



COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN, CESA

Trabajo de grado

PLAN DE MARKETING PARA LA PANADERÍA LA FOURNÉE D'GIGI

Presentado por

Diana Pamela Pryor Soler

Director

Juan Pablo Barahona Niño

Fecha:

12 de Septiembre del 2011

TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN.....	6
2. RESULTADOS.....	13
2.1 SECTOR DE ALIMENTOS	13
2.1.2. SECTOR DE PANADERÍA	15
2.2 IMPORTANCIA DEL MERCADEO EN LAS PANADERÍAS – MICROAMBIENTE.....	18
2.2.1PROVEEDORES	19
2.2.2DISTRIBUIDORES	20
2.2.3 CLIENTES.....	20
2.2.4 COMPETIDORES	23
2.3 PORTAFOLIO DE PANADERÍA.....	28
2.3.1. La comida.....	29
2.3.2Ambientación	29
2.4. PROMOCION.....	30
2.5 PRECIO	31
2.6 LUGAR.....	31
2.7. PLAN FINANCIERO	34
3. CONCLUSIONES	37
4. RECOMENDACIONES	39
ANEXOS	43
ANEXO 1. SONDEO DE MERCADO	43
ANEXO 2. ARTICULO QUE FOMENTA LA EMPRESA.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA1.CONSUMO NACIONAL – RANKING DE RESTAURANTES	8
GRAFICA 2. CRECIMIENTO DE POBLACIÓN EN COLOMBIA.....	10
GRAFICA 3. VAR. ANUAL DE VENTAS SEGÚN ACTIVIDAD COMERCIAL.....	11
GRAFICA 4. VAR. Y CONTRIBUCIÓN EN EL PIB POR INDUSTRIA.....	14

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RANKING POR UTILIDADES DEL MERCADO DE ALIMENTOS.....	7
TABLA 2. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA (VAR. EN %)......	15
TABLA 3. NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA SEGÚN LOCALIDAD Y BARRIO DE BOGOTÁ.	24
TABLA 4. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LAS VENTAS HISTÓRICAS DE LA CASTELLANA 104 Y BAGATELLE.....	33
TABLA 5. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LAS VENTAS HISTÓRICAS DE PAN PA YA.....	34
TABLA 6. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LAS VENTAS HISTÓRICAS DE LA FOURNEE D'GIGI.....	35

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. ESTILO DE PANADERÍA TRADICIONAL EN BOGOTÁ.....	16
IMAGEN 2. ESTILO DE PANADERÍA CON VALOR AGREGADO.....	17
IMAGEN 3. PERFIL DEL CLIENTE CONSUMIENDO PRODUCTO.....	21
IMAGEN 4. LOGO DE LA BAGATELLE.....	25
IMAGEN 5. LOGO DE LA CASTELLANA 104.....	26
IMAGEN 6. PANADERIA JACQUES.....	26
IMAGEN 7. LOGO DE BAKERS.....	27
IMAGEN 8. IGLESIA DE USAQUEN.....	32
IMAGEN 9. PROPUESTA DE ARQUITECTURA VISTA $\frac{3}{4}$	32
IMAGEN 10. PROPUESTA DE LOCAL VISTA FRONTAL.....	33
IMAGEN 11. EJES DE ACCION PARA PANADERIA LA FOURNEE D'GIGI.....	40

1. PRESENTACIÓN

Dentro del mercado de los alimentos existen diferentes grandes ramas así siempre se trate de productos perecederos. Existe la producción de productos con ingredientes para que estos tengan una vida útil mayor y otros con empaques especiales con el mismo fin. Estos productos llegan a los consumidores de diferentes maneras, sus cadenas de producción difieren dependiendo del alimento que se trate así como el cliente final que se desee. En distintos casos se puede hablar de cadenas de producción cortas donde el producto final para el cliente es producido en el mismo lugar de su venta; estos casos pueden ser restaurantes y panaderías por ejemplo.

En Colombia, existen un sin número de lugares que sin duda son de gran atractivo para comer gracias a la variedad en gastronomía de las diferentes ciudades colombianas. Cada visitante tanto nativos como extranjeros, se deleitan con las especialidades de la casa que se ofrecen; desde un puesto de arepas en bicicleta hasta el famoso y reconocido restaurante Andrés carne de res en la capital del país.

Hoy en día Colombia ha tenido la ventaja de tener un incremento en su turismo ya que según proyecciones de la OMT, para el año 2010 el turismo mundial recuperará su dinámica, generando un crecimiento del 3% al 4% en el sector. Esto se está evidenciando en los mercados emisores más importantes de Europa y el mundo. A su vez se espera que los eventos globales ayuden a generar más turismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2008) Como consecuencia brinda una oportunidad para proponerles a las personas que visitan lugares gastronómicos especializados siendo igualmente una coyuntura para inversionistas de crear nuevos puntos de encuentro.

Las culturas de los países se conocen por medio de sus recetas así mismo que la mejor manera de atender es por medio de un gran restaurante. Teniendo en cuenta que el consumo de alimentos en restaurantes mostró una caída significativa en el año 2009. De acuerdo con datos del estudio TGI (Target Group Index) de Ibope, publicados en la revista Dinero, la categoría decreció 9% después de haber logrado crecimientos significativos en los años anteriores (Dinero, 2010). Si bien los analistas le atribuyen este resultado en parte al coletazo de la crisis que golpeó los ingresos de los consumidores (empujándolos a buscar mayores tasas de ahorro) este resultado también muestra la necesidad imperante de

establecer modelos de negocio diferentes que le ofrezcan alternativas novedosas a aquellos consumidores que se han acostumbrado a ver en el panorama de las cadenas de restaurantes, salvo contadas excepciones, más de lo mismo.

Es indispensable ver oportunidades en las crisis para innovar ya que aun cuando existe una caída en la categoría como un todo (consumo de alimentos en restaurantes), los líderes del sector mostraron buenos resultados en el año inmediatamente anterior, entendiendo que el patrón que parece caracterizar a los líderes se resume en cadenas y restaurantes de aprovisionamiento de alimentos con son los resultados en la tabla siguiente.

Tabla 1. Ranking por utilidades del mercado de alimentos

Rankin	Ranking por utilidades 2009											
	Razon Social	Total Activos	Total Patrimonio	Ingresos Operación	Costo de Ventas	Utilidad Bruta	Margen Bruto	Utilidad Operacional	Margen Oper	Utilidad Neta	Margen Neto	Rentabilidad del Patrimonio
1	Crepes y waffles s.a	64,809,977	31,794,490	137,862,405	65,609,903	72,252,502	52.40%	9,477,881	6.87%	7,023,283	5.09%	22.09%
2	El corral i.r.c.c.	54,873,521	12,812,968	174,231,716	75,206,382	99,025,334	56.80%	9,897,760	5.68%	4,987,585	2.86%	38.93%
3	Grupo c b c s a (cali mio y la brasa roja)	30,992,398	19,508,136	68,066,283	28,807,300	39,258,983	57.70%	2,214,289	3.25%	2,105,377	3.09%	10.79%
4	Inmaculada Guadalupe y Amigos en cia s.a.	45,787,802	23,585,601	44,671,106	11,772,043	32,899,063	73.60%	2,396,908	5.37%	1,685,794	3.77%	7.15%
5	kata ltda	9,781,733	6,355,739	24,634,421	12,790,245	11,844,176	48.10%	181,518	0.74%	1,303,507	5.29%	20.51%
6	Pesquera jaramillo ltda	10,338,845	4,843,212	14,031,509	6,423,557	7,607,952	54.20%	1,444,689	10.30%	1,025,799	7.31%	21.18%
7	Serandina s a	3,967,597	1,446,967	8,398,503	6,102,773	2,295,730	27.30%	470,060	5.60%	983,144	11.71%	67.95%
8	Falck services ltda	10,448,031	2,996,269	13,638,891	8,724,918	4,913,973	36.00%	1,947,221	14.28%	955,797	7.01%	31.90%
9	kokorico (avesco)	89,956,292	76,521,855	97,263,977	46,667,348	50,596,629	52.00%	1,776,914	1.83%	628,954	0.65%	0.82%
10	Harrysa sas	5,998,185	938,408	7,526,532	2,994,674	4,531,858	60.20%	1,336,204	17.75%	623,234	8.28%	66.41%
47	Legarra s.a.	1,043,078	319,163	1,997,020	1,323,562	673,458	33.70%	103,839	5.20%	92,216	4.62%	28.89%
55	Bagatelle ltda.	1,664,940	372,313	6,829,596	3,577,289	3,252,307	47.60%	352,237	5.16%	79,165	1.16%	21.26%
	Promedio 10 Primeros	32,695,438	18,080,365	59,032,534	26,509,914	32,522,620	51.80%	3,114,344	7.17%	2,132,247	5.51%	28.77%
	Promedio 100 Primeros	5,463,126	2,857,944	9,709,366	4,753,158	4,956,207	47.70%	419,686	5.10%	244,878	2.89%	18.76%

Fuente: BPR 2009

Los resultados del año 2009 se puede concluir que una rentabilidad sobre el patrimonio del 19% corresponde a una cadena exitosa sobre el promedio de las 100 primeras cadenas del país. Las oportunidades se encuentran en distintos medios donde la comida rápida muestra una atracción en cuanto a las inversiones. Es importante resaltar que la competencia en el mercado colombiano se divide en empresas que se caracterizan por ofrecer experiencia más que un producto solamente demostrando que esta es una estrategia que va de la mano; el medio de tener excelente presentación, buen servicio y un producto de la misma calidad de cada local.

Tomando una decisión sobre la idea fundamental del negocio es fundamental por lo tanto es necesario recurrir a diferentes estudios, artículos, investigaciones realizadas

previamente como es el caso de la relevación de los restaurantes dentro de la categoría. Por esto es indispensable recurrir a estudios como TGI de Ibope, realizado a personas entre los 12 y los 69 años de edad, de estratos 2 al 6, en las 6 principales ciudades del país (Cortes, 2010) . Corroborando la relevancia que los restaurantes de cadena tienen dentro de la categoría al ver el porcentaje de personas que respondió haber consumido en algún restaurante fuera de su hogar de acuerdo con el estudio.

Grafico 1. Consumo Nacional – Ranking de Restaurantes



Fuente: (Cortes, 2010)

Revisando la información del artículo “Frisby, la marca preferida por los colombianos según el TGI” (Cortes, 2010) y concluyendo el comportamiento de los líderes del sector se hace evidente que una parte importante de éstos se definen como restaurantes de cadena que, en rigor, basan su ofrecimiento en menús de comidas rápidas o estandarizadas que se acoplan al código colombiano y que representan unos índices de rentabilidad muy favorables pero estos son productos como hamburguesas, pollo asado, entre otros. La comida rápida es una alternativa potencial para incurrir en una inversión de alimentos.

