

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
POSTRES Y TORTAS PERSONALIZADAS EN BUCARAMANGA**

SANDRA MILENA MELO ACEVEDO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2016**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
POSTRES Y TORTAS PERSONALIZADAS EN BUCARAMANGA**

SANDRA MILENA MELO ACEVEDO

**Trabajo de grado para optar el título de:
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
ORLANDO LEÓN ORTEGA
Contador Público
Especialista en Gerencia de proyectos**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2016

AGRADECIMIENTOS

La autora de este proyecto expresa sus más sinceros agradecimientos a:

- A la Universidad Industrial de Santander, por permitir la culminación de esta meta, como miembro de esta importante institución.
- Al Director de Proyecto y su cuerpo docente, por sus enseñanzas y conocimientos compartidos durante mi preparación como profesional en Gestión Empresarial.
- A mi familia por su apoyo incondicional.
- A todos mis familiares y amigos que hicieron parte de este proceso, que Dios Padre les bendiga y multiplique en abundancia.

DEDICATORIA

A Dios Padre por Su infinito amor y misericordia, a mi madre Hercilia y mi padre Luis Gerardo por no haberme dado todo lo que un día les pedí y permitirme que me esforzara por alcanzar mis sueños.

A mi amado Esposo Orlando y a mis hijas Paula y Mariana, a quienes les robé tiempo de compartir en familia por perseguir mis sueños.

Les agradezco la paciencia, el cariño, el amor y el apoyo incondicional que me brindaron en todo este tiempo y que hoy quiero recompensar.

A mi Director de Proyecto Orlando León Ortega, gran profesional, quien con su sabiduría y experiencia me apoyó incondicionalmente en la realización del proyecto.

Sandra Milena Melo Acevedo

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES	23
1.1 PANORAMA DEL SECTOR	26
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO	29
1.3 ASPECTOS LEGALES	29
2. ESTUDIO DE MERCADOS	35
2.1 OBJETIVOS	35
2.1.1 Objetivo General.	35
2.1.2 Objetivos Específicos	35
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	36
2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto	36
2.2.2 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia.	41
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	43
2.3.1 Mercado Potencial.	43
2.3.2 Mercado Objetivo	45
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
2.4.1 La demanda.	46
2.4.1.1 Descripción del problema de la Investigación de mercados.	46
2.4.1.2 Necesidades de Información.	46
2.4.1.3 Ficha técnica	47
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados	50
2.4.3 Estimación de la demanda.	71
2.5 OFERTA O COMPETENCIA	73
2.5.1 Necesidades de información.	73
2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia.	73
2.6 DEMANDA POTENCIAL O INSATISFECHA	75
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	75
2.7.1 Estructura de los canales actuales	75

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.	76
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	76
2.8 PRECIO	77
2.8.1 Análisis de precios	77
2.8.2 Estrategias de fijación de precios.	77
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	78
2.9.1 Objetivos.	78
2.9.2 Logotipo.	78
2.9.3 Slogan.	79
2.9.4 Análisis de medios.	80
2.9.5 Selección de medios.	81
2.9.6 Estrategias.	82
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.	83
2.9.7.1 De lanzamiento.	83
2.9.7.2 Presupuesto de operación.	83
3. ESTUDIO TÉCNICO	84
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	84
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.	84
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.	84
3.1.3 Capacidad del proyecto.	85
3.1.3.1 Capacidad total diseñada.	86
3.1.3.2 Capacidad instalada.	86
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.	87
3.2 LOCALIZACIÓN	88
3.2.1 Macro localización.	88
3.2.2 Microlocalización.	89
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	90
3.3.1 Ficha técnica del producto	90
3.3.2 Descripción técnica del proceso.	92
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento	94

3.3.4 Control de calidad.	96
3.3.5 Recursos.	97
3.3.5.1 Recurso humano.	97
3.3.5.2 Recurso físico.	97
3.3.5.3 Recursos de insumos.	99
3.3.6 Distribución de planta.	101
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	103
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	103
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	104
4.2.1 Visión.	104
4.2.2 Misión.	104
4.2.3 Objetivos.	104
4.2.4 Políticas.	105
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
4.3.1 Organigrama de la empresa	106
4.3.2 Descripción y perfil de los cargos	107
4.3.3 Asignación salarial.	112
5. ESTUDIO FINANCIERO	113
5.1 INVERSIONES	113
5.1.1 Inversión Fija.	113
5.1.1.1 Construcción y Adecuación.	113
5.1.1.2 Maquinaria y equipo.	113
5.1.1.3 Muebles y enseres.	114
5.1.1.4 Equipo de computación y comunicación	115
5.1.1.5 Total Inversión Fija.	115
5.1.2 Inversión diferida.	115
5.1.3 Inversión de capital de trabajo.	116
5.1.3.1 Costos de producción	116
5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.	119
5.1.3.3 Gastos financieros.	119

