

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE EMPANADAS CON SABORES DEL
MUNDO

JENNY PAOLA SUAREZ LAVERDE
Código: 2082036



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2020

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE EMPANADAS CON SABORES DEL
MUNDO

JENNY PAOLA SUAREZ LAVERDE
Código: 2082036

Trabajo presentado para optar por el título de:
Administrador de Empresas

Asesor de Proyecto:
CARLOS ARIEL CATAÑO CATAÑO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	12
1. Justificación	12
2. Problema de Investigacion.....	13
2.1. Planteamiento del problema.....	14
3. Objetivos.....	16
3.1. <i>Objetivo General</i>	16
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
4. Descripción preliminar del producto.....	17
5. Metodología.....	17
 MARCO DE REFERENCIA	
6. Futuro General del Sector.....	20
6.1. <i>Antecedentes</i>	20
6.1.1. <i>Tendencia del sector</i>	21
7. Marco Teórico.....	29
8. Marco conceptual.....	31
 PLANEACION ESTRATEGICA	
9. Misión	33
10. Visión.....	33
11. Objetivos de la empresa.....	33
12. Filosofía del Negocio.....	33
13. Know How.....	34
14. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales.....	36
14.1. <i>Objetivos Estratégicos y Operativos</i>	36
14.2. <i>Objetivos Tácticos</i>	37
15. Análisis Interno y externo.....	38
16. Sector al que pertenece el Plan.....	39
16.1. <i>Características y Comportamientos del Sector Secundario en Colombia</i>	39
16.2. <i>Características y comportamiento del sector en Bogotá</i>	40
16.3. <i>Comportamiento del sector alimentos en Colombia</i>	44
 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	
17. Presentación detallada del producto.....	47
18. Ficha Técnica.....	47
19. Producción.....	48
19.1. <i>Producción de la masa</i>	49
19.2. <i>Producción de los rellenos</i>	50
19.3. Valor nutricional de la empanada.....	54
20. La Empresa.....	56
20.1. <i>Marca</i>	56
20.2. <i>Logo</i>	56

20.3. <i>Slogan</i>	57
21. Resumen Modelo de Negocio.....	58
22. Catálogo del Producto.....	58

4. ESTUDIO DE MERCADO

23. Investigación del mercado.....	60
24. Análisis de la demanda.....	60
24.1. Ficha técnica de la demanda.....	61
24.2. Tabulación y Presentación de los resultados.....	63
24.3. Análisis de los resultados.....	68
25. Competencia Directa	69
26. Productos Sustitutos Y Complementarios.....	71
27. Descripción de la localidad de Chapinero.....	71
27.1. <i>Demográfico</i>	72
27.2. <i>Entorno social y económico</i>	74
27.3. <i>Cultural</i>	76
27.3.1. Bienes de interés cultural.....	76
28. Nicho de mercado.....	77
28.1. <i>Justificación del mercado Objetivo</i>	75
28.2. <i>Proceso de contacto con el nicho de mercado</i>	78
29. Determinación del precio.....	80
30. Pronostico de ventas.....	81

PLAN DE MERCADEO

31. Marketing Mix.....	82
31.2.1. <i>Precio</i>	82
31.2.2. <i>Estrategias</i>	de
<i>Distribución</i>	83
31.2.3. <i>Estrategias de Promoción y fidelización</i>	86
31.2.4. <i>Producto</i>	88
31.2.4.1. Posicionamiento por diferenciación.....	88
31.2.4.2. Resultados de posicionamiento.....	88

ESTUDIO DE OPERACIONES

32. Descripción y formalización del proceso – Diagrama de flujo.....	92
32.2. Distribución de Planta.....	99
32.3. Produccion diaria por mano de obra.....	100
32.4. Costos.....	104
32.5. Inversiones	109
32.5.1. <i>Inversión Fija</i>	112
32.5.2. <i>Inversión diferida</i>	112
32.5.3. <i>Inversión de capital</i>	122
32.5.4. <i>Inversión total</i>	112

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

36. Estructura organizacional corto plazo.....	113
36.1. <i>Organigrama funcional</i>	114
36.1.1. <i>Nomina</i>	116
36.2. Estructura organizacional a mediano plazo.....	127
36.3. Manual de funciones.....	119
36.4. Requisitos legales.....	119
36.5. Metodologías de motivación.....	125
36.5.1. <i>Formación</i>	126
36.5.2. <i>Incentivos salariales</i>	126
36.5.3. <i>Apoyo a los trabajadores</i>	126
36.5.4. <i>Acciones de voluntariado y protección del medio ambiente</i>	127
36.5.5. <i>Dinámicas de motivación laboral</i>	127
36.5.6. <i>Promoción dentro de la empresa</i>	127
36.6. Mecanismos de liderazgo.....	128
36.7. Gastos administrativos.....	129

ESTUDIO FINANCIERO

37. Presupuestos.....	130
38. Estado de Resultados.....	130
39. Flujo de caja.....	131
40. Balance General.....	132
41. Razones financieras.....	133
CONCLUSIONES	133
BIBLIOGRAFIA	134

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Futuro de sector Alimentos Poscovid	22
Figura 2. Tipos de Restaurantes	24
Figura 3. Tendencia tipos de cocina	25
Figura 4. Tendencia productos de panadería	25
Figura 5. Tendencia productos Lácteos	26
Figura 6. Tendencia salsas	27
Figura 7. Tendencia en proteína	28
Figura 8. Variación y contribución anual del Índice de Producción Industrial por actividades	38
Figura 9. IPC Variación y contribución mensual según divisiones de gasto Enero 2019 – 2020.	39
Figura 10. Total de empresas con matrícula activa en Bogotá, Febrero de 2019.....	40
Figura 12. Distribución de las empresas con matrículas activas en Bogotá según tamaño.	41
Figura 16. Mercado Colombiano de alimentos entre el 2012 al 2016.....	44
Figura 18. Participación de la producción Anual Sector Alimentos y bebidas en el PIB Nacional	45
Figura 19.	48
Figura 20. Ingredientes empanada criolla.....	49
Figura 21. Ingredientes empanada Italiana	49
Figura 22. Ingredientes empanada Peruana	50
Figura 23. Ingredientes empanada ranchera	50
Figura 24. Ingredientes empanada Suiza	51
Figura 25. Ingredientes empanada Argentina	51
Figura 26. Ingredientes Empanada Montañera	52
Figura 27.	52
Figura 28. Ingredientes empanada Mexicana.....	53
Figura 29. Logo de la empresa	56
Figura 30. Slogan	56
Figura 31. Demografía UPZ Chico Lago y UPZ Refugio	59
Figura 32. ¿Consume empanadas?	62
Figura 33. ¿Con que frecuencia compra usted empanadas?	63
Figura 34. ¿Qué cantidad de empanadas estaría dispuesto a comprar semanalmente?	63
Figura 35. ¿Dónde compra regularmente las empanadas?.....	64
Figura 36. ¿Estaría dispuesto a consumir una empanada diferente y más saludable a la que normalmente consume?	64
Figura 37. ¿A qué hora del día prefiere consumir este tipo de alimento?.....	65
Figura 38. ¿Estaría de acuerdo con la creación de una empresa dedicada a la producción de empanadas para la comercialización de estas en su lugar de trabajo?.....	66
Figura 39. ¿A la hora de comprar una empanada que atributo busca?	66
Figura 40. Distribución porcentual de hogares por número de personas que los componen.	72
Figura 43. Usos del suelo de la localidad Chapinero	74
Figura 44. Perfil social de la localidad de Chapinero	75
Figura 45. Tasa de asistencia y de cobertura escolar en chapinero	75
Figura 47. Proceso de contacto con el cliente objetivo.....	78
Figura 48. Proceso para la realización de contacto con el nicho de mercado	79

Figura 49. Proceso de contacto inicial.....	79
Figura 51. Diagrama de distribución	84
Figura 54. Diagrama de flujo formalización del proceso	91
Figura 56. Plano Planta de producción	97
Figura 57. Línea de circulación vertical con circuito múltiple.	99
Figura 58. Estructura organizacional corto plazo.....	110
Figura 59. Organigrama mediano plazo	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos estratégicos y operativos.....	35
Tabla 2. Objetivos tácticos.....	36
Tabla 3. Matriz DOFA.....	37
Tabla 4. <i>Total, empresas con matrículas activas en Bogotá según tamaño. Octubre 2018.</i>	40
Tabla 5. Total, de empresas registradas en Bogotá, según localidad. Número de empresas,	42
Tabla 6. <i>Total, empresas por actividad económica. Comparativo Bogotá – Chapinero.</i>	42
Tabla 7. Actores claves del sector alimentario.....	45
Tabla 8. Proceso de elaboración de la masa.....	47
Tabla 9. Producción empanada Hawaiana	48
Tabla 10. Producción empanada criolla.....	48
Tabla 11. <i>Producción empanada Italiana.</i>	49
Tabla 12. Producción Empanada Peruana.....	49
Tabla 13. Producción Empanada Ranchera	50
Tabla 14. Producción Empanada Suiza	50
Tabla 15. Producción de empanada Argentina.....	51
Tabla 16. Producción empanada Montañera	51
Tabla 17. Producción empanada Pollo con Champiñones	52
Tabla 18. Producción empanada Mexicana	52
Tabla 19. Tabla nutricional empanada de pollo con champiñones.....	53
Tabla 20. Tabla nutricional empanada Ranchera	54
Tabla 21. Ficha técnica de la demanda	60
Tabla 22. Competencia Directa	68
Tabla 23. Productos sustitutos y complementarios.....	70
Tabla 24. Población localidad de Chapinero por sexo y edad.....	71
Tabla 25. Condiciones del mercado objetivo para la implementación del plan de negocio	77
Tabla 26. Cliente edificio Zurich.....	81
Tabla 27. Clientes edificio Cusezar	81
Tabla 28. Proyección de ventas.....	82
Tabla 29. Diferenciación por producto.	88
Tabla 30. Cliente edificio Zurich.....	90
Tabla 31. Clientes edificio Cusezar	90
Tabla 32. Especificación planta de producción.....	97
Tabla 33. Producción diaria aproximada	99
Tabla 34. Producción por unidades	99
Tabla 35. Capacidad utilizada y proyectada.....	100
Tabla 36. Materia Prima	101
Tabla 37. Mano de Obra	102
Tabla 38. Materiales indirectos	102
Tabla 39. Costos totales indirectos	102
Tabla 40. Costos totales de producción	103
Tabla 41. Costos fijos	103
Tabla 42. Costos variables	103
Tabla 43. Costo de Producción unitario por producto	104

Tabla 44. Inversión maquinaria y equipo.....	105
Tabla 45. Inversión en Muebles y enseres de producción	106
Tabla 46. <i>Inversión en Muebles y enseres de Administración</i>	106
Tabla 47. Inversión equipo de oficina	106
Tabla 48. Insumos de oficina	107
Tabla 49. Vehículo	107
Tabla 50. Total inversión fija	107
Tabla 51. Inversión diferida	108
Tabla 52. Inversión de capital	108
Tabla 53. Inversión total	108
Tabla 54. Mano de obra directa.....	112
Tabla 55. Nomina Administrativa	113
Tabla 56. Gastos de Constitución.....	118
Tabla 57. Gastos administrativos	123
Tabla 58. Margen Operativo	125
Tabla 59. Flujo de caja Libre	125
Tabla 60. <i>Indicador de liquidez</i>	126
Tabla 61. Indicador de eficiencia	127
Tabla 62. Indicador de Eficacia.....	127
Tabla 63. Indicador de productividad.....	128
Tabla 64. Diagnostico financiero	128
Tabla 65. Manual Funciones Jefe de Operaciones	139
Tabla 66. Manual Funciones Jefe de Ventas.....	140
Tabla 67. Manual funciones Contador.....	141
Tabla 68. Manual función asistente de cocina	142
Tabla 69. Manual de funciones transportador.....	143
Tabla 70. Manual de funciones Asesor comercial.....	144
Tabla 71. Manual de funciones asesor de venta punto comercial	145

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A. Encuesta.....	139
ANEXO B. Catalogo.....	140
ANEXO C. Manual de funciones.....	143
ANEXO D. Check list motivacional.....	155

RESUMEN EJECUTIVO

1. Justificación

La idea de una empresa productora y comercializadora de empanadas a domicilio, dirigida a empleados de las medianas y grandes empresas de la localidad de Chapinero, surge de la necesidad que tienen los empleados de alimentarse a media mañana con una merienda durante una pausa activa, esto produjo la oportunidad de ofrecer un producto de calidad que garantice sabor y frescura, tanto de la masa a base de peto como del relleno, el cual fue pensado en sabores representativos a nivel mundial.

Con el inesperado incremento de ventas de las empanadas, se fue incrementando sus sabores y buscando más calidad en todos los procesos que se intervienen para la elaboración y comercialización, y de esta manera se adquirió práctica, experiencia y reconocimiento.

La legalización del proyecto surge de la necesidad de una mayor comercialización y entrada a otras empresas quienes exigen los permisos sanitarios necesarios para prestar el servicio y la presentación de la documentación de la empresa. Los clientes que se manejan están ubicados en la localidad de chapinero, sector empresarial y con gran afluencia de personas, las ventas que se manejan superan las expectativas del proyecto en razón al número de empanadas diarias vendidas en cada una de las empresas que corresponde entre 200 y 250 unidades diarias, de igual manera cabe resaltar que a partir del mes de marzo a causa de la pandemia mundial que se está viviendo en el momento este número de venta diaria se ve sumamente reducido vendiéndose alrededor de 60 a 80 empanadas diarias. Es por esta razón que se ve un cambio representativo en el proyecto y por lo tanto las estimaciones se hacen en un escenario pesimista, de igual forma se ha trabajado de la mano con las diferentes empresas para poder sumarnos a todos los estándares,

protocolos y requisitos de bioseguridad planteados por cada empresa, para de esta manera poder acceder a estas sin inconvenientes y poder cumplir con las ventas diarias requeridas.

Hablando teóricamente del proyecto se puede interpretar la viabilidad de este en razón a que la empanada es un producto de tradición en diferentes mercados a nivel gastronómico como se evidencia en la revista “La Barra” (La Barra, 2020). Producto que va dirigido a todo tipo de consumidores, estratos y regiones del país, que por su bajo costo de producción y precio de venta permite altas ganancias y preferencia por parte de los consumidores.

Siguiendo estas especificaciones anteriores desde el sabor hasta la tradición y en relación al conocimiento se decide manejar una línea de investigación Descriptiva, comprendiendo por la descripción, registro, análisis e interpretación de los procesos requeridos tanto para la constitución de la empresa como para la elaboración y producción del producto. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes y de cómo el talento humano de la empresa y la misma empresa se conduce o funciona en el presente. Se trabajará sobre realidades de hecho para dar una interpretación correcta del producto.

Otro aspecto importante a trabajar son las personas, por tal razón la empresa le apostará a la formación continua y la motivación de los empleados, organizando jornadas de puertas abiertas a aprendices interesados en la gastronomía y en procesos productivos para el desarrollo de proyectos formativos, teniendo siempre en cuenta al empleado. Además, se fomentará el trabajo colaborativo potenciando el desarrollo de las capacidades de los empleados. De la misma manera se pretende impulsar proyectos de formación para personas con discapacidad mental, permitiendo el desarrollo de sus habilidades y capacidades dentro de la empresa.

2. Problema de Investigación

- **Título:**

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas con sabores del mundo.

- **Tema:**

Comercialización de empanadas a domicilio en empresas medianas y grandes ubicadas en la localidad de Chapinero.

- **Línea de investigación:**

Grupo de investigación en desarrollo tecnológico e innovación GAIA

- **Sub Línea:**

Línea de administración e innovación para el desarrollo empresarial.

2.1. Planteamiento Del Problema

La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes, este sector es objeto de grandes inversiones ya sea por la entrada de competidores o de proyectos ambiciosos gastronómicos, gracias a estos proyectos la industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación, que influye de manera positiva en la imagen de nuestros productos a nivel internacional y nacional, según Gustavo Toro, presidente de Acodrés, “en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector” (ACODRES, 2020)

Pero no solo es este crecimiento por inversiones o proyectos, sino también es necesario recalcar cambios demográficos y estilos de vida de las personas, quienes de alguna manera han

conducido a la creación de una oleada de nuevas empresas especializadas en el servicio de comida, estos consumidores ahora ocupados, no tienen el mismo tiempo de cocinar o preparar alguna merienda o refrigerio para llevar a su lugar de trabajo, es por eso que buscan alternativas diferentes, como salir a comer o pedir a domicilio.

Entre todas estas discrepancias gastronómicas encontramos las empanadas como un alimento tradicional de la gastronomía colombiana. Cabe resaltar que en Bogotá encontramos varias empresas que fabrican empanadas y cuentan con puntos de distribución y comercialización de estas y algunas prestan el servicio de domicilio.

Al resaltar los anteriores aspectos surge la necesidad de satisfacer al consumidor del sector empresarial, es decir comercializar el producto directamente en su lugar de trabajo, con el fin de que estos no tengan que salir de sus lugares de trabajo afectando sus operaciones a nivel laboral con esta iniciativa se busca facilitar procesos de tiempos y movimientos para las empresas.

2.2. Formulación Del Problema

¿Es factible el plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas con sabores del mundo, en empresas medianas y grandes ubicadas en la localidad de chapinero?

2.3. Sistematización Del Problema

¿Cuáles son las mejores técnicas de elaboración de empanadas tradicionales en la localidad de chapinero?,

¿Cuáles son los requerimientos técnicos para la creación de una empresa productora y comercializadora de empanadas en la localidad de chapinero?,

¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada a las necesidades de una empresa productora y comercializadora en la localidad de chapinero?,

¿Identificar la viabilidad financiera para la creación de una empresa productora y comercializadora de empanadas en la localidad de chapinero?

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización a domicilio de empanadas con sabores del mundo, dirigida a los empleados de las medianas y grandes empresas de la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Efectuar un estudio técnico que permita determinar los diferentes procesos de producción y sus respectivos costos.
- Realizar un estudio de mercado para evaluar las condiciones de oferta y demanda de este producto en la localidad de Chapinero.
- Definir el perfil del personal a contratar precisando funciones, salarios y estructura organizacional
- Investigar la normatividad que se debe cumplir para poner en marcha este tipo de negocio.
- Elaborar el estudio económico y financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto

4. Descripción preliminar del producto

La empanada es un producto que se puede encontrar fácilmente en el mercado y que además permite manejar diferentes insumos para su elaboración creando diversificación de sabores, tamaños y formas, producto que permite satisfacer el gusto del consumidor.

El proceso de elaboración de las empanadas se maneja estandarizado, cumpliendo con todos los registros sanitarios para que de esta manera cuando se elabore el producto, este mantenga su aspecto, gramaje y sabor, con el fin de presentar exquisitez y poder ofrecer un sin fin de rellenos para el consumidor final.

El sistema de calidad que se maneja en la producción y comercialización es riguroso y evaluado constantemente para el cumplimiento de los objetivos y reglamentación sanitaria, es por esto que los procesos de preparación y conservación garantizan que todas las empanadas se mantengan en excelentes condiciones hasta cuando esta es consumida.

Efectuadas las consideraciones anteriores, se maneja solo la línea gourmet con rellenos como: Empanada Suiza, empanada Criolla, Empanada de pollo con champiñones, Empanada de Carne, Empanada Mexicana, Empanada Peruana, Empanada Ranchera, Empanada Montañera, Empanada Vegetariana, Empanada Argentina, Empanada Italiana y Empanada Hawaiana.

5. Metodología

- ***Enfoque de la Investigación***

El tipo de investigación que se desarrolla en el presente plan de negocios está enfocado hacia la investigación cuantitativa esto en razón a que el estudio se afianza mediante la realización de encuestas, de esta manera se podrá hacer recolección, procesamiento y análisis de las distintas variables subyacente al público objetivo.

De igual manera este plan de negocios está vinculado a un proyecto empresarial, por lo cual estará dirigido también a la investigación de un problema y los medios para solventarlo, esta opción será más práctica que teórica y puede considerarse como una forma de investigación aplicada.

- ***Tipo De Investigación***

La investigación es de tipo Descriptivo-Propositivo, esto en razón a que se pretende identificar los diferentes segmentos del mercado y así poder determinar su potencial para la implementación de la actividad económica. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Pilar Baptista, 2004), todo esto bajo la línea de investigación GAIA.

- ***Variables***

El mercado potencial al cual se quiere llegar, son las diferentes empresas catalogadas como medianas y grandes que cuentan con un número potencial de empleados, con un poder adquisitivo y adicionalmente cuentan con la infraestructura necesaria para poder comercializar las empanadas.

Sera un producto con altos niveles de calidad lo que permitirá entrar al mercado con un precio favorable para el consumidor y razonable para la empresa.

- ***Procedimiento***

Se desarrollará un estudio de mercado, haciendo un estudio detallado de la oferta, la demanda, los precios, la comercialización y demás variables, realizando encuestas a los posibles

clientes, de igual manera se recurrirá a fuentes de investigación las cuales permitirán establecer que es viable la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas en la localidad de Chapinero, Bogotá.

Posteriormente se realizará un estudio administrativo donde se detallará el proceso productivo y se estipularan los requisitos necesarios para la constitución de la empresa, allí se analizará la razón social, misión, visión, organigrama y se hará la descripción de los diferentes cargos y funciones necesarias para el desarrollo de actividades de cada cargo a nivel administrativo, financiero, de mercado y de producción.

Para finalizar se realizará un estudio financiero en el cual se observarán los requerimientos de la inversión para la puesta en marcha del proyecto, los presupuestos de ingresos y gastos, los cuales suministrarán información básica y definitiva sobre la puesta en marcha o no del proyecto.

MARCO DE REFERENCIA

6. Futuro General del Sector

6.1. Antecedentes

Hoy en día, las nuevas dinámicas socioeconómicas han llevado a migrar de una cultura culinaria del consumo en el hogar hacia una cultura del consumo en diferentes establecimientos como: servicios de alimentación, restaurantes, cafeterías, plazas de comida, entre otros. Es así, como aproximadamente el 65% de los colombianos consume comidas fuera de casa, al menos una vez a la semana. Por ello surge la necesidad de articular esfuerzos con los actores que forman parte del sector gastronómico como son: las escuelas de gastronomía, los restaurantes, los servicios de alimentación, y demás cadenas que ofrecen y comercializan comidas preparadas, para conformar un equipo de trabajo que permita el abordaje del sector mediante el diseño de herramientas que puedan contribuir a la preparación y oferta de alimentos saludables. (Secretaría de Salud, 2019)

La Asociación Colombiana de Industria Gastronómica, Acodrés, reveló que los restaurantes en el país aportan anualmente cerca de 36 billones de pesos en impuestos al consumo, siendo los mayores aportantes en Colombia. (ACODRES, 2020)

Con relación a las tendencias que se presentan actualmente en este sector, se informó que se perciben nuevos restaurantes de comida vegetariana, orgánica o fusión, sin embargo, Colombia tiene la ventaja que hay consumidor para todos los gustos.

Un gran ejemplo es el de Santiago Romero y María Nohora Peña creadores de “Empanadas típicas” (Empanadas Típicas, 2020) quienes quisieron tener un negocio propio en el que la empanada fuera 'la reina' de sus ingresos. Esta cadena ya tiene 97 puntos en el país, de los cuales cinco fueron abiertos este año.

Como ese negocio, muchos otros han crecido en los últimos años, al lado de una onda de grandes cadenas de comida que ven en el mercado colombiano comensales dispuestos a probar y experimentar.

Pero el boom no ha surgido por casualidad. Las cifras Acodrés (ACODRES, 2020), revelan que cada vez los colombianos están gastando más en comidas fuera del hogar. En el primer trimestre del 2019, el sector registró un crecimiento de 15,9 por ciento en las ventas, en tanto que un año atrás esa variación alcanzó el 10,7 por ciento. Para este año en el sector gastronómico se espera un crecimiento mayor de alrededor del 3,5% respecto al 2019 que registró crecimiento del 2,5%. asegura Nabi Consulting, consultores y asesores del sector horeca (Hoteles, Restaurantes y Catering). (ACODRES, 2020)

De ser acertadas las expectativas del sector, el sector deberá empezar a asumir retos claves para mantener la perdurabilidad de los negocios y el mayor aprovechamiento de las estrategias que permitan generar un incremento en sus ventas, atrás deben quedar las excusas y los factores que no han permitido un crecimiento en el sector como lo fue la reforma tributaria.

De igual manera el principal reto es mantenerse en la lucha contra la informalidad, según estimaciones del Dane, solo el 20% de los negocios gastronómicos ejercen sus operaciones con todos los cumplimientos legales en cuanto a su responsabilidad tributaria y la vinculación formal de sus colaboradores, para este pequeño grupo es muy complejo competir con el 80% restante, ya que manejan bajos costos de operación y fijan precios de venta por debajo de sus competidores, si bien es cierto que no solo se compite en cuanto a precio, se genera un ambiente de competencia desleal en el sector. (DANE, 2020)

Sin embargo, en el sector gastronómico hay mucho por hacer. Estadísticas del Dane, que miden al sector como el “consumo fuera de casa”, indican que esta actividad está sustentada en

un alto porcentaje de pequeños operadores que compiten con grandes jugadores, “el consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”, dice Luis Carlos Cadena , director de FENALCO, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en motor del crecimiento del sector (Camara de Comercio de Bogota, 2018).

Es de resaltar que el sector gastronómico en los últimos meses ha tenido afectaciones negativas relevantes en razón a lo ocurrido en estos meses a causa de la pandemia mundial por el coronavirus, esta industria se ha visto fuertemente afectada, se estima que han cerrado más de 22.000 restaurantes y cafeterías de 90.000 en todo Colombia, según cifras arrojadas por ACODRES (La Republica, 2020), de igual forma se han creado estrategias para apoyar este sector como se evidencian en la siguiente imagen:

Figura 1. Futuro de sector Alimentos Poscovid

LOS RESTAURANTES Y SU FUTURO POSCOVID

Estrategias de los restaurantes para mantenerse abiertos

-  Opciones especiales de menús
-  Combos únicos a domicilios
-  Protocolos individuales de bioseguridad
-  Aumento en la cobertura de domicilios propios
-  Descuentos y promociones

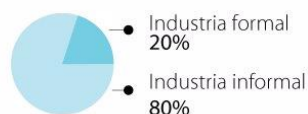
Solicitudes de Acodrés al Gobierno Nacional

- 1 Aprobación del Take Out a nivel nacional
- 2 Reducción del impuesto al consumo del 8% al 3% o en cero por dos años
- 3 Aprobación de protocolos de bioseguridad para continuar operando

Iniciativas para apoyar a los restaurantes



Representación de la industria



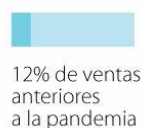
Empresas haciendo domicilios del total de la industria



Confianza del consumidor



Margenes de ventas por domicilios



Empleos reportados por Acodres



Empresas que han cerrado sus puertas



Fuente: Sondeo LR, Acodres / Gráfico: LR-VT

Nota. Imagen tomada de diario La Republica (La Republica, 2020)

Si bien el sector de alimentos ha encontrado en los domicilios una opción para subsistir, no todos pueden seguir con esta actividad, por la dificultad de la logística. Por esto, se pasó de un 24% del total operando de esta forma en abril, a un 18%, que ha logrado suplir las demandas del público. La confianza de estos comercios hoy está en -40% y las ventas diarias son muy difíciles de mantener. Ante tal panorama otro fenómeno que se han presentado es una guerra de oferta y de precios (La Republica, 2020).

En razón a esta problemática que está sufriendo el sector la empresa se acoge a las medidas establecidas por las empresas de esta manera se evita aún más que el trabajador salga de su oficina y tenga un posible contagio efectivo, de esta manera estaremos minimizando el riesgo de contagio por parte del trabajo, se trabaja de la mano con las empresas y se crean mecanismos de bioseguridad eficientes para ambas partes.

