales

El principal aspecto que se tuvo en cuenta fue el doing business, el cual, clasifica las economías entre el puesto 1 y 190 en la facilidad para hacer un negocio y la puntuación es determinada por 10 indicadores: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia (Banco Mundial, 2018).

Reino Unido ocupa el noveno puesto, en donde su mejor indicador es obtención de electricidad con un puntaje de 7. Con respecto a Canadá, este país tiene el puesto número 22 y su mejor indicador es apertura de un negocio con una calificación de 3. En último lugar se encuentra Alemania, en el puesto 24 y la valoración más alta es resolución de la insolvencia con una evaluación de 4 (Banco Mundial, 2018). Los tres países presentan grandes ventajas en la economía mundial, no obstante, el promedio de los 10 indicadores determinan que Reino Unido cuenta con diferentes características favorables para crear un negocio allí.

En otro orden de ideas, el impuesto del valor agregado (IVA) es una característica

fundamental para la comercialización de productos y servicios, por tal razón Canadá facilita este punto, puesto que el IVA es del 5% (Datosmacro, 2018). A diferencia de Reino Unido con un 20% y Alemania 19% (IVA Europa, 2019).

El registro de marcas es un proceso esencial para incursionar en nuevos mercados a través de la franquicia, es por ello que Reino Unido tiene la ventaja en precio y tiempo para obtener el registro, lo que agiliza los trámites para la internacionalización.

En cuanto a los acuerdos internacionales, Canadá tiene un acuerdo de libre comercio con Colombia (Procolombia, 2017). De la misma manera Colombia mantiene un acuerdo comercial con la Unión Europea, es decir, que tiene relaciones con Reino Unido y Alemania en materia económica (Castiblanco, Sepúlveda, & Rivas, 2018). Sin embargo, teniendo en cuenta la posible salida de Reino Unido de la Unión Europea, Colombia, Ecuador y Perú firmo un acuerdo para mantener las relaciones comerciales que tienen actualmente en el marco de la UE, y así garantizar las condiciones de integración y acceso preferencial de los productos y servicios, ante la salida de los británicos de la comunidad política (El Espectador, 2019).

F. Mercado

Según el ranking Heritage el ítem de eficiencia regulatoria contiene los indicadores de libertad empresarial y laboral, en donde se analiza que Reino Unido cuenta con un entorno regulatorio transparente y eficiente, puesto que los procedimientos permiten que la realización de un negocio tome menos de una semana y por tanto exista fluidez y agilidad en el entorno empresarial. En relación con los mercados abiertos, algunas barreras no comerciales dirigidas por la UE, incluidas las regulaciones técnicas y específicas del producto, los subsidios y las cuotas pueden ajustarse o eliminarse después del Brexit (Heritage Foundation, 2019c).

Alemania cuenta con un marco regulatorio que facilita enormemente la actividad empresarial, lo que permite dinamizar las operaciones comerciales. De la misma manera la estabilidad monetaria se mantiene y los subsidios siguen creciendo. En cuanto a los mercados abiertos la competitividad y la inversión a largo plazo se apoyan en la globalización y en su sistema financiero moderno (Heritage Foundation, 2019b).

En Canadá las regulaciones laborales son flexibles, lo que aumenta el crecimiento del empleo, y el marco regulatorio es transparente, lo cual facilita la actividad empresarial. Acerca de los mercados abiertos, este país tiene en vigor 435 medidas no arancelarias. Así mismo, la

inversión extranjera está limitada en algunos sectores, como la aviación y las telecomunicaciones (Heritage Foundation, 2019a).