De igual forma, al analizar el objetivo de cada mercado del negocio de las cadenas que entran en el top 10 se puede ver que todavía existen varios mercados que no han sido explotados bajo el esquema de restaurantes de cadena, a la luz de lo cual emergen claras y promisorias oportunidades de negocio. Al buscar una oportunidad es revisar que aspectos no tienen una competencia directa explotada. Se ven unas pequeñas incursiones de productos, sin embargo, aún no ha observado el advenimiento de una cadena fuerte, insignia, que impacte y sacuda al mercado colombiano al estructurar un modelo de negocio radicalmente diferente.

A nivel mundial, la alimentación esta directamente ligada con la cultura de cada región o país. Esta importancia en la economía reconoce como la industria alimenticia tiene gran dinamismo, generando un gran impacto sociocultural. Crear una cadena de restaurantes no es solo vender comida sino se mantiene en un core business cuyos productos se relacionen con un eje central.

La gastronomía colombiana es una mezcla resultante de la influencia de tres grandes grupos culturales: Indígenas, africanos y Españoles. Es por esto que los contrastes de sabores se hacen evidentes en cualquier plato típico de las diferentes regiones del país.

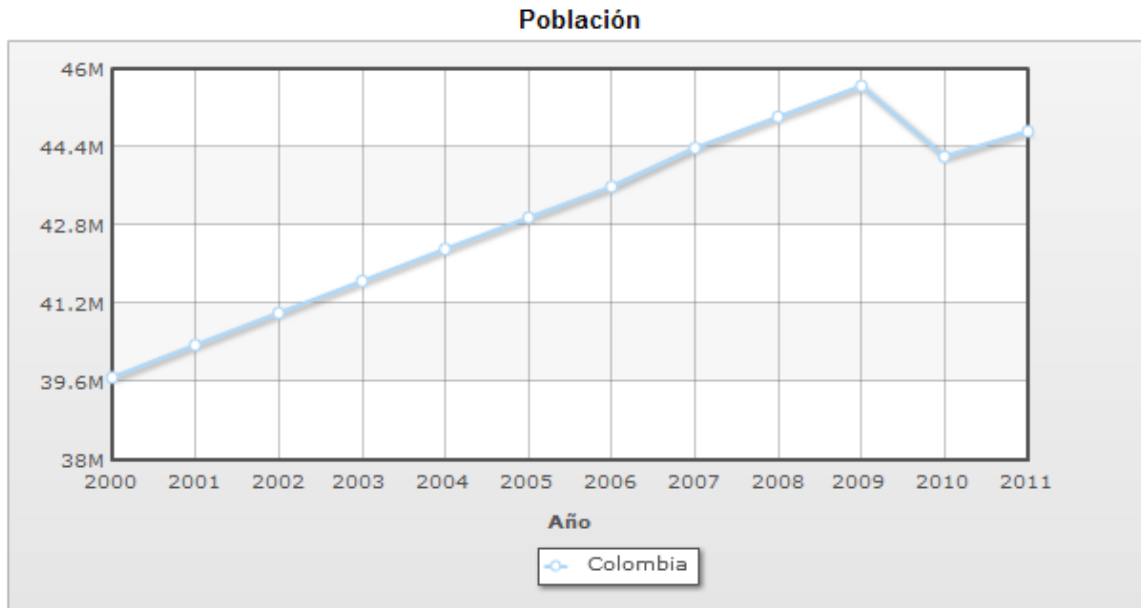
El mayor legado dejado por los indígenas pre-hispánicos, es la presencia de una alta gama de tubérculos y frutas que hacían parte principal de su dieta.

El aporte de los españoles a la dieta, fue la inclusión de carnes de diferentes animales, las especias, el arroz, las leguminosas, el azúcar, el trigo y las verduras.

Por último, los africanos agregaron al menú de los pobladores de Colombia la técnica de fritar los alimentos en grasa animal y vegetal, la confitura, la preparación de salsas para acompañar las carnes y el aumento de comida dentro de la dieta diaria. (Proexport - Vicepresidencia de Turismo, 2007 - 2009)

Es importante tener en cuenta otros factores a considerar, las oportunidades se basan en crecimientos o decrecimientos como se menciono anteriormente por lo tanto la población colombiana continua siendo un factor de relevancia para tomar una decisión.

Grafica 2. Crecimiento de Población en Colombia.



Fuente: (CIA World Factbook , 2011)

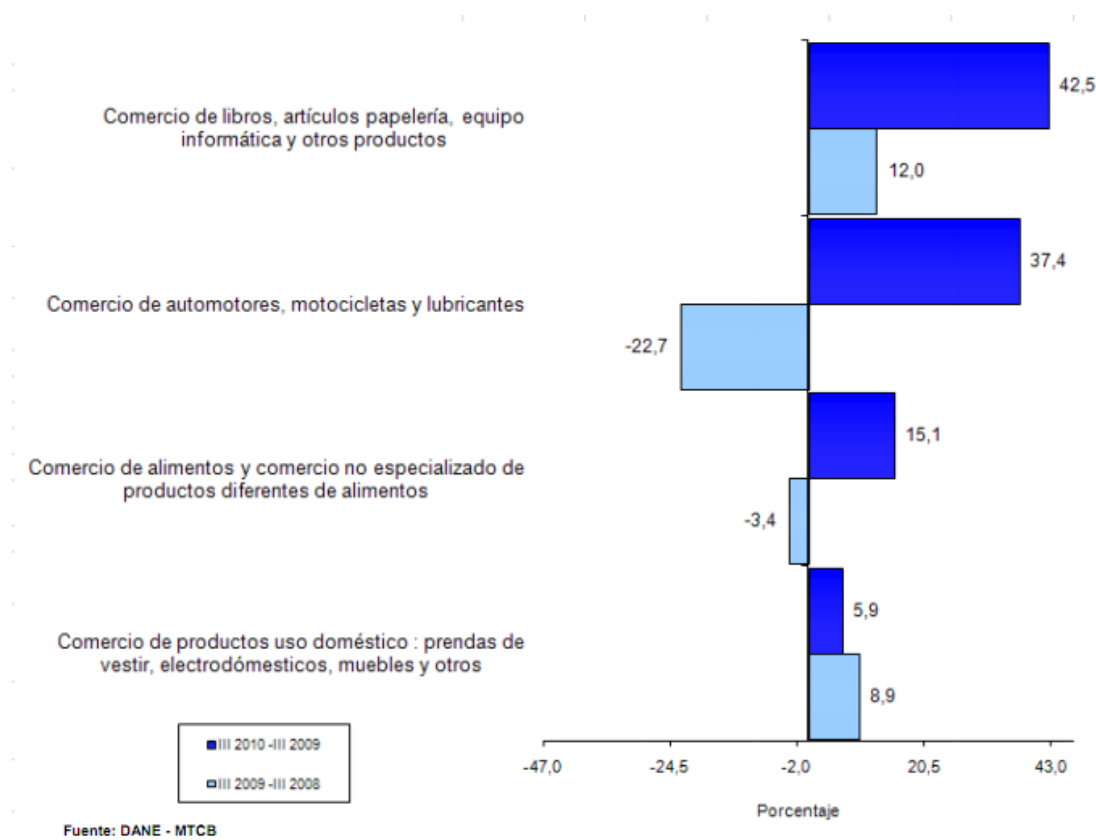
La población de país sigue creciendo y por lo tanto necesita más lugares donde alimentarse. Para el año en curso (2010), de acuerdo con las proyecciones de población del DANE, en Colombia habría un total de 45.508.205 personas.

Dado que el concepto comenzaría a operar en la ciudad de Bogotá, en esta presentación se determinará el mercado objetivo puntualmente para la capital del país. Así pues, de esas 45.508.205 personas que se proyectan hay actualmente en el país, 7.363.782 corresponden a Bogotá.

De esa población, el porcentaje que se encuentra comprendido entre los 20 y los 65 años de edad se calcula en 56,25%, lo que equivaldría a un total de \$ 4.142.127 bogotanos.

Los estratos 4, 5 y 6, equivalen al 14,5% del total de la población. De tal suerte, el mercado objetivo se ajustaría entonces a \$ 600,608 personas.

Grafica 3. Variación anual de las ventas, según actividad comercial CIIU Rev. 3 A.C. III Trimestre (2010/2009)



Adicionalmente es importante ver el sector concluyendo con los números y variaciones anteriores es claro que el sector alimenticio tiene oportunidades y un potencial a desarrollar. Es importante tener en cuenta que la categoría de alimentos es amplia y deberá ser elegido un sector específico. Debido al punto donde el top 10 de los restaurantes de cadena no proviene una panadería y las existentes en el mercado tienen utilidades altas es colocar una propuesta donde el core business será mantener un excelente servicio y agregar valor a un producto de la gastronomía colombiana.

Como objetivos en este trabajo se encuentran:

- Se realiza una propuesta de plan de marketing enfocado para proponer una cadena de restaurantes con el fin de tener un portafolio de productos relacionados con la panadería, pastelería y comidas livianas ofreciendo al cliente perfil de valores agregados y de una orientación al servicio llamado La Fournée d'Gigi.

- Diseñar estrategias de comunicación para dar a conocer una nueva propuesta para consumir los productos de la panadería de la cultura a través del reconocimiento de su identidad.
- Definir estrategias de comunicación para lograr generar interés en los visitantes en las regiones populares de la ciudad de Bogotá para que experimenten la posibilidad de conocer la panadería colombiana de otra manera.
- Definir lugares donde hay una gran afluencia de gente del mercado objetivo.
- Identificar una estructuración de este concepto de negocio es importante ver los referentes más cercanos con los que se cuenta y poder derivar de esto conclusiones válidas sobre las características preponderantes que marcan la pauta en el sector.