6.1.1. Tendencias del sector gastronómico

En una investigación realizada por “La Barra” revista gastronómica (La Barra, 2020), junto con expertos del sector dieron a conocer cuáles serían las tendencias para el sector gastronómico en el 2020. Esta investigación se basó en entrevistas realizadas a chefs, gerentes, administradores y restaurantes de diferentes partes del país e incluso opiniones de algunas personas de redes sociales (La Barra, 2020).

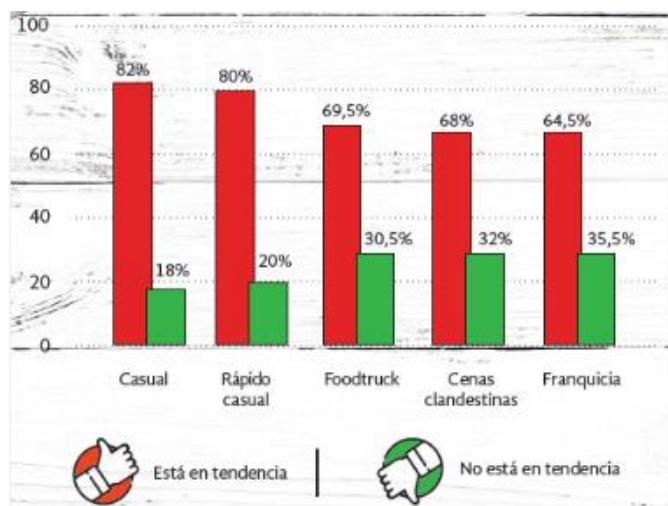
Toda esta información es realmente relevante para el plan de negocio en razón a que las empanadas que se fabrican contienen muchas guarniciones, quesos, salsas, sabores y tendencias del mercado, de esta manera se puede seguir creando e innovando en sabores para enriquecer el portafolio de productos que se maneja, algunas de las empanadas fueron creadas a base de estas encuestas como lo fue la empanada peruana y la cual ha tenido buena acogida del consumidor por su sabor diferente al de una empanada tradicional.

- ***Tendencia En Tipos De Restaurantes***

Basados en el desarrollo, tendencia y aperturas de establecimientos en el 2019 se ve un auge por un tipo de comida rápida casual en la que la persona tenga su comida al instante sin tener que desplazarse por la ciudad para conseguirla.

Aquí se ve un gusto marcado por la búsqueda de comensales en experiencias más elaboradas que solo una comida rápida o una simple empanada tradicional, estos comensales buscan un buen servicio sin ser este excesivo y a un precio bastante cómodo.

Figura 2. *Tipos de Restaurantes*



Nota. Imagen tomada de la Revista gastronómica La Barra. (La Barra, 2020)

- ***Tendencia En Tipos De Cocina***

Las tendencias de los comensales muestran que los tipos de preparaciones tienen una participación considerable en los menús y sabores, hay una tendencia que sobresale como lo es la comida saludable, práctica y con ingredientes naturales.

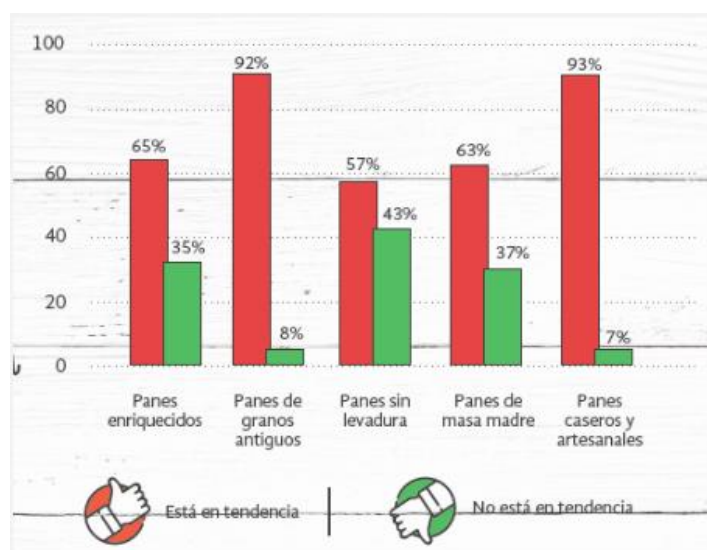
Gracias a este estudio se ha creado la empanada peruana, Criolla, mexicana e italiana que son muy pedidas por los comensales.

Figura 3. *Tendencia tipos de cocina*

Nota. Imagen tomada de la Revista gastronómica La Barra. (La Barra, 2020)

- ***Tendencias En Panadería***

La tendencia en panadería evidencia que los comensales muestran un gusto considerable por los panes artesanales y elaborados con granos o cereales, esto buscando brindar una funcionalidad por su consumo, por las necesidades del consumidor de llevar una alimentación sana. Es por eso que la masa que hemos elegido es baja en grasa a base de peto lo que la hace rica en nutrientes, este grano permite que sea una masa ligera y saludable para el comensal.

Figura 4. *Tendencia productos de panadería*

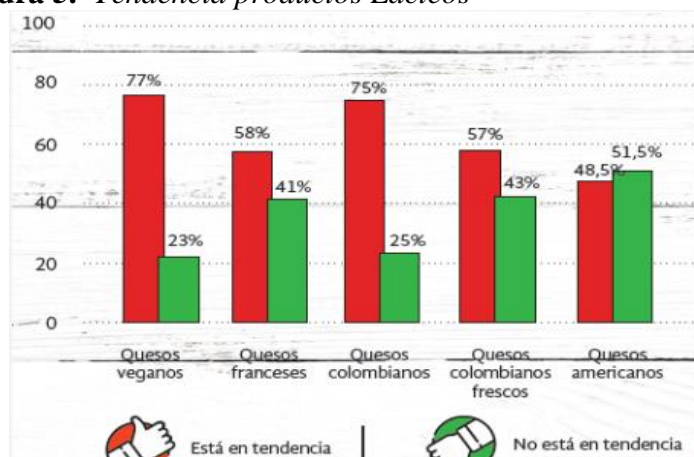
Nota. Imagen tomada de la Revista gastronómica La Barra. (La Barra, 2020)

- **Tendencia Lácteos:**

La tendencia en este tipo de productos es marcada por lo saludables nuevamente por solicitud de los consumidores, abriendo así una oportunidad de desarrollo de preparaciones con este tipo de productos o trabajar con quesos.

Siendo el queso y los derivados lácteos producto de gusto por los clientes se ha incorporado como ingrediente en algunas de las empanadas que se fabrican dando un sabor exquisito para el paladar de los comensales. Los quesos son 100% colombianos.

Figura 5. *Tendencia productos Lácteos*



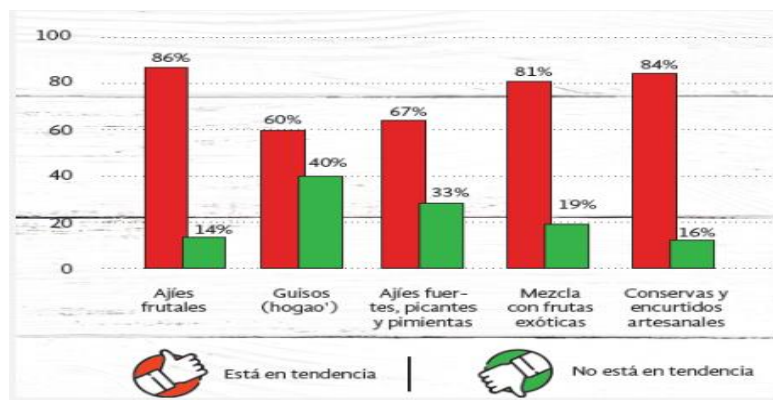
Nota. Imagen tomada de la Revista gastronómica La Barra. (La Barra, 2020)

- **Tendencia Tipo de Salsas**

Los productos en conserva y encurtidos de vegetales elaborados de manera artesanal son una de las tendencias marcadas para este año, ya que en su producción se busca tener un toque especial en las combinaciones de ingredientes y realizar mezclas únicas para el desarrollar sabores destacados. Los ajíes frutales toman un protagonismo que continua en tendencia, esto debido al proceso de exploración e investigación gastronómica que se viene adelantando por los chefs para brindar una alternativa de consumo especializada. Es por eso que el ají que se prepara

para el consumo de las empanadas es 100% natural, al igual que las salsas son naturales y artesanales.

Figura 6. *Tendencia salsas*



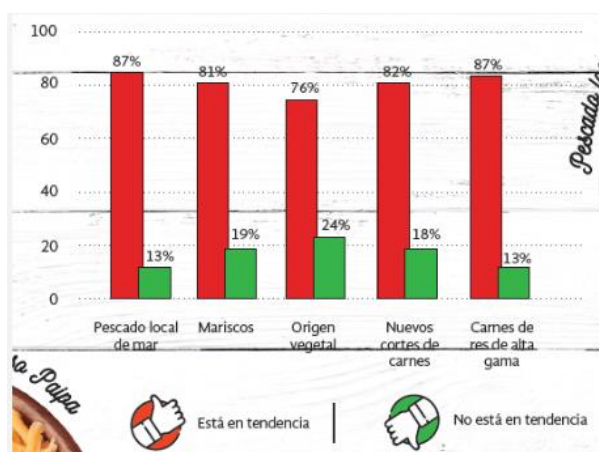
Nota. Imagen tomada de la Revista gastronómica La Barra. (La Barra, 2020)

- ***Tendencia en proteínas***

Los nuevos modelos de consumo destacan en sus preparaciones para el 2020 la promoción de pescados y las carnes de alta gama esto en razón a aspectos como son las políticas de responsabilidad ambiental y reducción de su impacto, además de la ola de alimentación saludable.

Los cortes de carne que se manejan son de alta calidad y en su mayoría son corte de falda de res, es un corte que permite trabajar el desmechado fácilmente y adicionalmente es una flaca y blanda.

Figura 7. Tendencia en proteína



Nota. Imagen tomada de la Revista gastronómica La Barra. (La Barra, 2020)

7. Marco Teórico

Cada país ya sea por sus costumbres, cultura o lugar geográfico poseen productos gastronómicos variados que las diferencias de las demás regiones, siendo estos preparados con alimentos nativos de cada país u originados allí, los cuales han sido herencia de generación en generación y los cuales se han modificado para generar nuevas ideas en preparación y cocción. En el mundo podemos gran variedad de ejemplos como la pella española, los tacos mexicanos, la pizza italiana entre otros.

Un aperitivo que se puede encontrar en gran variedad de países son las empanadas con un origen un poco incierto, pero con una historia, en tiempos atrás estas eran fabricadas muy artesanalmente donde usaban el trigo y la carne de cordero como relleno. Con el pasar de los años llegó al territorio colombiano y allí los colombianos la tomaron y transformaron adaptándola a sus recursos y gustos gastronómicos, tomando variedad de rellenos y formas logrando un carácter homogéneo que les permitió convertirse en sinónimo cultural de la gastronomía colombiana.

Todas las regiones de Colombia elaboran empanadas, la masa en su mayoría a base de maíz o harina de trigo, y los rellenos varían entre queso, puré de papa, arroz, carne desmechada o molida, pollo desmechado y hasta empanadas de verduras. Estas son acompañadas con ají o salsa y son encontradas mayormente en forma de medialuna y freídas en aceite. En cada región su preparación es diferente encontramos empanadas en masa de yuca, peto, maíz amarillo entre otros; por ejemplo en la región del Cauca, son famosas las empanadas de pipián, las cuales se rellenan con el guiso del mismo nombre que es una mezcla de papas coloradas, ahogao, maní tostado y molido, huevos duros y achiote (Comidas Rapidas web, 2016).

A nivel mundial existen miles de negocios de venta de empanadas, una característica es que hay de todos los tamaños, desde grandes franquiciadores hasta pequeños puestos informales en barrios o esquinas, pero de una u otra forma contribuyen para el sustento de miles de hogares. En países como España y Argentina estos negocios de empanadas se han especializado montando negocios que brindan higiene, atención, variedad, servicio y ubicados en sectores con alta afluencia de público, además de ser un producto competitivo genera ingresos a todo el mercado (Empanadas Colors, 2013).

Uno de los negocios de mayor reconocimiento en Colombia es “Empanadas Típicas” marca que tiene una gran cantidad de locales comerciales en diferentes regiones del país donde su plus es el sabor. Paralelamente, encontramos a su competidor fuerte que es “Empanadas Colombianas” quienes prestan el servicio igual a su competencia. Los precios que se manejan en estas empresas oscilan entre \$2.900 y \$4.500 pesos por empanada. La rápida expansión de estos negocios se debe a los diferentes sabores, exquisitez y presentación del producto con altos estándares de calidad y variedad.

En Colombia este sector no es ajeno a la tendencia mundial, existen gran variedad de locales y cafeterías donde se consumen empanadas, buñuelos, pan de yuca, almojábanas entre otros (Portafolio, 2012). Una investigación que LFM (leader for Managment) y Datexco realizaron en los años 2009 y 2010, con una confiabilidad del 95%, se revelo que el 37% de los colombianos, cuando desean en montar un negocio paradójicamente piensa en la industria astronómica ya que cuenta con una infinidad de segmentos (El Mundo, 2015).

En Bogotá son muy pocos los estudios de factibilidad que se han realizado para la comercialización de empanadas directamente en el lugar donde labora la persona que cumpla con los estándares de calidad y de bioseguridad, lo que hace al proyecto una herramienta única para generar valor agregado y más en tiempos donde el coronavirus ha hecho que las personas ya no puedan transitar libremente y tengan que mantener distanciamiento social cumpliendo con protocolo en todas partes donde se encuentre, es por eso que cumpliendo con los protocolos de cada empresa se evita poner en riesgo de contagio al trabajador cuando salga a comprar algo para consumir.

8. Marco conceptual

Se considera que para la creación, desarrollo y mantenimiento de la empresa es necesario elevar la calidad de los servicios y productos con el fin de asegurar los suficientes ingresos, reducción de costos de producción para garantizar la permanencia en el mercado.

Las empresas dedicadas a las popularmente llamadas comidas rápidas (es de aclarar que las empanadas perteneces a las comidas rápidas) afrontan una serie de cambios y muchos desafíos que constantemente son obligadas a reconsiderar sus estrategias, existen muchísimas cafeterías, locales, puestos informales que se dedican a la venta de empanadas, de la misma forma hay un

aumento en la demanda de este producto, esto se debe al estilo de vida que se lleva en la actualidad donde los momentos para comer o descansar sean relativamente cortos, una merienda a media mañana o a media tarde debe estar al alcance de todas las personas, para que no se convierta en una dificultad y se tenga que eliminar. Si bien es claro las distancias en Bogotá son largas y estas interfieren en los momentos para compartir en familia, con amigos y compañeros de trabajo. La propuesta planteada en el presente estudio busca facilitar la actividad del ejecutivo con un producto típico y rápido.

PLANEACION ESTRATEGICA

9. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas típicas regionales, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes basándonos en la innovación de sabores, calidad, mejoramiento continuo y un excelente servicio al cliente.

10. Visión

Para el 2024, ser una empresa posicionada y reconocida en el sector gastronómico de la ciudad de Bogotá, a partir de la comercialización de empanadas típicas regionales.

11. Objetivos de la empresa

11.1. Objetivo General

Establecer una identidad de marca por medio de la producción y comercialización de empanadas con sabores típicos del mundo, en un periodo de 2 años y de esta manera generar un incremento anual del 10% en las ventas.

11.2. Objetivos específicos

- Ofrecer una oferta gastronómica acorde a nuestro modelo de negocio, con un diseño de carta atractivo y siguiendo unas buenas técnicas de marketing gastronómico.
- Cumplir con los estándares de salud y ofrecer la mejor calidad en todos los procesos.
- Crear experiencias que aporten valor al producto.
- Mantener un equipo motivado y comprometido con el negocio.

12. Filosofía del Negocio

El trabajo, la constancia, el orden y la disciplina son el factor de éxito de la empresa. Somos una empresa que nos enfocamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena y cordial atención y así satisfacer todas sus necesidades. La empresa

siempre estar dispuesta a emplear todo su potencial, conocimiento y calidad para cumplir con los objetivos.

13. Know How

El Know How se basará en el conjunto de prácticas y conocimientos obtenidos gracias a la dedicación y desarrollo del negocio y con los cuales se logrará alcanzar la rentabilidad y el éxito del mismo, aquí se plasmarán todos aquellos aspectos que hacen la diferencia frente a las demás empresas del sector. Será adecuado a todos los avances comerciales y tecnológicos para que, de esta manera, el negocio siga evolucionando .

Se estipularán todos los fracasos experimentados, ya que esto enriquece el aprendizaje y ayuda a evolucionar el negocio. Esta evolución afecta directamente el valor comercial de la marca, y así aumenta su atractivo. Dentro de los cuales se manejarán aspectos principales como:

- ***Que se produce***

La empresa produce empanadas con rellenos típicos de diferentes partes del mundo en una masa a base de peto que puede ser horneada o freída y que permite que sea un producto más saludable para el cliente, ya que cuenta con menos cantidad de grasa.

- ***Como se produce***

Todas las empanadas son hechas artesanalmente bajo dietas estandarizadas que permiten que todas las empanadas sepan igual, la materia prima es escogida con los mejores estándares de calidad para ofrecerle al producto más frescura y durabilidad.

El proceso de producción es exhaustivo y minucioso pasando desde la preparación de la masa, la preparación del relleno y el armado de las empanadas para su distribución.

- ***Que se vende***

Se vende calidad, sabor excepcional y experiencia inolvidable y lo más importante se vende agilidad en procesos para la empresa donde labora el cliente.

Así que lo que vendemos es sabor, calidad y experiencia.

- ***Como se vende***

El producto es vendido directamente donde se encuentra laborando el cliente, esto nos permite entregar un producto de calidad y permite la salida rápida del mismo a través de la venta directa y en un espacio que permite su comercialización aprobado por la misma empresa donde labora el trabajador.

- ***Que clientes se atraen***

Inicialmente se buscan empresas que cuenten con un alto volumen de trabajadores, estos trabajadores cuentan con un poder adquisitivo que les permite realizar la compra del producto, es decir que nuestro cliente objetivo son empleados de medianas y grandes empresas.

- ***Como se atraen los clientes***

La negociación inicial para ingresar a la empresa se realiza directamente con Recursos Humanos a través de una visita comercial dando a conocer todos los beneficios que ofrecemos para sus empleados, una vez la visita es efectiva se realiza una ubicación en el área destinada para el consumo de alimentos y allí se empieza a comercializar las empanadas ofreciendo sabor, calidad y experiencia en el producto y de esta manera atraer más clientes con cada visita realizada.

14. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales

14.1. Objetivos Estratégicos y Operativos

Tabla 1. *Objetivos estratégicos y operativos*

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Plan de acción	Responsable
Elaborar plan de ventas y marketing	Plan de ventas y marketing aprobado por la gerencia	Realizar un diagnóstico situacional del segmento del mercado	Jefe comercial
		Implementar plan de marketing y ventas	
Definir plan de comercialización y distribución	Lograr mayor disponibilidad del producto	Cubrir todo Bogotá	Jefe comercial
Establecer alianzas con proveedores de materia prima	Realizar cronograma de reuniones con proveedores	Seleccionar proveedores primarios y establecer estrategias	Encargado de calidad
Desarrollo de nuevos productos	Diseñar, crear y llevar al mercado nuevos sabores	Estudiar la demanda del mercado para sabores potenciales	Jefe de producción
		Iniciar programa de diseño y elaboración y lanzamiento de nuevos productos	
Implementación de un sistema integrado de gestión	Desarrollar un sistema de gestión de calidad total	Cumplimiento de requisitos para certificación ISO-9001	Encargado de calidad
	Instaurar un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo	Cumplimiento de requisitos para implementar OHSAS_18001	Jefe de producción
	Emprender un sistema de medio ambiente	Cumplimiento de requisitos para implementar ISO 14000	Jefe comercial

Nota. Elaboración propia basado en los objetivos generales del plan de negocio

14.2. Objetivos Tácticos

Tabla 2. *Objetivos tácticos*

Objetivo Táctico	Plan de acción	Encargado
Implementación de un sistema integrado de gestión de calidad	Capacitar al 100% del personal en la metodología de Gestión de calidad	Encargado de calidad
	Calidad en la fabricación del producto basado en buenas prácticas de manufactura.	Jefe de Producción
	Diseñar e implementar el 100% de los procedimientos de calidad de cada área	Encargado de calidad
Implementación de un sistema integrado de Capacitación	Tener al personal especializado en cada área de operación.	Jefe de producción
	Lograr un sistema de capacitación integrado, coherente y armónico.	Gerente general
Implementación de un sistema eficaz de Servicio	Lograr un sistema de excelencia en la prestación del servicio.	Jefe comercial
	Análisis de experiencias por medio de encuesta para evaluar la calidad del servicio y del producto	Jefe de operaciones
Elaboración de un plan de Ventas	Contar con una buena cartera de clientes	Jefe comercial
	Trabajar de la mano con otras empresas que también se encuentren ubicadas en nuestro sector, para mostrar al cliente que somos una empresa competidora en el mercado.	Jefe comercial
	Estimular la iniciativa creadora y buscar mecanismos que impulsen las ventas.	Jefe comercial y gerente general

Nota. Elaboración propia basado es los objetivos estratégicos y operacionales

15. Análisis interno y externo

Tabla 3. *Matriz DOFA*

	ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con la suficiente especialización en su área de trabajo. • Presencia reducida en el mercado. • Falta de trayectoria en el mercado. • Expansión de otras marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene bastante competencia por parte de empresas que ofrecen el producto similar. • Surgimiento de nuevas normativas o políticas para la comercialización del producto. Nuevas normativas a causa del Coronavirus.
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de producción sencillo. • Bajo costo para la producción generando ganancias representativas. • Ingreso exclusivo en las empresas para la comercialización del producto. • Rellenos únicos y diferenciadores. Calidad en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en el mercado Regional. • Aprovechar la experiencia laboral en el área de trabajo de los empleados. • Capacitar al personal en las diferentes áreas de trabajo y en atención al cliente.

Nota. Elaboración propia.

16. Sector al que pertenece el Plan

La empresa es fabricante y comercializadora por esta razón se encuentra ubicada en el sector secundario. A continuación, se analizará el comportamiento del sector para analizar su evolución.

16.1. Características y Comportamientos del Sector Secundario en Colombia

El este sector se encuentran todas las empresas que realizan actividades de transformación de la materia prima ya sea del sector primario o del mismo sector, se incluyen todas aquellas actividades tales como la agroindustria y producción de alimentos procesados (Banco de la Republica de Colombia, 2006).

El desarrollo económico de este sector se ha apoyado sobre el crecimiento de los sectores primarios y terciarios de la economía colombiana, esto se ve arraigado sobre los diferentes coeficientes técnicos de producción y de productos originados de otros sectores que generan grandes efectos multiplicadores en especial sobre la agricultura (González, 2019)

En el siguiente grafico se evidencia la variación y contribución anual del índice de producción en diciembre 2019 frente a diciembre 2018, de las 26 actividades industriales 15 presentaron variaciones positivas contribuyendo con 3,2 puntos porcentuales a la variación anual, en el sector de alimentos se evidencia una variación de 7,2% con una contribución de 1,0 puntos porcentuales (DANE, 2019)

Figura 8. Variación y contribución anual del Índice de Producción Industrial por actividades industriales.

Clase	Descripción	Variación %	Contribución p.p.
T IPI	Total Índice de Producción Industrial	2,3	
1000	Elaboración de productos alimenticios	7,2	1,0
2000	Fabricación de sustancias y productos químicos	9,4	0,8
3510	Generación, distribución y comercialización de energía eléctrica	5,1	0,5
1900	Coquización, refinación de petróleo y mezcla de combustibles	5,5	0,2
1400	Confección de prendas de vestir	9,0	0,2

Nota. Variación y contribución anual del Índice de Producción Industrial por actividades industriales. Imagen tomada del informe emitido por el DANE, (2019).

En cuanto al comportamiento de la variación mensual del IPC para el sector de alimentos durante el mes de enero del año 2020 con respecto a enero del año 2019, se evidencia que, durante este mes, el IPC registró una variación de 0,42% en comparación con diciembre de 2019, (DANE, 2020):

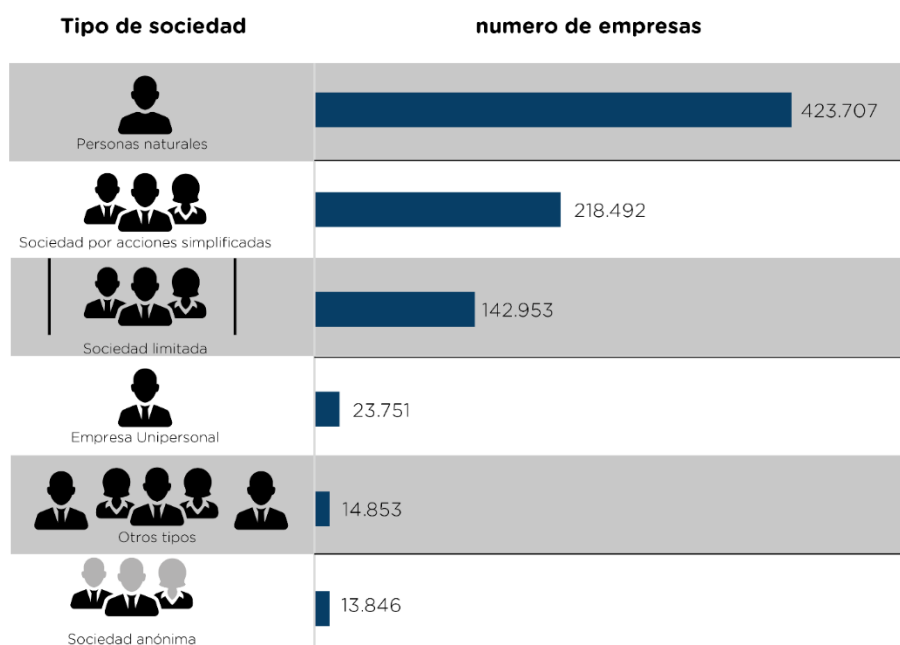
Figura 9. IPC Variación y contribución mensual según divisiones de gasto Enero 2019 – 2020.

Divisiones de Gasto	Peso (%)	2019		2020	
		Variación (%)	Contribución Puntos Porcentuales	Variación (%)	Contribución Puntos Porcentuales
Restaurantes y hoteles	9,43	1,15	0,11	0,87	0,08
Alimentos y bebidas no alcohólicas	15,05	1,40	0,21	0,76	0,12
Transporte	12,93	0,37	0,05	0,70	0,09
Bienes y servicios diversos	5,36	0,78	0,04	0,70	0,04
Salud	1,71	0,37	0,01	0,59	0,01
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	4,19	0,46	0,02	0,51	0,02
Recreación y cultura	3,79	0,47	0,02	0,49	0,02

Nota. IPC Variación y contribución mensual según divisiones de gasto Enero 2019 – 2020. Imagen tomada de informe emitido por el DANE, (2020)

16.2. Características y comportamiento del sector en Bogotá

El número de empresas registradas en Bogotá al mes de febrero de 2019 asciende a 837.602, valor que se ha incrementado en 50.918 empresas con matrícula activa entre los meses de diciembre de 2018 y febrero de 2019. Para los meses de enero y febrero de 2019 el número de empresas con matrícula activa de la ciudad aumentó 4.815, (Observatorio de desarrollo Economico, 2019).

Figura 10. Total de empresas con matrícula activa en Bogotá, Febrero de 2019

Nota. Imagen tomada del observatorio de desarrollo económico (Observatorio de desarrollo Economico, 2019)

Las localidades de Suba, Usaquén y Chapinero, concentran el 32,6% del total de empresas registradas para el periodo de análisis. (Observatorio de desarrollo Economico, 2019).

A continuación, se identifica el total de empresas en la ciudad de Bogotá por actividad económica y por tamaño.