Con respecto a las ferias especializadas en franquicias tanto Alemania, como Canadá y Reino Unido realizan grandes eventos que promuevan este sistema de internacionalización. En primera medida Alemania cuenta con diferentes ferias dirigidas a fundadores y fabricantes con ambición de crecimiento y también conferencias para la creación, el desarrollo y financiación al emprender distintos negocios empresariales (FeriasInfo, 2019). Por su parte, Canadá cuenta con la Franchise Expo, la feria de franquicias más importante del país, la cual se realiza en las principales ciudades, como Toronto, Ottawa, Montreal y Edmonton, donde se reúnen profesionales, empresarios e inversores, para analizar las últimas innovaciones en materia de franquicias (PortalFerias, 2018). Por último, Reino Unido realiza The Franchise & Own Your Own Business Show (Show de la franquicia y dueño de su propio negocio) y British Franchise Exhibition (Exhibición Británica de Franquicias), dichas ferias ofrecen la oportunidad de crear contacto con el público y desarrollar negocios en el país (nFerias, 2018).

Tradición de compra

- *Reino Unido.* Los consumidores responden bien a la publicidad y comprarán si encuentran alguna ventaja como el precio, la calidad, un diseño superior, la marca o beneficios para el medioambiente. Resulta importante disponer de un servicio de posventa, ya que los consumidores no dudan en quejarse y defender sus derechos. Los consumidores más jóvenes afrontan una serie de desafíos financieros, como el aumento del valor de la vivienda o el peso de la deuda de estudios. Los smartphones se han vuelto el dispositivo más popular para conectarse a la red, y su uso ha afectado un amplio rango de costumbres de consumo.

Los consumidores ponen cada vez más cuidado en las prácticas éticas de las empresas, y muchos afirman que han abandonado ciertas marcas debido a su comportamiento corporativo: según la agencia MediaCom, la mitad de los consumidores del Reino Unido está dispuesta a pagar más por una marca que apoya una causa que considera importante. Con el envejecimiento de la población, las personas mayores activas representan un segmento importante de consumidores (Export Entreprises, 2019c).

- *Canadá.* El consumidor canadiense se fija cuidadosamente en la calidad, precio y origen del producto, además, de ser fácilmente influenciado por la publicidad, por tanto, existe una alta tasa de compra de bienes y servicios en tendencia. Por otra parte, se debe tener en cuenta que para los canadienses es esencial el servicio de venta y pos venta y así mantener la fidelidad que los caracteriza. De la misma manera, el internet es un medio de comunicación masivo en este país, por esta razón, las compras en línea se han convertido en una oportunidad para las empresas para tener acceso a sus clientes y un conocimiento profundo sobre cada uno de ellos.

Los productos a los que más se les da importancia son los alimentos, puesto que es importante que estos sean naturales y saludables, de igual forma, los bienes y servicios relacionados con el bienestar y el confort son bastante demandados y se le presta gran atención. (Export Enterprises, 2019b)

- *Alemania.* Los consumidores alemanes tienen un nivel de calidad de vida bueno y cada día optimizan sus recursos, sin embargo, ellos son poco fieles, puesto que compran productos en descuento y así mismo bienes de marca. Los factores precio, calidad y características medio ambientales en los productos son determinantes. Por otra parte, el internet es un aspecto fundamental, debido a que la mayoría de los consumidores les interesa comprar en línea, además, la mayoría de la población (más del 90%) cuenta con esta herramienta y para ellos es más útil y más rápida la compra.

Actualmente la edad media es de 47,1 años, por lo tanto, las personas que se encuentran en este rango de edad son las que concentran el mayor poder adquisitivo y se dirigen a productos del sector de la salud y el ocio, no obstante, para el consumidor son atractivas las ofertas y los precios con descuento. (Export Enterprises, 2019a)

Finalmente, según el análisis de la matriz selección país, Reino Unido es la opción más viable para implementar el modelo de franquicia, puesto que obtuvo mayor puntaje en la mayoría de los factores analizados, evidenciando diversas ventajas sobre los demás países en el ámbito político, comercial, cultural, entre otros.

Por consiguiente, es vital investigar la legislación británica en el modelo de franquicias. En el caso de Reino Unido, este sistema está regulado por la “British Franchise Association” (BFA), la cual es un organismo voluntario de autorregulación para el sector de franquicias a nivel ético, puesto que son ellos quienes definen el único código de práctica reconocido en el Reino Unido

para franquicias éticas, basado en el código europeo. Sin embargo, no existe una legislación específicamente destinada para regular el contrato del modelo (British Franchise Association, 2019).