5.1.3.4 Total capital de trabajo.	119
5.1.5 Fuentes de financiación.	120
5.2 COSTOS Y GASTOS	122
5.2.1 Costos fijos.	122
5.3 PRECIO DE VENTA	122
5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	123
5.4.1 Ingresos Proyectados.	123
5.4.2 Egresos Proyectados	124
5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A CINCO AÑOS	125
5.5.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.	125
5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.	126
5.5.3 Balance General proyectado a 5 años	127
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	128
6.1 IMPACTO SOCIAL	128
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	128
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.	129
6.3 EVALUACION FINANCIERA	130
6.3.1 Valor presente neto.	130
6.3.2 Tasa Interna de Retorno.	132
6.3.3 Periodo de recuperación.	133
6.3.4 Análisis de las Razones Financieras.	133
6.3.4.1 Indicadores de liquidez.	134
6.3.4.2 Indicadores de endeudamiento.	134
6.3.4.3 Indicadores de actividad.	135
6.3.4.4 Indicadores de rendimiento.	136
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	136
7. CONCLUSIONES	138
8. RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS	145

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Población Bucaramanga. 2011	43
Cuadro 2. Proyección población Bucaramanga 2014	43
Cuadro 3. Población masculina Bucaramanga 2011	44
Cuadro 4. Población femenina Bucaramanga 2011	44
Cuadro 5. Proyección población masculina Bucaramanga 2014	44
Cuadro 6. Proyección población femenina Bucaramanga 2014	44
Cuadro 7. Proyección población total Bucaramanga 2014	44
Cuadro 8. Población de Bucaramanga estratificada 2011	45
Cuadro 9. Proyección población de Bucaramanga estratificada 2014	45
Cuadro 10. Mercado Objetivo	45
Cuadro 11. Distribución de encuestas por submuestras	49
Cuadro 12. Composición del núcleo familiar	50
Cuadro 13. Preferencia de productos	51
Cuadro 14. Preferencia por tipo de ponqué	52
Cuadro 15. Preferencia por sabores de la torta	53
Cuadro 16. Preferencia por sabores de los postres	54
Cuadro 17. Consumo en celebraciones	55
Cuadro 18. Frecuencia de compra	56
Cuadro 19. Consumo del producto	57
Cuadro 20. Promedio de pago del producto	58
Cuadro 21. Lugar de compra del producto	59
Cuadro 22. Evaluación del producto	60
Cuadro 23. Factores que motivan la compra	61
Cuadro 24. Consulta de medios publicitarios	62
Cuadro 25. Importancia del producto personalizado	63
Cuadro 26. Posibilidad de crear su propio diseño	64
Cuadro 27. Medio para el diseño	65
Cuadro 28. Aceptación nueva empresa	66

Cuadro 29. Servicio a domicilio	67
Cuadro 30. Tipo de empaque	68
Cuadro 31. Medio de pago	69
Cuadro 32. Ubicación de la empresa	70
Cuadro 33. Proyección de la demanda	72
Cuadro 34. Situación Actual de la competencia.	73
Cuadro 35. Demanda insatisfecha	75
Cuadro 36. Canal regional TRO	80
Cuadro 37. Análisis Caracol AM	81
Cuadro 38. Publicidad Vanguardia Liberal	81
Cuadro 39. Presupuesto de lanzamiento	83
Cuadro 40. Presupuesto de operación	83
Cuadro 41. Capacidad diseñada para fabricación de productos	86
Cuadro 42. Tiempo de producción de Ponqués y Tortas	86
Cuadro 43. Capacidad instalada para producción de tortas y ponqués	87
Cuadro 44. Tiempos de producción	87
Cuadro 45. Capacidad proyectada	88
Cuadro 46. Locales propuestos y condiciones	89
Cuadro 47. Criterios de microlocalización	90
Cuadro 48. Ficha técnica del producto - Ponqué	91
Cuadro 49. Ficha técnica del producto - Torta	92
Cuadro 50. Simbología a utilizar	94
Cuadro 51. Recurso humano requerido	97
Cuadro 52. Maquinaria y equipo	98
Cuadro 53. Equipo de cómputo	98
Cuadro 54. Muebles y enseres	99
Cuadro 55. Insumos	99
Cuadro 56. Factores determinantes del salario	112
Cuadro 57. Asignación salarial	112
Cuadro 58. Construcción y Adecuación	113
Cuadro 59. Maquinaria y equipo	114

Cuadro 60. Muebles y enseres	114
Cuadro 61. Equipo de comunicación y computación	115
Cuadro 62. Total Inversión Fija.	115
Cuadro 63. Inversión diferida.	115
Cuadro 64. Costo materia prima	116
Cuadro 65. Costos de mano de obra directa	117
Cuadro 66. Depreciación de activos fijos	117
Cuadro 67. Otros costos y gastos	118
Cuadro 68. Costos Indirectos - CIF	118
Cuadro 69. Costos totales de producción	118
Cuadro 70. Gastos por salarios de administración y ventas	119
Cuadro 71. Otros gastos de administración y ventas	119
Cuadro 72. Total costos y gastos mensuales	120
Cuadro 73. Inversión total	120
Cuadro 74. Fuentes de financiación	120
Cuadro 75. Amortización del crédito bancario	121
Cuadro 76. Costos Fijos	122
Cuadro 77. Costos variables	122
Cuadro 78. Factores situacionales incidentes en el precio	123
Cuadro 79. Proyección anual de ingresos	124
Cuadro 80. Proyección anual de egresos	124
Cuadro 81. Estado de Resultados Proyectado	125
Cuadro 82. Flujo de caja proyectado	126
Cuadro 83. Balance General	127
Cuadro 84. Matriz de evaluación de impacto	129
Cuadro 85. Valor presente neto. VPN	132
Cuadro 86. Tasa Interna de retorno TIR	133
Cuadro 87. Margen de contribución Unitario	136