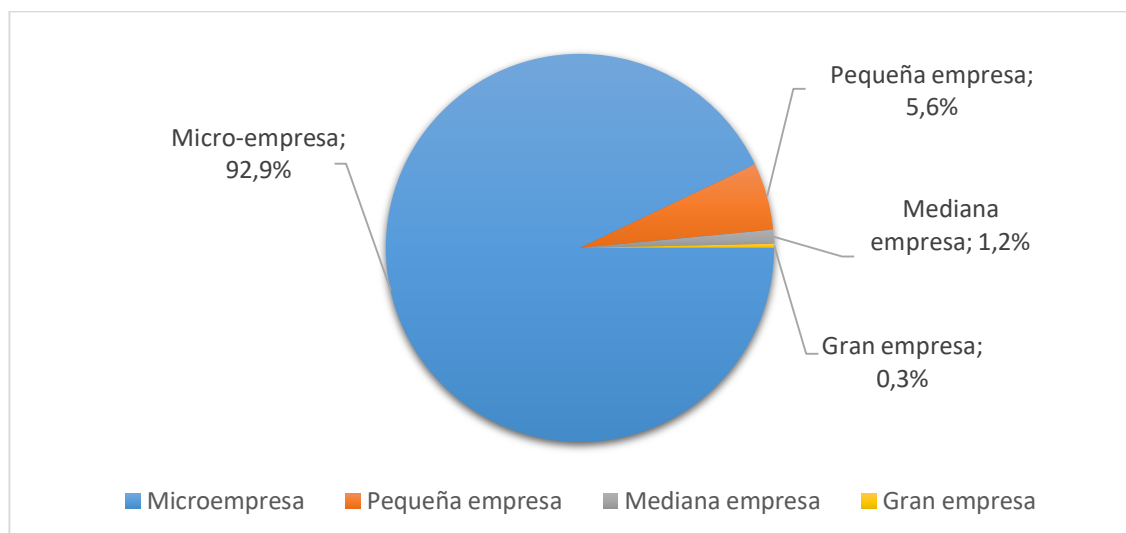
Tabla 4. Total, empresas con matrículas activas en Bogotá según tamaño. Octubre 2018.

	Diciembre 2016	Diciembre 2017	Octubre 2018	Balance (Oct'18-Dic'17)	% del total 2018	Septiembre 2018	Balance (Oct'18-Sep'18)
Bogotá	703.575	718.884	783.127	64.243	100	779.288	3.839
Microempresa	654.306	668.175	724.256	52.441	92,9	720.616	3.640
Pequeña empresa	38.837	40.037	43.384	3.320	5,6	43.357	27
Mediana empresa	8.091	8.260	9.005	742	1,2	9.002	3
Gran empresa	2.340	2.412	2.643	233	0,3	2.645	-2

Nota. Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. Cálculos del Observatorio de Desarrollo Económico – ODE. Otras actividades corresponden a aquellas que no tienen su actividad

económica homologada con la Revisión 4 de la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y los clasificados por la DIAN.

Figura 11. *Distribución de las empresas con matrículas activas en Bogotá según tamaño.*



Nota. Participación porcentual %, octubre 2018. Tomada de la Cámara de comercio de Bogotá – CCB. Cálculos del observatorio de Desarrollo Económico – ODE.

De los anteriores gráficos se puede afirmar que, del total de empresas y establecimientos de comercio activos en Bogotá, a corte de octubre de 2018, el 1,2% son medianas empresas y el 0,3% corresponde a grandes empresas donde se evidencia que no hay grandes variaciones de incremento con respecto al año 2017 y 2018, por lo cual el número de empresas ha permanecido constante durante estos dos años estudiados, esto reafirma el compromiso de La Molienda Madrileña en abarcar la totalidad de este porcentaje.

En Chapinero se localiza el mayor número de empresas de Bogotá, 23.581, equivalente al 12%. La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (84%), industria (5,9%) y construcción (5,8%). Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad Chapinero son: servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (30,2%), comercio (22,8%), intermediación financiera (8,4%) y hoteles y

restaurantes (7%). El 29% de las empresas de la localidad Chapinero son personas naturales, y el 71% son personas jurídicas (Camara de comercio de Bogota D.C., 2018)

Tabla 5. Total, de empresas registradas en Bogotá, según localidad. Número de empresas, octubre 2018

	Diciembre 2016	Diciembre 2017	Octubre 2018	Balance (Oct'18-Dic'17)	% del total 2018	Septiembre 2018	Balance (Oct'18-Sep'18)
Bogotá	703.575	718.884	783.127	64.243	100	779.288	3.839
Suba	86.710	88.922	97.024	8.102	12,4	96.544	480
Usaquén	72.214	74.101	80.355	6.254	10,3	80.066	289
Kennedy	71.549	72.920	80.139	7.219	10,2	79.665	474
Chapinero	69.311	71.081	75.781	4.700	9,7	75.611	170
Engativá	66.696	67.889	74.028	6.139	9,5	73.688	340
Barrios Unidos	35.994	36.689	39.337	2.648	5,0	39.168	169
Puente Aranda	35.890	36.461	39.411	2.950	5,0	39.207	204
Fontibón	34.173	35.051	38.118	3.067	4,9	37.932	186
Teusaquillo	31.253	31.829	34.122	2.293	4,4	34.008	114
Bosa	27.977	28.651	31.725	3.074	4,0	31.501	224
Usme	9.177	9.423	10.906	1.483	1,4	10.823	83
Candelaria	7.461	7.582	8.128	546	1,0	8.099	29
Sumapaz	10	10	9	-1	0,0	9	0
Sin localidad	17.105	18.215	20.878	2.663	2,6	20.696	182

Nota. Información tomada de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. Cálculos del Observatorio de Desarrollo Económico – ODE. Sin localidad corresponden a las empresas cuya dirección comercial no fue posible georreferenciar

Para octubre del año 2018 se registraron un total de 75.781 empresas registradas en la localidad Chapinero, lo que significó un aumento de 4.700 empresas y establecimientos de comercio con matrícula mercantil, con respecto a diciembre del año 2017. Por otro lado, para el mes de octubre la localidad de Chapinero aportó el 9,7% de empresas registradas sobre el total de empresas en Bogotá, porcentaje que lo ubica en el cuarto puesto de localidades que más empresas registran.

Tabla 6. Total, empresas por actividad económica. Comparativo Bogotá – Chapinero.

	Diciembre 2016	Diciembre 2017	Octubre 2018	Balance (Oct'18-Dic'17)	% del total 2018	Septiembre 2018	Balance (Oct'18-Sep'18)
<i>Sector Servicios</i>							
Bogotá	299.560	309.361	342.670	33.309	100	340.802	1.868
Chapinero	40.860	42.203	45.414	3.211	13,3	45.315	99
<i>Sector Comercio</i>							

Bogotá	219.632	223.716	243.369	19.653	100	242.156	1.213
Chapinero	12.845	13.145	13.917	772	5,7	13.888	29
<i>Sector Industria</i>							
Bogotá	131.951	134.199	143.381	9.182	100	142.760	621
Chapinero	7.622	7.776	8.249	473	5,8	8.220	29
<i>Otras Actividades</i>							
Bogotá	52.432	51.608	53.707	2.099	100	53.570	137
Chapinero	7.984	7.776	8.249	473	5,8	8.220	29

Nota. Información tomada de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. Cálculos del observatorio de Desarrollo Económico – ODE.

La tabla anterior permite evidenciar que la principal actividad económica de las empresas en la localidad Chapinero, pertenece al sector de servicios. Chapinero es la segunda localidad que más aporta empresas al sector servicios en Bogotá, cuya mayor participación de este sector es el resultado de actividades económicas (Secretaria Distrital de Desarrollo Economico, 2018). En cuanto al sector comercio, se destacan actividades como comercio al por menor de muebles para oficina, maquinaria y equipo de oficina; comercio al por menor de productos farmacéuticos; comercio de alimentos; comercio al por menor de prendas de vestir; entre otros (Secretaria Distrital de Desarrollo Economico, 2018).

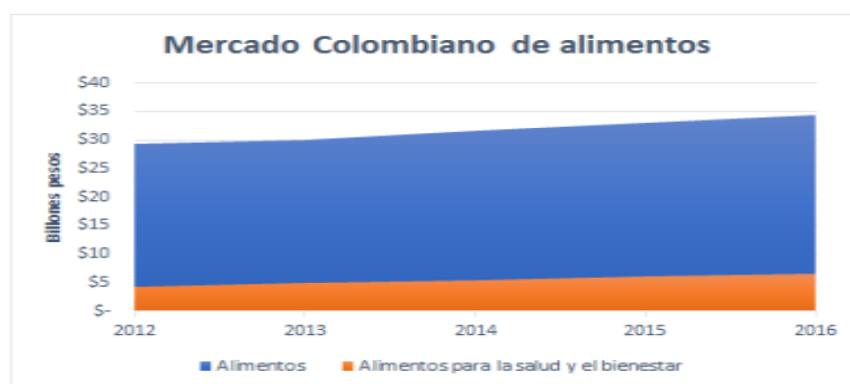
16.3. Comportamiento del sector alimentos en Colombia

La industria de alimentos en los últimos años ha determinado el desarrollo sostenible como objetivo de su actividad. Es por eso que las empresas de esta industria reunidas en la ANDI se han trazado un trabajo completo que incluye el desarrollo social, producción con altos estándares de calidad y la investigación e innovación permanente, dentro de su propósito de brindar alimentos a la sociedad. De hecho, la industria de alimentos se plantea, para 2030, cumplir con el objetivo de Desarrollo Sostenible - (ODS 12), sobre la Producción y Consumo Responsable para lograr el crecimiento económico y el desarrollo sostenible por medio de un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. (ANDI, 2019)

En razón a lo anterior se evidencia que la industria de alimentos en Colombia es uno de los principales motores para el desarrollo rural del país, además tiene una relevancia particular ya que está llamada a convertirse en una de las despensas alimentarias del mundo tal como lo afirma la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (FAO) y es ahí donde los alimentos procesados tienen grandes oportunidades. (ANDI, 2019)

De esta manera, el rol de la industria de alimentos es protagónico dentro de la generación de valor en la sociedad pues tiene la misión de alimentar a toda la humanidad. Esta tarea se realiza mediante el trabajo con los productores de las materias primas y el procesamiento de los alimentos en plantas de producción para después llegar a todos los sectores que demandan estos productos. Este sistema genera progreso tanto en las comunidades como en el interior de las compañías y dentro de las poblaciones en las cuales están instaladas las plantas de producción (ANDI, 2019), pero sobre todo beneficia a millones de colombianos que pueden mejorar sus condiciones de vida y alimentarse mejor, gracias a la adquisición de alimentos de alta calidad.

Figura 12. Mercado Colombiano de alimentos entre el 2012 al 2016



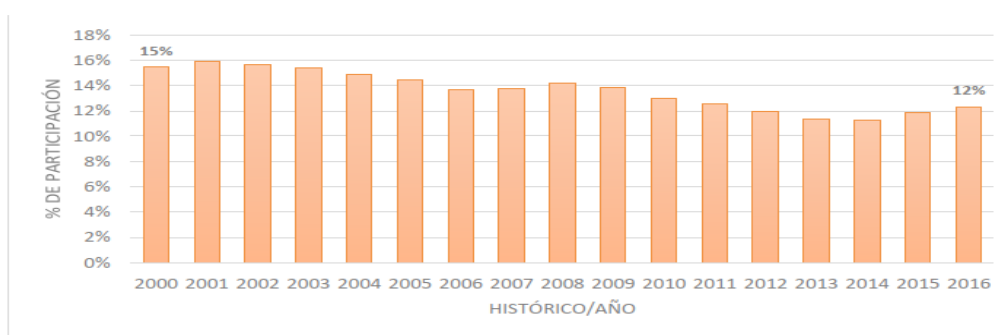
Nota. Imagen tomada del informe “Como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia” (Castrillón, 2018).

En cuanto al comportamiento del sector se evidencia que la producción total del sector alimenticio es de 105.180 miles de millones de pesos en relación con el año 2016, con un

crecimiento aproximado al 10.9% con el año anterior. De igual manera su comportamiento ha sido estable en su producción y con tendencia al crecimiento. (Castrillón, 2018)

Con el crecimiento de sector se ha logrado contribuir al PIB ha sido de un 12% para el año 2016 y lo posiciona como un sector relevante de la economía como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 13. Participación de la producción Anual Sector Alimentos y bebidas en el PIB Nacional



Nota. Imagen tomada del informe “Como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia (Castrillón, 2018)

En este sector encontramos de igual manera actores claves que integran el sector de alimentos como se relacionan a continuación:

Tabla 7. Actores claves del sector alimentario.

GOBIERNO Y REGULACION	CENTROS DE INVESTIGACION	FINANCIACION E INVESTIGACION	FOMENTO EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Min. Agricultura • Min. Comercio • Min. Ambiente • Min. Salud • INVIMA • Secretarías de salud • Gobiernos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • IBUM • Vidarium • INTAL • Universidades (UNAL, Univalle, U. de la Sabana, Javeriana, La Salle, La Tadeo y la Santo Tomas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancoldex • Innpulsa • Sena, • Colciencias • ONUDI • Gobernaciones • Fiducoldex • Organismos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de comercio • Procolombia • ANDI • Biotropic.

Nota. Construcción propia con información recolectada de los diferentes actores.

CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

17. Presentación detallada del producto

Se buscó enriquecer un producto ya existente con sabores únicos, una masa única y un servicio a domicilio único. Se fabrican doce clases de empanadas: Empanada Suiza, empanada Criolla, Empanada de pollo con champiñones, Empanada de Carne, Empanada Mexicana, Empanada Peruana, Empanada Ranchera, Empanada Montañera, Empanada Vegetariana, Empanada Argentina, Empanada Italiana y Empanada Hawaiana. Para su preparación se utilizan 4 tipos de masas base: Salada, con azúcar, sin azúcar y queso.

Las empanadas como producto gastronómico y de tradición son utilizadas para una gran variedad de ocasiones en diferentes ámbitos, adicionalmente es un producto que se puede manejar como pasabocas, onces, comida, se puede utilizar para eventos empresariales, fiestas de toda ocasión, eventos personales, consumo personal, onces y medias nueves, entre otras.

18. Ficha Técnica del producto

ITEM	ASPECTO
Conservación	El producto debe mantenerse en estado de congelación a temperaturas inferiores a menos -18° Centígrados.
Vida Útil	Las empanadas tienen una vida útil de tres meses en estado de congelación. El producto no tiene preservantes ni conservantes, por lo tanto, debe mantenerse congelado. Una vez horneado o freído tiene una vida útil de dos días para que conserve sus características y sabor.
Temperaturas	Si la empanada se va a freír la manteca hidrolizada debe estar a una temperatura de 180° Centígrados y colocar las empanadas congeladas en cantidades que no ocasionen

	una reducción de temperatura a los 25° Centígrados, para evitar que la manteca penetre en el producto ocasionando daños a su cubierta y deteriorando la presentación. Si la empanada se va a hornear el horno debe estar precalentado a una temperatura de 180° centígrados
Peso	Todas las empanadas deben pesar 130 gramos y salir el peso certificado de cada una para mantener la calidad y gramaje. Esta toma de peso se realiza con una balanza electrónica
Aspecto	Visualmente el producto debe presentar un tamaño y color uniforme, no debe presentar fisuras y no se debe deformar al tacto.
Empacado	Se empaican 50 a 60 empanadas en cada thermoking previamente esterilizado para su transporte
Producción	Para la producción de 100 empanadas se requiere aproximadamente un tiempo de 188 minutos incluyendo el amasado.

19. Producción

19.1. Producción de la masa

A continuación, se describen los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de la masa.

Tabla 8. *Proceso de elaboración de la masa*


DETALLE	PROCESO
Alistamiento de materias primas	Consiste en pesar todos los ingredientes siguiendo el formulario de los productos. La harina y el peto, la sal y el azúcar se pesan en la balanza electrónica. La cantidad de agua se gradúa con el vaso cuenta litros y esta se añade a una temperatura que garantice que la masa este a menos 27°C.
Ingredientes para 100 empanadas	<ul style="list-style-type: none"> • 500 gramos de harina de trigo común. • 250 gramos de peto molido. • Media cucharada sopera de azúcar • Media cucharada sopera de sal • 40 gramos de mantequilla

	<ul style="list-style-type: none"> • 235 mililitros de agua
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Se pone a fundir la mantequilla y a calentar el agua. Para derretir la mantequilla se calienta en una paila evitando que no se quemé. • Se coloca la harina de trigo y el peto en un tazón y se agrega la sal y el azúcar y luego mezclar. • En el centro de la mezcla agregar la mantequilla fundida y el agua tibia y empieza a mezclar y a amasar de 20 a 25 minutos. • Al finalizar el amasado, poner una pieza de tela limpia sobre la masa para empanadas y déjala reposar durante 30 minutos. Después, simplemente será estirar y rellenar.

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia

19.2. Producción de los rellenos


Tabla 9. Producción empanada Hawaiana

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA HAWAIANA			
Ingredientes	Cant.	Preparación	Imagen
Jamon	1500 gr	Se corta y pesa el jamón en cuadros, se raya el queso y se mezclan los dos en un recipiente con la piña, se arman las empanadas y se pesan, luego de que se dejan reposar se hornean o se fríen.	Figura 14 <i>Ingredientes empanada Hawaiana</i> 
Piña Dulce	667 gr		
Queso	1500 gr		
			<i>Nota.</i> Elaboración propia del catálogo de productos.

Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia


Tabla 10. Producción empanada criolla

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA CRIOLLA			
Ingredientes	Cant.	Preparación	Imagen
Papa Criolla	1000 gr	Se cocina la carne y el pollo con los condimentos y especias, una vez cocinado se	
Carne	1200 gr		
Pollo	1200 gr		

Papa pastusa	500 gr	desmecha el pollo y la carne, luego se cocinan las papas y se preparan en puré, se mezcla con el pollo y la carne desmechados, se arman las empanadas y se pesan, luego de que se dejan reposar se hornean o se fríen.	<p>Figura 15. Ingredientes empanada criolla</p>  <p><i>Nota.</i> Elaboración propia del catálogo de productos.</p>
Mazorca tierna	500 gr		

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia


Tabla 11. Producción empanada Italiana

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA ITALIANA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Pasta de tomate	500 gr	Se cocina la carne molina con la pasta de tomate, una vez este sazonada la carne se incorpora el vino hasta que se reduzca el licor y se sazone, se agrega la crema de leche a la mezcla, se agregan los condimentos y especias, se deja reposar el relleno, se agrega el queso y se arma la empanada y se pesan, luego de que se dejan reposar se hornean o se fríen.	<p>Figura 16. Ingredientes empanada Italiana</p>  <p><i>Nota.</i> Elaboración propia del catálogo de productos.</p>
Carne	1200 gr		
Vino	250 ml		
Queso Semiduro	1000 gr		
Crema de leche	500 ml		

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia

Tabla 12. Producción Empanada Peruana


ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA PERUANA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Aji	100 gr	Se cocina el pollo y se desmecha, se agrega el pollo	
pollo	1200 gr		

Vino	250 ml	con la crema de leche, se mezclan los condimentos y especias, se hace reducción en vino blanco, al final se agrega el queso y el ají, una vez este frío el relleno se arma la empanada con la mezcla y se hornea o fríe	Figura 17. Ingredientes empanada Peruana 
Queso Semiduro	1000 gr		
Crema de leche	500 ml		

Nota. Elaboración propia del catálogo de productos.

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia

Tabla 13. Producción Empanada Ranchera


ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA RANCHERA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
papa sabanera	1500 gr	Se hace cocinar la papa pastusa y se machaca para formar el puré, se le agrega la salchicha ranchera picada y ya cocida, luego incorporamos el maíz tierno y por último cuando el relleno está frío se agrega el queso doble crema, una vez este frío el relleno se arma la empanada con la mezcla y se hornea o fríe	Figura 18. Ingredientes empanada ranchera 
salchicha	2000 gr		
Mazorca tierna	500 gr		
Queso Semiduro	1000 gr		

Nota. Elaboración propia del catálogo de productos

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia


Tabla 14. Producción Empanada Suiza

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA SUIZA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Carne	1200 gr	Se cocina la carne y el pollo en los condimentos y especias y se desmecha, se realiza reducción en vino blanco, luego se le agrega la	
pollo	1200 gr		
Vino	250 ml		
Queso Semiduro	1000 gr		

Crema de leche	500 ml	crema de leche y por último el queso doble crema cuando el relleno este frio, luego se arma la empanada con la mezcla y se hornea o fríe.	<p>Figura 19. Ingredientes empanada Suiza</p>  <p>Nota. Elaboración propia del catálogo de productos.</p>
----------------	--------	---	--

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia


Tabla 15. Producción de empanada Argentina

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA ARGENTINA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Aceitunas	500 gr	Se cocina la milanesa de carne en especias, luego se hace reducción con vino, se le incorporan las aceitunas y uvas pasas una vez este frio el relleno, luego se arma la empanada con la mezcla y se hornea o fríe.	<p>Figura 20. Ingredientes empanada Argentina</p>  <p>Nota. Elaboración propia del catálogo de productos.</p>
Carne	1200 gr		
Vino	250 ml		
Queso Semiduro	1000 gr		
Uvas pasas			

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia


Tabla 16. Producción empanada Montañera

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA MONTAÑERA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Frijol	1000 gr	Se cocina la carne y se desmecha, los frijoles se ponen a cocinar, estos deben quedar en agua desde el día anterior, se prepara el	
Carne	1200 gr		
platanos maduros	500 gr		

chicharron	1000	chicharrón dejándose freír en su misma grasa, se fritó el plátano y se corta en cuadritos, una vez realizadas las preparaciones se mezclan los ingredientes y se arman las empanadas luego se hornea o se fríe.	<p>Figura 21. <i>Ingredientes Empanada Montañera</i></p>  <p>Nota. Elaboración propia del catálogo de productos.</p>
------------	------	---	---

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia


Tabla 17. *Producción empanada Pollo con Champiñones*

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA POLLO CON CHAMPIÑONES			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Pollo	1200 gr	Se cocina la pechuga de pollo y luego se desmecha, se cocinan los champiñones en especias y crema de leche, una vez se encuentre frío el relleno se incorpora el queso y se arma la empanada para luego hornearla o freírla.	<p>Figura 22</p> <p><i>Ingredientes empanada Pollo con Champiñones</i></p>  <p>Nota. Elaboración propia del catálogo de productos</p>
Queso Semiduro	1000 gr		
Champiñon	500 gr		
Crema de leche	500 ml		

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia

Tabla 18. *Producción empanada Mexicana*

ELABORACIÓN DE 100 EMPANADAS			
EMPANADA MEXICANA			
Ingredientes	Cantidad	Preparación	Imagen
Carne	1200 gr	Se cocina la carne y se desmecha, se cocina el maíz con el chile y el cabano cortado en cuadritos, luego cortamos el jamón en cuadritos y lo incorporamos a la	
Cabano	1000 gr		
Jamon	1500 gr		
Mazorca tierna	500 gr		

Chile	250 gr	mezcla, una vez este fría la mezcla se hornea o fríe.	<p>Figura 23. <i>Ingredientes empanada Mexicana</i></p>  <p><i>Nota.</i> Elaboración propia del catálogo de productos</p>
-------	--------	---	---

Nota. Estandarización realizada por nutricionista, elaboración propia

19.3. Valor nutricional de la empanada

A continuación, relacionaremos la tabla nutricional de dos de las empanadas que se elaboran en la empresa.

Tabla 19. *Tabla nutricional empanada de pollo con champiñones*

Información nutricional	Por ración	% de cantidad diaria orientativa, basado en una dieta de 2000 calorías.
Valor calórico	598 Kcal	29,9%
Grasas	34,6 g	53,2%
Grasas saturadas	12, g	57,4%
Grasas monoinsaturadas	11,9 g	40,9%
Grasas polinsaturadas	8,3 g	55,3%
Carbohidratos	57,3 g	21,4%
Azúcares	7,2 g	14,5%
Proteínas	14,6 g	19,9%
Fibra alimentaria	3,0 g	1,0%
Colesterol	51,3 mg	171,1%
Sodio	1,2 g	0,2%
Agua	191,6 g	9,6%
Vitaminas		
Vitamina B1	0,2 mg	19,8%
Vitamina B3	4,5 mg	27,9%
Vitamina C	3,0 mg	3,8%
Minerales		
Calcio	63,4 mg	6,3%

Hierro	1,8 mg	11,7%
Magnesio	33,2 mg	11,1%
Fosforo	226,5 mg	32,4%
Potasio	317,1 mg	15,9%

Nota. La tabla nutricional fue realizada por el Ingeniero Industrial Alejandro Castro para La Molienda Madrileña gracias a la estandarización de la nutricionista Clara Laverde.

Tabla 20. *Tabla nutricional empanada Ranchera*

Información nutricional	Por ración	% de cantidad diaria orientativa, basado en una dieta de 2000 calorías.
Valor calórico	67 Kcal	3,4%
Grasas	5,2 g	8,1%
Grasas saturadas	2, g	8,9%
Grasas monoinsaturadas	2,4 g	8,3%
Grasas polinsaturadas	0,6 g	3,8%
Carbohidratos	1,1 g	0,4%
Azúcares	0 g	0%
Proteínas	3,8 g	5,2%
Fibra alimentaria	0 g	0%
Colesterol	16,2 mg	54,1%
Sodio	0,3 g	-0,1%
Agua	16,9 g	0,8%
Vitaminas		
Vitamina B1	0,2 mg	15,3%
Vitamina B3	1,0 mg	6%
Vitamina C	0,0 mg	0%
Minerales		
Calcio	16,2 mg	1,6%
Hierro	0,3 mg	1,7%
Magnesio	4,2 mg	1,5%
Fosforo	70,8 mg	10,1%
Potasio	82,3 mg	4,1%

Nota. La tabla nutricional fue realizada por el Ingeniero Industrial Alejandro Castro para La Molienda Madrileña gracias a la estandarización de la nutricionista Clara Laverde.

20. La Empresa

20.1. Marca

La marca se creó teniendo como principio el reconocimiento, la identificación y la personalización de los consumidores, además la marca será uno de los agregados que nos permitirá diferenciarnos de nuestra competencia.

Se quiere lograr imagen, posicionamiento e identidad. La empresa busca ser reconocida por el 100% de sus comensales logrando así el posicionamiento requerido ante sus clientes para estar “en la cabeza de ellos”, logrando así que la imagen sea el resultado del posicionamiento que se haya logrado en los comensales. Una vez logrado esto, los consumidores podrán ver la marca como un valor agregado importante en el producto y el servicio que se presta, esto con el objetivo de hacer denotar calidad siempre.

20. 2. Logo

El logo fue diseñado teniendo en cuenta aspectos como la psicología del color donde buscamos crear efectos que produzcan en los comensales emociones fisiológicas y emociones mentales con el fin de influir en sus decisiones. Se usó el color amarillo para estimular alegría y positivismo al igual que la amabilidad y el color naranja para expresar innovación, modernidad y vitalidad. (Atractica, 2018)

A través de este logo buscamos crear un signo que identifique la actividad de la empresa por medio de sus características cumpliendo con el principio fundamental del diseño donde “menos es más”. (Glopdesing, 2018)

Esta simplicidad permite que sea: Legible hasta el tamaño más pequeño, escalable a cualquier tamaño requerido, reproducible en cualquier material para el almacenaje, distribución, producción, uniformes, embalajes, servilletas, entre otros, distinguible para que sea distinguido

siempre positivamente y memorable para que impacte en los comensales y no se olvide fácilmente.