Con respecto, al soporte financiero, los principales bancos de Reino Unido, tales como National Westminster Bank, Banco Barclays, Royal Bank of Scotland, Lloyds Bank, entre otros, han apoyado distintos proyectos, como la creación del primer centro de investigación full time sobre franchising en el mundo (Gaggero, 2018).

Reino Unido cuenta con el respaldo de la Federación Europea de la Franquicia, la cual “es una organización internacional sin ánimo de lucro que representa, promueve y defiende los intereses y el desarrollo de la franquicia en Europa” (Franquicia Directa, 2015).

El código dispone de términos de franquicia, obligaciones y deberes de franquiciador y franquiciado, prácticas de contratación, publicidad y divulgación, procesos de selección de franquiciados, términos y estipulaciones del contrato y exenciones en los mismos (Franquicia Directa, 2015).

De acuerdo a lo anterior, se infiere que Reino Unido no cuenta con una legislación específica acerca de la contratación en el sistema de franquicia, no obstante, existen organismos internacionales que apoyan al país, además de tener asociaciones aliadas como lo es la British Franchise Association, que vela por los intereses de los empresarios interesados en adquirir o vender una franquicia, así como el desarrollo y crecimiento de cada uno de estos negocios en el país.

11. Conclusiones

- El mercado de Tunja presenta una oportunidad de desarrollo para la idea de negocio y aunque existan ciertos productos sustitutos, no hay ningún modelo de servicio similar al que se quiere plantear. Además se evidencio que el consumidor de la ciudad de Tunja ha cambiado sus perspectivas de consumo, es decir, es más consiente del valor agregado de un producto y está dispuesto a pagar más por productos que tengan características innovadoras.
- Es fundamental enfocarse en el valor agregado de Acrópolis, es decir, la temática en todos los aspectos, tales como ambientación, indumentaria, entretenimiento y productos, debido a que este es uno de los factores que tiene mayor influencia en la demanda y puede ser un elemento que genere éxito en la compañía.
- El modelo SCOR presentó que la metodología de Just in Time es la más óptima para la idea de negocio, debido a ciertos aspectos de la cadena de suministro como el aprovisionamiento, producción y distribución, puesto que, los productos e insumos son perecederos, por tanto, se debe contar con un stock reducido y con una rotación alta de materias primas y productos terminados.
- El modelo SCOR permite conocer a profundidad las acciones que se deben llevar a cabo desde la planeación hasta las devoluciones y de la misma manera contribuye a la definición de roles en cada uno de los departamentos, los cuales deben llevar procesos basados en el modelo de Just in time, teniendo en cuenta la naturaleza del modelo de negocio.
- La planeación en Acrópolis es la base para la construcción de un modelo logístico fuerte y claro, pues este permite la consecución de procesos de manera fluida, evitando obstáculos, para así mitigar sobre costos, retrasos, inconformidades, entre otros, de tal manera que se consoliden relaciones con cada uno de los proveedores y clientes, lo que permite un progreso y avance en la cadena de suministro.
- Las categorías que se ajustan al modelo de negocio de Acrópolis en sus procesos en un principio son contra stock y contra pedido, teniendo en cuenta, que es una compañía en donde sus productos son perecederos, por tanto, su vida útil es reducido, además de que los productos son estandarizados, es por ello, que se requiere compromiso con cada uno de los participantes en las diferentes áreas internas y externas de la compañía.
- El mapa de alcance refleja la relación general entre los integrantes de la cadena de suministro

de la empresa, facilitando la construcción de estrategias conjuntas entre cada uno de los miembros de Acrópolis, gracias al flujo unidireccional de productos y el flujo bidireccional de información, que permitirá una mejor comunicación entre las partes.