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ideas de postres creativos	38
Figura 2. Diseño de tortas personalizadas	38
Figura 3. Diseños de Cupcakes	39
Figura 4. Pastel de chocolate	39
Figura 5. Torta de café y torta de naranja	40
Figura 6. Caja Empaque Modelo	41
Figura 7. Distribución de encuestas por estrato	49
Figura 8. Composición del núcleo familiar	50
Figura 9. Preferencia de productos	51
Figura 10. Preferencia por tipo de ponqué	52
Figura 11. Preferencia por sabores de la torta	53
Figura 12. Preferencia por sabores de los postres	54
Figura 13. Consumo en celebraciones	55
Figura 14. Frecuencia de compra	56
Figura 15. Consumo del producto	57
Figura 16. Promedio de pago del producto	58
Figura 17. Lugar de compra del producto	59
Figura 18. Evaluación del producto	60
Figura 19. Factores que motivan la compra	61
Figura 20. Consulta de medios publicitarios	62
Figura 21. Importancia del producto personalizado	63
Figura 22. Posibilidad de crear su propio diseño	64
Figura 23. Medio para el diseño	65
Figura 24. Aceptación nueva empresa	66
Figura 25. Servicio a domicilio	67
Figura 26. Tipo de empaque	68
Figura 27. Medio de pago	69

Figura 28. Ubicación de la empresa	70
Figura 29. Proyección de la demanda	72
Figura 30. Estructura del canal de comercialización actual	76
Figura 31. Canal de comercialización	77
Figura 32. Logotipo de la empresa	79
Figura 33. Producción del ponqué	94
Figura 34. Producción de tortas	95
Figura 35. Distribución de planta	102
Figura 36. Punto de equilibrio	137

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta	146

GLOSARIO

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: el canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. Los canales de distribución son los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final.

CULTURA ORGANIZACIONAL: la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

FACTIBILIDAD: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

GESTIÓN HUMANA: será la encargada de escoger el personal que va a laborar en la empresa; tiene como objetivo principal seleccionar trabajadores idóneos y calificados que ofrezcas un excelente servicio y aporten al crecimiento de la organización. Dentro de sus funciones se encuentra velar porque todos y cada uno de los empleados se sientan bien con sus labores y las desarrollen con la mejor disposición y gracias a ello se genere un buen clima laboral.

MERCADEO: es la técnica más fuerte, ya que esta ofrece una realidad de los posibles clientes potenciales a utilizar el servicio. Uno de los canales de comunicación que más fortalece el mercadeo es la promoción por medio de las personas que han recibido la atención y que son las encargadas con su experiencia personal de atraer posibles clientes a la empresa.

RESUMEN

TITULO:

FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE POSTRES Y TORTAS PERSONALIZADAS EN BUCARAMANGA*

AUTOR:

MELO ACEVEDO, Sandra Milena**

PALABRAS CLAVE:

Batido. Horneado. Mezcla. Moldeado. Pastillaje. Pesaje.

DESCRIPCIÓN

La primera parte del estudio se presenta la introducción, en la cual se hace referencia a las líneas temáticas que guían el desarrollo del trabajo; colocando especial atención a la oportunidad de los nuevos profesionales en el entorno para la creación de nuevas oportunidades laborales a través de la creación de nuevas empresa, presentando de igual manera en el desarrollo del estudio se presenta un esbozo del panorama mundial, regional y local del sector pastelero y las proyecciones de una nueva empresa pastelera en el mercado local, conociendo las expectativas de los actores del mercado, que en este caso particular serían los consumidores y la competencia.

En la segunda parte se proyectan los aspectos administrativos de la nueva empresa, haciendo referencia a sus proyecciones empresariales, sus deberes y sus responsabilidades, preparando la empresa administrativamente para que su dirección sea acertada, de tal manera que se logre el éxito empresarial

La tercera parte del proyecto corresponde a las proyecciones financieras, que permiten calcular las necesidades financieras del proyecto en la actualidad y en los próximos cinco años, de tal manera que no se presenten las sorpresas que normalmente pueden aparecer cuando se pretende iniciar un proceso empresarial sin planeación ni planificación.