Figura 24. Logo de la empresa



Nota. Elaboración propia, basada en la actividad comercial de la empresa

20. 3. Slogan

Se siguen manteniendo los colores de la empresa basados en la teoría del color como es el naranja. (Atractica, 2018)

Se buscaba que el logan fuera un lema realmente original e impactante que expresara el cambio de sabor de la empanada a través de platos típicos regionales, pero estos sin perder su esencia de ser empanada. Este debería ser un mensaje breve y memorable donde se expresará la identidad de la marca y sus cualidades y de esta manera crear posicionamiento estratégico para ser utilizado en todos sus mensajes publicitarios, es por eso que la sencilla frase “el futuro de la tradición” expresa la esencia de la empresa.

Figura 25. Slogan

“El futuro de la tradición”

Nota. Elaboración propia, basada en la actividad comercial de la empresa

21. Resumen Modelo de Negocio

El plan de negocio está basado en la producción y comercialización de empanadas con dirigido directamente a empleados pertenecientes a empresas medianas y grandes en la localidad de chapinero, en este sector encontramos grandes compañías que cuentan con la cantidad de empleados y la infraestructura necesaria para la comercialización de las empanadas, adicionalmente los puntos alimenticios no son de muy fácil acceso para los empleados.

- ¿Cómo lo vamos a hacer?: Inicialmente se realiza contacto con las empresas vía telefónica con una base de datos comprada en cámara de comercio, una vez realizada la llamada se concreta una visita para ofrecer el servicio de venta de empanadas y las ventajas que tendría la empresa al permitir la comercialización de empanadas dentro de sus instalaciones, una vez permitan el acceso a las instalaciones y se programen las vistas con el área de recursos humanos se llevan las empanadas para empezar la comercialización a los empleados de cada una de las empresas.
- ¿A quién se lo vamos a vender?: El producto está dirigido especialmente a los empleados de grandes y medianas compañías que tiene un nivel de adquisición estos empleados viven en estratos tres y cuatro lo que incrementa también su poder adquisitivo. Adicionalmente se busca que las empresas cuenten con la infraestructura o un lugar adecuado para poder realizar la comercialización de las empanadas, sin afectar otras áreas de la misma.
- ¿Cómo lo vamos a vender? Inicialmente a las empresas se le ofrece un plan de beneficios que tendrían al permitirnos la entrada a las instalaciones para comercializar las empanadas, estos beneficios nosotros los basamos en el estudio realizado por Taylor de

Tiempos y movimientos”, enfatizando el tiempo que el empleado sale a buscar un alimento, el tiempo que va a gastar en consumirlo, entre más tiempo gaste el empleado más se demora en realizar sus tareas, el tiempo de descanso es corto y no pueden alcanzar a consumir sus alimentos, los procesos de la empresa pueden tardarse más tiempo. En el momento de la visita inicial al cliente, donde se da a conocer el servicio y el producto, se pueden pactar las condiciones si el cliente acepta la propuesta en la misma visita o si decide darla en los siguientes días, una vez se fijan las condiciones y horarios que sean en la mañana se visita la empresa, se ubican en el lugar designado y se ofrecen las empanadas a los comensales con ají, salsas y en algunos casos con gaseosa, de esta manera se hace el retorno rápido de la inversión ya que el producto no se da a crédito.

- ¿Cómo se busca generar los ingresos?: Las empanadas son un producto que se permite fabricar artesanalmente e industrialmente por tal motivo que para su inversión no se requieren grandes ingresos inmediatos, sino que con las ganancias que se generan poco a poco se puede realizar inversiones de maquinaria, esta comercialización inicio con un capital de \$100.000 y la realización de las empanadas manualmente y artesanalmente para una empresa que tiene 200 empleados, la producción inicial fue de 30 empanadas para dar a conocer el producto y el mismo día se efectuó la recuperación inicial con ganancia inmediata en un 70%, dejando para la siguiente producción.

El poder definir el modelo de negocio es saber cuál es nuestro ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar en caso de que se requiera, cómo lo podemos mejorar, cómo lo podemos cambiar o moldear según el comportamiento del sector y del producto.

22. Catálogo del producto


Se encuentra como **Anexo A**

ESTUDIO DE MERCADO

23. Investigación del mercado

El mercado objetivo está conformado por empleados pertenecientes a los estratos 3,4 y 5, poseen un trabajo estable y por consiguiente poder adquisitivo, trabajan en empresas medianas y grandes localizadas en el sector de la UPZ Chicó Lago y la UPZ Refugio de la localidad de Chapinero las cuales cuentan con un total de 52.951 habitantes (Veeduría Distrital, 2017) + 500.000 de población flotante en todo chapinero (Departamento Administrativo de Planeación Distrital, 2018).

Figura 26. Demografía UPZ Chico Lago y UPZ Refugio



Demografía y población			
VARIABLE	UPZ: Chico Lago + Refugio	Localidad: CHAPINERO	BOGOTÁ D.C
Extensión urbana (hectáreas)	728	1.204	37.752
Población urbana (habitantes)	52.951	123.876	8.044.713
Densidad poblacional urbana	73 hab/ha	103 hab/ha	213 hab/ha
Barrios**	19	55	1.162

Fuente: Encuesta Multipropósito de Bogotá (2017)* y Secretaría Distrital de Planeación.
**Únicamente se tienen en cuenta cifras que corresponden a la cobertura de UPZ.

Nota. Imagen tomada de informe emitido por la veeduría distrital en el año 2017 (Veeduría Distrital, 2017)

24. Análisis de la demanda

Para determinar la demanda se realizará una investigación mediante la aplicación de una encuesta a los elementos definidos del mercado potencial, con el fin de conocer sus preferencias

en cuanto a la presentación, calidad, cantidad, cantidad comprada, precios pagados y disponibilidad para adquirir el producto.

24.1. Ficha técnica de la demanda

Tabla 21. *Ficha técnica de la demanda*

<p>Tipo de investigación</p>	<p>Este estudio está enmarcado en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva (Kotler, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploratoria: Permitirá un primer acercamiento al problema que se pretende conocer y estudiar creando una familiarización, los resultados nos darán un panorama o conocimiento del mercado de las empanadas, obteniendo información inicial para continuar con una investigación más rigurosa. • Descriptiva: Permitirá describir la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando para ser analizadas por medio del procesamiento de datos.
<p>Método de investigación</p>	<p>Deductivo, basa en toda la información recolectada de la población objetivo, con ello se establecen conclusiones que llevan a la viabilidad comercial y decidir la continuidad de la empresa. De igual manera se recurrirá al método de observación directa.</p>
<p>Fuentes de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primarias: Se obtendrá directamente de consumidores, propietarios y/o administradores de empresas que nos proporcionen información en cuanto a necesidades, capacidad de compra, volumen de compra, poder adquisitivo, condiciones de compra para llevar a cabo un buen desarrollo del producto. Con el fin de identificar la competencia y analizar las características de los productos que estos ofrecen. • Secundarias: Internet, bases de datos, directorios telefónicos, textos relacionados con el tema

Técnicas de recolección de información	La información se obtendrá utilizando la técnica de encuesta (ver anexo B)
Instrumento	Cuestionario de aplicación directa
Modo de aplicación	Directa, dadas las ventajas que ofrece en cuanto al suministro de información y retroalimentación (encuestador – encuestado), también se realizarán vía telefónica y por internet.
Unidad muestral	Empleados de empresas del sector, tiendas que expendan el producto y personas del sector.
Definición de la población	Este estudio está dirigido a los trabajadores de empresas medianas y grandes del sector de la UPZ Chico Lago y UPZ Refugio de la localidad de Chapinero las cuales cuentan con un total de habitantes de 52.951 + 500.000 de población flotante en todo chapinero (Departamento Administrativo de Planeación Distrital, 2018).
Proceso de muestreo	<p>Se realiza un muestreo aleatorio simple (Pilar Baptista C. F., 2004)</p> <ol style="list-style-type: none"> Tamaño de la población: Para calcular el número de la muestra a la cual se debe aplicar la encuesta, se tomó el total de habitantes pertenecientes a la UPZ Chico Lago de la localidad de chapinero con un total de 52.951 + 500.000 de población flotante en todo chapinero (Departamento Administrativo de Planeación Distrital, 2018), para un total de 552.951. Margen de error (intervalo de confianza): Es del 5%. Nivel de confianza: El intervalo aleatorio será del 95%, significa que los resultados probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces. <p>Formula cálculo de la muestra:</p> $n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$

	<p>Donde,</p> <p>n= Tamaño de la muestra ?</p> <p>N= Tamaño de la población 552951</p> <p>Z= Nivel de confianza 95% 1,96</p> <p>p= Probabilidad de éxito 0,5</p> <p>q= probabilidad de fracaso 0,5</p> <p>e= Margen de error 0,05</p> $n = \frac{552951 (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (552951-1) (1,96)^2}$ $n = \frac{531.054,14}{5310,5318}$ <p>n= 100,01 ≈ 100</p>
Alcance	UPZ Chico Lago y UPZ Refugio de la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá.
Tiempo de aplicación	La Información es recolectada durante el mes de Marzo de 2020.

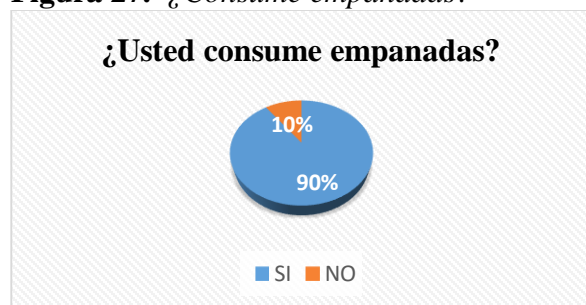
Nota. Elaboración propia con base a (Pilar Baptista C. F., 2004)

24.2. Tabulación y Presentación de los resultados

Se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 100 personas de forma aleatoria en el sector de Chapinero Chico Lago y el Refugio.

1. ¿Usted consume empanadas?

Figura 27. ¿Consume empanadas?



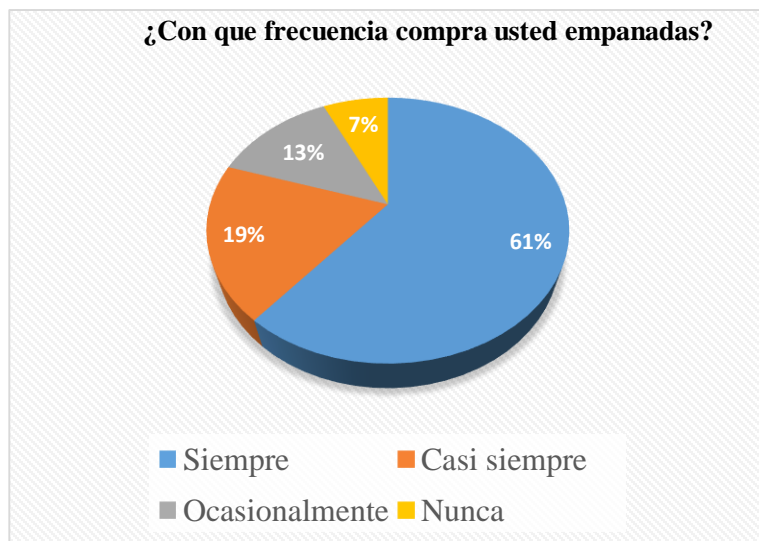
RESPUESTA	CANTIDAD
SI	90
NO	7
TOTAL	100

Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

Estos datos evidencian que en el sector la cultura del consumo de empanadas ha venido creciendo paulatinamente, lo cual beneficia la viabilidad del proyecto, puesto que se evidencia un alto número de consumidores del producto.

2. ¿Con que frecuencia compra usted empanadas?

Figura 28. ¿Con que frecuencia compra usted empanadas?



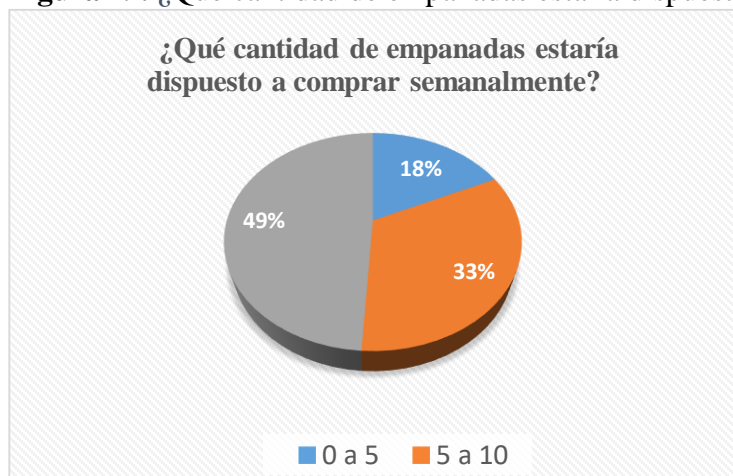
RESPUESTA	CANTIDAD
Siempre	61
Casi siempre	19
Ocasionalmente	13
Nunca	7
TOTAL	100

Nota. *Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada*

Estos datos evidencian que en el sector el consumo de empanas tiene una gran acogida, lo que significa que las empanadas son un producto que tiene una gran aceptación en el mercado.

3. ¿Qué cantidad de empanadas estaría dispuesto a comprar semanalmente?

Figura 29. ¿Qué cantidad de empanadas estaría dispuesto a comprar semanalmente?



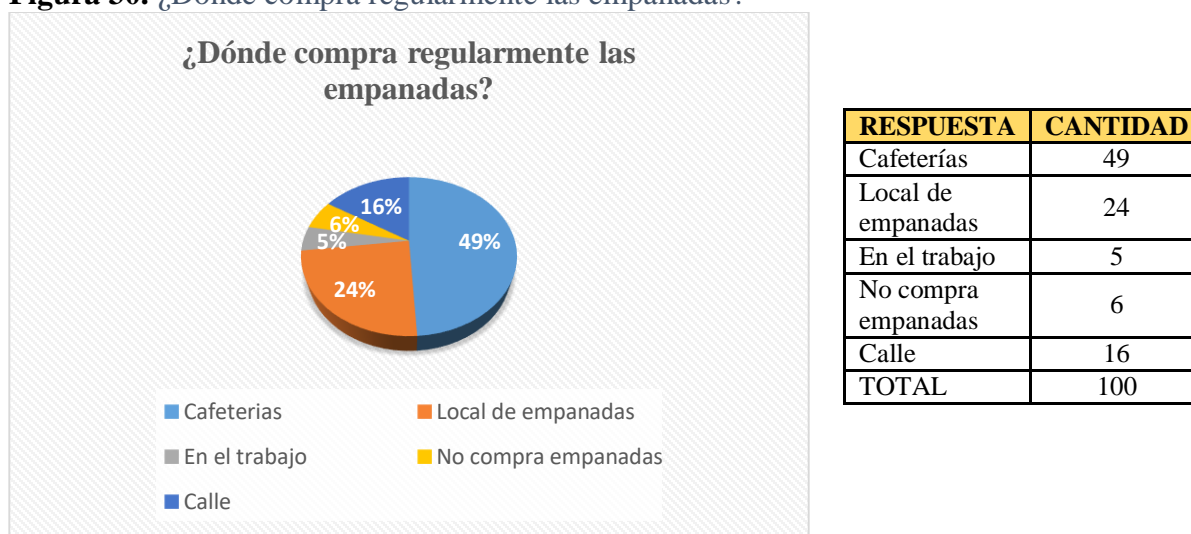
RESPUESTA	CANTIDAD
0 a 5	18
5 a 10	33
10 a 15	49
TOTAL	100

Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

Estos datos evidencian que en el sector el consumo de empanas tiene una gran acogida, lo que significa que las empanadas son un producto que tiene una gran aceptación en el mercado.

4. ¿Dónde compra regularmente las empanadas?

Figura 30. ¿Dónde compra regularmente las empanadas?



Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

Lo que significa que las personas buscan un fácil acceso al producto, de igual manera en el punto si compran en su lugar de trabajo son pocos ya que no siempre se realiza venta en el lugar lo que se analiza que es un punto a favor para trabajar en ese mercado.

5. ¿Estaría dispuesto a consumir una empanada diferente y más saludable a la que normalmente consume?

Figura 31. ¿Estaría dispuesto a consumir una empanada diferente y más saludable a la que normalmente consume?



RESPUESTA	CANTIDAD
SI	100
NO	0
TOTAL	100

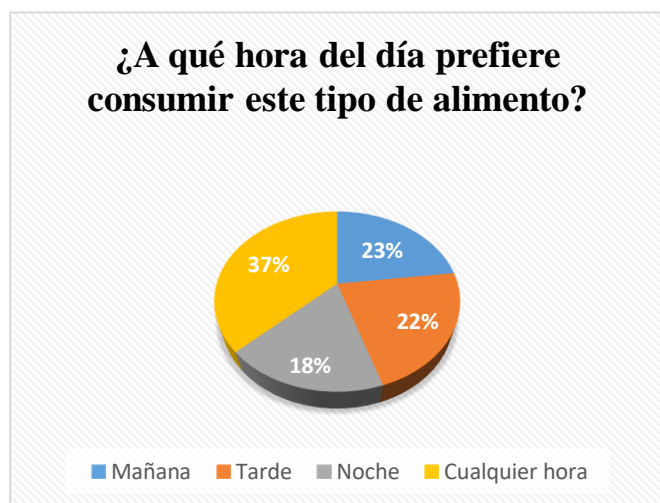
Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

Lo que significa que se puede trabajar con aquellos consumidores que por temas de salud o por gustos como los vegetarianos se pueda activar ese mercado.

6. ¿A qué hora del día prefiere consumir este tipo de alimento?

Con el resultado de esta pregunta se refleja una gran aceptación de dichos productos y un consumo permanente en todo el día.

Figura 32. ¿A qué hora del día prefiere consumir este tipo de alimento?



RESPUESTA	CANTIDAD
Mañana	23
Tarde	22
Noche	18
Cualquier hora	37
TOTAL	100

Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

7. ¿Estaría de acuerdo con la creación de una empresa dedicada a la producción de empanadas para la comercialización de estas en su lugar de trabajo?

Figura 33. ¿Estaría de acuerdo con la creación de una empresa dedicada a la producción de empanadas para la comercialización de estas en su lugar de trabajo?



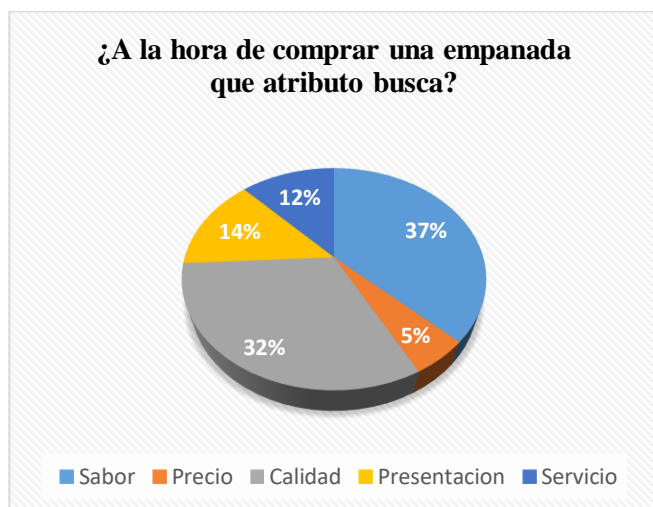
RESPUESTA	CANTIDAD
SI	97
NO	3
TOTAL	100

Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

Este resultado se evidencia en razón a que en su lugar de trabajo no cuentan con un lugar adecuado para su consumo y trabajan en atención al público por lo que su tiempo de consumo de algún alimento debe ser en un tiempo muy corto, mientras que los que aceptaron infieren en que sería una buena estrategia para generar empleo, también para ayudar a minimizar su tiempo en búsqueda de algún alimento, lo vieron también como un beneficio como empleados.

8. ¿A la hora de comprar una empanada que atributo busca?

Figura 34. ¿A la hora de comprar una empanada que atributo busca?



RESPUESTA	CANTIDAD
Sabor	37
Precio	5
Calidad	32
Presentacion	14
Servicio	12
TOTAL	100

Nota. Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada

Las personas tienen como preferencia el sabor a la hora de comer dejando de lado los demás aspectos, esto nos infiere que la calidad del sabor es importante.

24.3. Análisis de los resultados



En los anteriores datos se evidencia que en la localidad de Chapinero sector Chico Lago y Refugio, la cultura del consumo de empanadas ha venido creciendo paulatinamente, además se logra observar que la adquisición se realiza en cafeterías cerca a los lugares de su trabajo, conjuntamente se manifiesta una buena aceptación hacia la adquisición de dichos productos y se logra evidenciar una buena expectativa y disposición de parte del consumidor para la creación de una empresa de este tipo en el sector. El mayor atributo que buscan los compradores al seleccionar las empanadas es su calidad, sabor y presentación, pasando de esta forma el precio por desapercibido.


Esta encuesta además permitió evidenciar que existe una buena disposición en la población y una buena expectativa hacia la creación de la empresa de la cual esperan que se conserve el sabor en las diferentes recetas que se ofrecen. A pesar de la oferta que presenta el sector en

cuanto a locales especializados en la comercialización de empanadas, el porcentaje de demanda todavía es mayor y esta situación le da a la empresa la posibilidad de entrar al mercado con altas posibilidades de conquistar un mercado que aún no ha sido explotado como lo es la comercialización directamente en el punto de trabajo. Se evidencia de igual manera una gran aceptación de dichos productos y un consumo permanente en todo el día abriendo aún más el mercado en la comercialización de las empanadas.

25. Competencia Directa

Tabla 22. *Competencia Directa*

COMPETIDOR	PRECIOS	CARACTERISTICAS
<p>Empanadas típicas</p> 	<p>Oscila de \$2.000 a \$4.000 pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La masa de sus empanadas es de maíz y trigo. • Pesan 90 gramos • Son fritas o horneadas. • Presentan más de 5 opciones de relleno. • No manejan domicilios • Su calidad y sabor es apetecido. • El local más cercano se encuentra ubicado en la carrera 15 con calle 74 y el empleado tendría que desplazarse hasta el lugar. • El gramaje es más pequeño. • El precio es más elevado
<p>Empanadas colombianas</p> 	<p>Oscila de \$2.000 a \$4.000 pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La masa es de maíz o de trigo. • Pesan 90 gramos. • Son fritas. • Presentan más de 10 rellenos. • Cuentan con más de 30 años de experiencia. • No manejan domicilios. • Manejan eventos. • Su calidad y sabor es apetecido. • El local más cercano se encuentra ubicado en la carrera 13 con calle 82 y el empleado tendría que desplazarse hasta el lugar. • El gramaje es más pequeño. • El precio es más elevado para algunos rellenos • No hay horneadas.

<p>Empanadas y pasteles</p>	<p>Oscila de \$1.500 a \$3.000 pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La masa es de maíz • Pesan 90 gramos, 60 ramos y 120 gramos. • Son fritas. • Presentan 3 rellenos. • Manejan domicilios. • Su sabor es bueno. • Solo las comercializan, no las hacen por lo que su costo es más elevado • El local se encuentra ubicado en la carrera 7 con calle 82. • Manejan diferentes gramajes. • El precio es más elevado para algunos rellenos. • No hay horneadas.
<p>Empanadas de la cima</p> 	<p>Oscila de \$1.800 a \$3.000 pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La masa es de maíz. • Pesan 90 gramos y 60 gramos. • Son fritas. • Presentan más de 10 rellenos. • No manejan domicilios. • Su sabor es bueno. • Las comercializan y venden al por mayor. • El local se encuentra ubicado en la Caracas con calle 70. • Manejan diferentes gramajes. • El precio es más elevado para algunos rellenos. • No hay horneadas.
<p>Empanadas crocantes</p>	<p>Oscila de \$2.200 a \$4.000 pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La masa es de maíz • Pesan 100 gramos • Son fritas • Presentan 7 rellenos • No manejan domicilios • Tiene varios combos y ofertas. • Su sabor es bueno, pero son un poco grasosas. • Las venden en combos • El local está ubicado en la calle 74 con carrera 10.

Nota. Elaboración propia Las imágenes fueron tomadas de Google, la información fue tomada mediante trabajo de campo en el punto comercial.

26. Productos Sustitutos Y Complementarios

En el mercado local podemos encontrar varios productos sustitutos de las empanadas, así como también complementarios como:

Tabla 23. *Productos sustitutos y complementarios*

ITEM	PRODUCTOS
SUSTITUTOS	Almojóbanas
	Arepas de Huevo
	Arepas rellenas
	Buñuelos
	Pan de Yuca
	Pasteles de pollo
	Sándwich
COMPLEMENTARIOS	Café, perico, capuchino
	Gaseosa
	Jugos
	Avena

Nota. La información fue tomada mediante trabajo de campo. Elaboración propia.

27. Descripción de la localidad de Chapinero

La localidad de Chapinero está dividida en cinco UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal) estas tienen como propósito definir el planeamiento del suelo urbano, involucrando a los actores sociales en la definición de los aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal.

- Chicó Lago: Se clasifica de tipo comercial.
- Chapinero: se clasifica de tipo comercial.
- El Refugio: se clasifica de tipo residencial cualificado.
- Pardo Rubio: se clasifica de tipo residencial consolidado.
- San Isidro Patios: se clasifica de tipo residencial de urbanización incompleta.

Encontramos que dentro de estas UPZ las unidades productivas de la localidad se concentran en la zona norte en la UPZ Chico Lago. (Alcaldía de chapinero, 2018)

27.1. Demográfico

Según las estadísticas del DANE la Localidad de Chapinero tiene una población total de 126.951 personas, de las cuales 60.502 son hombres y 66.449 son mujeres. (Alcaldía de Chapinero, 2018)

Tabla 24. Población localidad de Chapinero por sexo y edad

Edad	Hombres	Mujeres
0-4	2.652	2.476
5-9	3.063	2.782
10-14	3.514	3.306
15-19	3.807	3.682
20-24	4.219	4.107
25-29	5.371	5.232
30-34	6.085	6.593
35-39	5.494	6.027
40-44	4.507	4.944
45-49	3.931	4.422
50-54	3.947	4.579
55-59	3.773	4.540
60-64	3.265	4.046
65-69	2.642	3.357
70-74	1.833	2.416
75-79	1.178	1.786
80 +	1.221	2.154
Total	60.502	66.449
TOTAL	126.951	

Nota. Datos tomados del DANE Proyección Población Localidades 2018 emitidos en informe por parte de la Alcaldía de Bogotá (Alcaldía de Chapinero, 2018)

En cuanto a los hogares por números de personas para la localidad de Chapinero esta se encuentra entre las de mayor porcentaje con 41,7% en hogares unipersonales y se encuentra un bajo porcentaje para hogares con más de 4 personas, esta estadística es de mucha información en razón a que las personas que viven solas muy poco cocinan y buscan un alimento fácil y rápido de consumir en cualquier hora del día como lo evidenciamos en la siguiente gráfica.

Figura 35. Distribución porcentual de hogares por número de personas que los componen. Año 2014 – 2017.

Localidad área urbana	Una persona				Cuatro personas o más			
	2014 %	2017 %	Variación	Diferencia significativa	2014 %	2017 %	Variación	Diferencia significativa
Total Bogotá cabecera	14,5	16,3	1,8	Si	40,3	34,3	-6,0	Si
Usaquén	22,2	25,8	3,7	No	28,0	24,6	-3,4	Si
Chapinero	40,8	41,7	0,9	No	14,4	15,3	0,9	No
Santafé	25,7	32,8	7,0	Si	30,5	24,5	-6,0	Si

Nota. Información tomada de la encuesta multipropósito emitida por el DANE para el año 2017. (DANE, 2017)

El Índice de Condiciones de Vida de la localidad es de (96.7) el cual es superior al de la ciudad de Bogotá (89.4), lo que hace que esta se encuentre en el primer lugar entre las otras localidades del Distrito. La calidad de vida evalúa cuatro factores, en tres de los cuatro factores la localidad presentó mejores resultados que la ciudad en su conjunto. Particularmente en educación y capital humano, donde la localidad presenta niveles sobresalientes. Los otros factores son la recreación y el deporte; Chapinero cuenta con 152 parques distritales, que corresponden al 3,2% del total de parques de la ciudad y es la quinta localidad en número de metros cuadrados de parques y zonas verdes por habitante (5,010 m²) (Camara de Comercio de Bogota, 2018)

27.2. Entorno social y económico

La localidad de chapinero está ubicada en el centro oriente de Bogotá; representa el 5% del área total de la ciudad, es la séptima localidad en extensión total territorial y la décima tercera en extensión urbana. Por su posición geográfica, la localidad es considerada como una localidad de conexión entre localidades de Bogotá y el oriente de Cundinamarca.