- La ubicación de los proveedores y clientes facilita el cumplimiento del modelo Just in time, puesto que genera una visión del transporte que debe seguir tanto la materia prima como el producto final a su lugar de destino, generando mayor eficiencia en la recepción de insumos y en la entrega de los postres a los diferentes clientes en la ciudad de Tunja y en un futuro a los clientes regionales.
- La franquicia es un sistema de internacionalización que permite adaptar el modelo de negocio de Acrópolis en el mercado exterior, puesto que se quiere dar a conocer el concepto temático y productos innovadores, teniendo en cuenta la cultura del destino al que se quiere llegar y la naturaleza de la idea de negocio, es decir, la repostería.
- Según la matriz de selección de país, Reino Unido cuenta con un puntaje alto en las características, políticas, sociales y económicas, las cuales permiten que el modelo de negocio propuesto pueda llegar a tener posibilidades de éxito, no obstante, es fundamental tener presente la cultura y la tradición de compra, y así reducir el riesgo cuando se ingrese en el mercado de dicho país.
- Una internacionalización exitosa requiere de un proceso exhaustivo, en donde existan antecedentes de que la empresa y sus procesos son eficientes en el lugar de origen, para posteriormente incursionar en un mercado extranjero, evitando un nivel de riesgo alto, el cual puede generar pérdidas, es por ello, que uno de los primeros pasos es analizar el contexto de los posibles destinos a los que se quiere llegar a través del sistema de franquicia.

Referencias bibliográficas

- Actualícese. (2017). *Tipos de sociedades en Colombia*. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2017/05/15/tipos-de-sociedades-en-colombia/>
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Banco Mundial. (2017). *Densidad de población (personas por kilómetro)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.POP.DNST>
- Banco Mundial. (2018). *Clasificación de las economías*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Barrero, M., Cardozo, L., & Ortega, F. (2010). *Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S.: Ley 1258 de 2008*. Obtenido de http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_a0678e0c11c8250c8cf953fa49b77f35.pdf
- British Franchise Association. (2019). *About franchising & the bfa*. Obtenido de British Franchise Association: <https://www.thebfa.org/about-franchising-the-bfa/>
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (2018). *Etiquetas culturales y de negocios: Canadá*. Obtenido de <http://www.ciaiindumentaria.com.ar/plataforma/canada-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>
- Castiblanco, C., Sepúlveda, M., & Rivas, C. (2018). *TLC entre Colombia y la Unión Europea*. Obtenido de <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/>
- DANE. (2017). *Índice de Precios al Consumidor - IPC*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- DANE. (2019). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Datosmacro. (2018). *Calificación de deuda*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ratings/fitch>
- Datosmacro. (2018). *Expansión Datos Macro*. Obtenido de Expansión Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/impuestos/iva>

- Dinero, E. R. (25 de 12 de 2014). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Dukelesky, C. (2011). *La Acropolis de Atenas: una lectura en clave de politica*.
- El Espectador. (2017). *Estudio revela los obstáculos que enfrentan los emprendedores en Colombia*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/estudio-revela-los-obstaculos-que-enfrentan-los-emprendedores-en-colombia-articulo-722001>
- El Espectador. (2019). *Colombia y Reino Unido firman TLC para "preservar" relaciones comerciales*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-y-reino-unido-firman-tlc-para-mantener-relaciones-comerciales-articulo-860848>
- El Universal. (2018). *Las tendencias 2018 de repostería baja en azúcar*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/menu/las-tendencias-2018-de-reposteria-baja-en-azucar>
- Estudio Canudas. (2018). *El ABC de la franquicia*. Obtenido de <https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf>
- Export Enterprises. (2019a). *Alemania: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Export Enterprises. (2019b). *Canadá: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- Export Enterprises. (2019c). *Reino Unido: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/llegar-al-consumidor>
- Facebook. (2019). *Facebook*. Obtenido de Facebook: https://m.facebook.com/pages/boosted_component_v2/view/?entry_point=promote_action_button&page_id=1660106227426732&product=boosted_pagelike&ref=bookmarks
- FeríasInfo. (2019). *Ferías de franquicias en Alemania – los nombramientos de octubre 2019*. Obtenido de <https://www.feriasinfo.es/Ferias-de-franquicias-Alemania-FSL129-L55-S1.html>
- Franquicia Directa. (2015). *Federación Europea de la Franquicia: una misión en nombre de muchos*. Obtenido de