Por último el proyecto se concentra en su viabilidad administrativa, financiera y de gestión, calculando su implementación, difusión y permanencia en el mercado en los próximos cinco años, evaluando cada uno de los componentes de éxito empresarial, que se reflejan en sus estados financieros, así como el compromiso con la responsabilidad social empresarial y las comunidades que de alguna manera pueden acercarse al nuevo proyecto.

* Trabajo de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia - Gestión Empresarial. Director: Orlando León Ortega

ABSTRACT

TITLE:

FEASIBILITY STUDIES FOR THE CREATION OF A COMPANY PRODUCER OF DESSERTS AND CAKES CUSTOM IN BUCARAMANGA^{*}

AUTHOR:

MELO ACEVEDO, Sandra Milena^{** **}

KEY WORDS:

Milkshake. Baking. Mix. Molding. Gumpaste. Weighing

DESCRIPTION OR CONTENT:

The first part of the study presents the introduction, in which reference is made to the thematic lines that guide the development of the work; placing special attention to the opportunity of new professionals in the framework for the creation of new job opportunities through the creation of new company, presenting in the same way in the development of the study presents an outline of the global, regional and local landscape pastry chef and the projections of a new pastry at the local market knowing the expectations of market players, that in this particular case would be consumers and competition.

In the second part the administrative aspects of the new company are projected, making reference to its business projections, their duties and responsibilities, preparing the company administratively so that its address is successful, so that to achieve business success

The third part of the project corresponds to the financial projections, which allows to calculate the financial needs of the project at present and in the next five years, in such a way that does not occur the surprises that normally occur when attempting to start a business process without planning or planning.

Finally the project focuses in its administrative, financial viability and management, by calculating its implementation, dissemination and permanence in the market in the next five years, evaluating each one of the components of business success, as reflected in its financial statements, as well as the commitment to corporate social responsibility and the communities that somehow can approach the new project.

^{*} Degree Work

^{**} Institute of Regional Impact and Distance Education.. Business management. Director: Orlando León Ortega

INTRODUCCIÓN

La formación académica del orden superior, presenta retos laborales cada vez mayores, máximo si se tiene en cuenta que en la sociedad actual, no solo se compite con meritos, también con relaciones, siendo este el principal motivo por el cual, me he decidido a proyectar esta idea, buscando la oportunidad de ser un nuevo generador de empleo para la región y no uno más en la fila de aspirantes, teniendo en cuenta que durante toda mi formación académica recibí un conocimiento orientado hacia el emprendimiento y desarrollo empresarial.

En la primera parte del proyecto se relaciona el sector pastelero con los diversos entornos en que se desarrolla en los diferentes ámbitos, internacionales, nacionales y locales, dimensionando la posibilidad de aprender a través del fenómeno de la globalización y sacar el mejor de los provechos a esta información, conociendo que hacen los demás, para estar seguros de lo que se puede hacer.

En segundo lugar se estudia el mercado local para analizar y diagnosticar las diversas maneras en que el consumidor actúa ante el fabricante, que espera, que expectativas se generan y poder proyectar estrategias efectivas en tiempos reales que puedan hacer exitoso el nuevo proyecto.

De esta manera se estudia desde el inicio de la repostería hasta proyectar financieramente con su respectiva evaluación, sin pretender ser una guía para próximas generaciones que quisieran consultar este documento, ya que se es claro, que todo tiene su tiempo y su lugar.

Vale la pena resaltar, que también a través del planteamiento de este estudio, se logro poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados en la Universidad Industrial de Santander, afianzando el énfasis

recibido como profesional en gestión empresarial, en cuanto al emprendimiento y la propuesta de ideas innovadoras para el mercado y el impulso de la productividad del país.

1. GENERALIDADES

No se puede decir que las primeras manifestaciones de esta industria respondieron a una necesidad, como el uso del fuego o el vestuario, pero sí se supone que fue un capricho como consecuencia del refinamiento del gusto. El origen de lo que hoy se llama pastelería, se remonta miles de años en la historia de la humanidad, cuando en la época prehistórica los hombres primitivos consumían alimentos endulzados con savia de arce o abedul, miel de abeja silvestre, y jugos de frutas dulces que les permitían enriquecer su sabor.

La palabra pastel deriva del griego ‘pasté’, que define una mezcla de harina y salsa. El diccionario de la Real Academia Española define ‘pastelería’ como el arte de trabajar pasteles o pastas, y ‘repostería’ como oficio del repostero, persona que tiene por oficio hacer pastas, dulces y algunas bebidas¹.

Varios especialistas en la materia afirman que unos 5000 años A.C. ya se elaboraban tartas y pasteles de refinado gusto, endulzándolos con miel, según consta en testimonios encontrados en excavaciones de ciudades milenarias y que durante siglos siguió imperando la miel como único elemento para endulzar.

Los primeros registros de recetas dulces simples se remontan a Mesopotamia y al Antiguo Egipto, hace más de siete mil años, dónde se preparaban panes de miel redondos espolvoreados con ajonjolí. En la Antigua Grecia, los nacimientos se celebraban con pasteles. Los fabricados en Atenas tenían fama, eran elaborados con harina, queso y aceite. Fue en el Imperio Romano, hacia el siglo IV a.C. cuando se distinguió por primera vez la diferencia entre el panadero y pastelero; introduciendo el oficio de los ‘pastillarium’².