La localidad de Chapinero se caracteriza por reunir todos los estratos socioeconómicos, y tener una mayor participación de predios en propiedad horizontal la cual pasó en el 2002 a representar el 85,64% del total de los predios a un 88,20% en el año 2012. La distribución de los predios en NPH para el año 2002, registra una mayor concentración en el estrato 4 con un 31,97% (541.337m² construidos) y en el estrato 6 con un 30,36% (514.061m² construidos). Durante el año 2012, el estrato 4 y 6 siguen siendo los que mayor participación tienen, sin embargo, las proporciones disminuyeron, pasando a un 27,04% (425.392m² construidos) y 29,66% (466.740m² construidos) respectivamente.

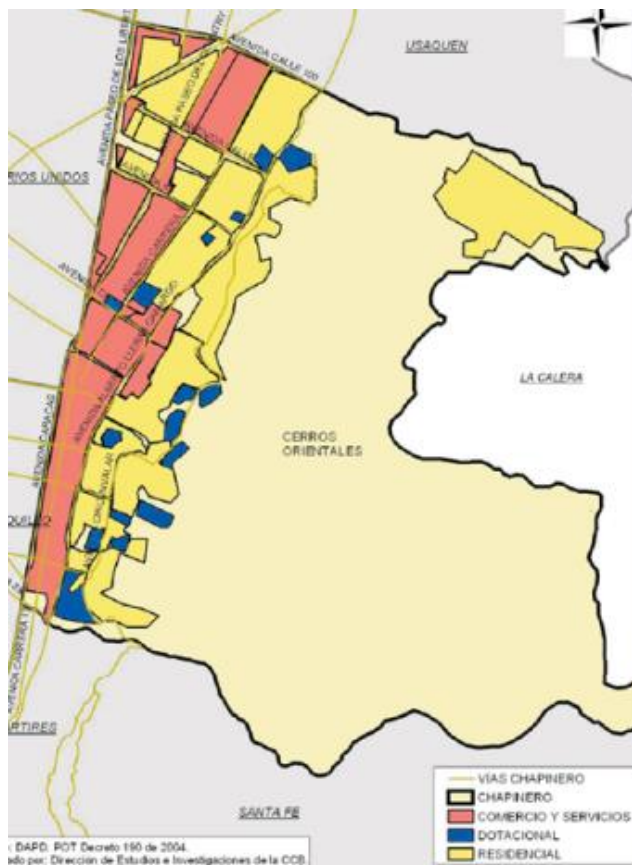
De acuerdo con el plan de ordenamiento territorial de Bogotá, el uso del suelo urbano de chapinero se divide en tres áreas de actividad: Residencial (59,5%), comercio y servicios (33,8%) y dotacional (6,6%). (Camara de Comercio de Bogota, 2018)

El área de actividad que predomina es la de uso residencial con delimitación de comercio y servicios de vivienda, que se refiere al suelo donde únicamente se permiten zonas de uso exclusivo residencial y zonas limitadas de comercio y servicios, localizadas en ejes viales, manzanas comerciales y centros cívicos, las cuales no pueden superar el 30% del área bruta del sector normativo. Además del sector residencial se puede distinguir sectores de uso dotacional de equipos colectivos las cuales son zonas para el desarrollo de instalaciones educativas, culturales, de salud, de bienestar social y de culto. También se destacan sectores de uso económico de comercio y servicios, donde se concentran servicios empresariales como son las zonas para centros de negocios y oficinas de escala metropolitana.

El comercio cualificado que se encuentra en las zonas y ejes consolidados de escala metropolitana y urbana, conformado por establecimientos comerciales y venta al detal, también

se encuentran las zonas especiales de servicios donde están los sectores de conservación que permiten servicios seleccionados a empresas y personas de baja afluencia de público.

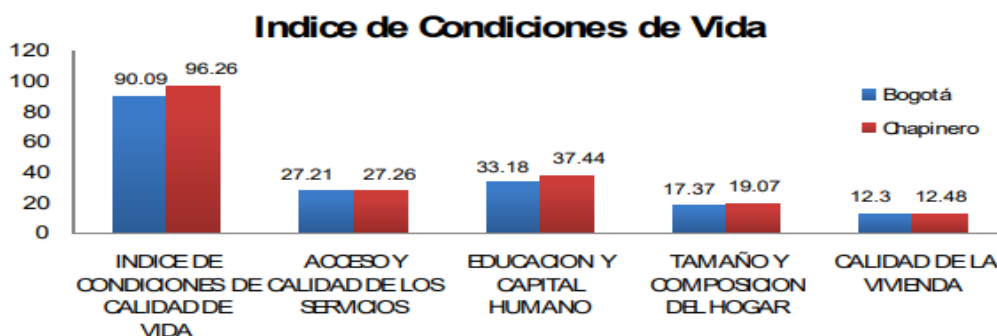
Figura 36. Usos del suelo de la localidad Chapinero



Nota. Imagen tomada del informe socio económico de la localidad de chapinero emitido por la cámara de comercio (Camara de Comercio de Bogota, 2018)

En cuanto al perfil social de la localidad de chapinero se indica que el índice de condiciones de vida de Chapinero es del (96.26) es el segundo más alto con respecto a las demás localidades. En todos los componentes de las condiciones de vida, Chapinero es mayor a Bogotá.

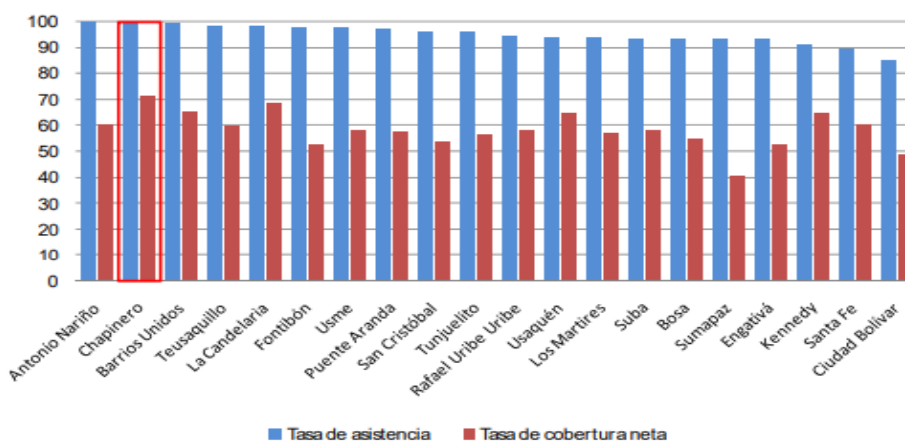
Figura 37. Perfil social de la localidad de Chapinero



Nota. Imagen tomada del boletín técnico sobre la encuesta nacional de calidad de vida del año 2108. (DANE, 2018)

Chapinero es la cuarta localidad con menor número de hogares pobres por necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) (828 hogares, 1% del total de hogares), de igual manera la localidad de Chapinero tiene la segunda tasa de asistencia escolar más alta de Bogotá (99), lo que la ubica como la localidad con la mejor oferta escolar en Bogotá. (DANE, 2018)

Figura 38. Tasa de asistencia y de cobertura escolar en chapinero



Nota. Imagen tomada del boletín técnico sobre la encuesta nacional de calidad de vida del año 2108. (DANE, 2018)

27.3. Cultural

En materia de cultura, la localidad Chapinero cuenta con 6 museos, 20 centros culturales, 2 salas de exposición y 1 biblioteca. La localidad concentra un gran número de galerías así mismo

cuenta con un gran movimiento nocturno por la cantidad de bares y restaurantes; la infraestructura cultural de esta localidad está dirigida para la población en general. La mayor característica de la localidad es que cuenta con un gran número de equipamientos y espacios culturales como: Centros de convenciones, que pueden funcionar en hoteles y clubes, Universidades y colegios que cuentan con auditorios, centros culturales, museos, teatros, bibliotecas., Anticuarios, artesanías, todas ellas dirigidas a la población en general y en especial a turistas, Ferias artesanales especialmente en la Zona Rosa, Calle 72, Parque Lourdes y Parque Sucre, Librerías especializadas en cultura y tiendas de venta de instrumentos musicales, Establecimientos de alquiler de cine arte, Auditorios, salas de instituciones distritales y locales, Iglesias y capillas, donde las más representativas son: Lourdes, La Porciúncula, Santa María de los Ángeles, Nuestra Señora de Chiquinquirá, o la sinagoga de la Calle 94.

27.3.1. Bienes de interés cultural

Según el Decreto 606 del 26 de julio del 2001, la localidad de Chapinero posee 991 inmuebles catalogados como bienes de interés cultural. La UPZ Chicó Lago concentra el 53,2% de estos inmuebles con 527, le sigue la UPZ El Refugio con 193 inmuebles, UPZ Pardo Rubio con 143 y UPZ Chapinero con 128 inmuebles.

28. Nicho de mercado

28.1. Justificación del mercado Objetivo

A continuación, se relacionan las condiciones del mercado objetivo para la implementación del proyecto:

Tabla 25. *Condiciones del mercado objetivo para la implementación del plan de negocio*

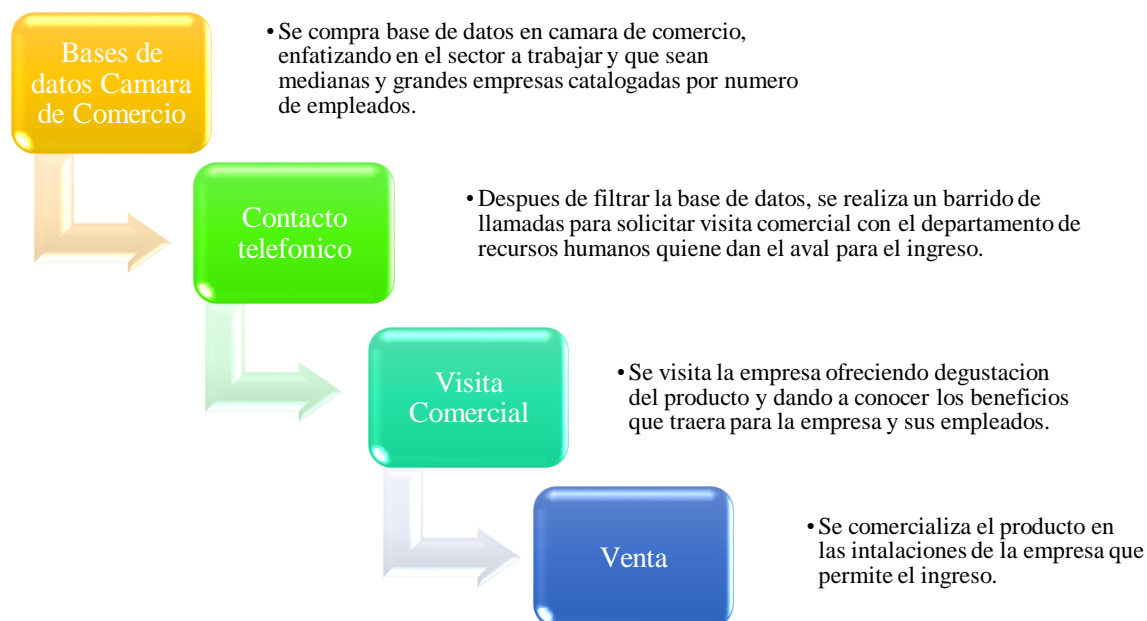
EL SEGMENTO	EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
<p>Se evaluó que fuera de estratos 3, 4 y 5 en razón a que sus ingresos son un poco más elevados y pueden acceder a nuestro producto tradicional. Esto permite agregarle valor lo que generara un costo mayor de producción y servicio, pero a la vez le dará la diferenciación que se busca con el producto para que sea consumido.</p> <p>Adicionalmente en estos estratos encontramos compañías medianas y grandes que cuentan con una gran cantidad de empleados los cuales son potenciales compradores (Alcaldía de chapinero, 2018).</p>	<p>Las empresas potenciales para la venta de las empanadas, son empresas medianas y grandes, esto en razón a que cuentan con alrededor de 120 empleados en adelante, lo que permite generar los ingresos necesarios para cubrir los costos y generar ganancias.</p> <p>Adicionalmente se cuenta con la infraestructura requerida para el consumo como una pequeña cafetería.</p>
LA EDAD	EL PODER ADQUISITIVO
<p>El rango de edad que se define es entre 18 y 62 años, edades mínima y máxima de las personas que trabajan en estas empresas.</p>	<p>Son personas que se encuentran laborando y devengan desde un salario mínimo hasta sueldos que cubren más de 10 salarios mínimos legales, lo que les permite consumir el producto de manera frecuente.</p>

Nota. Elaboración propia basado en información del mercado

28.2. Proceso de contacto con el nicho de mercado

A continuación, se describe el proceso que se realiza:

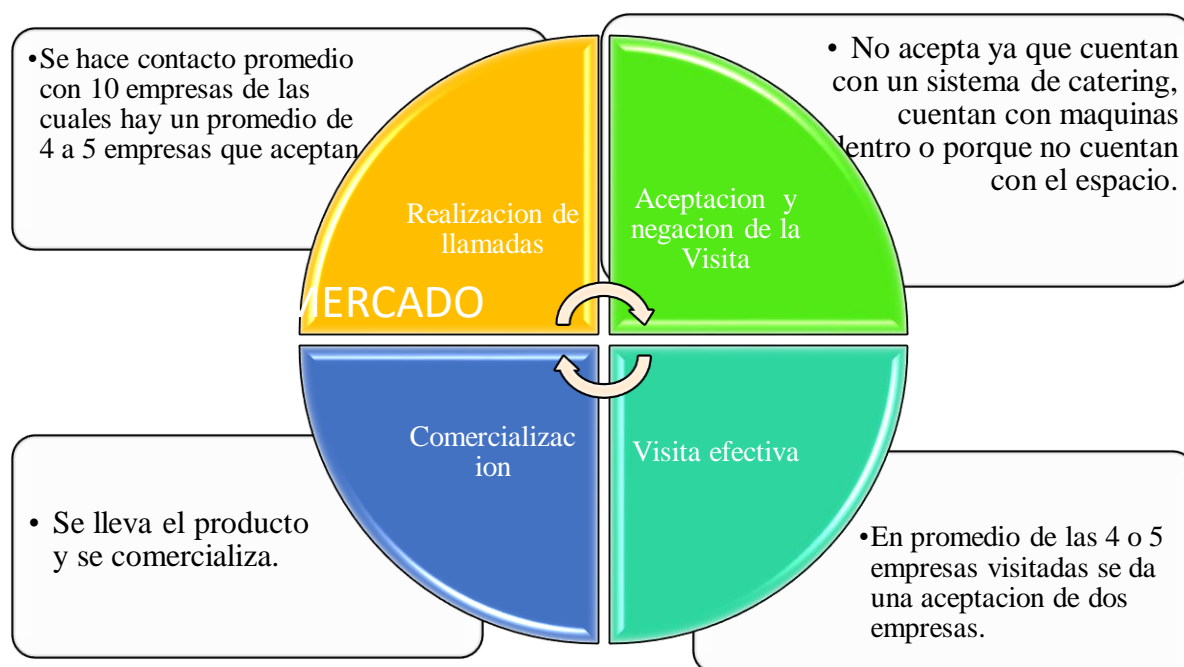
Figura 39. *Proceso de contacto con el cliente objetivo*



Nota. Elaboración propia en base a estrategias de posicionamiento.

El punto de partida del proceso de búsqueda de clientes comienza con la base de datos de la Cámara de Comercio con el fin de ubicar a empresas ya legalmente constituidas que se ubiquen en el sector deseado, que tengan una nómina superior a los 100 empleados, condición que hace rentable la operación. En cuanto a la relación de efectividad para la visita empresarial, de 10 empresas contactadas, 4 aceptan la visita y 2 salen efectivas.

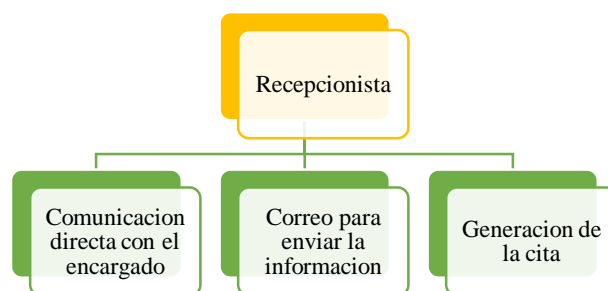
Figura 40. Proceso para la realización de contacto con el nicho de mercado



Nota. Elaboración propia en base a estrategias de posicionamiento.

La realización de las llamadas se hace el día miércoles y el día jueves por parte del área de ventas con el fin de programar las visitas de la siguiente semana. Estas llamadas se dirigen a la recepcionista, se da a conocer la intención de venta del producto y esta persona nos comunica directamente con el encargado quien nos suministra un correo para enviar la información y se espera la respuesta afirmativa de la persona encargada.

Figura 41. Proceso de contacto inicial



Nota. Elaboración propia en base a estrategias de posicionamiento.

29. Determinación del precio

La fijación es sumamente importante, pues esta influye en la percepción que tiene el cliente sobre el producto, Por tal motivo para establecer el precio, se realizó bajo la estrategia de Base del mercado (Empresa en crecimiento, 2020), es decir se ha asignado un precio similar al de la competencia del sector.

El precio de las empanadas según estudio de mercado realizado, se manejan precios que oscilan entre \$1.500 pesos y \$4.000 pesos, con esta estipulación de precios ya definida por la competencia, se ingresa a competir en el mercado, por tal motivo se establece un precio acorde a los precios de la competencia, teniendo en cuenta las características que tiene el producto y la diferenciación que se pretende con el mismo.

El precio de venta inicial para las empanadas fue de \$1.700 pesos, en estos momentos se están vendiendo a un valor de \$2.000 pesos cada una. Este valor de venta cubre los costos de producción y transporte, adicionalmente garantiza un excelente sabor y preparación, superando los estándares legales establecidos por las normas para la preparación y manipulación de los alimentos, además los aderezos que acompañan la empanada serán incluidos en el precio de la empanada.

30. Pronostico de ventas

Gracias a la excelente gestión comercial por parte del área de ventas y en relación con las empresas que aceptaron el ingreso del producto a sus instalaciones en el momento tenemos 7 empresas ubicadas en dos edificios, en el edificio de Zurich calle 76 con 7 se encuentran ubicadas 5 empresas que son:

Tabla 26. *Cliente edificio Zurich.*

EMPRESA	CANTIDAD EMPLEADOS
Zurich (Piso 7,8,9)	232 empleados
Sayco y acimpro (piso 2 y 3)	132 empleados
Oficinas de la familia Pastrana (piso 11)	32 empleados
Recepción del edificio	8 empleados
Datacredito experian (piso 5 y 6)	137 empleados
Total	541

Nota. Elaboración propia en base a empleados en cada una de las empresas.

En el segundo edificio se manejan dos empresas este es el edificio Cusezar ubicado en la carrera 7 con calle 116, allí se tienen dos empresas:

Tabla 27. *Cientes edificio Cusezar*

EMPRESA	EMPLEADOS
Zurich (piso 4 y 14)	116 empleados
Cusezar (Piso 7 y 8)	279 empleados
Total	395

Nota. Elaboración propia en base a empleados en cada una de las empresas

En base a información registrada encontrada en el archivo Excel adjunto, se evidencian ventas de los primeros 9 meses, en estos registros se ve un incremento en ventas en el mes de septiembre 2019 y noviembre 2019, este incremento es el ingreso a empresas gracias a la gestión comercial realizada dentro del edificio que ya se tenía y la gestión comercial para la entrada del nuevo edificio de Cusezar. Estas ventas se pueden visualizar en el archivo de Excel anexo.

Se logra evidenciar durante los nueve meses que se lleva comercializando las empanadas que los días lunes y martes es poca la afluencia de personas, pero desde los días miércoles se incrementa el consumo de empanadas, terminando el día viernes con un mayor número de venta. En el mes de diciembre esta cantidad se incrementó, esto se debe a que las empresas compraron gran cantidad para ofrecerle a los empleados en las novenas y los mismos empleados compraron para llevar a sus casas y también se mantuvo el consumo en el trabajo.

Para el mes de abril se evidencia una disminución esta se debe a la situación que está viviendo el mundo entero con respecto al Covid-19, en Colombia se ha establecido cuarentena para toda la población, por tal motivo se ve esta disminución donde se están vendiendo alrededor de 140 empanadas diarias aproximadamente. Esta información se ve reflejada en el archivo de Excel adjunto.

30.1. Proyección de ventas

Se había realizado el pronóstico de ventas partiendo de la capacidad instalada produciendo 34560 unidades en el primer año y un incremento de estas del 5% anual, hasta cumplir con la capacidad instalada total de 43200 unidades, pero esta proyección cambia debido a la situación que se está enfrentando el mundo con el coronavirus, es por este motivo que las proyecciones de ventas se realizan a partir de la producción que se está manejando en el momento, donde se están vendiendo alrededor de 120 a 150 empanadas diarias, de igual manera se espera en los próximos periodos recuperar esta producción.

Tabla 28. *Proyección de ventas*

PROYECCION DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promedio día	123				
Estimado día	123	180	270	300	350
Ventas día	\$ 246.000	\$ 360.000	\$ 540.000	\$ 600.000	\$ 700.000
Ventas mes	\$ 4.920.000	\$ 7.200.000	\$ 10.800.000	\$ 12.000.000	\$ 14.000.000
Ventas año	\$ 59.040.000	\$ 86.400.000	\$ 129.600.000	\$ 144.000.000	\$ 168.000.000
Materia prima unidad	335	368	405	445	490
Materia prima mes	824.100	1.324.800	2.187.000	2.670.000	3.430.000
Materia prima año	9.889.200	15.897.600	26.244.000	32.040.000	41.160.000
Mano de obra año	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
Precio	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Incremento costos		10%	10%	10%	10%

Nota. Elaboración propia con base a información de la empresa y proyecciones por método promedio (Toro, 2014)

PLAN DE MERCADEO

32. Marketing Mix

La empresa usará una mezcla de herramientas mercadotécnicas que tendrán como fin cumplir con los objetivos de la empresa y poder conocer la situación de esta misma y poder desarrollar una estrategia de posicionamiento posterior.

Esta mezcla mercadotécnica estará comprendida por: El precio, el producto, la promoción y distribución. (Alicia Martínez García, 2014)

32.1. Precio

La información del precio la encontramos en el numeral 4.9. Determinación del precio y el numeral 4.9.1. Composición del precio.

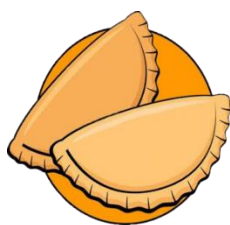
32.1.1. Estrategias de Distribución

La empresa tendrá inicialmente, un único canal de distribución desde el cual abastecerá los puntos de comercialización.

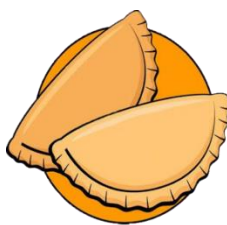
La principal estrategia de distribución es la colocación del producto directamente en el lugar donde labora el cliente, donde se cuenta con el espacio o infraestructura pertinente para su comercialización y consumo por parte del comensal. En todos los puntos de venta se deben vender como mínimo 100 empanadas para lograr cubrir los costos de la elaboración y transporte.

El buscar varias empresas con gran cantidad de empleados nos permite aumentar el nivel de ventas atrayendo esos empleados al consumo de empanadas, la promesa de valor que se manejará será tener un “producto típico en manos del cliente”.

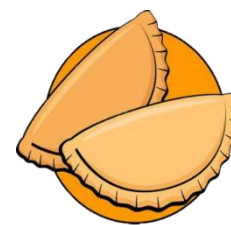
En razón a lo anterior se manejarán:



Tipo de Distribución Selectiva



Canal de distribución directo



Sistemas de distribución

32.1.1.1. Canal de distribución

El canal de distribución será directo, es decir, la empresa se encargará de vender de manera directa a los consumidores finales, con el objetivo de disminuir costos, elevar los márgenes de ingresos y controlar completamente la estrategia de marketing. (Rodolfo Vázquez Casielles, 2013)

Figura 42. Diagrama de distribución



Nota. Elaboración propia, imágenes tomadas de Google (furgoneta) y fotografías propias (demás fotografías).

32.1.1.2. Tipo de Distribución

El tipo de distribución que se maneja será una distribución Selectiva

- ***Selectiva:***

El sistema será selectivo en razón a que la empresa está en la capacidad de elegir donde distribuirá su producto, cuando lo distribuirá y como lo distribuirá; esto aumentará el posicionamiento de la marca y ayudará a reducir costos. Este modo ayudara a tener una excelente cobertura del mercado ayudando a mantener un excelente control y una menor cantidad de costos. (Rodolfo Vázquez Casielles, 2013).

Los beneficios que se encuentran aplicando el tipo de distribución selectiva es:

- La empresa se asegura de estar presente en los mejores mercados.
- El ahorro en los gastos de distribución será significativo.
- Facilidad para mantener el estándar de calidad en los productos, afianzando la reputación de la marca.
- Control de precios.
- Se asegura un mejor posicionamiento del producto, en razón a que el producto se encontrara en la zona en la que tiene que estar para que los consumidores lo consuman sin problemas.

32.1.1.3. Sistema de Distribución

Para el canal de distribución Directo que maneja la empresa se empleara un sistema de distribución vertical corporativo el cual se usara para controlar el desempeño del canal y a su vez ayudara a gestionar los diferentes conflictos que se puedan presentar. (Rodolfo Vázquez Casielles, 2013)

- ***Sistema vertical corporativo:***

La empresa será la propietaria de todos los procesos del canal y miembros que intervengan en él, por lo tanto, se tienen todos los elementos del canal de producción y distribución bajo su propiedad. La empresa fabricará sus productos y los venderá directamente al cliente. Aquí la propiedad de la producción y distribución serán netamente de la empresa.

Con la aplicación de este sistema de distribución encontramos ciertas ventajas como el Control que permitirá que solo la empresa mantenga el control del producto desde la fabricación hasta la venta. Se controlará el acceso a la información desde las líneas de producción hasta que el producto se venda, lo que permite gestionar problemas rápidamente si se presentan en alguno de los procesos.

32.1.2. Estrategias de Promoción y fidelización

Las estrategias de promoción que se implementen serán un recurso de marketing, con ellas se darán a conocer las empanadas fácilmente, se creará necesidad de ellas en el mercado para conseguir un buen posicionamiento de la marca. Lo que se busca con la implementación es aumentar las ventas del producto y atraer la atención de los clientes.

Para la implementación se han escogido una estrategia de promoción híbrida donde están estrategias de impulso y estrategias de atracción.