2. RESULTADOS

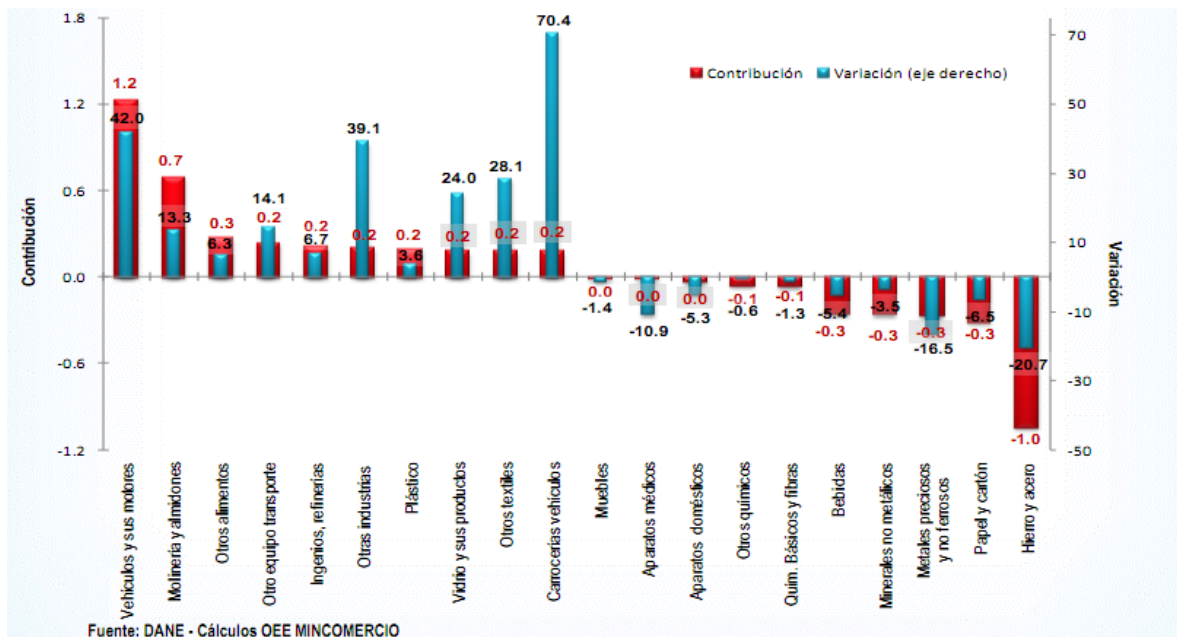
2.1 SECTOR DE ALIMENTOS

Actualmente el sector de los alimentos tiene diferentes campos de acción, como es son la producción, distribución y comercialización entre otros. Las ventas ocurren en diferentes áreas de la cadena de valor desde su producción en materias primas. Esto es importante tener en cuenta porque un producto con una mayor porción de transformación de su materia prima puede tener un precio al público mayor a uno que no; los ingresos son superiores por que las personas están dispuestas a pagar más dinero por el valor agregado que brinda la empresa. Hablando específicamente de Colombia, este tipo de productos son de mayor preferencia, posicionamiento e imagen en mercados tanto nacionales como internacionales como es el caso de Juan Valdez que permite una mayor utilidad a una libra de café por medio de brindar un producto que identifica la agricultura colombiana soportando una “alta calidad que proviene de un proceso garantizado certificado y controlado”. La misión de los alimentos en la ciudad de Bogotá principalmente es lograr una posición en la mente del consumidor con el fin de encontrar una experiencia al entrar a una tienda o restaurante (Oñate, 2009).

La visión del sector de alimentos es posicionar el sector de alimentos con valores agregados para crear un desarrollo de la economía colombiana y generador de empleo como se demostrara en la siguiente tabla y grafica. A través del cual busca impulsar los productos colombianos, con altos niveles de diferenciación. Mediante la explotación de diferentes programas como es la panadería; las diferentes recetas que se han conocido por años de historia en el país; al servicio de una nueva experiencia.

Se puede observar en la grafica de la DINÁMICA DE LOS SECTORES INDUSTRIALES que los alimentos lideran el crecimiento de la industria colombiana en el 2011. Mediante este posicionamiento de los alimentos y su importancia en la industria el objetivo es lograr que los colombianos reconozcan su gastronomía con un vínculo de productos sofisticados.

Grafico 4. Variación y contribución en el PIB de los sectores por industria.



Fuente: DANE – Cálculos OEE MINCOMERCIO(2011)

Teniendo en cuenta la informalidad de varios puntos de venta alimenticios es relevante considerar que; dentro de las principales acciones del gobierno en los últimos años es colocar a la mayor cantidad de empresas que se rijan por los beneficios de la cámara de comercio con el fin de tener un mayor control sobre las ventas de sector real.

“Un total de 63.509 pequeñas empresas se acogieron a los beneficios de la ley de empleo y renovaron su registro mercantil con descuentos. Según Confecámaras, Bogotá, Valle, Cundinamarca, Norte de Santander, Atlántico, Boyacá, Antioquia, Meta, Tolima, Huila y Santander fueron las regiones donde más empresarios se acogieron a este beneficio que se cerró el 29 de junio. En la ley de empleo se estableció que las pequeñas empresas que estaban inactivas en el registro mercantil, del 2007 hacia atrás, podían renovarlo sin costo; si el atraso era de 2008 y 2009, el descuento era de 50 por ciento, y si era desde 2010, debían cancelar el ciento por ciento de la tarifa. Confecámaras señala que el 42,2 por ciento de las empresas que renovaron el registro son comerciales.” (Periodico EL TIEMPO, 2011).

2.1.2. SECTOR DE PANADERÍA

Las panaderías artesanales cuentan con gran variedad de productos abarcando desde pan, repostería dulce y salada hasta sándwiches, cafés y refrescos. Últimamente se han expandido desarrollando líneas de galletas finas y pastelería con el fin de obtener una posicionamiento en nuevos mercados y satisfacer las necesidades de consumo de pan de sus clientes, principalmente de clase media y media alta.

Teniendo en cuenta que hoy en día, el mundo se encuentra en una era orientada hacia lo saludable, donde las personas buscan cada vez más, productos que les proporcionen beneficios y les ayuden a conservar una buena salud y adecuada nutrición. Esto ha llevado a la empresa a pensar activamente en el desarrollo de nuevos productos con un alto valor agregado que le permita a los consumidores manejar una buena dieta, nutritiva y balanceada sin eliminar el consumo de sus productos, mediante la integración de nuevos panes bajos en azúcar, integrales, con granos y cereales. Mantener una excelente calidad y sabor, son consecuentes con su objetivo de incentivar el consumo del pan, presente en la mayoría de los platos colombianos.

Tabla 2. Evolución de la industria (Variación en %)

Clases industriales	Producción real		Empleo	
	feb-11	12 meses	feb-11	12 meses
Total sin trilla	2,4	5,2	1,2	-0,2
Transf. de carne y pescado	3,9	2,0	-6,2	-4,4
Aceites y grasas; frutas	2,5	2,7	3,4	2,0
Productos lácteos	5,8	4,6	-2,6	-1,1
Molinería y almidones	13,3	7,5	4,0	4,0
Panadería	6,2	3,3	0,7	-0,3
Ingenios, refinerías	6,7	-18,8	1,2	-1,7
Otros alimentos	6,3	3,6	1,6	-1,7
Bebidas	-5,4	-6,3	-6,5	-5,9
Productos de tabaco	20,9	-17,1	-4,4	-7,0
Hilatura, tejedura	9,6	3,0	1,0	-5,2
Otros textiles	28,1	17,8	6,8	6,3
Tejidos de punto	4,4	11,0	0,5	-3,4
Prendas de vestir	2,8	18,5	-9,4	-9,7
Cueros	10,3	32,1	-1,3	6,7
Calzado	34,8	16,7	10,4	7,2
Art. viaje, bolsos	0,9	15,8	3,2	2,5
Aserrado madera	-1,0	1,4	-3,9	-0,6
Carpintería construcciones	22,8	4,7	-8,3	-2,3
Otros de madera; corcho	-37,4	-8,2	-8,0	-16,5
Papel y cartón	-6,5	1,5	-6,0	-2,7
Edición e impresión	-1,0	-1,7	-3,2	-5,5
Refinación petróleo	0,2	3,8	-4,6	5,8

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Es necesario considerar en el sector de las panaderías no son tan solo una producción real y ventas dentro de la industria colombiana. El sector panadero representa la creación de empleo como se puede ver en la Tabla 2 a seguir. Dentro del mes de febrero del 2011; la variación en la evolución de la industria panadera en el país, Ha demostrado un incremento del 3,3% en los últimos doce meses del año sobre la producción. Por otro lado la creación de empleos en el mismo sector durante los últimos 12 meses del año antes febrero; ha tenido variables negativas de -0.3%, demostrando la necesidad para nuevos inversionistas crear empleo en el sector que crece.

Revisando como la producción del pan está siendo presentada al cliente del día de hoy; es importante para diferentes panaderías con un esquema nuevo en la ciudad. Como lo es por ejemplo se puede revisar en la imagen 1. Es un mecanismo tradicional de producción y venta en el mismo punto, sin embargo el valor agregado o presentación en el servicio es dirigido a un estrato socio económico bajo porque su valor agregado es igualmente bajo, sin embargo, se está mostrando una panadería situada en la calle 85 de la ciudad de Bogotá, una de las más concurridas por turistas y locales de la ciudad por ser un punto estratégico realizar unas ventas altas. Es aquí donde es notoria la oportunidad de creación de nuevas panaderías con un estilo renovado y sofisticado donde la experiencia de comer y comprar pan no sea un ritual de barrio sino un grato momento del día.

Imagen 1. Estilo de panadería tradicional en Bogotá Calle 85 con 14.



Fuente: (Pryor Soler, 2011)

A diferencia de su competencia indirecta; cruzando la calle hacia el costado norte se puede deleitar como este sector es valorizado por la creación de la panadería BAKERS. Esta panadería brinda desde su fachada en la imagen 2. Una propuesta opuesta a la Panadería LA 85. Se analiza como es un producto el cual ha brindado al mercado un valor agregado superior y diferenciador de la tienda de barrio a la que la mayoría de los ciudadanos están acostumbrados.

Imagen 2. Estilo de panaderia con Valor Agregado.



Fuente: (Pryor Soler, 2011)

Es en esta situación clara en la ciudad de Bogotá, donde se toma como inspiración el artículo de la página web Fastcompany (rockwood, 2009) donde se identifican las importancias de cada panadería. Mientras diferentes competidores exploran nuevas ideas por medio de los ingredientes, ajustan tamaños de la porción, y crean menús de valor, Panera <http://www.panerabread.com/> la panadería en norte americana está vendiendo alimentos frescos y pan caliente altos precios. El enfoque de las inspiraciones para la empresa es orientarse en brindar una solución a la comida creando una receta para tener éxito. De este modo se crea la propuesta de pan mientras caminas, como una idea donde es solo una ventanilla para brindar el servicio inmediato.