- <https://www.franquiciadirecta.com/top500/articulo/federacioneuropeadelafranquiciaunamisionennombredemuchos/16/>
- Gaggero, A. (2018). *Contrato de franquicia*. Obtenido de https://www.academia.edu/25706405/Contrato_de_franquicia
- García, J. J. (6 de Enero de 2017). Obtenido de http://guindo.pntic.mec.es/~jmag0042/escritura_carolina.pdf
- Heritage Foundation. (2019a). *Index of economic freedom: Canada*. Obtenido de <https://www.heritage.org/index/country/canada>
- Heritage Foundation. (2019b). *Index of economic freedom: Germany*. Obtenido de <https://www.heritage.org/index/country/germany>
- Heritage Foundation. (2019c). *Index of economic freedom: United Kingdom*. Obtenido de <https://www.heritage.org/index/country/unitedkingdom>
- Hostinger. (2019). *Hostinger*. Obtenido de Hostinger: <https://www.hostinger.co/dominios-de-internet>
- IVA Europa. (2019). *Tipos de IVA aplicables para 2019 en la UE*. Obtenido de <https://www.ivaeuropa.es/tipos-de-iva-aplicables-para-2019-en-la-ue/>
- Joserrago. (2018a). *Horno Combi Rational M- 101*. Obtenido de <https://joserrago.com.co/producto/horno-combi-rational-m-101/>
- Joserrago. (2018b). *Nevera y Congelador M- WV1100*. Obtenido de <https://joserrago.com.co/producto/nevera-y-congelador-m-wv1100/>
- Mercado Libre Colombia. (2018a). *Báscula electrónica peso digital balanza gramera 40 Kg*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-463698965-bascula-electronica-peso-digital-balanza-gramera-40-kg-_JM
- Mercado Libre Colombia. (2018b). *Batidora Kitchenaid profesional 6000 Hd roja*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-454267211-batidora-kitchenaid-profesional-6000-hd-roja-entrega-12-dias-_JM
- Mercado Libre Colombia. (2018c). *Meson en acero inoxidable*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-477285726-meson-en-acero-inoxidable-_JM
- Mercado Libre Colombia. (2018d). *Mesón en granito, mármol y quartztone*. Obtenido de Mercadolibre: <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-459194670-meson-en->

granito-marmol-y-quartztone-_JM

- Mogollón, F. (2018). *Plan de mercadeo*. Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaMercadeo/Plandemercadeo.aspx>
- Montes, H. (2018). *Y Colombia... ¿Cómo anda en pastelería y repostería?* Obtenido de <http://blogs.portafolio.co/somosibaritas/2018/04/17/colombia-esta-pasteleria-reposteria/>
- Mosquera, F. (2010). *La franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Municipio de Tunja. (2015). *Política Pública de la Juventud*. Obtenido de <http://186.116.13.48/obsocial/documentos/POLITICA%20PUBLICA.pdf>
- n'Ferias. (2018). *The franchise & own your own business show: la feria*. Obtenido de <https://www.nferias.com/the-franchise-own-your-own-business-show-0/>
- Pardo, J. R. (2013). *Neuropymes: aprende a vender y fidelizar utilizando neuromarketing*. Piramide.
- Paris, J. A. (2012). *La marca y sus significados*. Ediciones Haber .
- Pixel Pro. (2017). *¿Cuánto cuesta hacer una página web?* Obtenido de <https://www.pixelpro.com.co/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web/>
- Portafolio. (2017). *¿En qué gastan la plata los colombianos?* Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/en-que-gastan-los-colombianos-503308>
- PortalFerias. (2018). *The Franchise show 2018 Toronto: Feria franquicias, Canadá*. Obtenido de https://www.portalferias.com/the-franchise-show-2018-toronto_33292.htm
- POS Colombia. (2018). *Características y ventajas de este Software para su restaurante o bar*. Obtenido de <https://posrestaurantebar.co/caracteristicas>
- Procolombia. (2017). *Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Canadá*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/acuerdo-de-libre-comercio/acuerdo-de-libre-comercio-colombia-canada>
- Publicaciones Semana. (2014). *Panadería y pastelería, otro oficio en potencia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