Por tal motivo nuestra estrategia consiste en resaltar el elemento diferenciador que es la masa y la variedad para satisfacer al cliente y así garantizar la recompra del producto. Las estrategias a implementar son:

- **Seguimiento:** A los clientes que se captaron en los primeros meses, y así poder definir un perfil más específico, en este momento, en este momento se requiere lograr un crecimiento en las ventas, mediante la ejecución de promociones en punto de venta.
- **Internet:** Hoy en día, el internet o las redes sociales son un canal publicitario muy eficaz, interactivo y selectivo, donde dependiendo el tipo de producto y la audiencia se puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales. Se colocará un sitio web en las diferentes redes para la presentación del producto y la promoción del mismo con el fin de atraer a la mayor cantidad de consumidores.
- **Publicidad dentro del punto de venta:** este medio lo usaremos dentro de los puntos de venta, y será uno de los más importantes, pues es el momento más efectivo para cautivar a los clientes.
- **Asistir a ferias empresariales:** llevar volantes a ferias empresariales en razón a que asisten muchas empresas y sería un punto clave para darnos a conocer ante ellas.
- **Correos electrónicos:** esta publicidad será la de mayor acogida y se le dará mayor prioridad, esto en razón a que la empresa maneja una base de datos y la mayoría de los clientes son contactados inicialmente por correo dando a conocer nuestro negocio. }
- **Promociones:** Nuestros clientes siempre van a ser los mismos diariamente, es por este motivo que se plantea una promoción, después de la compra de 10 empanadas se les obsequia una gratis.
- **Degustación:** En el momento de la visita inicial a la empresa se da degustación para dar a conocer nuestro producto y la calidad del mismo.

- **Programa de incentivo de referencia del cliente:** Se animarán a los clientes actuales a que lleven a nuevos compañeros de trabajo que no hayan comprado empanadas y se incentivarán con una empanada gratuita.
- **Regalos de promoción con la marca:** Se otorgarán regalos funcionales con la marca como llaveros, esferos, agendas, entre otros.
- **Encuesta postventa:** ponerse en contacto con los clientes después de una venta, ya sea por teléfono, correo o personalmente, esto hará que el cliente se sienta importante para la empresa cumpliendo así la satisfacción del cliente.
- **Día de la empanada:** Este día las empanadas se venderán con un descuento especial y se promocionará un nuevo sabor esta será una vez cada seis meses.

32.1.3. *Producto*

Las característica, especificaciones, tratamiento y elaboración del producto las encontramos en el capítulo 3 del presente trabajo.

Adicionalmente a esto también se han creado estrategias de posicionamiento del producto, la cual se trabajar bajo la estrategia de diferenciación de la siguiente manera:

32.1.3.1. **Posicionamiento por diferenciación**

El poder de cautivar no tiene que ver con la manipulación de las personas, se trata de transformar las situaciones y las relaciones humanas para crear afinidad y fidelización. (Kawasaki, 2013)

- Diferenciación por medio del producto y servicio:

Tabla 29. *Diferenciación por producto.*

Versión del Producto	Se maneja un tamaño de 130 gramos, el cual es más grande que el que ofrece la competencia del sector.
-----------------------------	---

	Su forma es básica lo que permite distinguir que es una empanada, no se modificó su forma para continuar con la tradición.
Características adicionales	Este aspecto complementa la estructura básica del producto, en tal razón se buscó el factor diferenciador en su masa y sabor
Nivel de calidad	La calidad del producto está basada en recetas estándares que permite que la empanada siempre sepa igual y su apariencia también.
Duración	Bajo condiciones naturales la empanada tiene una durabilidad de 2 días, bajo condiciones forzadas como la refrigeración la empanada tiene un tiempo de vida de 3 días y congelada su vida útil es de 4 días.
Diseño	Se manejó el mismo diseño tradicional de la empanada para no perder su tradición pero se cambió la estructura de la masa para que infiera un trabajo más prolijo y de mejor calidad.
Servicio	El valor adicional que presenta este plan de negocio es el servicio a domicilio el cual va dirigido al beneficio particular de las empresas y sus empleados, esto en razón a que el producto estará en las manos del consumidor sin que este tenga que movilizarse fuera de las instalaciones en las que está laborando.
Nicho de mercado	La prestación del servicio tiene un mercado específico y objetivo como son las empresas medianas y grandes que poseen un gran número de empleados por lo que permite prestar un servicio específico, adicionalmente estas empresas cuentan con la infraestructura necesaria para poder comercializar las empanadas lo que será proyectado como algo especial y exclusivo.
Personal	La ventaja competitiva se debe basar en tener un personal mejor preparado que la competencia con las siguientes características: a) Competencia: Debe contar con los conocimientos específicos ya sean a nivel de producción, distribución y ventas del producto. b) Cortesía: Deben ser amables y respetuosos con los clientes. Servicio 100%. c) Credibilidad: Deben crear confianza plenamente en ellos. d) Capacidad de respuesta: Responden rápidamente y con seguridad a dudas de los clientes. e) Comunicación: Comprenden a los clientes y se comunican con ellos con claridad

Nota. Las características se basaron en el libro de El arte de Cautivar. (Kawasaki, 2013) y se creó las características de diferenciación de la empanada.

32.1.3.2. Resultados de posicionamiento

Gracias a la excelente gestión comercial por parte del área de ventas y en relación con el promedio de empresas las cuales aceptaron el ingreso del producto a sus instalaciones tenemos:

- Edificio Zúrich (Carrera 7 # 76 -05)

En este edificio se manejan los siguientes clientes en horarios establecidos:

Tabla 30. *Cliente edificio Zurich.*

EMPRESA	CANTIDAD EMPLEADOS	HORARIO
Zurich (Piso 7,8,9)	232 empleados	8:00 am - 8:15 am
Sayco y acimpro (piso 2 y 3)	132 empleados	8:30 am - 9:00 am
Oficinas de la familia Pastrana (piso 11)	32 empleados	9:15 am – 9:45 am
Recepcion del edificio	8 empleados	9:00 am - 9:15 am
Datacredito experian (piso 5 y 6)	137 empleados	9:45 am – 10:15 am

Nota. Elaboración propia en base a datos suministrados por la empresa.

Tabla 31. *Cientes edificio Cusezar*

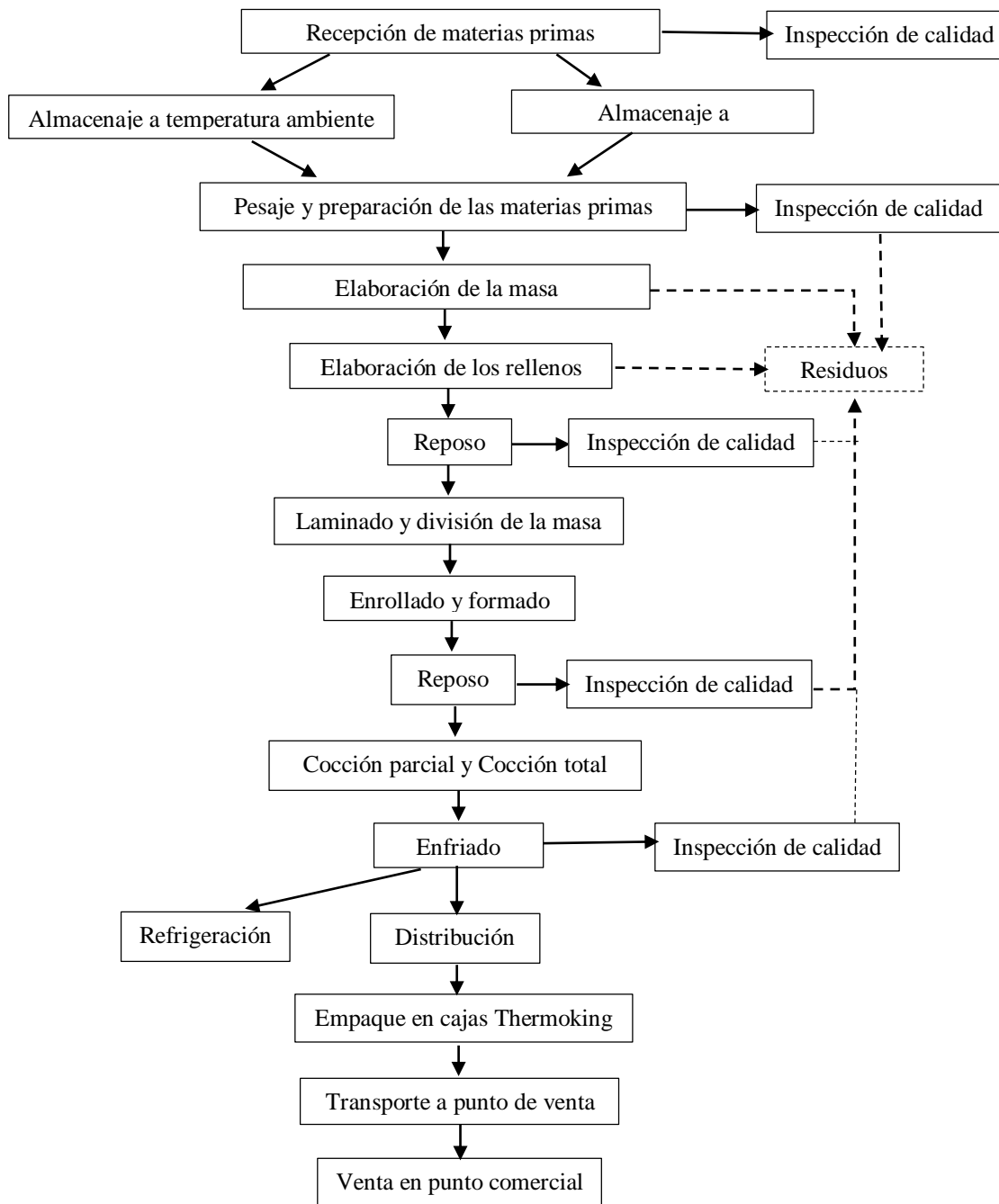
EMPRESA	EMPLEADOS	HORARIO
Zurich (piso 4 y 14)	116 empleados	8: 30 am - 9:00am
Cusezar (Piso 7 y 8)	279 empleados	9:00 am – 9:30am

Nota. Elaboración propia en base a datos suministrados por la empresa.

ESTUDIO DE OPERACIONES

33. Descripción y formalización del proceso – Diagrama de flujo

Figura 43. Diagrama de flujo formalización del proceso



Nota. Elaboración propia basada en el libro procesos de fabricación (Tecnoalbura.net, 2015)

33.1.1. Descripción De Los Procesos Comunes A Todas Las Líneas De Fabricación

Recepción de productos (Materias primas):

- La totalidad de los productos que llegan y los que salen de la empresa se hacen por la zona de carga y descarga, son recibidas por un operario encargado. Una vez se realiza el descargue el operario procede a revisar el pedido y anotar las respectivas fechas de caducidad de las materias primas. Se revisa que la cantidad concuerde con la factura que envía el proveedor y que el producto se encuentre en buenas condiciones.
- En el caso de los productos que deben mantenerse a temperatura de refrigeración, una vez descargado el producto se procede a comprobar su temperatura y se comprueba que esta no sea superior a 5°C.
- En el caso de encontrar irregularidades, estas son comunicadas al responsable del almacén, si este considera que son de gravedad son puestas en conocimiento al proveedor.

Almacenaje de los suministros:

- Toda la información de las materias primas se registra informáticamente incluyendo las entradas y salidas de los suministros, así como su localización.
- En el almacén se tienen identificadas las ubicaciones de la mercancía. En cada ubicación hay un rotulo que indica su numero
- Todos los productos deben organizarse por fecha de vencimiento desde la más reciente hasta la más antigua. Semanalmente se debe hacer seguimiento a las fechas de vencimiento de los productos.

Almacenaje a temperatura regulada: Refrigeración

- Para la producción de empanadas se deben distinguir tres tipos de conservación: uno son las materias primas, el segundo son los productos intermedios y el tercero son los productos acabados.
- Las materias primas y los productos intermedios son almacenados en el refrigerador en el menos tiempo posible para evitar la contaminación cruzada.
- Los productos acabados se almacenan envasados en el refrigerador dependiendo de su utilización.

Almacenaje a temperatura regulada: Congelación

El almacenaje en el congelador se realiza en un pequeño congelador. Este solo es utilizado para las verduras congeladas sino pueden utilizarse las frescas y las carnes.

Tratamiento del agua

El agua que se utiliza es potable para todos los procesos tanto de producción como de limpieza, procedente de la red pública, una vez entra a las instalaciones es purificada procedimiento que permite separar el cloro del agua a utilizar. Es muy importante la ausencia del cloro en el agua que se utiliza en la producción de las masas esto en razón a que un exceso de cloro contrariaría la actividad de la levadura y cambiaría el sabor de la masa.

33.1.2. Preparación de suministros

33.1.2.1. Determinación de la cantidad necesaria para la producción

La producción de la masa se realiza diariamente. La producción funcionara según el sistema JIT (Just in time). La producción de los rellenos para las empanadas se realiza diariamente según cantidad a fabricar.

El departamento comercial realizara un estimado de ventas dirías y del movimiento del personal en cada empresa o eventos programados eventualmente donde se requiera una mayor cantidad de producto, estos son introducidos en la tabla de pedidos diarios para sacar las cantidades de producto a producir, estas órdenes se realizan el día anterior a la producción.

De igual manera se maneja un diario de producción donde se detallan las cantidades y sabores, de esta manera se saca la materia prima a utilizar para la totalidad de la producción. Los cálculos se realizan al iniciar el turno de trabajo a partir de formularios de cada producto.

33.1.3. Tratamiento de residuos

La empresa busca estar certificada en la norma ISO 14001. Por este motivo el tratamiento de los residuos forma parte de los planes de gestión medioambiental que llevara a cabo la empresa.

Se tendrán tres recipientes para la separación de los residuos generados durante la producción. Estos recipientes son para residuos orgánicos, papel y envases. Todos estos tendrán tapas y abrirán mediante pedal y están perfectamente marcados.

33.1.4. Preparación de materias primas

- **Pesaje:** El pesaje de las materias primas se realiza con una pesa electrónica. El pesaje siempre se realiza de tal manera que la materia prima no toque la bandeja de la balanza para evitar contaminación cruzada.
- **Amasado:** Una vez se hayan añadido todas las materias primas requeridas, se amasan a velocidad lenta hasta conseguir una textura homogénea, la cual se consigue en un tiempo de 10 a 15 minutos. Para las masas a las que se le añada levadura prensada, esta se incorpora unos minutos antes de acabar el amasado.
- **Laminado:** Una vez concluido el amasado, se pasa la masa a la mesa de trabajo para ser laminada y dividida. Cada división se debe laminar hasta conseguir un grosor de 2mm.

- **Relleno:** Los rellenos ya preparados por los operarios son añadidos a círculos de masa con un cucharón y sobre la gramera para asegurar su peso. La descripción de la preparación de los rellenos se efectuará más adelante.
- **Enrollado y formado:** Una vez estén rellenas las empanadas se procede a cerrarlas, con la prensadora que les dará forma y se marcará según su relleno.
- **Reposo:** Se colocan las empanadas en latas ordenadamente a medida que se van armando aproximadamente por 10 minutos. A continuación, se pintan las que van a ser horneadas con un pincel de plástico y yema de huevo y las demás se fríen.
- **Cocción:** Cuando la empanada se fríe su cocción es aproximada de 5 minutos, en el horno su cocción es de aproximadamente 10 minutos, la temperatura de cocción es de 180°C. con esta duración se asegura el tratamiento térmico al relleno, garantizando la calidad higiénica de los productos elaborados.
- **Enfriado:** Se tienen unos carros tipo panaderos los cuales una vez las empanadas salen de la freidora o del horno son puestas allí para su enfriamiento. De igual manera se realiza con el relleno de cada empanada se deja enfriando para luego ser utilizado en el embalaje de la empana esto en razón a que estas no pueden armarse con el relleno caliente para evitar ruptura de la masa. El espacio es un poco limitado por este motivo se cuenta solo con un carrito de enfriamiento. El control de la temperatura se realiza introduciendo un termómetro en el producto para su lectura de temperatura.
- **Almacenaje de productos acabados:**
Almacenaje a temperatura ambiente: Este se realiza en latas provisionales para facilitar la preparación de pedidos.

Almacenaje a temperatura regulada: el almacenaje en condiciones de refrigeración se utiliza para las empanadas que van a salir al día siguiente sin freír o hornear.

- **Empacado:** Se empaacan 50 a 60 empanadas en cada thermoking previamente esterilizado para su transporte.

33.1.5. Preparación de pedidos

- Se empaacan las empanadas en cajas thermoking que ayudan a mantener las empanadas calientes y en perfecto estado para su transporte y ser llevadas a las empresas para ser consumidas por los empleados, éstas son empacadas una vez alcanza una temperatura de 23°C con el fin de que no se dañen por el calor dentro de la caja.
- Se manejan cajas con disponibilidad de albergar entre 50 y 60 empanadas.

33.1.6. Transporte

El transporte se realiza por un transportista interno que lleva el producto y los comerciantes al punto de venta con todos los insumos como salsas y embalajes pertinentes para la venta.

Se realiza un transporte higiénico y de calidad manteniendo la temperatura gracias a las cajas thermoking.

33.1.7. Controles a las materias primas e instalaciones

- Control biológico: Este se realiza tanto a la materia prima como al producto terminado.
- Control a las instalaciones: Se realiza en control a los utensilios y superficies directamente que tiene contacto con el producto, de igual manera a la infraestructura.
- Control al agua utilizada: Este se realiza con una cinta medidora de PH esto con el fin de que el agua no se encuentre contaminada o con cloro.

33.2. Distribución de Planta

Para un efectivo proceso productivo, la distribución de la planta es de mucha importancia, en razón a que se tiene en cuenta aspectos como tiempos y movimientos empleados en la preparación, la distribución cuenta con un área de 42 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:

Figura 44. *Plano Planta de producción*



Nota. Elaboración propia basada en distribución que se presenta en el momento en la planta.

Tabla 32. *Especificación planta de producción*

Numeral	Aspectos
1	Se encuentra el área de refrigeración y congelación para las materias primas y el producto terminado
2	Se encuentra el área de lavado y mesa auxiliar para el alistamiento y preparación de materias primas. También encontramos el almacenamiento para utensilios y materiales utilizados en la cocción y preparación de las empanadas
3	En esta área encontramos la estufa y el horno para la cocción de las materias primas y horneado de las empanadas o horneado de la carne.

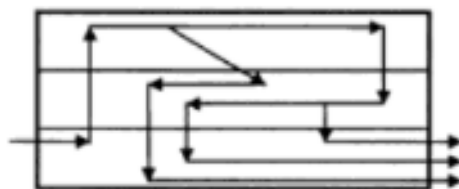
4	Alacena auxiliar con las materias primas como las verduras, salsas, condimentos. También encontramos elementos como artefactos para la elaboración como los son licuadora, pica todo, batidora, mezcladora, entre otros.
5	Encontramos la maquina desmechadora y los moldes para el cierre de empanadas y la freidora
6	Encontramos las latas para el reposo de las empanadas o los rellenos, en las etapas requeridas.
7	Mesa de empaque del producto final para el transporte.
8	Mesa para el laminado, enrollado y armado de las empanadas.
9	Mesa de trabajo para la estandarización de los productos, control de calidad en cada proceso y teletrabajo con clientes potenciales.
10	Baños
11	Almacenamiento adicional para productos secos como servilletas, empaques, publicidad, vasos, platos, entre otros
12	Contenedores según reglamentación para el depósito de residuos orgánicos e inorgánicos.
13	Área para la entrada y salida de materias primas y producto terminado.

Nota. Elaboración propia basada en la distribución y utilización de las diferentes áreas.

El principal objetivo de esta disposición de elementos es que los procesos sean eficientes y se realicen de forma tal, que contribuya con el proceso productivo de las empanadas. De igual manera esta distribución se ha realizado de tal manera que permita que la distancia a recorrer de la materia y prima y los diferentes materiales e implementos, sea la más corta posible, ya que ello se traducirá en procesos y movimientos ágiles.

Las líneas de circulación que se maneja es vertical, manteniendo un circuito múltiple, esto por el sistema de circuito de producción de varias etapas dividiéndolo en varias corrientes y cada una dirige a un proceso distinto de manera que se obtienen diversos productos finales (diferentes rellenos). (Quesada, 2012)

Figura 45. Línea de circulación vertical con circuito múltiple.



Nota. Imagen tomada del libro Distribución en planta (Quesada, 2012)

33.3. Producción diaria por mano de obra

Tabla 33. Producción diaria aproximada

PRODUCCION	PRODUCCION EMPANADA/HORA	HORAS AL DIA	PRODUCCION AL DIA
Producción total al día	50	4	200

Nota. Elaboración propia en base a estadísticas realizadas dentro de la empresa gracias a los procesos de fabricación estandarizados y con investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Tabla 34. Producción por unidades

PRODUCCION	DIAS LABORALES	TOTAL
Semanal * 4 horas	5	1.000 und
Mensual	20	4.000 und
Anual	240	48.000 und

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

33.3.1. Capacidad Instalada

La capacidad instalada se determina por el nivel de eficiencia del área de producción que para este proyecto tienen niveles de tiempos inactivos (reposo, fermentación y cocción) por tal motivo se hace una estimación del 90%. Entonces tenemos:

$$\text{Capacidad instalada} = 48.000 \text{ empanadas/año} * 90\% = 43.200 \text{ empanadas/año}$$

Se ha elegido el 90% a pesar de tener un conocimiento claro de las tendencias del mercado observado en el presente estudio, adicionalmente se consideró aspectos técnicos, financieros y los niveles de tiempos inactivos.

33.3.2. Capacidad utilizada y proyectada

Es la necesaria para llevar a cabo las actividades en cuanto a producción y distribución del producto, en razón a que la localización de la planta es amplia y esta adecuada para desarrollar la actividad de la empresa, el espacio permite el correcto funcionamiento de la maquinaria, al mismo tiempo cuenta con una amplia zona de almacenamiento para los insumos y permite un buen desplazamiento de un área de trabajo a otra.

En la medida en la que se vaya penetrando el mercado y se mejore la eficiencia, se irá incrementando la capacidad utilizada hasta llegar al tope dado por la capacidad instalada.

Tabla 35. Capacidad utilizada y proyectada

AÑO	Capacidad instalada	Capacidad utilizada y proyectada	
		Porcentaje	Unidades
1	43.200	80%	34.560
2	43.200	85%	36.720
3	43.200	90%	38.880
4	43.200	95%	41.040
5	43.200	100%	43.200

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Teniendo la proyección de la capacidad instalada se evidencia que en el año 1 se comenzara con una producción de 34.560 unidades anuales.

Para realizar la proyección de las ventas se procede a realizar el coste del producto.

33.4. Costos

Se realiza costeo para producir en el primer año 34.560 unidades correspondientes a la capacidad utilizada.

- *Costos de Producción*

Tabla 36. Materia Prima

COSTOS MATERIA PRIMA					
Insumo	Cant (und)	Precio/Und (\$)	Cant	Precio/Sem (\$)	Anual
Aceite hidrolizado	1 Galon	\$ 28.000	4	\$ 112.000	\$ 1.344.000
Pollo	1 libra	\$ 4.900	25	\$ 122.500	\$ 1.470.000
Carne milanesa	1 libras	\$ 4.200	28	\$ 117.600	\$ 1.411.200
Harina de trigo	Bulto	\$ 48.000	1	\$ 48.000	\$ 576.000
Masa – Peto	Bulto	\$ 37.000	1	\$ 37.000	\$ 444.000
Sal	1 libra	\$ 790	2	\$ 1.580	\$ 18.960
Cebolla cabezona	1 libra	\$ 855	10	\$ 8.550	\$ 102.600
Cebolla Larga	1 libra	\$ 450	4	\$ 1.800	\$ 21.600
Chorizo	1 libra	\$ 3.200	10	\$ 32.000	\$ 384.000
Maíz tierno	1 libra	\$ 2.323	3	\$ 6.969	\$ 83.628
Queso Semiduro	1 libra	\$ 3.200	25	\$ 80.000	\$ 960.000
Champiñón	1 libra	\$ 2.950	8	\$ 23.600	\$ 283.200
Piña dulce	1 libra	\$ 827	6	\$ 4.962	\$ 59.544
Jamón	1 libra	\$ 3.700	15	\$ 55.500	\$ 666.000
Vino blanco	1 litro	\$ 5.200	2	\$ 10.400	\$ 124.800
papa pastusa	1 libra	\$ 850	20	\$ 17.000	\$ 204.000
Salchicha	1 libra	\$ 1.300	10	\$ 13.000	\$ 156.000
Cabano	1 libra	\$ 1.300	6	\$ 7.800	\$ 93.600
Chile	1 libra	\$ 551	3	\$ 1.653	\$ 19.836
Aceitunas	1 libra	\$ 1.050	3	\$ 3.150	\$ 37.800
Aji	1 libra	\$ 2.500	2	\$ 5.000	\$ 60.000
Tomate	1 libra	\$ 902	10	\$ 9.020	\$ 108.240
Chicarron	1 libra	\$ 1.205	9	\$ 10.845	\$ 130.140
Platano maduro	1 libra	\$ 2.800	8	\$ 22.400	\$ 268.800

Uvas pasas	1 libra	\$ 1.300	3	\$ 3.900	\$ 46.800
Papa Criolla	1 libra	\$ 1.200	20	\$ 24.000	\$ 288.000
Frijol	1 libra	\$ 3.200	8	\$ 25.600	\$ 307.200
Crema de leche	1 litro	\$ 2.100	8	\$ 16.800	\$ 201.600
Costo Total				\$ 822.629	\$ 9.878.993

Nota. Elaboración Propia, costeo en plaza de Corabastos.

Tabla 37. *Mano de Obra*

MANO DE OBRA DIRECTA				
Cargo	Salario	Prestaciones 52.33%	Total mensual	Año 1
Cocinero 1	\$ 1.000.000	\$ 523.300	\$ 1.523.300	\$ 18.279.600
Total				\$ 18.279.600

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Tabla 38. *Materiales indirectos*

MATERIALES INDIRECTOS DE PRODUCCION				
Descripcion	Cantidad	Precio unitario	Mensual	Anual
Papel aluminio	1	\$ 3.500	\$ 3.500	42000
Bolsas de papel	100	\$ 32	\$ 3.200	38400
Bolsas plasticas	100	\$ 23	\$ 2.300	27600
Salsa tomate	1	\$ 3.200	\$ 3.200	38400
Salsa Rosada	1	\$ 3.500	\$ 3.500	42000
Salsa de piña	2	\$ 3.500	\$ 7.000	84000
Salsa tartara	1	\$ 3.800	\$ 3.800	45600
Total			\$ 26.500	\$ 318.000

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

- **Costos totales indirectos de fabricación**

Tabla 39. *Costos totales indirectos*

COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION		
Descripcion	Valor mensual	Valor anual
Materiales indirectos	\$ 26.500	\$ 318.000
Depreciacion	\$ 99.433	\$ 1.193.200
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 520.000	\$ 6.240.000
TOTAL		\$ 7.751.200

- **Costos totales de Producción**

Tabla 40. *Costos totales de producción*

COSTO DE VENTAS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales directos	\$ 9.889.200	\$ 15.897.600	\$ 26.244.000	\$ 32.040.000	\$ 41.160.000
Mano de obra	\$ 18.279.800	\$ 20.107.780	\$ 22.118.558	\$ 24.330.414	\$ 26.763.455
Materiales indirectos	\$ 318.000	\$ 349.800	\$ 384.780	\$ 423.258	\$ 465.584
Servicios	\$ 6.240.000	\$ 6.864.000	\$ 7.550.400	\$ 8.305.440	\$ 9.135.984
Depreciacion	\$ 1.193.200	\$ 1.193.200	\$ 1.193.200	\$ 1.193.200	\$ 1.193.200
Total	\$ 35.920.200	\$ 44.412.380	\$ 57.490.938	\$ 66.292.312	\$ 78.718.223

Nota. Elaboración propia en base a investigación en (Cárdenas, 2005)

- **Costos Fijos**

Tabla 41. *Costos fijos*

Costos Fijos	
Concepto	Valor Anual
Depreciacion activos operativos	\$ 1.193.200
Mano de obra	\$ 18.279.600
papeleria	\$ 240.000
Internet	\$ 1.656.000
Plan de celular	\$ 780.000
Depreciacion activos Admon	\$ 60.286
Amortizacion	\$ 597.357
Honorarios contador	\$ 3.600.000
Total	\$ 26.406.443

Nota. Elaboración propia en base a investigación en (Cárdenas, 2005)

- **Costos Variables**

Tabla 42. *Costos variables*

COSTOS VARIABLES	
Concepto	Valor Anual
Materiales indirectos	\$ 318.000
Agua	\$ 2.160.000
Luz	\$ 1.584.000
Gas	\$ 1.176.000
Materiales directos	\$ 9.878.993
Total	\$ 16.447.200

Nota. Elaboración propia en base a investigación en (Cárdenas, 2005)

33.4.1. Costos totales unitarios

Una vez obtenido los costos fijos y los costos variables se haya el costo unitario de cada uno de los productos, calculando sus respectivos costos. Como se especificó anteriormente se desea producir para el primer año 34560 unidades, se procede a calcular el costo de producción de una empanada en base a los costos fijos y variables anteriormente calculados.