La solución e idea ha brindado tal éxito de financieramente, Panera ha estado en un crecimiento continuo y rápido, a tal punto que abre una panadería-café nueva cada cinco días. Las ventas se levantaron 16.2% en 2008. Los beneficios estaban encima del 33% por la mitad primer de este año. Panera es la acción de mejor ejecución en el mercado bursátil y se ha convertido en la principal acción de un restaurante de la década pasada, con un crecimiento anualizado de 31.5%. (rockwood, 2009)

Panera es la prueba que en el mercado, existe interés por buscar un alimento verdadero y nutritivo, los ingredientes naturales se movieron desde granja a la ciudad rápidamente sin perder sus características, lo que ha hecho que la compañía haya combinado ese menú con una atmósfera modesta, donde no hay servicio de la tabla, ni tampoco límite de tiempo.

Ha sido tan grande la aceptación de Panera en la comunidad que se convirtió en un punto de encuentro para muchos tipos de personas como: ejecutivos, adultos mayores, estudiantes, parejas entre otros.

Panera se ha posicionado como una comida intermedia entre la típica comida rápida y un restaurante formal. En los estudios realizados a los clientes, la principal razón que encuentran para ir allí, es que pueden adquirir un alimento fresco, saludable, con precio asequible. El establecimiento ofrece un ambiente de tranquilidad y donde tienen la oportunidad para relacionarse, interactuar, leer o hacer negocios.

Actualmente Panera cuenta con 102 restaurantes, y dentro de su proyección es abrir 70 en el 2010, lo cual lo volverá un jugador dominante en el mercado de alimentos y restaurantes.

2.2 IMPORTANCIA DEL MERCADEO EN LAS PANADERÍAS – MICROAMBIENTE

Después de analizar oportunidad que representan las cadenas alimenticias en Colombia, se debe manejar un medio donde el sector de la panadería que queda por explotar. Donde la coyuntura para desarrollar la panadería colombiana La fournee d’Gigi, manejando como retroalimentación las especialidades de un panadero de cada local que brinde un servicio

personalizado para entregar a cada cliente la esencia de dicho creador de placer. Adicionalmente La Fournee d’Gigi brinda a sus clientes excelente servicio al cliente, si bien la rapidez es indispensable para los clientes con base en los comentarios de la competencia es indispensable tener una serie de productos limitados que hagan deleitar a cualquier tipo de cliente. Para esto el mercadeo del micro ambiente es fundamental.

2.2.1 PROVEEDORES

Existen varias empresas en Colombia que proveen materias primas para panaderías, restaurantes, pastelerías y hoteles de las ciudades especialmente en el distrito capital del país. La cadena de valor de la *panadería* requiere como principal materia prima harina, azúcar, grasa y agua; las cuales necesitan ser de la mejor calidad en el mercado con el fin de garantizar un óptimo sabor y calidad. La importación de los ingredientes es tal que en el artículo en el tiempo Tendencias para los nuevos restaurantes en el 2011 se cito ““Que no transforme, no oculte y no disfrace sabores”. En la mesa "Un restaurante debe ofrecer, además de comida, una experiencia", dice el chef de El Cielo, que ofrece platos basados en las técnicas moleculares.” (Martinez Polo, 2011) Donde los mejores restaurantes del país muestran que cada quien ve como la cadena de valor y de producción es fundamental en su área.

Dentro de las necesidades también se deben tener en cuenta proveedores internos de la panadería lo cual proviene del servicio y creación de empleo dentro de la empresa. “Uno de los objetivos del Gobierno nacional y los gobiernos locales es la generación de empleo de calidad para las personas de menor ingreso. Una buena proxy de este tipo de empleos son los empleos asalariados no calificados. Al simular el impacto de un choque de demanda de \$1.000 millones de 2011, se observa que los sectores que más empleos de este tipo generarían son los de Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado; Servicios de hotelería y restaurante; Muebles; Prendas de vestir y Productos de café.” (Duque, 2011) Para concluir la suma importancia de la creación de empleo dentro este sistema de negocio. Entre más rentable sea el negocio con un buen servicio se crearan mas vacantes en la industria.

Igualmente se debe tener en cuenta que los diferentes productos están sujetos a la inflación. Dentro de los reportes del DANE se reportó los siguientes cambios “En

alimentos, las mayores variaciones en los precios se dieron en las hortalizas y legumbres (4,55%); cereales y productos de panadería (2,20%) y lácteos, grasas y huevos (0,59%).” (Periodico El Tiempo, 2011) Donde se puede apreciar que la panadería ha tenido incrementos y podrían ser un detonante para desistir de la viabilidad del negocio.

2.2.2 DISTRIBUIDORES

La comercialización de los productos de La fournee d’Gigi, depende directamente de la empresa.

- Las ventas minoristas se realizan en el punto de venta al detalle.
- Domicilios con la facilidad para adquirir los sus productos sin salir del hogar.
- Ventas mayoristas las desarrollan los vendedores en los hoteles y restaurantes en Bogotá.

2.2.3 CLIENTES

Mercado de Consumo: Enfocado a un mercado en Bogotá enfocado principalmente en tres canales Éstos están enfocados a aquellos consumidores que deseen pan fresco y otros productos para sus hogares y establecimientos:

1. Abastece su punto de venta, dirigido a personas de estratos 4,5 y 6 pertenecientes a clase media y media alta.
2. Por medio de domicilios, se cumplen las necesidades de los clientes con hogares en la manzana del punto de venta con un promedio de 130 hogares al mes.
3. En la venta al por mayor se distribuye a diferentes hoteles y restaurantes de la ciudad.

Por medio de la investigación de mercados previamente realizada, se puede ver que la oferta a realizar debe estar dirigida a un público donde las personas que demuestran que el 4% de sus comidas consumen pan o similares como un acompañamiento para sus desayunos y refrigerios, ya que es un porcentaje bajo es un medio para seducir a nuevos clientes con productos que les brinden valor agregado a sus vidas. Esto puede reflejar que el mercado se encuentra totalmente desatendido y que hay grandes oportunidades de entrar a innovar y ser bien recibidos. Para ver detalles sobre la investigación de mercados dirigirse al Anexo1.

Para el año en curso (2011), de acuerdo con las proyecciones de población del DANE, en Colombia habría un total de 45.508.205 personas.

Dado que el concepto comenzaría a operar en la ciudad de Bogotá, en esta presentación se determinará el mercado objetivo puntualmente para la capital del país. Así pues, de esas 45.508.205 personas que se proyectan hay actualmente en el país, 7.363.782 corresponden a Bogotá.

De esa población, el porcentaje que se encuentra comprendido entre los 20 y los 65 años de edad (segmento demográfico objetivo) se calcula en 56,25%, lo que equivaldría a un total de \$ 4.142.127 bogotanos.

Los estratos 4, 5 y 6, equivalen al 14,5% del total de la población. De tal suerte, el mercado objetivo se ajustaría entonces a \$ 600,608 personas.

IMAGEN 3. Perfil de cliente consumiendo producto.



Fuente: (Nossa) 2011

El concepto de negocio bien podría considerarse un modelo “multi-target” ya que su ofrecimiento, que cuenta con la gran ventaja de tener en la base un producto fuertemente arraigado en la cultura colombiana de la pandearía, logra llegarle a distintos segmentos con una propuesta sofisticada expandiendo la venta del producto a una experiencia satisfactoria de vida. De acuerdo con la clasificación de las 4c’s (Cross Cultural Consumer

Characterisation), según la cual se identificaron 7 perfiles de consumidores, se acopla de manera más apropiada a los siguientes segmentos del mercado:

Succeder: Personas con confianza en sí mismas, orientadas al logro y que se caracterizan por ser muy organizados. Suelen ocupar posiciones importantes en la sociedad.

Aspirer: Personas materialistas, cuyo comportamiento se orienta más a lo que los demás piensan de ellos que a lo que ellos mismos quieren. Por ende, les importa mucho la imagen, la apariencia, las tendencias, la moda y el estatus.

Resigned: Este grupo se compone principalmente de personas de la tercera edad, que ya tienen un estado de cosas establecido y que viven constantemente recordando el pasado. Prefieren, sobre todas las cosas, aquello que les resulta familiar.

Como mencionamos anteriormente, hay unos perfiles determinados que se constituyen como el target de La fournee d'Gigi. Aunque no es una condición excluyente, lo que quiere decir que el concepto puede, y muy probablemente atraerá, personas de otros segmentos, sí es bueno delimitar los perfiles para tratar de acercarnos lo más posible al mercado objetivo. De tal forma, resulta muy útil el utilizar los porcentajes que Young & Rubicam (Young & Rubicam) estableció como la población que pertenece a cada uno de los segmentos. Aunque claramente estos porcentajes deben variar en función del país del que se esté hablando, uno de los objetivos de Y&R fue, precisamente, tratar de identificar segmentos que fuesen comunes sin importar las barreras culturales (de allí su nombre Cross Cultural Consumer Characterisation) y encontró que hay ciertos estándares que pueden ajustarse a los distintos países. Así pues, los porcentajes definidos para los segmentos que componen el target de La fournee d'Gigi son:

Triunfador (19%)

Aspirante (16%)

Resignado(5%)

Total (40%)

El 40% (Young & Rubicam) de la población del grupo objetivo que hasta este momento se ha definido correspondería a 240.243 personas. Cabe anotar que este es el total de personas al cual se le podría llegar con el ofrecimiento de La fournee d'Gigi, o, lo que es lo mismo, es el PTI (Potencial total de la industria). Sobre este número La fournee d'Gigi debe calcular la participación de mercado que desea morder.

2.2.4 COMPETIDORES

2.2.4.1 Competidores tradicionales

Bogotá, se divide en sectores, donde se puede considerar una locación para puntos de ventas y domicilios. En los sectores correspondientes a los estratos socioeconómicos del mercado objetivo de la *panadería La Fournee d'Gigi*, se encontró que la panadería *Pan Pa' Yá* posee un dominio de dos sectores en la ciudad con los puntos de ventas mejor reconocidos por el mercado. Según para la pagina web (Compra Bogotá 2009); El primer sector es Usaquén, el cual cuenta con 38 panaderías, donde la mejor panadería se encuentra según la pagina de Bogotá compra (S.F. 2009-02-23) en la dirección cra.11 No 116 -10; Adicionalmente *Pan Pa' Ya* tiene un mercado potencial en el sector de suba donde se maneja una menor cantidad de establecimientos competidores, sin embargo, a partir de la base de datos de (benchmark 2009) la gran mayoría son del dominio de la empresa mencionada con ventas totales en el 2007 de \$30178,924 millones de pesos m/c.