¹ DIARIO DE GASTRONOMIA. La dulce historia de la pastelería. [en línea]. 2014 [citado el 28 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>>

² Ibíd.

Los árabes, al conquistar España, plantaron árboles de cítricos y almendras de Persia. Estos alimentos entraron en el intercambio comercial, imponiéndose en Roma y en el resto de Europa —a través de las Cruzadas— sabores del Medio Oriente como el mazapán, el nougat y el baklava, endulzados con miel. Es en esta época cuando la historia de la pastelería establece, además, una estrecha relación con la religión, marcando el tipo de postres y pasteles elaborados durante el año litúrgico³.

Al igual que en la antigua Roma, los panaderos franceses también preparaban tortas y productos de pastelería, hasta que en 1440 una sociedad llamada 'Cooperativa de Pasteleros' decidió separarse de los panaderos. Aun así el conflicto entre ambos gremios continuó hasta que en 1700 llevaron el caso a la Corte, dónde se decretó que “solamente los pasteleros pueden usar manteca, huevos y azúcar para hacer tortas y ser vendidas”.

España, a través del descubrimiento de América en el siglo XV, supuso la introducción del chocolate en pequeñas cantidades. Y junto con el azúcar se fue combinando y reemplazando a la miel como endulzante por su excelente combinación.

Uno de los momentos claves de la historia de la pastelería fue la llegada a Francia de Catalina de Médici, desde Italia, en 1553. Con ella trajo a sus cocineros y pasteleros, quienes introdujeron muchas recetas, entre ellas el frangipane o 'franchipán' en español, una crema compuesta de crema de almendra y crema pastelera. En el siglo XVIII se inició en Francia el desarrollo del hojaldre, marcando el comienzo de la pastelería moderna. A finales de este siglo se desplegó la línea bollería vienesa, más tarde María Antonieta popularizó el croissant. No fue hasta éste siglo y los dos siguientes cuando comenzó a existir verdaderamente el arte de la pastelería: en 1863 se crearon las tartaletas de almendras de Ragueneau; en

³ Ibíd.

1740 se introdujo en Francia el Baba, por medio del rey polaco Stanislas Leszczynsky; y en 1805, Lorsa, pastelero bordelés, creó la decoración con cornetes⁴.

El mayor innovador, sin duda, fue Antoine de Carême, quien a principios del siglo XIX publicó el libro El Pastelero Real, una obra considerada como la primera descripción de la repostería moderna, con un importante repertorio de recetas. Además se le atribuyó la croquenbouche, el merengue, el nougat, el vout a la vent y el perfeccionamiento de la masa hojaldre⁵.

Sobre la historia de la pastelería se puede realizar la siguiente evolución y compilación:

Siglo XVI. La pastelería ya contaba con su propia historia cuando, en 1566, bajo Carlos IX, aparece la Corporación de Pasteleros, que regula la reglamentación, "aprendizaje" y el acceso a la "maestría", caracterizado por un examen y la confección de una obra maestra.

Siglo XVII. Se descubre el empleo de la levadura biológica que especializa las profesiones de panadero, por una parte y de pastelero por otra; habiendo puntos comunes en el trabajo de las masas "panes" y "pasteles".

Siglo XVIII. Se desarrolla en Francia las pastas hojaldradas, la bollería y se consideraba que la pastelería ya tenía lo esencial de sus "bases".

Siglo XIX. Es la época en que Antonin Careme, el famoso cocinero - pastelero, publica su obra El Pastelero Real, considerada como la primera de la pastelería moderna. En este siglo, la profesión precisa sus recetas, sus modos de

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

fabricación, progresa su tecnología, mejora sus utensilios, selecciona y especializa sus materias primas. Se crean los más famosos establecimientos que funcionan hasta hoy.

Siglo XX. Dominio del frío (y del calor) como factor de evolución, que abre nuevas perspectivas, mejora la calidad y la productividad.

1.1 PANORAMA DEL SECTOR

En Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.000 empleos directos y dan cuenta de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo⁶.

La producción de la industria panificadora en Colombia registra ventas de más de \$3 billones entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería. El sector panificador colombiano cuenta con diferentes tipos de empresas y negocios: las industriales, las grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente, que están constituidas en microempresas y famiempresas.

En cuanto a la formación del panadero, las cifras de muestran que el 68% es empírica y tan solo el 17%, formal. Igualmente, se conoce que la mayoría de panaderías y pastelerías son capacitadas principalmente por el Sena. El nivel educativo en los establecimientos del sector panificador en Colombia es de 64% en formación secundaria y tan solo 16% técnica y 2% universitaria⁷.

El sector panificador en Colombia es quizá el que, en materia de mipymes (micro,

⁶ s.n. Panadería y pastelería otro oficio en potencia. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>>

⁷ Ibíd.

pequeñas y medianas empresas), más de aporta a Colombia, según Héctor Javier Galindo, presidente de Adepan, la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan de Colombia, el sector ha registrado recientemente ventas superiores a los 3 billones de pesos, entre panes industriales y artesanales⁸.