- RCN Radio. (2019). *Tarifas cuñas*. Obtenido de <http://www.rcnradiocomercial.com/radio-uno/radio1-tarifas/>
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, C. (2018a). *Colombia es el tercer país con la tasa corporativa más alta*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-tercer-pais-con-la-tasa-corporativa-mas-alta-en-america-latina-2706295>
- Rodríguez, C. (2018b). *“La pastelería debe convertirse en una tendencia en Colombia”*: Deiby Sánchez. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/la-pasteleria-debe-convertirse-en-una-tendencia-en-colombia-deiby-sanchez-2715831>
- Salazar, A. (2017). *El sector panadero y pastelero necesita más capacitación*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/sector-panadero-pastelero-necesita-capacitacion/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2014). *Guía de mercado Reino Unido: industria de la moda y decoración*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reino%20Unido.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Ficha técnica para negociar con Alemania*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/4124315radF0E25.pdf>
- Trade Map. (2018). *Lista de los países importadores 2018. Producto: 1905 Productos de panadería, pastelería o galletería...* Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1905%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Anexos

Anexo A. Inversión y financiación

Resumen de inversión y financiación						
	Recursos propios		Crédito		No reembolsables y donaciones	
Propiedad planta y equipo			\$ 20.000.000	18%	\$ 87.019.000	78%
Capital de trabajo	\$ 4.000.000	4%		0%		0%
Total general	\$ 4.000.000		\$ 20.000.000		\$ 87.019.000	
Distribución inversión	3,60%		18,01%		78,38%	
					100,00%	

Anexo B. Ventas año 1 panacota de whisky

Ventas año 1		
Periodo	Valor total	%
feb/2020	10.500.000	8,13%
mar/2020	10.500.000	8,13%
abr/2020	10.500.000	8,13%
may/2020	10.500.000	8,13%
jun/2020	11.550.000	8,94%
jul/2020	10.500.000	8,13%
ago/2020	10.500.000	8,13%
sep/2020	11.550.000	8,94%
oct/2020	10.500.000	8,13%
nov/2020	10.500.000	8,13%
dic/2020	11.550.000	8,94%
ene/2021	10.500.000	8,13%
	129.150.000	100,00%

Anexo C. Ventas año 1 Tiramisú de Baileys

Ventas año 1		
Periodo	Valor total	%
feb/2020	8.250.000	8,13%
mar/2020	8.250.000	8,13%
abr/2020	8.250.000	8,13%
may/2020	8.250.000	8,13%
jun/2020	9.075.000	8,94%
jul/2020	8.250.000	8,13%
ago/2020	8.250.000	8,13%

sep/2020	9.075.000	8,94%
oct/2020	8.250.000	8,13%
nov/2020	8.250.000	8,13%
dic/2020	9.075.000	8,94%
ene/2021	8.250.000	8,13%
	101.475.000	100,00%

Anexo D. Ventas año 1 tartaleta de sabajón

Ventas año 1		
Periodo	Valor total	%
feb/2020	5.250.000	8,13%
mar/2020	5.250.000	8,13%
abr/2020	5.250.000	8,13%
may/2020	5.250.000	8,13%
jun/2020	5.775.000	8,94%
jul/2020	5.250.000	8,13%
ago/2020	5.250.000	8,13%
sep/2020	5.775.000	8,94%
oct/2020	5.250.000	8,13%
nov/2020	5.250.000	8,13%
dic/2020	5.775.000	8,94%
ene/2021	5.250.000	8,13%
	64.575.000	100,00%

Anexo E. Proyección de ventas año 2 y 3 panacota de whisky

Ventas proyectadas años 2 y 3			
Periodo	\$	Prom. mes	Crecimiento anual
Año 1	129.150.000	10.762.500	
Año 2	135.607.500	11.300.625	5,00%
Año 3	141.709.838	11.809.153	4,50%

Anexo F. Proyección de ventas año 2 y 3 tiramisú de Baileys

Ventas proyectadas años 2 y 3			
Periodo	\$	Prom. mes	Crecimiento anual
Año 1	101.475.000	8.456.250	
Año 2	106.548.750	8.879.063	5,00%
Año 3	111.343.444	9.278.620	4,50%