Por otro lado un sector tentador para la *panadería* puede ser el sector de chapinero, donde la panadería *El Cometa* tiene la segunda posición en cuanto a calidad; según la pagina web Bogotá compra, adicional a la información tomada en la sección de (benchmark 2009); esta panadería cuenta con ventas anuales del 2007 de \$4841,722 millones de pesos m/c. donde demuestra la cantidad en dinero de su participación en el mercado. En este sector existen 28 panaderías donde puede tener un mercado hacia el estrato socioeconómico del mercado objetivo de la *panadería*.

La rivalidad en el sector panadero incrementa día a día, porque existe una gran cantidad de competidores en el negocio. El sector está saturado por el producto, sin embargo, cada panadería tiene un elemento diferenciador en las respectivas zonas. Cumpliendo con las especificaciones de clientes los siguientes barrios son los elegidos por

contener personas con viviendas correspondientes a un nivel socioeconómico medio y medio alto.

Tabla 3. Número de puntos de ventas según localidad y barrio en la ciudad de Bogotá

Usaquén	Cedritos	9	38
	Las Margaritas	3	
	Villa Magdala	1	
	Orquídeas	3	
	Santa Barbará	11	
	San Patricio	5	
	Molinos Norte	1	
	Santa Paula	1	
	Usaquén	1	
	Navarra	1	
	Lisboa	1	
	Chicó Norte	1	
	Chapinero	Chicó Norte	
Chicó		4	
El Lago		5	
Country		1	
Parque la 93		1	
Chapinero		12	
Quinta Camacho		1	
Chapinero bajo		1	
Suba	Coistoria norte	2	19
	Pasadena	2	
	La Floresta	5	
	Alhambra	1	
	Andes	1	

Puente Largo	1
Las Villas	3
La Colina	2
Prado	
Veraniego	2

Fuente: Elaboración propia con datos de la página Bogotá Compra (2009)

2.2.4.2 Competidores del mismo sector

Del mismo modo se escogieron los puntos de venta que representan un medio de análisis más a fondo para tomar decisiones comerciales frente a una panadería. En este esquema de agregar una experiencia al consumo del pan en la ciudad de Bogotá se encuentran los siguientes restaurantes:

IMAGEN 4. Logo de La Bagatelle



Fuente: (Bagatelle 2011)

Ofrece actualmente cuatro acogedores locales ubicados en los barrios tradicionales de estratos altos en la ciudad de Bogotá. Cada uno se caracteriza por sus terrazas al aire libre, su muestrario de postres y un particular estilo francés. La idea de La Bagatelle fue crear un ambiente ameno, en donde almorzar, comer, tomar café se conviertan en experiencias más que gratificantes.

“Disfruta nuestra variedad de panadería y repostería que encontraras en las vitrinas de todos nuestros restaurantes, las cambiamos todos los días para ofrecerte la mejor variedad y calidad” (Bagatelle)

IMAGEN 5. Logo de la Castellana 104



Fuente: (Castellana 104,2001)

Ofrece actualmente un punto de venta central en el norte de la ciudad de Bogotá. Se caracteriza por su alta calidad de productos según las indicaciones de la Castellana 104 ellos brindan la combinación de una gran variedad de productos de panadería. Se enfocan en el trabajo de harinas de trigo e ingredientes naturales. Mantienen una técnica de preparación para garantizar una alta calidad en su portafolio.

“Permiten a nuestros clientes noten la diferencia en su sabor, suavidad y presentación, de nuestros productos, en los que también combinamos arte y tradición.” (La Castellana 104)

IMAGEN 6. Panaderia Jacques



Fuente: (Pryor,Diana 2011)

Esta es una exclusiva panadería en el norte de la ciudad, ubicado en la calle 109trancitada por diferentes compradores de muebles. Presenta una propuesta acogedora recordadnos momentos parisinos dentro de la capital Colombiana donde sus cortés por parte de Jacques, su pastelero y propietario. Como se ha integrado en ser un punto turístico de la ciudad como lo describe un visitante en la famosa pagina web de viajes trip advisor.

“Una amistad de Bogotá, me llevo a Jacques a tomar el desayuno, y todo fue más que delicioso, el lugar esta divinamente decorado con motivos de Francia, el aroma de la pastelería y los panes, el servicio esmerado de sus salones y del Dueño, todo con buen gusto y con el sabor tan francés que un francés sabe dar a sus especialidades, es un lugar que no se puede dejar de visitar y disfrutar....buen gusto, excelente sabor y el mejor desayuno y pastelería francesa en esta región” (Comentarios en Trip Advisor, 2011)

IMAGEN 7. Logo de Bakers



Fuente: (Bakers 2011)

Dentro de una de las zonas más reconocidas por el turismo Bogotano se encuentra Bakers una panadería nueva que brinda un servicio inigualable. “En Bakers (Zona Rosa bogotana) conviven la pastelería francesa y la comida casual americana, con una carta de sándwiches, wraps y ensaladas. Y el sueño es que Bakers sea el primero de una cadena. Por lo mismo, antes de abrir, su gerente, Claudio Rubio, estudió algunas pastelerías exitosas como la de la cadena estadounidense Panera Bread o Migas, en Venezuela.” Sin embargo del gran concepto de la panadería se encuentran con dos casos de la pagina trip advisor donde reconocen sus productos pero su servicio dejo mucho que desear. (Cultura y Entretenimiento Periodico El Tiempo, 2011)

“No puedes pasar por Bogotá sin probar un Cheescakes de Bakers, tienen como 3 o 4 sabores, me acuerdo de el de frutos rojos, uno de moka y mi preferido el de banano.” (Comentarios en Trip Advisor, 2011)

“Fui con mi novio a desayunar..... primero que todo los precios son increíblemente altos por los desayunos.... pero pensamos que la comida sería excelente. No obstante, pedí unos huevos benedictinos... sorpresa! un pan con un jamón que ni siquiera era buen jamón... puede ser cualquier jamón x... con una tajada diminuta de queso y un huevo casi crudo encima... acompañado de un café terrible... casi frío, y ni siquiera preparado en una

máquina profesional, sino como cualquier café de cafetería barata y un jugo no muy fresco como se esperaría..... y pague por eso casi 20 mil pesos! obvio más la propina..... ni les cuento del plato de mi novio porque dan ganas de llorar..... Casi 50 mil pesos por un desayuno de quinta.....” (Comentarios en Trip Advisor, 2011)

2.2.4.3 Productos sustitutos

Los productos que pueden reemplazar el pan y brindar la misma o mayor satisfacción al cliente son una diversa cantidad de carbohidratos. Entre este grupo alimenticio se encuentran los siguientes:

Hojaldres	Galletas saladas
Galletas dulces	Pasteles horneados
Donas	Pasteles de desayuno
Arepas	Cereales

Teniendo en cuenta el core business introducir productor sustitutos a la carta de la panadería muestra una amplia gama de productos en la carta del lugar. Con el fin de resaltar la gastronomía colombiana se debe realizar una excelente receta junto a una experiencia de cada producto.

2.3 PORTAFOLIO DE PANADERÍA

En la actualidad, Bogotá cuenta con una oferta gastronómica que se divide en diferentes sectores y productos. Cada muestra gastronómica tiene una variedad de productos y tendencias. Dentro de la muestra gastronómica existen se pueden ofrecer variedades y la seleccionada como opción es la panadería. En cuanto a la experiencia para los clientes se brindaran dos ramas la comida y ambientación de cada local.

2.3.1. La comida

2.3.1.1 Panadería:

Una exquisita variedad de panes y productos en base a la más fina harina, a los más deliciosos y exóticos quesos, a la más exquisita leche y a la más fresca mantequilla, todo presentado con una obsesión por el detalle y estandarizado como *comida rápida saludable*.
Ejes principales: sándwiches, baggels, pitas, creps, wafers, mogolla.

2.3.1.2 Comida casual:

Como si del tradicional *almuerzo* colombiano se tratara, se tendrán platos en base a la comida hogareña, pero que claramente se alejan de lo tradicional e informal que existe en la actualidad. Así pues, serán platos más livianos, más estándar y con una presentación más simple pero al mismo tiempo más estilizada, eso sí, respetando la dieta colombiana base. Así cuando el cliente entre encontrará un mesón con variedad de cada uno de las bases alimenticias de la dieta hogareña colombiana, así el cliente podrá, por ejemplo, escoger de una variedad amplia de arroces, luego una variedad amplia de carnes, diferentes tipos de pollos, de vegetales, de sopas, etc. El cliente nunca se sirve el mismo, pero si escoge cada ingrediente armando el mismo la combinación de su preferencia.

2.3.1.3 Los postres:

Los postres y pastelería será un complemento del pilar anterior y se caracterizarán por su variedad y originalidad. Se tratará de productos simples para la elaboración y el consumo.

2.3.2 Ambientación

2.3.2.1 Los exteriores:

Denotarán un lugar cálido, tendrán elementos claves que, ya sea en una plazoleta de comidas (dentro de un centro comercial), o en un punto a borde de calle, lo diferenciarán e identificará como concepto único dentro de las cadenas de restaurantes. *Eje principal:* cuando la persona lo vea debe decir: Ahí todo es fresco, se ve todo recién hecho. Bajo una atmosfera de hogar escandinavo, este país y su ambiente será motor de creatividad en la realización de los elementos característicos que identificaran nuestros restaurantes.

2.3.2.2 Vitrinas internas

Opción 1: Mini-mercado con islas de preparación. En esta opción, el cliente, luego de entrar al restaurante, puede irle pidiendo a la persona que está detrás de la vitrina aquellos productos que desee y ésta se los va colocando en una bandeja especial (como si se tratase de un mini-mercado en el que uno le va dando indicaciones a quien lo atiende sobre qué cosas empacarle). Así pues, los clientes podrán ir pidiendo por ejemplo un croissant, un palito de queso y una tajada de queso, para luego pagar al final y sentarse a comer lo que acaba de tomar o simplemente pedir que se lo empaquen para llevar. Lo que hace muy interesante este concepto es que los productos se encontrarán divididos por categorías, es decir, una isla de carnes, otra isla de sándwiches, otra isla de pastas, etc. Otra alternativa es que el cliente decida sentarse en una de las mesas y allí los meseros se encargarán de tomarle su pedido en cada una de las islas.