Tabla 43. Costo de Producción unitario por producto

COSTO UNITARIO/PRODUCTO								
Empanada Hawaiana				Empanada Mexicana				
Ingredientes	Cant	Precio	Costo	Ingredientes	Cant	Precio	Costo	
Jamon	1500 gr	\$ 4.200	\$ 323	Carne	1200 gr	\$ 5.100	\$ 326	
Piña Dulce	667 gr	\$ 930		Cabano	1000 gr	\$ 1.300		
Queso	1500 gr	\$ 6.450		Jamon	1500 gr	\$ 4.200		
Masa	100 und	\$ 20.700		Mazorca tierna	500 gr	\$ 1.153		
Empanada Criolla				Chile	250 gr	\$ 160		\$ 326
Ingredientes	Cant	Precio	Costo	Masa	100 und	\$ 20.700		
Papa Criolla	1000 gr	\$ 1.700	\$ 333	Empanada pollo y champiñon				
Carne	1200 gr	\$ 4.200		Ingredientes	Cant	Precio		Costo
pollo	1200 gr	\$ 4.900		Pollo	1200 gr	\$ 5.700	\$ 333	
papa pastusa	500 gr	\$ 635		Queso Semiduro	1000 gr	\$ 4.300		
Mazorca tierna	500 gr	\$ 1.153		Champiñon	500 gr	\$ 1.475		
Masa	100 und	\$ 20.700		Crema de leche	500 ml	\$ 1.153		
			Masa	100 und	\$ 20.700			
Empanada Italiana				Empanada Montañera				
Ingredientes	Cant	Precio	Costo	Ingredientes	Cant	Precio	Costo	
Pasta de tomate	500 gr	\$ 450	\$ 329	Frijol	1000 gr	\$ 3.200	\$ 316	
Carne	1200 gr	\$ 5.100		Carne	1200 gr	\$ 5.100		
Vino	250 ml	\$ 1.200		platano maduro	500 gr	\$ 1.400		
Queso Semiduro	1000 gr	\$ 4.300		chicharron	1000 gr	\$ 1.200		
Crema de leche	500 ml	\$ 1.153		Masa	100 und	\$ 20.700		
Masa	100 und	\$ 20.700						
Empanada Peruana				Empanada Argentina				
Ingredientes	Cant	Precio	Costo	Ingredientes	Cant	Precio	Costo	
Aji	100 gr	\$ 114	\$ 332	Aceitunas	500 gr	\$ 600	\$ 327	
pollo	1200 gr	\$ 5.700		Carne	1200 gr	\$ 5.100		
Vino	250 ml	\$ 1.200		Vino	250 ml	\$ 1.200		
Queso Semiduro	1000 gr	\$ 4.300		Queso Semiduro	1000 gr	\$ 4.300		
Crema de leche	500 ml	\$ 1.153		Uvas pasas	500 ml	\$ 750		

Masa	100 und	\$ 20.700		Masa	100 und	\$ 20.700	
Empanada Ranchera				Empanada Suiza			
Ingredientes	Cant	Precio	Costo	Ingredientes	Cant	Precio	Costo
papa sabanera	1500 gr	\$ 970	\$ 294	Carne	1200 gr	\$ 5.100	\$ 382
salchicha	2000 gr	\$ 2.300		pollo	1200 gr	\$ 5.700	
Mazorca tierna	500 gr	\$ 1.153		Vino	250 ml	\$ 1.200	
Queso Semiduro	1000 gr	\$ 4.300		Queso Semiduro	1000 gr	\$ 4.300	
Masa	100 und	\$ 20.700		Crema de leche	500 ml	\$ 1.153	
				Masa	100 und	\$ 20.700	

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

35.1. Inversiones

Para determinar la inversión se tendrá en cuenta todo el conjunto de servicios, medios técnicos e instalaciones que permiten la producción y comercialización de las empanadas. Para esto se va a trabajar tres corrientes, la inversión fija, la inversión diferida y la inversión de capital (Raffino, 2020)

35.1.1. Inversión Fija

Inversión en materiales físicos tales como maquinaria, pisos, muebles y enseres, en el anterior ítem se mencionaban las inversiones que se harán a continuación se hará una descripción más exacta del producto a invertir:

Tabla 44. *Inversión maquinaria y equipo*

MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCION			
Maquinaria	Cantidad	Precio unitario	Total
Freidor industrial	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Laminadora	1	\$ 630.000	\$ 630.000
Bascula	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Balanza gramera	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Termómetro industrial	2	\$ 32.000	\$ 64.000
Total			\$ 2.574.000

Nota. Elaboración propia

Tabla 45. *Inversión en Muebles y enseres de producción*

MUEBLES Y ENSERES DE PRODUCCION			
Utensilios de cocina	Cantidad	Precio Unitario	Total
Mesón para amasado	1	\$ 560.000	560.000
Mesón para varios	1	\$ 250.000	250.000
Mesón para empaque	1	\$ 360.000	360.000
Ollas grandes en acero inoxidable 11.4. lt.	4	\$ 180.000	720.000
Sartenes grandes	2	\$ 90.000	180.000
Moldes para hacer empanadas x 6	1	\$ 580.000	580.000
Viandas grandes	6	\$ 20.000	120.000
Estantería con 5 entrepaños	1	\$ 80.000	80.000
Cuchillos grandes	5	\$ 25.000	125.000
Cucharones	12	\$ 4.500	54.000
Vasos medidores	2	\$ 8.000	16.000
Bandejas	20	\$ 10.000	200.000
Jarras plásticas	2	\$ 5.000	10.000
Extintor	1	\$ 82.000	82.000
Botiquín	1	\$ 55.000	55.000
Total		\$ 2.309.500	\$ 3.392.000

Nota. Elaboración propia información costeadada en Mercado libre

Tabla 46. *Inversión en Muebles y enseres de Administración*

MUEBLES Y ENSERES DE ADMINISTRACION			
Utensilios de cocina	Cantidad	Precio Unitario	Total
Escritorio	1	\$ 170.000	170.000
Silla	1	\$ 120.000	120.000
Archivador	1	\$ 132.000	132.000
Total		\$ 422.000	\$ 422.000

Nota. Elaboración propia información costeadada en Homecenter

Tabla 47. *Inversión equipo de oficina*

EQUIPO DE OFICINA			
Descripcion	Cantidad	Precio unitario	Total
Computador	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Impresora	1	\$ 340.000	\$ 340.000

Calculadora	2	\$ 7.500	\$ 15.000
Block de facturas	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Grapadora	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Total		\$ 1.555.500	\$ 1.566.000

Nota. Elaboración propia información tomada de la Panamericana

Tabla 48. *Insumos de oficina*

INSUMOS DE OFICINA				
Descripcion	Cantidad	Precio unitario	Total	Anual
Servilletas	10	\$ 1.200	\$ 12.000	144000
Papel higienico	12	\$ 1.167	\$ 14.000	168000
Vestimenta cocineros	2	\$ 30.000	\$ 60.000	720000
Canecas	3	\$ 8.000	\$ 24.000	288000
Lavalozas	1	\$ 15.000	\$ 15.000	180000
Papel aluminio	1	\$ 3.500	\$ 3.500	42000
Bolsas de papel	100	\$ 32	\$ 3.200	38400
Jabon liquido	1	\$ 6.000	\$ 6.000	72000
Total		\$ 64.899	\$ 137.700	\$ 1.652.400

Nota. Elaboración propia información tomada de la Vaniplast

Tabla 49. *Vehículo*

VEHICULO		
Descripcion	Cantidad	Precio unitario
Vehiculo	1	\$ 14.000.000
Total		\$ 14.000.000

Nota. Elaboración propia información tomada de Revista Motor

- **Total inversión Fija**

Tabla 50. *Total inversión fija*

TOTAL INVERSION FIJA	
Activo	Valor
Maquinaria y Equipo	\$ 2.574.000
Muebles y enseres de producción	\$ 422.000
Muebles y enseres de Admon	\$ 3.392.000

Equipo de oficina	\$ 1.566.000
Vehiculo	\$ 14.000.000
Total	\$ 21.954.000

Nota. Elaboración propia

35.1.2. Inversión diferida

Tabla 51. *Inversión diferida*

TOTAL INVERSION DIFERIDA	
ACTIVO	VALOR
Gastos de Constitucion	\$ 2.986.785
Amortizacion anual	\$ 597.357
Total	\$ 3.584.142

Nota. Elaboración propia

35.1.3. Inversión de capital

Tabla 52. *Inversión de capital*

TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	
Detalle	Año 1
Costos totales de produccion	\$ 28.487.000
Gastos de administracion	\$ 23.807.283
TOTAL	\$ 52.294.283

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

35.1.4. Inversión total

Tabla 53. *Inversión total*

INVERSION TOTAL	
Detalle	Total
Inversion Fija	\$ 21.954.000
Inversion diferida (gastos de constitucion)	\$ 2.986.785
Inversion de capital	\$ 52.294.283
Total	\$ 60.418.194

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Para la constitución legal de la empresa, se realizarán las pertinentes gestiones de creación y constitución de empresa siguiendo todos los pasos y parámetros estipulados por las entidades correspondientes. De esta forma se busca garantizar el legal funcionamiento de la misma.

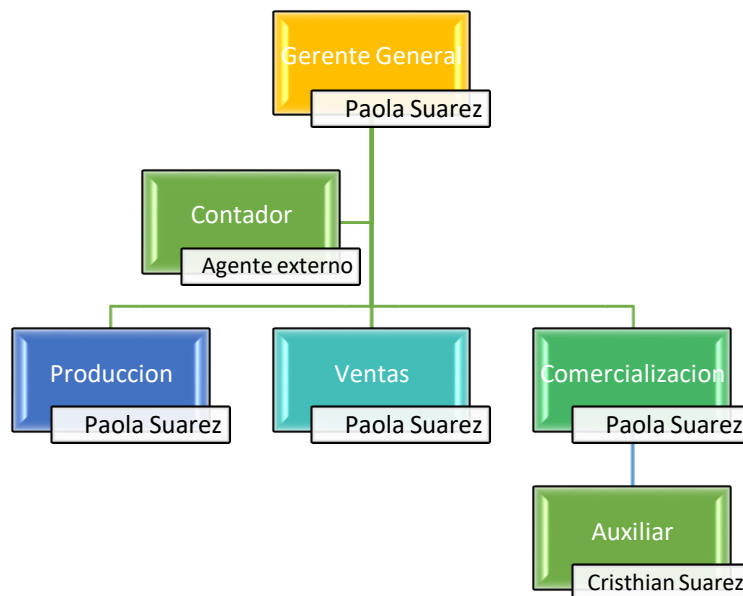
Los objetivos y metas planteados pretenden satisfacer los diferentes requerimientos de la empresa como son, el nivel de liderazgo en el mercado, la satisfacción del cliente, el fomento a la eficiencia, la cultura organizacional y mejora continua.

El presente proyecto se ubica como microempresa en razón a que su personal no es mayor a 10 trabajadores. De igual forma se ha establecido que la capacidad de personal requerido mientras la empresa se posiciona y establece en el mercado es mínimo e ilimitada, la cual será de 2 personas.

36. Estructura organizacional corto plazo

La empresa se encuentra en construcción en este momento es por este motivo que solo dos personas constituirán el recurso humano de la empresa y las tareas estarán distribuidas de la siguiente manera:

Figura 46. Estructura organizacional corto plazo



Nota. Elaboración propia

36.1. Organigrama funcional

Funciones Gerente general

- Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales.
- Planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.
- Presentación de los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.
- Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.
- Manejar los recursos financieros y técnicos de la empresa y responder por su utilización.

- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
- Velar por la seguridad y bienestar de los empleados.
- Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado.
- Crear estrategias de venta, llevarlas a cabo y coordinar el volumen de las mismas.
- Negociar y pactar acuerdos con proveedores, de suministros de materias primas y establecer acuerdos de pago.
- Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción.
- Controlar que los índices y costos de producción.
- Controlar la producción de la planta
- Manejo de Proyectos de Inversión
- Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional
- Definir las políticas de ventas y distribución.
- Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa.
- Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa.
- Supervisar la rotación de los productos de la empresa.
- Controlar los niveles de cartera.
- Realizar visitas a clientes claves o clientes

Funciones del Auxiliar

- Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.
- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
- Administrar coherentemente su agenda de trabajo.
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
- Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.
- Ofrecer un excelente servicio post venta.
- Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.
- Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
- Confirmar con el cliente la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.

36.1.1. Nomina

Tabla 54. *Mano de obra directa*

MANO DE OBRA DIRECTA				
Cargo	Salario	Prestaciones 52.33%	Total mensual	Año 1
Cocinero 1	\$ 1.000.000	\$ 523.300	\$ 1.523.300	\$ 18.279.600
Total				\$ 18.279.600

Nota. Elaboración Propia basada en el libro de Derecho laboral

Tabla 55. Nomina Administrativa

Cargo	Salario	Prestaciones 52.33%	Total mensual	Año 1
Gestor 1	\$ 450.000	\$ 235.485	\$ 685.485	\$ 8.225.820
Gestor 2	\$ 450.000	\$ 235.485	\$ 685.485	\$ 8.225.820
Total				\$ 16.451.640

Nota. Elaboración Propia basada en el libro de Derecho laboral

En razón a que el personal será contratado directamente por la empresa a término indefinido, por tal motivo tendrán derecho a todas las prestaciones legales incluyendo dotaciones anuales; a continuación, se discriminan los porcentajes:

- Seguridad social y parafiscales a cargo del empleador

Salud 8,5%

Pensión 12%

Sena 2%

ICBF 3%

Caja de compensación 4%

- Prestaciones Sociales a Cargo de empleador

Cesantías 8.33%

Prima de servicios 8.33%

Vacaciones 4.17%

Intereses de cesantías 1%

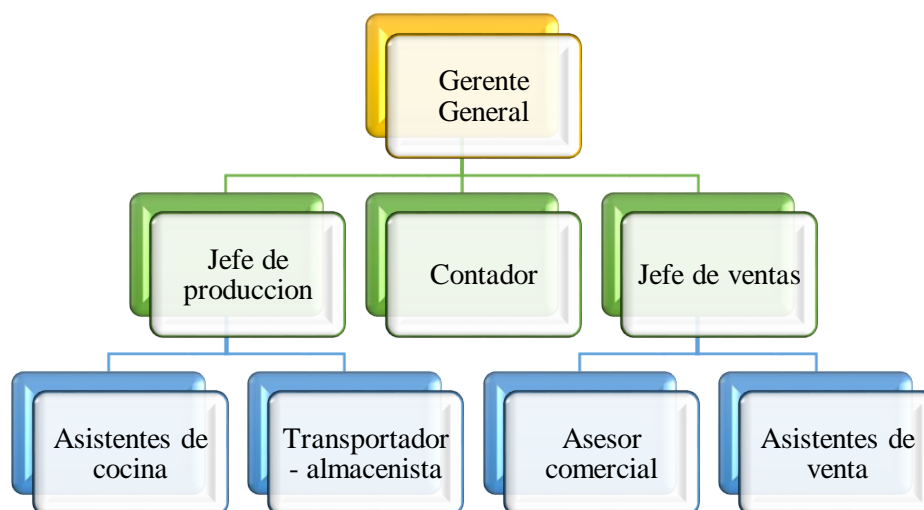
36.2. Estructura organizacional a mediano plazo

La visión de la nueva empresa a mediano plazo se orienta a un crecimiento de la empresa.

El personal será contratado directamente por la empresa y con contrato indefinido. El personal

necesario para la conformación de la empresa a mediano plazo fundamentado en el crecimiento de la empresa con sus respectivas funciones básicas del cargo:

Figura 47. Organigrama mediano plazo



Nota. Elaboración propia.

36.3. Manual de funciones

Se encuentra como **Anexo C**

36.4. Requisitos legales

La empresa a corto plazo se constituirá como persona natural con negocio, esto en razón a que es la opción más apropiada y no se tendrá que desplegar estructuras jurídicas ni de administración compleja, reduciendo costos para poder iniciar.

Cabe resaltar que este tipo de constitución implica que la persona misma asume todas las responsabilidades y derechos de la empresa, aceptando todas las garantías con sus bienes, cualquier obligación o deuda a la que más adelante se esté sujeta.

36.4.1. Aspectos Tributarios

Hablando tributariamente es una figura favorable para comenzar la constitución legal de la empresa (Nacionales, 2019):

- Cuando hablamos de la tarifa del impuesto de renta esta es impositiva, se inicia desde 0%, 19%, 28%, 33% y 35%. Pero se empieza a tributar a partir de \$35 millones. Mientras que en otras razones sociales se tributa desde \$1 millón.
- Una desventaja es que no se tendrá beneficios en el impuesto de renta como es el pago en dos cuotas, sino que se hará en una sola.
- En cuanto el impuesto a los dividendos no se pagará, mientras que en las demás sociedades se causa con una tarifa del 5% y 10% dependiendo de monto.
- En cuanto al impuesto sobre las ventas del IVA por ser persona natural con negocio, se pertenece al régimen Simplificado el cual hoy en día se llama “no responsables del IVA” según la ley 2010 de 2019. De igual manera en el estatuto tributario en el primer inciso del párrafo 3 del artículo 437 dice:

“Deberán registrarse como responsables del IVA quienes realicen actividades gravadas con el impuesto, con excepción de las personas naturales comerciantes y los artesanos, que sean minoristas o detallistas, los pequeños agricultores y los ganaderos, así como quienes presten servicios.” (Nacionales, 2019)

De igual manera para poder acogerse a esta ley se deben cumplir con unas condiciones como que sus ingresos durante el 2020 sean inferiores \$124.625.000 pesos o ingresos durante el 2019 de \$119.945.000 millones.

- No se tiene obligación a facturar por ser de régimen simplificado. Mientras que las demás sociedades deben facturar y expedir factura electrónica.

36.4.2. Formalización del negocio

En la figura de persona natural con negocio se reúnen todas las cualidades requeridas para ejercer el comercio de las empanadas. Como lo infiere el Artículo 10 del código de comercio: *“Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona”*. (Comercio, 1971)”

Para llevar a cabo la formalización del negocio, la persona natural deberá (Camara de comercio, 2020):

- Presentar su documento de identidad original.
- Solicitar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), ante la DIAN.
- Realizar la inscripción de la Matricula Mercantil en Cámara de Comercio, diligenciando el formulario de Registro Único Empresarial Y Social (RUES).
- Una vez se realice la inscripción en el registro mercantil, se sigue siendo la misma persona, solo que adquiere la condición de comerciante por desarrollar de manera profesional una actividad mercantil considerada por la ley.

36.4.3. Matricula mercantil

Es el registro que se hace por disposición legal este lo deben efectuar todas las personas naturales y también jurídicas que ejercen profesionalmente el comercio, con el fin de proteger el nombre comercial del establecimiento o la empresa y hacer pública la calidad del comerciante.

Como realizar la solicitud de inscripción y matricula

Se deben presentar los siguientes documentos de constitución:

- Formulario de caratula único empresarial y su anexo, debidamente diligenciado

- Formulario de Registro Único Tributario (RUT) se debe presentar directamente por el apoderado.

36.4.4. Seguridad Humana

La empresa no cuenta con un local comercial abierto al público, pero si cuenta con una planta de producción la cual debe ser inspeccionada por el cuerpo de bomberos, donde verificarán las condiciones de seguridad para prevenir posibles riesgos y mitigar su impacto en caso de algún accidente, por lo cual se revisarán aspectos como: Salidas rápidas y seguras de evacuación, extintores, señalización, detectores de humo, redes eléctricas, entre otros (Camara de Comercio de Bogota, 2020).

36.4.5. Usos del suelo

La secretaria Distrital de Planeación Orienta y lidera la formulación y seguimiento de la planeación territorial, económica y social del distrito.

Una vez definidas las actividades del comercio que es solo la producción de empanadas en sitio, ya que su comercialización no se hará en otro lugar, se hace la consulta del uso ante las salas virtuales de la Cámara de Comercio de Bogotá (<http://sinupotp.sdp.gov.co/sinupot/index.jsf>) o dirigirse a la secretaria distrital de planeación en los CADES. Este trámite ante estas entidades no tiene costo por tal motivo en la consulta realizada se evidencia que el suelo donde se va a realizar la producción es permitido para dicha actividad por encontrarse en zona comercial del sector (Camara de comercio de Bogota, 2020).

36.4.6. Registro Sanitario

Por ser la empresa productora de alimentos para el consumo humano y por su comercialización dentro del territorio colombiano este debe ser registrado y autorizado por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

Trámites para el Registro Sanitario

Los pasos que se debe seguir para solicitar el Registro Sanitario de Alimentos son (INVIMA, 2019):

- Realizar la inscripción de su fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.
- Identificar la categoría del riesgo del producto según resolución 719 de 2015.
- Diligenciar los formularios.
- Pagar la tarifa correspondiente
- Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 N° 64–28, primer piso – Bogotá D.C.

36.4.7. Gastos de Constitución

Tabla 56. *Gastos de Constitución*

Cámara de comercio	Matricula Mercantil	\$36.000
	Derechos	\$96.000
	Formulario	\$6.100
DIAN	RUT	\$0
Bomberos	Seguridad Humana	\$58.520
POT	Usos de suelo	\$0
Registro sanitario	Invima	\$2.790.165
TOTAL		2.986.785

Nota. Elaboración propia en base a información emitida por las diferentes organizaciones relacionadas.

36.5. Metodologías de motivación

La motivación de los empleados en cada una de las organizaciones es fundamental para el buen desempeño de ellos dentro de la organización, la premisa es mantener siempre una actitud positiva y mucho entusiasmo hacia el trabajo que realizan.

Para generar metodologías motivacionales, la empresa se ha basado en la teoría de los tres factores de McClelland. La cual nos habla de la motivación del logro, la motivación de poder y la motivación de afiliación (McClelland, 1989)

Es por eso que la empresa ha creado un sistema de bienestar tanto físico, monetario e intelectual. Algunas metodologías motivacionales que se manejarán serán:

36.5.1. Formación

Muchas personas actualmente buscan formarse académicamente, lo que permite usarse como plus para tener trabajadores cada vez más cualificados y competitivos. Esto permitirá que los trabajadores se especialicen en una o varias áreas, es de resaltar que esta formación será con fines a la actividad de la empresa y se ayudara con el 50% del valor del curso que vayan a realizar cabe aclarar que el empleado debe llevar más de 2 años en la empresa y que este maneje una buena productividad dentro de la empresa.

36.5.2. Incentivos salariales

Se reconocerá el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores mediante incentivos salariales, ya sea por medio de:

- Comisiones: se dirigirán especialmente al área comercial cuando estos alcancen sus objetivos en las ventas

- Bonos: Se otorgarán bonos por cumplimiento en servicio al cliente y productividad, se manejarán esquemas evaluativos y se otorgarán el bono cada seis meses dependiendo su desempeño.
- Beneficios: Si la empresa gana algún beneficio que pueda compartir con sus empleados se repartirá entre sus empleados.

36.5.3. Apoyo a los trabajadores

Todos los días en la mañana se realizará un check list (ver **ANEXO F**) por parte del trabajador para evaluar su estado de ánimo, escuchar sus sugerencias y apoyarle en sus decisiones. Esto con el fin de crear relaciones humanas satisfactorias y buenos equipos de trabajo. Las técnicas que se usaran son:

- Encuestas para conocer el nivel de satisfacción.
- Tormentas de ideas.
- Actividades organizadas por la empresa fuera del ambiente laboral habitual.

36.5.4. Acciones de voluntariado y protección del medio ambiente

Algunas acciones será la participación en actividades de ayuda a los demás o mejora del medio ambiente, esto con el fin de fomentar Responsabilidad Social dando de alguna manera una buena imagen a la empresa.

36.5.5. Promoción dentro de la empresa

Se premia el esfuerzo realizado por el empleado y la continua capacitación en procesos de la empresa, el trabajo con calidad y el mejoramiento que hayan logrado en procesos de la empresa

generaran ascensos. Para poder ser promovido dentro de la organización deberá llevar mínimo dos años dentro de la empresa y si este desea volver a ascender deberá llevar como mínimo un año en el cargo actual.

36.6. Mecanismos de liderazgo

Cuando se habla de liderazgo en una empresa podemos pensar en este como la capacidad que tiene una persona para influir en la conducta de otras personas dentro de la misma organización. Para la empresa es importante personas que tengan vocación de liderazgo desde el cargo más bajo hasta el cargo más alto, esto permitirá crear mejores interacciones entre las personas y traerá consigo eficiencia a los diferentes procesos que se manejan.

Por tal motivo se busca fomentar siempre el liderazgo de una manera adecuada en todos los puestos de trabajo de la empresa, es por eso que se manejaran estrategias para fomentar el liderazgo tales como:

- Todo el personal de la empresa conocerá desde el ingreso a la empresa todo lo relacionado con la industria de la empresa y los retos a enfrentar a corto, mediano y largo plazo.
- Dar importancia a todas las estrategias de motivación de la empresa y reforzar siempre estas.
- Favorecer siempre un ambiente laboral armonioso, pero sin interrupciones.
- La capacitación continua a los empleados en ámbitos de su profesión y de liderazgo.
- Crear confianza en cada empleado para fomentar la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la responsabilidad.

- Enseñar con ejemplo a todos los cargos de la empresa, esto permitirá la integridad, es decir un profundo sentido de justicia para tratar a los diferentes equipos de trabajo y poder delegar oportunamente.
- Compartir el esfuerzo siempre con el equipo de trabajo y brindar seguridad y sentido de pertenecía a los integrantes.
- La conexión, la empatía y el saber escuchar generará conexión con todos los miembros de la organización por tal motivo se enfatizará en estas competencias a todo el personal.
- La retroalimentación positiva a los demás y de igual manera estar siempre dispuesto a recibirla.
- La comunicación debe ser efectiva y esta se priorizará.
- Se reconocerá el trabajo de los demás y se ofrecerá crecimiento dentro de la organización.
- Enseñar a todos los empleados a realizar su propio plan de trabajo y desarrollo tanto personal como profesional y fomentar que este plan lo desarrollen hasta alcanzar su meta propuesta.

Absolutamente todas las personas que integran la empresa estarán a cargo de desarrollar actividades de liderazgo tanto a nivel laboral como personal, estas estrategias son claves para el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

36.7. Gastos administrativos

Tabla 57. *Gastos administrativos*

GASTOS DE ADMINISTRACION		
Descripción	Valor mensual	Valor anual
Internet	\$ 138.000	\$ 1.656.000
Plan de datos	\$ 65.000	\$ 780.000
Depreciacion activos	\$ 7.033	\$ 84.400
Amortizacion diferida	\$ 49.780	\$ 597.357
Total		\$ 3.117.757

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

ESTUDIO FINANCIERO

Es este estudio financiero se pretende cuantificar el monto de inversión necesaria para la legalización y puesta en marcha del proyecto, se estudiará la viabilidad económica y la rentabilidad financiera en un periodo de 5 años. También permitirá mostrar los gastos de producción, de operación e insumos necesarios para llevar a cabo la finalidad del presente proyecto.