Anexo G. Proyección de ventas año 2 y 3 tartaleta de Sabajón

Ventas proyectadas años 2 y 3

Periodo	\$	Prom. mes	Crecimiento anual
Año 1	64.575.000	5.381.250	
Año 2	67.803.750	5.650.313	5,00%
Año 3	70.854.919	5.904.577	4,50%

Anexo H. Ventas totales por producto

Ventas totales por producto

Producto	En pesos		En unidades	
	Ventas año	%	Ventas año	%
Panacotta de whisky	129.150.000	43,75%	18.450	33,33%
Tiramisú de Baileys	101.475.000	34,38%	18.450	33,33%
Tartaleta de sabajón	64.575.000	21,88%	18.450	33,33%
Total	295.200.000	100,00%	55.350	100,00%

Anexo I. Costos fijos

Composición de los costos fijos

Tipo de costo	Mensual	Anual
Arriendo del local	\$ 3.000.000	\$ 29.100.000
Gastos administrativos /sueldos	\$ 926.000	\$ 42.000.000
Contador / honorarios	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Créditos	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Depreciación	\$ 166.667	\$ 5.535.000
Total	\$ 4.742.667	\$ 84.435.000

Anexo J. Costos variables

Costos variables por unidad	Panacota
Materia prima	\$ 3.021
MOD	\$ 514,36
CIF	\$ 45,56
Total	\$ 3.581

Costos variables por unidad	Tiramisú
Materia prima	\$ 2.031
MOD	\$ 514,36
CIF	\$ 45,56
Total	\$ 2.591

Costos variables por unidad	Tartaleta
Materia prima	\$ 778
MOD	\$ 514,36
CIF	\$ 45,56
TOTAL	\$ 1.338

Anexo K. Margen de contribución

Margen de contribución

Productos	Precio de venta unitario	Materia prima	M.O. Variable	CIF	Total costos variables	Margen de contribución
Panacota de whisky	7.000	3.021	\$ 514,36	\$ 45,56	3.581	51%
Tiramisú de Baileys	5.500	\$ 2.031	\$ 514,36	\$ 45,56	2.591	47%
Tartaleta de sabajón	3.500	\$ 778	\$ 514,36	\$ 45,56	1.338	38%

Anexo L. Estado de resultados

Estado de resultados integral

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Panacota		129.150.000	135.607.500	141.709.838
Ingresos Tiramisú		101.475.000	106.548.750	111.343.444
Ingresos Tartaleta		64.575.000	67.803.750	70.854.919
Total de Ingresos		295.200.000	309.960.000	323.908.200
Costos Operativos				
Costos fijos		29.100.000	30.555.000	31.929.975
costos variables		138.554.706	145.482.441	152.029.151
Total costos operativos		167.654.706	176.037.441	183.959.126
Utilidad bruta		127.545.294	133.922.559	139.949.074
No Operativos				
Gastos administrativos/ sueldos		42.000.000	44.100.000	46.084.500
Honorarios / contador		3.600.000	3.780.000	3.950.100
Total Costos Operativos		45.600.000	47.880.000	50.034.600
Gastos depreciación		5.535.000	5.811.750	6.073.279
Gastos Financieros		4.200.000	4.410.000	4.608.450
Utilidad antes de impuestos		72.210.294	75.820.809	79.232.745
Impuestos 33%		23.829.397	25.020.867	26.146.806
Utilidad Neta		48.380.897	50.799.942	53.085.939

Anexo M. Balance general.