Opción 2: La opción dos, a diferencia de la anterior, no contará con islas sino con un solo mostrador de solicitud de pedidos para todos los alimentos y otro para los postres. Todo con una forma de presentar los productos siempre permitiendo el fácil acceso y recolección de los mismos que vaya a consumir, pero con un lineamiento tradicional de retail (tal como Starbucks, Juan Valdez, Panera, etc.), es decir, una línea de entrada y una línea de salida así como una tímida división entre la línea de compradores (para favorecer el “take away”) y las mesas del restaurante; Por lo general en este esquema la cocina se ve, y está detrás de los mostradores.

2.3.2.3 Mesas del restaurante

Las mesas y sillas serán extremadamente cómodas para trabajar en las mismas, con conectores al centro de la mesa de internet y tomacorriente, entre muchas otras cosas que hacen del trabajar en el sitio todo un placer. Donde el espacio es abundante para tener un dispositivo electrónico y suficiente espacio para deleitar las selecciones de comida.

2.4. PROMOCION

Dentro de la publicidad para la panadería se basa en exhibición en el punto de venta, pagina web con el nombre de la panadería y por medio de redes sociales donde se pagara a las personas más seguidas en Bogotá que promocionen el lugar.

2.5 PRECIO

En cuanto al precio del lugar, abarca diferentes gamas de precios por su variedad en productos por lo tanto; para efectos de la formulación estratégica presente, el objetivo que proponemos es capturar un 10% de ese Potencial Total de la Industria. Esto equivaldría a un total de 24.024 personas que se convertirían en clientes del restaurante. Considerando un escenario parco, calculamos que tales clientes presentarán tan solo un factor de repetición de 4 al año, lo que quiere decir una visita al restaurante por trimestre. En resumen, esto representa un total de 96.097 transacciones anuales, igual a 267 transacciones en promedio diario.

En este punto se encontró que el mercado objetivo está buscando una oferta novedosa que entregue una gran cantidad de valor agregado y aprendizaje por un costo moderado, frente al punto de pan común dentro de las panaderías, la famosa Baguette. Para conocer el análisis del precio que se realizó ver detalles sobre la investigación de mercados en el Anexo 1.

2.6 LUGAR

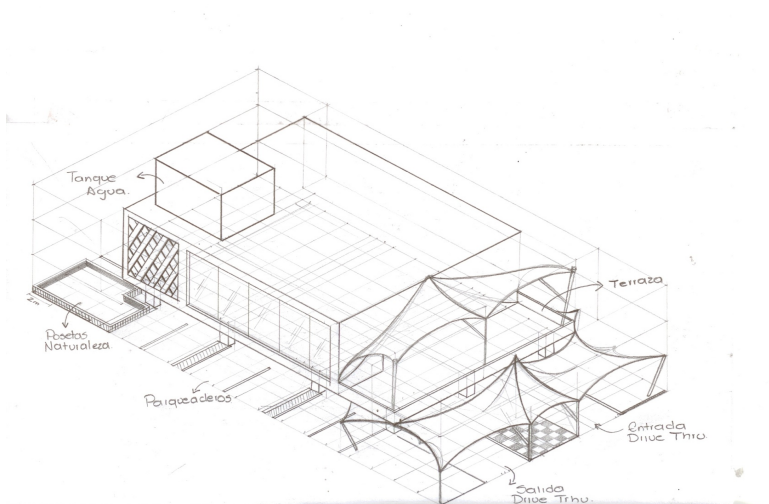
Las características para la panadería La Fournee d'Gigi son por medio de su propia firma en el sector; donde el local será reconocido por su arquitectura y singularidad. Se eligió el sector de la ciudad de Bogotá Usaquén; Teniendo en cuenta que la zona de Usaquén es reconocida por sus calles amigables al peatón y sus grandes visitantes diariamente se propone esta como sector inicial. Usaquén mas que sus habituales visitantes también brinda la posibilidad a las familias prestigiosas de Bogotá situadas en Santa Barbará Alta, recurrir a este lugar por un gran desayuno diariamente.

IMAGEN 8. IGLESIA DE USAQUÉN



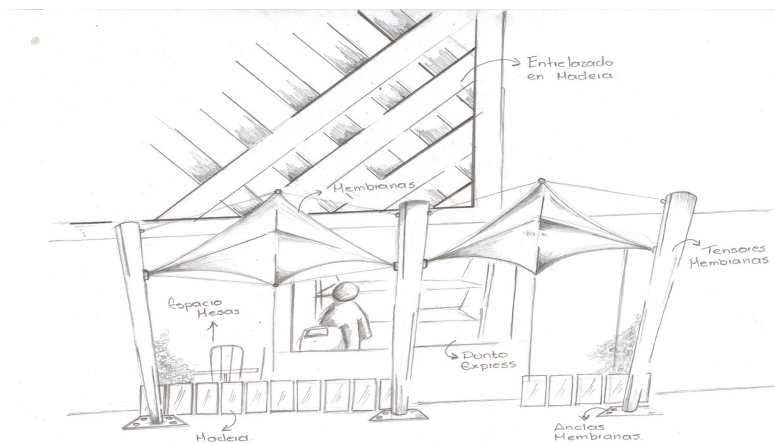
Fuente: (Pryor Soler, 2011)

IMAGEN 9. Propuesta local vista 3/4



Fuente: (Perez Diez) 2009

IMAGEN 10. Propuesta local frontal



Fuente: (Perez Diez) 2009

2.7. PLAN FINANCIERO

Para estructurar los estados financieros, se identificaron los principales costos en los que se debe incurrir en el desarrollo de la creación de un restaurante, de tal manera que se pueda sacar un estimado del comportamiento del negocio y precio óptimo frente promedios históricos del mercado. Los ingresos por ventas se determinaron con base a cantidad de transacciones promedio de cada día del mismo modo junto a las transacciones de cada día.

TABLA 4. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SOBRE LAS VENTAS HISTÓRICOS DE LA CASTELLANA 104 Y BAGATELLE.

	Castellana 104				Bagatelle				Promedio
	2009	2008	2007	2006	2009	2008	2007	2006	
Ventas	\$ 1,997,020	\$ 1,767,274	\$ 1,492,031	\$ 2,354,468	\$ 6,829,596	\$ 4,456,523	\$ 4,167,350	\$ 3,479,031	\$ 3,317,912
Costo de Ventas	\$ 1,323,562	\$ 1,014,802	\$ 840,223	\$ 1,825,326	\$ 3,577,289	\$ 2,307,676	\$ 1,989,380	\$ 1,550,875	\$ 1,803,642
Utilidad bruta	\$ 673,458	\$ 752,472	\$ 651,808	\$ 529,142	\$ 3,252,307	\$ 2,148,847	\$ 2,177,970	\$ 1,928,156	\$ 1,514,270
Margen Bruto	33.72%	42.58%	43.69%	22.47%	47.62%	48.22%	52.26%	55.42%	43.25%
Gastos Admon	\$ 278,252	\$ 483,863	\$ 368,212	\$ -	\$ 736,720	\$ 628,545	\$ 658,730	\$ 434,555	\$ 448,610
Gastos de Venta	\$ 291,367	\$ 133,175	\$ 137,265	\$ -	\$ 2,163,350	\$ 1,222,619	\$ 1,220,315	\$ 1,314,257	\$ 810,294
Utilidad operacional	\$ 103,839	\$ 135,434	\$ 146,331	\$ 529,142	\$ 352,237	\$ 297,683	\$ 298,925	\$ 179,344	\$ 255,367
Margen operaconal	5.20%	7.66%	9.81%	22.47%	5.16%	6.68%	7.17%	5.15%	8.66%
Otros ingresos	\$ 1,669	\$ 2,929	\$ 5,754	\$ -	\$ 124,489	\$ 12,781	\$ 182	\$ 437	\$ 18,530
Otros gastos	\$ 13,292	\$ 10,446	\$ 63,084	\$ -	\$ 355,840	\$ 261,721	\$ 249,016	\$ 166,557	\$ 139,995
Utilidad antes de impuestos	\$ 92,216	\$ 127,917	\$ 89,001	\$ 529,142	\$ 120,886	\$ 48,743	\$ 50,091	\$ 13,224	\$ 133,903
Imporenta	\$ -	\$ -	\$ 31,677	\$ -	\$ 41,721	\$ 42,080	\$ 37,078	\$ 12,462	\$ 20,627
Utilidad neta final	\$ 92,216	\$ 127,917	\$ 57,324	\$ -	\$ 79,165	\$ 6,663	\$ 13,013	\$ 762	\$ 47,133
Margen neto	4.62%	7.24%	3.84%	0.00%	1.16%	0.15%	0.31%	0.02%	2.17%
Valor Ventas Diarias	\$ 5,547	\$ 4,909	\$ 4,145	\$ 6,540	\$ 18,971	\$ 12,379	\$ 11,576	\$ 9,664	\$ 9,216
Valor transaccion promedio	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 22
No. Transacciones diarias	308	273	230	363	759	495	463	387	410

Fuente: BPR (2009)

TABLA 5. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SOBRE LAS VENTAS HISTÓRICOS DE PAN PA YA.

	Pan Pa Ya			
	2009	2008	2007	2006
Ventas	\$ 35,961,612	\$ 33,227,778	\$ 30,178,924	\$ 25,108,421
Costo de Ventas	\$ 22,804,529	\$ 21,100,868	\$ 18,822,511	\$ 15,980,405
Utilidad bruta	\$ 13,157,083	\$ 12,126,910	\$ 11,356,413	\$ 9,128,016
Margen Bruto	36.59%	36.50%	37.63%	36.35%
Gastos Admon	\$ 2,726,756	\$ 2,069,379	\$ 1,587,897	\$ 1,139,672
Gastos de Venta	\$ 9,878,137	\$ 9,733,750	\$ 8,638,227	\$ 7,503,861
Utilidad operacional	\$ 552,190	\$ 323,781	\$ 1,130,289	\$ 484,483
Margen operacional	1.54%	0.97%	3.75%	1.93%
Otros ingresos	\$ 738,175	\$ 860,418	\$ 88,014	\$ 692,978
Otros gastos	\$ 335,063	\$ 337,935	\$ 495,633	\$ 674,910
Utilidad antes de impuestos	\$ 955,302	\$ 846,264	\$ 722,670	\$ 502,551
Imporenta	\$ 356,105	\$ 432,079	\$ 294,096	\$ 194,092
Utilidad neta final	\$ 599,197	\$ 414,185	\$ 428,574	\$ 308,459
Margen neto	1.67%	1.25%	1.42%	1.23%
Valor Ventas Diarias	\$ 99,893	\$ 92,299	\$ 83,830	\$ 69,746
Valor transaccion promedio	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
No. Transacciones diarias	247	228	207	172
		Sucursales	27	

Fuente: BPR (2009)

TABLA 6. Estado de pérdidas y ganancias probables de La Fournee d´Gigi

Promedio por punto de venta	CIFRAS (\$000)
Ventas	\$ 1,658,956
Costo de Ventas	\$ 901,821
Utilidad Bruta	\$ 757,135
Margen Bruto	22%
Gastos Administrativos	\$ 224,305
Utilidad Operacional	\$ 532,830
Margen Operacional	32%
Otros Ingresos	\$ 9,265
Otros Gastos	\$ 69,997
UADI	\$ 472,098

Impuestos	\$ 10,314
UN	\$ 461,784
Margen Neto	28%
Valor Ventas Diarias	\$ 4,608
Valor Transacción Promedio	11
No. Transacciones día	205

Fuente: Elaboración propia. (2011)

De acuerdo con los costos, gastos variables y gastos fijos, se determinó que el margen de utilidad que se debe obtener para que el negocio se vea interesante para los inversionistas, debe ser del 28%. El cual pertenece a un margen tentativo junto a cualquier inversionista. Revisando los temas que pueden reducir dicho margen fue encontrado que los costos variables pueden afectar la utilidad final. Teniendo en cuenta que la Bagatelle tiene una gran Utilidad Bruta significativa muestra que al ver los gastos de venta puede terminar con dicho margen.