El sector panificador en Colombia es muy informal, y para cambiar esta tendencia, se requiere la caracterización sectorial con información que permita obtener resultados con elementos básicos que permitan posteriormente impulsar el sector y facilitar la formación empresarial y laboral de las empresas del sector panificador.

Colombia está enfocada en la profesionalización de la pastelería. Se combinan el estilo moderno y el tradicional entrando en el campo de la investigación y el desarrollo para evolucionar e innovar.

En junio del 2000, en cumplimiento de su plan de expansión internacional y bajo el nombre comercial Postres & Queques, la sociedad Industria de Alimentos Don Jacobo abrió en Costa Rica su primer punto de venta.

Los excelentes resultados de esa primera incursión en Centroamérica llevaron a los esposos Jacobo Álvarez y Marta Cecilia Herrera a crear la sociedad Industria de Alimentos Don Jacobo de Panamá. Allí abrieron un nuevo establecimiento con el nombre comercial Postres & Cakes.

El crecimiento de Postres ha estado apoyado en los conocimientos básicos de repostería y en los ahorros de la familia Álvarez Herrera, que comenzó el negocio con sólo tres empleados.

⁸ EL ESPECTADOR. Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador. [en línea]. Bogotá, 2013. [citado el 25 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>]

En 1992, constituyeron la sociedad Industria de Alimentos Don Jacobo Ltda., que hoy tiene unos 300 empleados y siete puntos de venta en Bucaramanga. Posteriormente, crearon la sociedad Industria de Alimentos Don Jacobo de Colombia Ltda., con sede Bucaramanga. A través de ella, abrieron una sucursal en Cúcuta y otra en Cali.

En 1997, Postres y Ponqués ingresaron a Ibagué con dos sucursales más. En mayo de ese año, los Álvarez Herrera crearon la sociedad Industria de Alimentos Don Jacobo del Caribe Ltda. , para conquistar el norte del país.

Debido al éxito del primer punto de venta y a la demanda del mercado barranquillero, en 1998 se inauguró el segundo punto de venta en el centro de la ciudad y en 1999 en la ciudadela 20 de Julio.

Otro reto más de expansión se vivió en 1998, cuando la organización consideró que estaba preparada para entrar a Medellín y con el mismo esquema creó una nueva sociedad denominada Industria de Alimentos Don Jacobo de Antioquía Ltda, esta vez, con un ingrediente nuevo: la participación de capital paisa.

En 1999, se realizó la apertura de la sucursal en Bogotá, uno de los retos más grandes de la empresa, llevado a cabo por la sociedad Industria de Alimentos Don Jacobo de los Andes.

La Organización Don Jacobo continúa su crecimiento con la inauguración de sus puntos de venta en Buga, Tulua y Santa Marta”.

Como podemos observar la industria pastelera en Colombia es una gran tarea de trabajo, vocación al servicio e innovación de ideales, otro gran ejemplo de calidad es ponqué Ramo una industria que hace poco cumplió sus 50 Años de Inducción al mercado, manteniéndose hasta el día de hoy como una de las empresas con

mayor reconocimiento nacional e internacional.

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

Bucaramanga, localizada en el departamento de Santander con una área municipal de 165 kilómetros cuadrados, se ha convertido en ciudad atractiva para el turismo que se desarrolla en sus alrededores, atrayendo turistas de manera continua, siendo necesario incluso ampliar su capacidad hotelera, proyectándose además con los nuevos megaproyectos como el parque del Santísimo, Hidrosogamoso y el embalse del Rio Tona.

Por otra parte, la capital santandereana ocupa el primer lugar en la exigente lista de las 48 capitales de Latinoamérica que están registradas dentro del programa: “Ciudades Sostenibles y Competitivas”. El ‘ranking’ que le dio tal posición a la ciudad fue elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y la Financiera de Desarrollo Territorial, Findeter. Anuncio realizado por Luis Fernando Arboleda González, presidente de Findeter, al tiempo que señaló que para otorgar semejante distinción fueron evaluados 140 indicadores⁹.

Arboleda González anuncio también que “La capital santandereana se ratifica como la ‘Ciudad de la Inversión’, la de menor índice de pobreza y la del gran nivel educativo. Incluso hace parte del exclusivo ‘ranking’ de 100 ciudades del planeta con mayor atractivo para invertir”¹⁰.

1.3 ASPECTOS LEGALES

Existe normatividad legal para regular el comercio de alimentos entre las más

⁹ ARDILA RUEDA, Euclides. Bucaramanga, primer puesto latinoamericano en ciudades sostenibles. [en línea]. Bucaramanga, 2015 [citado el 15 de abril de 2015]. Disponible en internet: <URL:<http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/307057-bucaramanga-primerpuesto-latinoamericano-en-ciudades-sostenib>>

¹⁰ Ibíd.

importantes están:

La Constitución Política de Colombia en el título XII del régimen económico y de la Hacienda Pública el artículo 333 establece la libertad y considera económica la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente el artículo indica la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones. El estado por mandato de ley impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y controlará abusos de personas o empresas que hagan posición dominante en el mercado nacional.