Balance de situación financiera proyectado

Concepto	1	2	3
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes	4.000.000	4.200.000	4.389.000
Inventarios/ Materia prima	8.743.591	9.180.770	9.593.905
Total activos corrientes	12.743.591	13.380.770	13.982.905
Activos no corrientes			
Propiedad planta y equipo			
Equipo de computación	4.000.000	4.200.000	4.389.000
Muebles y enseres	20.000.000	21.000.000	21.945.000
Maquinaria y equipo	84.019.000	88.219.950	92.189.848
Total activos no corrientes	108.019.000	113.419.950	118.523.848
Total activos	120.762.591	126.800.720	132.506.753
Pasivo corriente			
Proveedores	8.743.591	9.180.770	9.593.905
Total pasivo corriente	8.743.591	9.180.770	9.593.905
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	20.000.000	21.000.000	21.945.000
Total pasivo no corriente	20.000.000	21.000.000	21.945.000
Total pasivos	28.743.591	30.180.770	31.538.905
Patrimonio			
Capital social	35.035.504	36.787.279	38.442.707
Utilidad del ejercicio	48.380.897	50.799.942	53.085.939
Total patrimonio	83.416.401	87.587.221	91.528.646
Total pasivo + patrimonio	112.159.992	117.767.991	123.067.551

Anexo N. Flujo de caja proyectado a 3 años

Flujo de caja proyectado				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Panacota		129.150.000,00	135.607.500,00	141.709.837,50
Ingresos Tiramisú		101.475.000,00	106.548.750,00	111.343.443,75
Ingresos Tartaleta		64.575.000,00	67.803.750,00	70.854.918,75
Total de Ingresos		295.200.000,00	309.960.000,00	323.908.200,00
Costos Operativos				
Costos fijos		29.100.000	30.555.000,00	31.929.975,00
Costos variables		138.554.706	145.482.440,96	152.029.150,80
Total costos operativos		167.654.705,67	176.037.440,96	183.959.125,80
Utilidad bruta		127.545.294,33	133.922.559,04	139.949.074,20
No Operativos				
Gastos administrativos/sueldos		42.000.000,00	44.100.000,00	46.084.500,00
Honorarios / contador		3.600.000,00	3.780.000,00	3.950.100,00
Total costos no operativos		45.600.000,00	47.880.000,00	50.034.600,00
Gastos depreciación		5.535.000,00	5.811.750,00	6.073.278,75
Gastos Financieros		4.200.000,00	4.410.000,00	4.608.450,00
Utilidad antes de Impuestos		72.210.294,33	75.820.809,04	79.232.745,45
Impuestos 33%		23.829.397,13	25.020.866,98	26.146.806,00
Utilidad Neta		48.380.897,20	50.799.942,06	53.085.939,45
Inversión	-87.019.000			
Préstamo	20.000.000			
Capital de trabajo	-4000000,00			
Flujo de Caja	-71.019.000,00	48.380.897,20	50.799.942,06	53.085.939,45
VAN	54.831.309,03			
TIR	49,45%			

$$VAN = \left(\frac{f_1}{(1+0,1)^1} \right) + \left(\frac{f_2}{(1+0,1)^2} \right) + \left(\frac{f_3}{(1+0,1)^3} \right) - Inversión\ inicial$$

$$VAN = \left(\frac{48.380.897,20}{(1+0,1)^1} \right) + \left(\frac{50.799.942,06}{(1+0,1)^2} \right) + \left(\frac{53.085.939,45}{(1+0,1)^3} \right) - 71.019.000,00$$

$$VAN = 54.831.309,03$$

Anexo O. Indicadores de liquidez

Indicador	Formula	Año 1	Año 2	Año 3
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	4.000.000	4.200.000	4.389.000
Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	1,46	1,46	1,46
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo	0,46	0,46	0,46

	corriente			
--	-----------	--	--	--

Anexo P. Indicadores de actividad

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Días de rotación inventario	Inventario promedio * 365 días / costo de ventas	19	19	19

Anexo Q. Indicadores de endeudamiento

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	24%	24%	24%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	30,42%	30,42%	30,42%
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas	1,42%	1,42%	1,42%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	UAII / gastos financieros	17,19	17,19	17,19

Anexo R. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	43,21%	43,21%	43,21%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	24,46%	24,46%	24,46%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	16,39%	16,39%	16,39%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	40,06%	40,06%	40,06%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversion	UAII / activos operativos promedio (Propiedad, planta y equipo)	66,85%	66,85%	66,85%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	86,57%	86,57%	86,57%