37. Presupuestos

Los presupuestos se realizaron en base a la información financiera proyectada a 5 años, allí se pudo analizar la gestión para poder controlar el desempeño y la eficiencia de los recursos de la empresa. De allí se puede evaluar la capacidad que tiene la empresa de transformar las decisiones ejecutivas en unidades monetarias donde se visualiza que a pesar de que la empresa está pasando por un momento duro por la pandemia del Covid-19 esta, está en la capacidad de transformar monetariamente sus decisiones. Este se encuentra anexado en el archivo de Excel adjunto.

38. Estado de Resultados

En el estado de resultados de la empresa, se identifica el nivel de eficiencia que tiene la empresa con respecto de los ingresos contra los costos y gastos, evidenciando en el primer año una pérdida por el covid-19, pero en los años siguientes se evidencia un crecimiento. Esta información servirá de guía para la toma efectiva de decisiones, para de esta manera controlar todas las operaciones. Se evidencia que la utilidad generada a partir del segundo año es rentable por tal motivo se ve viabilidad en la constitución del proyecto para su respectivo funcionamiento. Este se encuentra anexado en el archivo de Excel adjunto.

Margen de Utilidad

Se evidencia la rentabilidad que tiene la empresa a partir del segundo año, es decir que la cifra de inversión en la operación para la generación de ingresos es eficiente gracias al uso de todos sus recursos.

Tabla 58. Margen Operativo

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen operativo	-0,40669889	0,12695537	0,341628124	0,349827794	0,377599761

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

39. Flujo de caja

En el flujo de caja de la empresa se evidencia una liquidez buena de igual manera nos permite visualizar el déficit que se presenta en el primer año y de esta manera poder tomar decisiones oportunas para no generar endeudamiento en la empresa y que esta pueda pagar todos sus gastos de sus mismos ingresos. Este se encuentra anexado en el archivo de Excel adjunto.

En el flujo de caja libre se ve cuánto dinero generara la compañía después de operar el negocio en este indicador se evidencio que la empresa es capaz de financiar las inversiones necesarias para sostener la producción y el crecimiento en los siguientes años.

Tabla 59. Flujo de caja Libre

LA MOLIENDA MADRILEÑA						
FLUJO DE CAJA LIBRE						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos menos egresos	\$ 35.477.409	(\$ 4.414.640)	\$ 12.827.207	\$ 38.706.843	\$ 33.372.384	\$ 41.773.155
Aporte de Socios	60.418.194	0	0	0	0	0
Menos creditos recibidos	0	0	0	0	0	0
Mas intereses pagados	0	0	0	0	0	0
Mas abono de capital	0	0	0	0	0	0
Mas reparto de utilidades	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-24.940.785	-4.414.640	12.827.207	38.706.843	33.372.384	41.773.155

TASA DE DESCUENTO	20%
VPN	\$ 35.569.553,52
TIR	52%

Nota. Elaboración propia con base en explicación del tutor del proyecto

40. Balance General

En el balance se evidencia toda la situación patrimonial que presenta el proyecto, la liquidez y capacidad de pago, se evidencia que la empresa cuenta con liquidez y solvencia para sustentar sus actividades por un periodo mayor de tiempo. Este se encuentra anexado en el archivo de Excel adjunto

En base a la información del alance general realizamos los indicadores financieros:

Indicadores de Análisis financiero

Tabla 60. *Indicador de liquidez*

INDICADOR DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULA		INTERPRETACION
Razon Corriente	Activo corriente/ Pasivo Corriente	100,00	La empresa cuenta con la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras en un 100% cuando esta se adquiera, deudas y pasivos a corto plazo, esto en razón a que cuenta con los activos corrientes disponibles para cubrir o respaldar esos pasivos a corto plazo.
Prueba Acida	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo corriente	100,00	La empresa cuenta con capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes en el momento que se presenten, es decir, los saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber en un futuro, diferente a los inventarios.
Capital Neto de trabajo	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo corriente	100,00	Este valor es el que le quedaría a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

La liquidez de la empresa se juzgó por la capacidad inmediata que tendría para saldar las obligaciones a corto plazo que se puedan llegar a adquirir. También se evaluó la habilidad inmediata para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes que tiene en este momento.

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Tabla 61. *Indicador de eficiencia*

INDICADOR DE EFICIENCIA				
INDICADOR	FORMULA	Año 1	Año 2	INTERPRETACION
Rotacion de inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	0,34	0,18	Se ve las veces que los costos en los inventarios se convierten en efectivo. El proceso es casi inmediato.
Prueba Acida	$\frac{\text{Inventario promedio} * 365}{\text{Costo de la mercancía}}$	1,40	1,40	Número de días de los inventarios disponibles para la venta.
Rotacion de los activos	$\frac{\text{ventas netas}}{\text{Activo total}}$	4,03	2,24	En esta medición se evidencia que gracias a la productividad hay generación de inversión hacia el activo.
Capital Neto de trabajo	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	0,00	0,00	En este caso la empresa no maneja ventas a crédito ni da crédito por la compra de empanadas
Se logra evidenciar la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinando la productividad, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. También se logra evidenciar la ejecución del proceso midiendo el rendimiento de los recursos utilizados.				

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Tabla 62. *Indicador de Eficacia*

INDICADOR DE EFICACIA				
INDICADOR	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	INTERPRETACION
Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} * 100$	39	49	A pesar de la situación financiera del primer año la empresa está cubriendo los costos operacionales de ese año y de los siguientes, óptimamente.
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} * 100$	-16	6	En el primer año se evidencia una pérdida lo que infiere que su rentabilidad no fue la más óptima disminuyendo el número de unidades vendidas y reteniendo inventario,

				mientras que en el año dos se ve un incremento por tal motivo el número de días de los inventarios disponibles para la venta ha disminuido.
Rentabilidad sobre activos	utilidad bruta / Activo total	-0,18	0,71	En el primer año se evidencia una baja en la relación entre los beneficios y los activos totales, mientras que la rentabilidad de los activos para el año dos es de 0,71, viéndose una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la empresa.
Rentabilidad sobre el patrimonio	utilidad neta / Patrimonio	-0,18	0,09	En el primer año la pérdida se ve reflejada como un déficit, mientras que en el segundo año se evidencia que hay un rendimiento de 0,09 de los aportes así como el superavit acumulado.
Se ve evidenciado un grado de cumplimiento de los objetivos definidos en la operación, observando que las cosas se están realizando acorde al plan de negocio.				

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Tabla 63. Indicador de productividad

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD				
INDICADOR	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	INTERPRETACION
Índice de crecimiento en ventas	utilidad neta / activo total X ventas/ activo total	-0,86	0,14	El margen de utilidad del primer es negativo, mientras que en el segundo año se observa un buen margen de utilidad y una baja rotación en el segundo año, es decir que la empresa está ganando no por eficiencia sino porque se maneja un alto margen de utilidad.
		0,74	1,51	

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

Tabla 64. Diagnostico financiero

DIAGNOSTICO FINANCIERO				
INDICADOR	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	INTERPRETACION
Punto de equilibrio	costos fijos / margen de contribución	1,12	0,45	Refleja que se tiene como pagar las cargas del ejercicio, es decir los costos fijos.

Contribucion marginal	Ingresos operacionales - costos y gastos variables	-\$ 7.440.680	\$ 25.694.633	En el primer año se evidencian perdidas, mientras que en el segundo año se refleja que por cada peso que se vende se deja \$ 25.694.633 para cubrir los costos y gastos fijos.
estructura financiera	Pasivo/ activo y patrimonio / activo	\$ 35.987.428	\$ 45.627.425	Se evidencia que los activos no están siendo financiados con deuda sino de capital propio.
		\$ 1	\$ 1	
EBITDA	Utilidad operativa + depreciacion+ amortizacion + provisiones	-\$ 17.856.100	\$ 19.018.954	Se refleja que en el primer año las ganancias no son positivas, mientras que el segundo año se evidencian las ganancias de proyecto, sin tener en cuenta los gastos financiero que en este caso no se tienen, por tal motivo se está generando caja en la empresa a pesar de la pérdida del primer año
Se ve evidenciado un grado de cumplimiento de los objetivos definidos en la operación, observando que las cosas se están realizando acorde al plan de negocio.				

Nota. Elaboración propia en base a investigación en el libro (Cárdenas, 2005)

41. Razones Financieras

41.1. Razón de liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- Capital de trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente:

La empresa cuenta con un capital de trabajo de \$31.744.000 es decir que la salud financiera de la empresa es estable y puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo, es decir que la empresa cuenta con los activos necesarios.

- Índice de Solvencia:

El índice de solvencia que presenta la empresa es del 100%, por tal motivo es una empresa solvente y tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones y mejorar su capacidad operativa.

- Rotación de inventarios:

La rotación de inventarios que maneja la empresa es de 1,028 es decir que los inventarios rotan con bastante facilidad cumpliendo con el JUST TIME.

41.2. Razón de endeudamiento

En este caso los activos de la empresa son 100% financiados por el socio y no se presenta obligaciones financieras.

41.3. Razón de Rentabilidad

- Margen Bruto de utilidad:

A pesar de la situación financiera del primer año la empresa está cubriendo los costos operacionales de ese año y de los siguientes, óptimamente el margen es de 39.

- Margen neto de utilidades:

El margen es de \$2.837.390

- Rotación de activos

La rotación de los activos es de 1,148 es decir que la empresa presenta una buena eficiencia en la utilización de los activos.

- Rendimiento de la inversión

La rentabilidad obtenida por los activos de la empresa es de 0,053

CONCLUSIONES

La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes y más por la situación que se vive a nivel mundial por el Coronavirus, aun así, se ha demostrado que en el ambiente pesimista que se vive la empresa tiene razones financieras aceptables para suplir tanto operativa como financieramente su producción.

Por otro lado se evidencia que actualmente en las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas por lo que cuentan con menos tiempo para preparar o empacar algún producto para su consumo, por esta razón el comensal busca algo ligero y rápido de comer para no interferir con su labores.

En esta investigación se evidenciaron las tendencias, con base a una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a la población flotante y fija de la localidad de chapinero.

Se encontraron puntos interesantes; el más importante fue corroborar la tendencia que comer algo a media mañana en la tarde es algo que crece día a día y siempre buscan un producto de calidad y fresco.

El proyecto de La Molienda Madrileña, ha demostrado tener una gran aceptación frente al público objetivo, adicionalmente permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos, financieros y prácticos cuyo resultado es precisamente el presente proyecto de grado que aui se presenta, además como un negocio completamente viable.

BIBLIOGRAFIA

- ACODRES. (23 de 03 de 2020). *Asociacion Colombiana de indrustria gastronomica*. Obtenido de <https://www.acodres.com.co/noticias>
- Alcaldia de chapinero. (2018). *Caracterizacion general de la localidad de chapinero*. Bogota: Alcaldia Mayor de Bogota. Recuperado el 04 de 2020
- Alcaldia Mayor de Bogota. (2007). *Conociendo Chapinero*. Bogota: Alcaldia mayor de Bogota.
- Alicia Martinez Garcia, C. R. (2014). *Marketin en la actividad comercial*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de 04 de 2020
- Alvarez, Á. I. (10 de 2018). *Observatorio de desarrollo Economico*. Obtenido de Chapinero la localidad con más empresas per cápita: <https://bit.ly/3a7kcYO>
- ANDI. (Octubre de 2019). *ANDI*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de <https://bit.ly/2Vok1EN>
- Atractica. (2018). *Atractica*. Obtenido de <https://attractica.com/psicologia-del-color-aplicada-logotipos/>
- Banco de la Republica de Colombia. (2006). *Banco de la republica de Colombia*. (T. S. A, Ed.) Recuperado el 14 de febrero de 2020, de <https://bit.ly/2ORRNOQ>
- Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial*. Bogota: Ediciones de la U. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de <https://bit.ly/34pSbKI>
- Camara de comercio. (2 de 05 de 2020). *Pasos para crear empresa*. Obtenido de <https://bit.ly/2Kpu9Qq>
- Camara de Comercio de Bogota. (02 de 2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Obtenido de <https://bit.ly/2yEULB7>
- Camara de Comercio de Bogota. (2018). *Perfil economico y empresarial de la localidad de Chapinero*. Bogota: HORIZONTES GRÁFICOS LTDA. Obtenido de <https://bit.ly/3bn7erb>
- Camara de comercio de Bogota. (2 de 05 de 2020). *Cumplir con el concepto de uso del suelo, ubicación y destinación*. Obtenido de <https://bit.ly/3f7t7NL>
- Camara de Comercio de Bogota. (2 de 05 de 2020). *Cumplir con las condiciones de seguridad humana*. Obtenido de <https://bit.ly/2WhXRD7>
- Camara de comercio de Bogota D.C. (2018). *Perfil economico de la localidad de chapinero 2018*. Bogota: Horizontes Gráficos LTDA. Recuperado el 17 de Febrero de 2020
- Cárdenas, B. H. (2005). *Contabilidad de Costos*. Barcelona: McGraw-Hill.

- Castrillón, M. L. (2018). *Como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de colombia*. Medellín: Corporación Biointropic. Recuperado el 4 de Marzo de 2020
- Comercio, C. d. (1971). *Codigo de comercio*. Bogota.
- DANE. (12 de 2017). *Encuesta Multiproposito*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin_EM_2017.pdf
- DANE. (2018). *Encuesta mensual manufacturera. Boletín Técnico*. Bogota: DANE. Recuperado el Marzo de 2020
- DANE. (2018). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)*. Bogota: DANE. Obtenido de <https://bit.ly/2KnVgSu>
- DANE. (Diciembre de 2019). *DANE*. (DANE, Ed.) Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <https://bit.ly/2SUw5KX>
- DANE. (2020). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Bogota: DANE. Recuperado el 17 de Febrero de 2020
- Departamento Administrativo de Planeación Distrital. (2018). *Departamento Administrativo de Planeación Distrital*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/busqueda-avanzada?search_api_multi_fulltext=poblacion+flotante
- Empanadas Tipicas. (2020). *Historia Empanadas Tipicas*. Obtenido de <https://tipicasempanadas.com/nuestra-empresa/>
- Empresa en crecimiento. (2020). *Empresa en crecimiento*. Obtenido de <https://empresaencrecimiento.com/7-formas-fijar-precios-venta/>
- Glopdesing. (2018). *Glopdesing*. Recuperado el 2020, de <https://glopdesign.com/blog/>
- González, J. P. (2019). *Sector Industrial*. Bogota: Material educativo producido por el equipo de Dirección Académica de Desarrollo Multimedial de la Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 17 de febrero de 2020
- Heflo.net. (2020). *Heflo.net*. Obtenido de <https://bit.ly/333mfLK>
- Instituto para el aseguramiento de la calidad. (2013). *Diagramas Ishikawa*. Obtenido de <https://go.aws/3aTcgul>
- INVIMA. (2019). *Pasos par otener el registro sanitario*. Obtenido de <https://bit.ly/3dayRV7>
- Kawasaki, G. (2013). *El arte de cautivar*. Gestión 2000.
- Kotler, P. (2001). *Direccion de mercadotecnia* (Octava ed.). Person Education. Recuperado el 10 de 04 de 2020
- La Barra. (2020). Tendencias que marcan el año 2020. (L. Barra, Ed.) *La Barra*, 1a la 4. Obtenido de <https://bit.ly/2QW4clR>

- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.
- Ministerio de salud publica. (2013). *Capacitacion e Higiene Para manipuladores de alimentos*. Bogota: Organizacion mundial de la salud. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de <https://bit.ly/2RqxCc4>
- Nacionales, D. G. (2019). *Estatuto Tributario*. Bogota.
- Observatorio de desarrollo Economico. (03 de 2019). *Observatorio de desarrollo Economico*. Obtenido de Crece el número de microempresas en la ciudad: <https://bit.ly/34uto8k>
- Pilar Baptista, C. F. (2004). *Metodologia de la investigacion*. Chile: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 17 de 04 de 2020
- Pilar Baptista, C. F. (2004). *Metodologia de la investigacion*. Chile: McGraw-Hill. Recuperado el 23 de 03 de 2020
- Quesada, D. d. (2012). *Distribucion en Planta*. Madrid: Universidad de Oviedo.
- Raffino, M. E. (2020). *Infraestructura*. Argentina. Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <https://concepto.de/infraestructura/>
- Rodolfo Vázquez Casielles, J. A. (2013). *Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal*. Madrid: Oviedo. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=551451>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes. (2018). *Localidad de chapinero. Ficha tecnica*. Bogota: Observatorios de Culturas. Obtenido de <https://docplayer.es/2977695-Localidad-de-chapinero-ficha-basica.html>
- Secretaria de Salud. (2019). *Manual operativo del sector gastronómico*. Bogota. Obtenido de <https://bit.ly/3bxbUe7>
- Secretaria Distrital de Desarrollo Economico. (2018). *Indicadores pactados con el observatorio ciudadano*. Bogota. Recuperado el 21 de febrero de 2020
- Servicio de impuestos. (2019). *Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado*. Obtenido de http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Tecnoalbura.net. (2015). *Descripcion de los procesos de fabricacion*. Recuperado el 5 de Marzo de 2020, de <https://bit.ly/2ImNuHt>
- Toro, D. B. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones financieras*. Bogota: Ecoe.
- Vadillo, J. L. (1993). *COMportamiento Humano*. Bilbao: Deusto Digital.
- Veeduría Distrital. (2017). *Fichas por Unidad de Planeamiento Zonal*. Bogota: Veeduría Distrital. Recuperado el 17 de 04 de 2020, de <https://bit.ly/2ysfgjW>

ANEXO A

Nombre:	Edad:
Ocupación:	Sexo:

1. ¿Usted consume empanadas?

SI	
NO	

2. ¿Con que frecuencia compra usted empanadas?

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Nunca

3. ¿Qué cantidad de empanadas estaría dispuesto a comprar semanalmente?

0 a 5	5 a 10	10 a 15	¿Por qué?: _____ _____

4. ¿Dónde compra regularmente las empanadas?

Cafeterías	Local de empanadas	En el trabajo	No compra empanadas	Calle

5. ¿Estaría dispuesto a consumir una empanada diferente y más saludable a la que normalmente consume?

SI	NO	¿Por qué?: _____ _____

6. ¿A qué hora del día prefiere consumir este tipo de alimento?

Mañana	Tarde	Noche	Cualquier hora

7. ¿Estaría de acuerdo con la creación de una empresa dedicada a la producción de empanadas para la comercialización de estas directamente en su lugar de trabajo?

SI	NO	¿Por qué?: _____ _____

8. ¿A la hora de comprar una empanada que atributo busca?

Sabor	Precio	Calidad	Presentación	Servicio

ANEXO B

Empanada Ranchera

Ingredientes

Papa
Maíz tierno
Salchicha tipo ranchera
Queso doble crema semiduro



Empanada de pollo queso y champiñones

Ingredientes

Pechuga de pollo desmechada
Queso doble crema semiduro
Champiñones, vegetales y especias



Empanada Peruana

Ingredientes

Pollo desmechado
Vino tinto
Ají
Queso doble crema semiduro
Crema de leche
Condimentos y especias

Pollo a la huancaína



Empanada Italiana

Ingredientes

Carne milanesa molida
Pasta de tomate
Vino blanco
Queso doble crema semiduro
Crema de leche
Condimentos y especias

Carne en salsa boloñesa



Ensalada de piña, jamón y queso

Empanada Hawaiana

Ingredientes
 Piña dulce
 Jamón de cerdo
 Queso doble crema semiduro



Carnes mixtas en salsa suiza

Empanada Suiza

Ingredientes
 Pollo desmechado
 Carne de falda desmechada
 Vino Blanco
 Queso doble crema semiduro
 Crema de leche
 Condimentos y especias




Carne al vino con pasas y aceitunas

Empanada Argentina

Ingredientes
 Carne milanesa molida
 Vino tinto
 Aceitunas
 Uvas pasas
 Condimentos y especias




ANEXO C

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
GERENTE GENERAL		
PERFIL	ASPECTOS	
Formación Académica	Graduado en Administración de empresas o carreras afines.	
Experiencia	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (Gerente General 5 años u 8 años Gerente de Planta) relacionadas con el mercado.	
Competencias	Visión de Negocios, Orientación a Resultados, Planificación estratégica, Liderazgo, Negociación, Comunicación efectiva a todo nivel.	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. • Planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. • Presentación de los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera. • Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. • Manejar los recursos financieros y técnicos de la empresa y responder por su utilización. • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. • Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. • Velar por la seguridad y bienestar de los empleados. • Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 65. *Manual Funciones Jefe de Operaciones*

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE DE PRODUCCION		
Formación Académica	Formación específica en gestión y administración de empresas o ingeniero industrial.	
Experiencia	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares con conocimiento técnico sobre la industria de producción de alimentos.	
Competencias	Interés y conocimientos de matemáticas y de TIC, Capacidad para trabajar bajo presión, Habilidades en la resolución de problemas, Aptitud para tomar decisiones, Aptitudes para delegar, Aptitudes para gestionar el tiempo, Aptitudes para la comunicación escrita, Aptitudes para la escucha, Capacidad de análisis, Capacidad para priorizar tareas, Capacidades organizativas, Capaz de pensar estratégicamente, Capaz de trabajar con vencimientos, Destrezas en informática, Enfoque flexible, Liderazgo y la negociación	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción. • Controlar que los índices y costos de producción. • Controlar la producción • Manejo de Proyectos de Inversión • Diseñar y desarrollar el Plan de Producción • Estimar la capacidad productiva disponible o futura. • Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras. • Planificación y supervisión del trabajo de los empleados. • Control de stocks y la gestión del almacén. • Búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción. • La innovación y el diseño de productos. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 66. Manual Funciones Jefe de Ventas

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE DE VENTAS		
Formación Académica	Graduado en Administración de empresas o carreras afines	
Experiencia	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares con conocimiento técnico en elaboración de estrategias comerciales, marketing, desarrollo de proyectos comerciales, atención al cliente y conocimientos básico del área contable	
Competencias	Trabajo bajo presión, Actitud de líder, Iniciativa propia, Auto control, Proactivo, Responsable, Dinámico, Honrado, experiencia en la venta proyectada, Sociabilidad, Negociación, Adaptación, Disciplina, Trabajo En Equipo, Trabajo Bajo Presión, Planeación Estratégica, Manejo De Personal	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional. • Definir las políticas de ventas y distribución. • Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa. • Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa. • Supervisar la rotación de los productos de la empresa. • Controlar los niveles de cartera. • Realizar visitas a clientes y clientes claves. • Preparar planes y presupuesto de ventas, este debe de planificar antes de hacer cualquier actividad, reduciendo el riesgo y aumentando la rentabilidad de sus acciones. • Establecer metas y objetivos a largo plazo. • Calcular la demanda pronosticar las ventas. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. • Compensación y motivación. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 67. Manual funciones Contador

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
CONTADOR		
Formación	Graduado en contaduría pública.	
Experiencia	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Competencias	Comunicarse claramente, tanto de manera escrita como oral, Redactar informes contables detallados y precisos y ser capaz de explicar los resultados a clientes o superiores, trabajo en equipo, Analizar en detalle toda la información financiera de los clientes, Habilidad numérica y matemática, Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente, Habilidades analíticas, Conocimiento avanzado en computación, Alto nivel de integridad y honestidad	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. • Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales. • Controlar los costos y rentabilidad de la empresa. • Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio. • Gestión de Compras • Controlar los niveles de inventarios. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 68. Manual función asistente de cocina

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
ASISTENTE DE COCINA		
Formación	Tener como mínimo nivel académico y contar con el permiso de manipulador de alimentos.	
Experiencia	De 2 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
Competencias	Interés por la cocina, Vocación de servicio, Interés en el aprendizaje continuo, Iniciativa y dinamismo, Flexible y polivalente, Capaz de trabajar en equipo, creativo, Rápido y eficiente, Meticuloso y responsable, Limpio, ordenado y metódico, En buena forma, capaz de levantar objetos pesados	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar, pelar y cortar los alimentos. • Picar o pelar alimentos, tales como carne, pollo o verduras • Pesar, medir todos los alimentos o materia prima. • Mezclar ingredientes para hacer salsas y empanadas. • Ayudar en la preparación de los elementos para la elaboración de las empanadas. • Guardar los alimentos en los espacios adecuados (despensa, nevera, congelador) • Llevar un seguimiento del stock de alimentos que utilizará o utilizo • Gestionar el control de los pedidos. • Preparación de la masa • Trabajar bajo estándares de calidad definidos por la empresa. • Utilizar los elementos de protección suministrados por la empresa para su desempeño. • Cumplir con las normas para evitar el riesgo laboral. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 69. *Manual de funciones transportador*

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
TRANSPORTADOR		
Formación	Tener como mínimo nivel académico, contar con licencia de conducción y curso de manipulador de alimentos.	
Experiencia	De 2 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Competencias	Orientación a resultados, Orientación al usuario y al ciudadano, Transparencia, Compromiso con la organización, Manejo de la información, Adaptación al cambio, Disciplina, Relaciones interpersonales y Colaboración.	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las labores de conducción de vehículos automotores, con el fin de movilizar personas, materiales y/o equipos, conforme a las normas y procedimientos vigentes. • Conducir y velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado, mantener el vehículo en buen estado de presentación y responder por el equipo y accesorios asignados al vehículo. • Cumplir estrictamente las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás disposiciones vigentes. • Informar oportunamente a su superior inmediato las anomalías detectadas en su vehículo. • Adoptar en caso de accidente las medidas necesarias, dando a conocer los hechos inmediatamente al jefe y autoridades correspondientes. • Guardar discreción y reserva en todas las actividades que por razón del cargo se le encomienden. • Velar por la buena presentación y orden del vehículo. • Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno. • Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 70. Manual de funciones Asesor comercial

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
ASESOR COMERCIAL		
Formación	Tener como mínimo nivel académico y curso de manipulador de alimentos.	
Experiencia	De 2 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Competencias	Compromiso, Determinación, Entusiasmo, Paciencia, Dinamismo, Sinceridad, Responsabilidad, Honradez, Saber Escuchar, Tener Buena Memoria, Ser Creativo, Tener Espíritu de Equipo, Ser Auto disciplinado, Tener Tacto, Tener Facilidad de Palabra, Poseer Empatía, Habilidad para encontrar clientes, Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes, Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes, Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces, Habilidad para cerrar la venta, Habilidad para brindar servicios posventa, Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo. • Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. • Administrar coherentemente su agenda de trabajo. • Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. • Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes. • Ofrecer un excelente servicio post venta. • Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. • Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. • Confirmar con el cliente la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener. 	


Nota. Elaboración propia

Tabla 71. Manual de funciones asesor de venta punto comercial

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	VERSION: 00
	MANUAL DE FUNCIONES	
ASESOR DE VENTA PUNTO COMERCIAL		
Formación	Tener como mínimo nivel académico y curso de manipulador de alimentos.	
Experiencia	De 2 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Competencias	Compromiso, Determinación, Entusiasmo, Paciencia, Dinamismo, Sinceridad, Responsabilidad, Honradez, Saber Escuchar, Tener Buena Memoria, Ser Creativo, Tener Espíritu de Equipo, Ser Auto disciplinado, Tener Tacto, Tener Facilidad de Palabra, Poseer Empatía, Habilidad para encontrar clientes, Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes, Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes, Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces, Habilidad para cerrar la venta, Habilidad para brindar servicios posventa, Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.	
FUNCIONES		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo. • Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. • Administrar coherentemente su agenda de trabajo. • Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. • Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes. • Ofrecer un excelente servicio post venta. • Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. • Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. • Confirmar con el cliente la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener. 	

Nota. Elaboración propia

ANEXO D

	LA MOLIENDA MADRILEÑA	<i>VERSION: 01</i>
	CHECK LIST DIARIO MOTIVACIONAL	
¿COMO TE SIETES HOY?		
¿Cómo te sientes hoy físicamente?		
¿Cómo te sientes hoy emocionalmente?		
¿Desayunaste bien el día de hoy?		
¿Qué logro personal tienes hoy?		
¿Qué logro laboral quieres lograr hoy?		
¿Hoy de que te sientes <u>ogullos@?</u>		
Sugerencias		