Ley 232 de 1995, del 26 de diciembre de 1995, por medio del cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.¹¹

Ley 9 de 1979, por medio de ella se establece el código sanitario y en sus apartes manifiesta respecto a la instalación y funcionamiento de establecimientos comerciales dedicados a la producción de derivados lácteos, y las materias primas

Decreto 3075 de 1997, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones: la salud es un bien de interés público en consecuencia las disposiciones contenidas en el presente decreto son el orden público regulan todas las actividades que pueden generar factores de riesgo por consumo de alimentos y se aplicarán:

- En todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos, los equipos, los utensilios y el personal manipulador de alimento.

¹¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 232, por la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales [en línea]. En: Diario oficial 42.162, Bogotá, 1995 [citado 1 feb. 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0232_1995.html>

- A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el meritorio nacional.
- A los alimentos y a las materias primas de los alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen para el consumo humano.
- Las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación procesamiento preparación, envase, almacenamiento

Ley 590 del 2000, Ley Mi pyme, define y establece los incentivos tributarios y subsidios económicos para la pequeña y mediana empresa.

Ley 789 del 27 de diciembre del 2002, nueva ley laboral y de protección social por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y amplia la protección social

Código del comercio. Artículo 110. Contempla los requisitos necesarios para la constitución de una sociedad.

Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 22-28. Determina las normas generales para celebrar un contrato de trabajo.

Código sustantivo del trabajo: Artículo 486. Contempla que los funcionarios del Ministerio de trabajo- hoy ministerio de protección social- podrán hacer comparecer a sus respectivos despachos a los empleadores, para exigirles las informaciones pertinentes a su misión, la exhibición de libros, registros, planillas y demás documentos.

Decreto 1575 de 2007 y Resolución 2115 de 2007. Agua para consumo.

Decreto 60 de 2.002. Reglamenta la expediciones de registros para establecimientos dedicados a la producción y elaboración de alimentos medidas

sanitarias a todo establecimiento comercial, las licencia sanitarias expedidas por la secretaria de salud se rigen por todas las normas, decretos y leyes establecidas por INVIMA.

Estatuto Tributario: Art 574. Establece las obligaciones tributarias de una empresa.

Ley 6 de 1945. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflicto colectivo y jurisdicción especial del trabajo.

Ley 100. Establece la reglamentación del nuevo sistema general de seguridad social; en su artículo 245 se crea el instituto de vigilancia de Medicamentos y alimentos INVIMA.

Ley 399 de agosto de 19 de 1997. Los establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos son regidos bajo la normas de INVIMA en lo que respecta a alimentos y líquidos envasados para la utilización o consumo inmediato.

Ley 1333 de 2009. Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Ley 1429 de 2010. Formalización y Generación de Empleo

Ley 1739 del 2014. Nueva reforma tributaria

Por otra parte Los trámites o requisitos para legalizar una actividad mercantil son iguales para todas las empresas. Así toda empresa para su legalización debe cumplir los siguientes requisitos:

Legalización laboral, contribuciones mensuales a los organismos de seguridad y de formación profesional (aportes parafiscales).

- Seguridad social (salud, pensión y riesgos profesionales)
- I.C.B.F.
- Caja de Compensación Familiar
- Servicio Nacional de Aprendizaje

Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT). Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN. De acuerdo al Art 571 “Obligados a cumplir los deberes formales. Los contribuyentes o responsables directos del pago del tributo deberán cumplir los deberes formales señalados en la ley o en el reglamento”*.

Legalización tributaria. Declaración y pago anual de los siguientes impuestos:

- De Industrial y Comercio, Renta y Complementarios (anual)
- A las Ventas (IVA) (bimestral)
- Retención en la Fuente (mensual)

El Registro Mercantil. Permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.

Legalización Comercial. Inscripción y renovación anual en la cámara de comercio para la obtención del registro mercantil. tiene como requisitos:

* De acuerdo a información suministrada por la DIAN, Art. 571, Estatuto Tributario Republica de Colombia, Libro Quinto, Procedimiento Tributario, Sanciones y estructura de la Dirección de Impuestos Nacionales, Título II, Deberes y Obligaciones Formales, Capítulo I, Normas Comunes.