3. CONCLUSIONES

- Para realizar una cadena de restaurantes se debe estudiar a fondo cada punto de este, es importante conocer el consumidor y las necesidades que este presenta. Cada sector de una ciudad representa una oportunidad y sobretodo en el área de la panadería Colombia es un país con varios empleos para crear y servicio que mejorar.
- Las estrategias de comunicación para dar a conocer una nueva propuesta para consumir los productos de la panadería de la cultura a través del reconocimiento de su identidad de cada sector de la ciudad. Con el fin de establecer una panadería que valla con las largar caminatas de la ciudad.
- Por medio de conquistar Usaquéen se logra generar interés en los visitantes en las regiones populares de la ciudad de Bogotá para que experimenten la posibilidad de conocer la panadería colombiana de otra manera.
- Usaquéen es un lugar el cual se rodea de uno de los puntos más importantes de la ciudad como lo son las estructuras de torres unidas y las grandes empresas que se encuentran allí. Igualmente Usaquéen representa un lugar recurrente por todos los bogotanos especialmente el día domingo conjunto al día de las pulgas.
- Dentro de Usaquéen no se encuentra ninguno de los competidores directos del producto en conjunto.
- La gastronomía un sector de la economía que puede llegar a tener un gran peso sobre el PIB del país, pero para lograr esto, debe ser entendido y explorado a cabalidad para descubrir cuáles son los potenciales existentes en el país, de tal forma que se puedan generar productos con alto valor agregado para lograr atraer la atención de los turistas y que prefieran este producto por encima de los existentes en el mercado.
- Dentro del comportamiento del mercado se puede encontrar que, al contrario del resto del mundo, la gastronomía en Colombia tuvo una aceleración en el último año, independientemente de los problemas generados por la crisis económica.
- Debido a la gran gama de posibilidades que existen en el mercado, y a la facilidad de acceso a la información de dichas opciones, el turista se vuelve cada vez más exigente frente a los servicios recibidos.

- El mercadeo del producto hace parte fundamental del éxito del servicio, ya que con este se busca aumentar el número de turistas que demandan el destino, pues a más turistas mayores consumo de productos o servicios ofrecido en el restaurante. En este sentido la iniciativa es desarrollar un gran portafolio de ofertas de productos para expandir las alternativas de consumo, generar un mayor valor agregado para mejorar el valor percibido por el cliente y aumentar igualmente el servicio prestado a cada uno de ellos puesto como se vio la propuesta de Bakers tiene un medio inigualable en cuanto a sus productos pero cierran las puertas de la demanda a la hora de evaluar su servicio.
- Uno de los retos que tiene el sector alimenticio es estar en continua innovación sobre los canales por los que realiza sus promociones, ya que en esta época las comunicaciones son cada vez más veloces. La idea es lograr tener presencia en todos los medios de comunicación (especialmente en internet), de tal forma que el cliente potencial encuentre información que llame su atención y lo haga investigar más acerca del destino para finalmente tomar la decisión de visitarlo.
- El programa para crear una cadena de panaderías bajo el nombre La Fournee d'Gigi maneja un medio financiero bajo por medio de comenzar con un punto de venta y la necesidad de mantener un nombre que represente una excelente experiencia dentro de los barrios más prestigiosos de la ciudad. De acuerdo con el manejo de la rentabilidad del programa la inversión es una inversión tentativa al representar un margen de utilidad del 28% frente a unas ventas posibles y tentativas anuales.

4. RECOMENDACIONES

- Construir un concepto de negocio que en menos de dos años figure como una de las 70 empresas más importantes del sector “expendio a la mesa de comidas preparadas” de alimentos servidos a la mesa”.
- Posicionarse como marca líder en la categoría de panadería/light meals en el país.
- Ofrecer una experiencias de consumo y servicio totalmente diferente a lo acostumbrado en el mercado colombiano, pero siempre respetando el código cultural del mismo.
- Tener un menú competitivo con las mejores panaderías gourmet del mundo, ofreciendo platos de talla internacional
- Tener unas líneas características de identidad tanto en la presentación integral del local, platos, ambientación, merchandising, etc.
- Construir una cadena propia de más de 10 restaurantes en una primera fase bajo los mismos lineamientos de los propietarios fundadores.
- Construir un estándar de calidad tan robusto durante los primeros dos años, que permita la expansión total del concepto del negocio, a través del franquiciamineto del mismo.

Para lograr el impulso de una nueva panadería en la ciudad, las acciones deben estar encaminadas a las necesidades de las personas del sector, teniendo como ejes de acción como la generación de empleo, competitividad del sector, promoción de la gastronomía colombiana.

IMAGEN 11. Ejes de acción para panadería La Fournee dGigi



Fuente: Elaboración Propia

Sería indispensable enfocarse en las siguientes tareas para la creación de un nuevo restaurante que brinde pan:

Generación de empleo: Según el artículo publicado en (Redacción elemplo.com) reporta “A pesar de destacar la reducción en la tasa de desempleo que paso de 14,6% en enero de 2010 a 13,5% durante el mismo mes de 2011, el presidente Juan Manuel Santos declaró que los resultados no son satisfactorios para él y que no descansará hasta ver la cifra en un dígito.” De estos en Bogotá D.C. corresponde al 9,8%. Lo que indica que será

indispensable para inversionistas del país tener en cuenta la importancia de generar empleo dentro de la ciudad.

Teniendo en cuenta que se habla de un producto el cual se ofrece de diferentes maneras es importante enfocarse en el servicio que se prestara en el lugar de venta.

En la campaña de promoción se debe tener en cuenta que los folletos y volantes son desperdicios de dinero. Se debe incluir una publicidad en redes sociales y anuncios en punto de venta donde mantenga la pendería como un lugar atractivo. De esta manera la panadería puede llamar la atención de nuevos clientes para sus productos y experiencia.

El nombre del establecimiento debe ser identificable dentro de su mercado, corto y que su función sea clara y sobretodo fácil de pronunciar para cualquier lengua, por eso se eligió La Fournee d'Gigi con el fin que el nombre del restaurante se convierta en marca propia para línea de productos.

Buscar una integración con proveedores éxitos y de alta calidad para obtener productos de alta calidad igualmente.

Profundizar en áreas de visibilidad frente al punto, donde sea una calle de alto tráfico peatonal.

Profundizar en áreas como la comunicación, Es indispensable que se manejen precios competitivas. A su vez, llevar a cabo el mejoramiento de vías terrestres para lograr la fácil accesibilidad a todas las regiones de Colombia.

Fortalecer los programas de educación enfocada hacia la gastronomía.

En el diagnóstico realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para firmar convenios de competitividad turística se encontraron una serie de problemáticas, a las cuales se les debe prestar atención e implementar soluciones. Algunas de estas falencias son:

Capacitación, educación y sensibilización: Podrán mejorarse mediante la creación de programas e instituciones que promuevan el entendimiento de la importancia del sector turístico para el desarrollo de las regiones.

Fallas en gestión pública para el turismo: Es necesario entender que el destino turístico es el fiel reflejo de la gestión de sus gobernantes. Es por esto que se debe procurar una continuidad entre gobiernos para que los objetivos propuestos en los diferentes Planes Sectoriales de Turismo puedan ser llevados a cabo, teniendo en consideración que Usaquén representa uno de los puntos turísticos en la ciudad para extranjeros.

Debilidad gremial y desunión de los empresarios: Se deben crear programas en los que se asegure un ambiente competitivo sano y donde se expongan las necesidades que el sector brinda como oportunidad de negocio.

ANEXOS

ANEXO 1. SONDEO DE MERCADO

I. OBJETIVO

La investigación de mercado se basó principalmente en indagar acerca del interés que genera el un lugar el cual brinde una experiencia diferente en cuanto al consumo de productos de panadería. Consultar cuales son las características que destaquen la cultura pastelera y su posicionamiento en la ciudad de Bogotá D.C. Inicialmente se debió identificar la oportunidad a explotar una de las posibilidades de productos artesanales del país como lo es la panadería y pastelería, el cual no ha sido tenido en cuenta en su totalidad pues existen propuestas pero ninguna lleva a cabalidad una experiencia sofisticada, integrada a la panadería La Fournee d´Gigi.

Con el fin de identificar las necesidades de los clientes panaderos del sector elegido se realizaron encuestas en el mismo, de este modo se pudo conocer tanto sus expectativas como diferentes sugerencias en torno al proyecto. Se evaluaron los resultados para obtener un mejor análisis de la información y de este modo estimar el éxito que puede generar el local.

Para poder cumplir los objetivos anteriormente nombrado se llevó a cabo un análisis de los comportamientos de 3 factores importantes:

1. Producto: encontrar cuáles son los productos y servicios donde la gente esperaría encontrar en este punto de venta estratégico.
2. Precio: se buscó encontrar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por un producto genérico.

3. Plaza: Con base en una encuesta preestablecida, se pretendió evaluar cuales son las expectativas que el cliente tiene a cerca del producto para el desarrollo de un local que brinde productos de pastelería y pastelería.

II. INFORMACIÓN PRELIMINAR

“El 80 por ciento del pan que se consume en Colombia es el que se fabrica en las panaderías de barrio. El otro 20 por ciento del mercado corresponde al pan industrializado, que es aquel que se vende en los supermercados. Así, mientras que el consumo per cápita al año del producto de la panadería llega a 10 kilos, el producto empacado que se comercializa en las cadenas y las tiendas apenas corresponde a 2,5 kilos. Mucho menor es el consumo del pan integral, que en el sector industrializado es medido en 70 gramos per cápita al año, según explicó Marcela España, gerente de mercadeo de Bimbo Colombia. En el total de esa multinacional, las ventas del pan integral suman el 14 por ciento de sus ventas. “

Fuente: (El Tiempo, 2011)

En lo corrido del año, el índice se ubica en 2,20 por ciento mientras que para los doce meses el IPC presenta una variación de 3,02 por ciento. En alimentos, las mayores variaciones en los precios se dieron en las hortalizas y legumbres (4,55%); cereales y productos de panadería (2,20%) y lácteos, grasas y huevos (0,59%). Entre tanto, otros sectores se ubicaron por debajo del índice de inflación: transporte (-0,11%); comunicaciones (-0,04%); educación (0%); diversión (0,04%); salud (0,13%); vestuario (0,15%); vivienda (0,19%) y otros gastos (0,19%). En el boletín de inflación suministrado por el Dane para el mes de mayo (adjunto al final de este artículo), el grupo de alimentos llama la atención por la diferencia que se presenta en el cálculo de la inflación sin alimentos que se refleja entre la variación mensual -según grupos de gasto- (página 3) y la inflación según clasificación de los bienes y servicios de la canasta (página 30). Mientras en el primero la inflación que no incluye alimentos para mayo de 2011 oscila entre -0,04 con comunicaciones y 0,19 de otros gastos, en el segundo la inflación sin alimentos es de -0,40 por ciento, lo que evidencia dos cálculos muy diferentes para el mismo ítem. Hasta el momento el Dane no se ha manifestado al respecto. "En mayo de 2011, la variación del IPC

sin alimentos fue -0,40%. Esta tasa es inferior en 0,54 puntos porcentuales a la registrada en mayo de 2010 e inferior en 0,68 puntos porcentuales al IPC total (0,28%) de mayo de 2011", sostiene el informe. En vivienda los subgrupos con menores variaciones en los precios correspondieron a gas y servicios públicos (-0,39%) y aparatos domésticos (-0,04%). En otros gastos el subgrupo con menor variación en los precios correspondió a bebidas alcohólicas (0,12%). Hay que recordar que el Índice de Precios al Consumidor, que mide el Dane, representa el nivel de variación de los precios de los productos reflejado en la inflación de los bienes y servicios. El Banco de la República mediante sus herramientas de control, como es el caso de la tasa de interés, busca mantener controlada dicha inflación. Cúcuta, la ciudad con mayor aumento en precios Cúcuta registró el mayor incremento en los precios (0,69%). En la capital del departamento de Norte de Santander, los alimentos con 1,27 por ciento registraron la mayor variación positiva en el promedio de precios. En contraste, diversión registró la mayor variación negativa en los precios durante el quinto mes de 2011, con una variación de -0,30 por ciento. En oposición, Riohacha, (-0,54%) registró la mayor variación negativa en el promedio de precios. En la capital del departamento de Guajira, los grupos con la mayor variación negativa fueron: vivienda (-1,57%); comunicaciones (-0,85%) y diversión (-0,83%). Entre tanto, el de mayor variación positiva fue alimentos (0,11%). Bogotá con 0,33 por ciento fue la decimoprimer ciudad con mayor variación positiva en los precios en el periodo analizado. En la capital de la República, el grupo con mayor variación fue: alimentos (1,04%).

Fuente: (Periodico El Tiempo, 2011)

III. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

a) **Método Utilizado:**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó una técnica cuantitativa con un cuestionario estructurado, por medio del cual se recopiló la información mediante encuestas personales, que contienen la opinión personal de todas aquellas personas que pasan por el sector de Usaqué, pues es el sector del norte de la ciudad donde no existe ningún local por el estilo de Baker's o La Bagatelle.

b) Tamaño de la muestra:

En total se realizaron 50 encuestas tanto a nacionales como a extranjeros, con el fin de saber la opinión respecto a la gastronomía colombiana. Para llevar a cabo el estudio, se eligió un tamaño muestral con su respectivo margen de error que obtuvimos mediante la utilización de la siguiente fórmula (Berenson, 2006, pág. 254):

$$n = z^2 p \times q / e^2$$

En donde:

n = el número de encuestas o tamaño de la muestra

z = variable aleatoria normal estándar

$p \times q$ = probabilidad de ocurrencia acerca del interés en el consumo de experiencia en La fournee d'Gigi

e = error muestral

c) Unidad de muestreo:

Las encuestas se aplicaron de un modo selectivo frente a las personas extranjeras y a personas nacionales, quienes visitan y recorren las calles del antiguo pueblo de Cundinamarca con su mercado de pulgas cada domingo.

d) Procedimiento de muestreo

Para llevar a cabo el muestreo tuvimos en cuenta la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, al no saber el número exacto de personas interesadas en la localización central, al haber sido en el local disponible de la ciudad.

IV. FORMATO DE LA ENCUESTA

1. Sexo:

Hombre _____

Mujer _____

2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

- a) Menor de 18
- b) Entre 18-25
- c) Entre 26-35
- d) Entre 36-45
- e) 46 o mas

3. ¿En qué país vive usted?

- Colombia _____
- En otro país _____ ¿cuál? _____

4. ¿Cuál es su ocupación en este momento?

- a. Estudiante
- b. Empleado
- c. Pensionado
- d. Desempleado
- e. Ama de casa
- f. Independiente

5. ¿Por qué visita el sector de Usaqué en la ciudad?

- a. Descanso
- b. Compras
- c. Salud
- d. Visitas a sitios de interés cultural
- e. Negocios
- f. Comida

6. ¿Consume productos de pastelería?

Si ____

No ____

- a. Si su respuesta es sí continúe con la encuesta
- b. Si su respuesta es no pase a la pregunta 8.

7. ¿Dónde compra sus productos de pastelería?

- a. Supermercado
- b. Panadería tradicional
- c. Panadería Especializada
- d. Calle
- e. Restaurantes

8. ¿Le gustaría encontrar un restaurante especializado en pastelería en el sector?

Si ____

No ____

- a. Si su respuesta es sí continúe con la encuesta
- b. Si su respuesta es no pase a la pregunta 10.

9. ¿Qué buscaría en este lugar?

- a. Precio
- b. Experiencia
- c. Ambiente
- d. Productos
- e. Servicio

10. ¿Consume usted Baguette?

Si ____

No ___

Si su respuesta es sí continúe con la encuesta

Si su respuesta es no pase a la pregunta 12.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una baguette?

- a. Menos de \$1.000 COP
- b. \$1.001 - \$2.000
- c. \$2.001- \$3.000
- d. Más de \$3.000

12. Mencione tres aspectos negativos que le encuentra a las panaderías de la ciudad

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 2. ARTICULO QUE FOMENTA LA EMPRESA

Gobierno quiere encauzar a los restaurantes hacia la formalización



Bogotá, 16 de marzo de 2011.- Debido a que buena parte de los restaurantes que operan en Colombia lo hacen en la informalidad, el Gobierno nacional espera incluir su encauzamiento hacia la formalidad empresarial, como una de las metas que hagan parte

de la Política Gastronómica del País, que se teje esta semana, en Bogotá, entre los sectores público y privado.

• **Amasijos y pasabocas, los preferidos por los viajeros extranjeros**

Esta es una de las aspiraciones manifestadas por el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, durante la instalación del Primer Foro de Gastronomía Colombiana, que se realiza hoy y mañana en el Hotel AR Salitre.

Según el Ministro, en la actualidad más de 50 mil restaurantes en Colombia funcionan en la informalidad, mientras que otros 10 mil, aun siendo formales, tienen camino por recorrer para mejorar en este sentido. De ahí que la tarea sea la de ayudar a los empresarios a conocer las bondades de formalizarse y a que utilicen las herramientas que el Gobierno ha puesto al servicio para facilitarles la tarea.

El Ministro se refirió al aprovechamiento que pueden hacer los empresarios de los restaurantes de la Ley de Formalización y Primer Empleo, ya en vigencia, la cual, dijo, les allana el camino para dejar la informalidad y abrirse a nuevas posibilidades de crecimiento y de generación de empleo.

“Nos interesa comenzar a hacer un trabajo de apoyo con incentivos, en donde todas las instituciones que, de una u otra forma tengamos que ver con la actividad empresarial estemos presentes”, dijo el Ministro.

Explicó, además, que “en el caso específico de los restaurantes, se busca que puedan mejorar en la capacitación de su recurso humano, labor en la cual es posible contar con el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-, que tengan acceso a créditos en condiciones mucho más blandas para que crezcan; y que reciban apoyo en programas específicos de desarrollo”.

Además de este reto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo busca convertir a la gastronomía colombiana en un activo diferenciador del turismo. De ahí que, en la jornada de hoy, en el marco del Foro, se le haya dado a conocer a los participantes el resultado de Estudio “Gastronomía Colombiana como Factor Potencial del Turismo”, contratado por el Ministerio, a través del Fondo de Promoción Turística.

Las conclusiones de dicho estudio, sumadas a las que salgan de las discusiones que se realicen en cinco mesas de trabajo, en las cuales estarán los actores de la gastronomía colombiana, servirán como hoja de ruta para trazar esa Política Gastronómica que necesita el país.

EL ESTUDIO

Según el Ministro, son muchos los retos que se plantean a partir de las conclusiones del Estudio sobre gastronomía realizado; de ahí la importancia de tomar la experiencia internacional de países que han logrado posicionarse como destinos gastronómicos. Tal es el caso de Perú, España, Italia y México.

El Estudio analizó el país por regiones, identificó las potencialidades de cada una de ellas, recogió testimonios tanto de extranjeros que estaban de visita por Colombia y que tuvieron la oportunidad de disfrutar de la comida colombiana, como de expertos que pudieron aportar sus opiniones sobre hacia donde se debe caminar para lograr el objetivo.

Una de las mayores fortalezas detectadas está en los pasabocas típicos de cada región, que son tomados, en muchos casos, por los visitantes extranjeros como “plato fuerte”, por el gusto que les produce.

Según el Estudio, lo que más recuerda un extranjero son los llamados “amasijos”, tales como pandebonos o buñuelos, entre otros.

En este y en muchos otros aspectos hay valores por rescatar, pero también retos para cuyo cumplimiento se requiere del concurso de los sectores público y privado.

(ARM)
COMUNICACIONES

OFICINA DE

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=8670&IDCompany=1>