- Estados financieros
- Inscripción de libros de contabilidad

Legalización para funcionamiento. Renovación anual del permiso de funcionamiento del negocio, de las autoridades civiles y de policía. Requisitos :

- Registro de Declaración de Industria y Comercio.
- Permiso de uso.
- Concepto Favorable de Bomberos
- Visto bueno de Planeación Municipal (POT)

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General. Realizar un estudio de mercados que permita mediante la obtención de información primaria y secundaria recopilar datos de los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga, que determinen la demanda, oferta, canales de distribución, precios y publicidad requerida para la producción de tortas y ponqués personalizados en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Objetivos Específicos. Dentro de los objetivos específicos planteados se tienen:

- Identificar la población objetivo y el perfil del futuro cliente, mediante la formulación de preguntas específicas con el objeto de seleccionar claramente la población a la que se dirige este estudio.
- Cuantificar la demanda potencial en cantidades, precio, productos sustitutos, gusto, preferencia y expectativas de los clientes en la elección de la decoración de las tortas y postres, a través de la aplicación de la formula correspondiente con el fin de definir claramente la población potencial que estaría interesada en el producto.
- Identificar cuál es el canal de comercialización que prefieren los clientes, a través de la formulación de preguntas puntuales sobre la preferencia en canales de compra para captar el mayor número de clientes potenciales.
- Observar la competencia identificarla, estableciendo los rangos de precios que los clientes están dispuestos a pagar por el producto para determinar la política de precio del producto en el mercado.

- Establecer la mejor estrategia de publicidad a través del análisis sobre la repuesta emocional del cliente a estímulos de entorno, para que nuestros productos se posicionen en la mente del consumidor.
- Realizar programas de fidelización a través estrategias comerciales impactantes para lograr que el cliente siempre quiera regresar y recomendar los productos a través del voz a voz.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto. D&D – Delicias y Diseños, creará diseños personalizados para postres y tortas, de diversas presentaciones, de acuerdo a la solicitud del cliente, teniendo como factor principal una herramienta ofimática de simulación, que permite al cliente realizar todos los ajustes en diseño y conocer con anticipación el producto que se le entregará, brindando la satisfacción de la materialización de su sueño, proporcionando alegría, felicidad, variedad de sabores, colores y tamaños que reflejan historias, entregándoles un producto único e innovador.

Se ofrece al cliente nuevas tendencias, la inclusión de imágenes fotográficas como cobertura de la torta, formas y colores para sus eventos especiales como: cumpleaños, grados, bautizos, aniversarios, 15 años, entre otros.

Con la técnica del pastillaje, se desarrollara imponentes creaciones, aprovechando la dureza como su principal característica. Logrando diseños con precisión y elegancia.

Otra técnica es a través de papel comestible como el papel de azúcar y papel de arroz, también conocido como oblea, para imprimir fotos en tartas y galletas usando nuestras impresoras de tinta comestible. Se Puede crear impresiones

personalizadas para crear fotos comestibles en tartas y galletas y tinta comestible para nuestras impresoras de tinta comestible. Las hojas de papel comestible son ideales para impresiones y decoración de tartas infantiles con fotos, galletas con imágenes comestibles, cupcakes con fotos comestibles y mucho más. Se puede crear todo tipo de obleas personalizadas con fotos de sus hijos o dibujos.

El papel de azúcar comestible es la mejor opción para Tortas, cupcakes y galletas, por la alta calidad de impresión. Tiene un sabor similar a vainilla y es muy flexible. El papel de azúcar viene en 2 tamaños: Papel de azúcar A4 y Papel de azúcar A3.

El papel de arroz comestible, también conocido como oblea, se puede usar también para tartas y pasteles pero con menos resolución, no tiene sabor y es menos flexible que el papel de azúcar.

Puedes elegir entre dos tipos de obleas de arroz comestibles: Papel de arroz de 0,7 mm de grosor y papel de arroz de 0,4 mm de grosor.

En papel comestible también se tiene papel especial para transferir impresiones de dibujos, fotos e imágenes al chocolate.

El papel choco transfer se usa de la misma forma usando tinta comestible pero con efecto espejo para que el resultado quede correcto una vez transferido al chocolate. La tinta comestible y las hojas de papel comestible de azúcar, abre las puertas a un mundo de posibilidades nuevas.

Figura 1. Ideas de postres creativos



Fuente. TARINGA. Postres fácil y rápidos. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/7614877/Postres-Facil-y-Rapidos.html>>

Figura 2. Diseño de tortas personalizadas



Fuente. MAN, Flor. Tortas personalizadas. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.cocinemosfacil.com.ar/?page_id=63http://merida.evisos.com.ve/fotos-del-anuncio/impresion-para-tortas-y-gelatinas-aqui-en-merida-id-20751>

Cupcakes. Son pequeños pasteles individuales presentados en los mismos moldes. Los cupcakes son tan elaborados como cualquier tarta, pudiendo incluir

glaseados, crema pastelera y decoraciones de todo tipo. Suelen ser habituales en las fiestas infantiles, cumpleaños y eventos empresariales.

Figura 3. Diseños de Cupcakes



Fuente. MAN, Flor. Tortas personalizadas. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.cocinemosfacil.com.ar/?page_id=63<http://merida.evisos.com.ve/fotos-del-anuncio/impresion-para-tortas-y-gelatinas-aqui-en-merida-id-20751>>

Otros productos.

Figura 4. Pastel de chocolate



Fuente. s.n. Tortas de chocolate, parte 8. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.muyameno.com/2014/11/tortas-de-chocolate-parte-8.html>>

Figura 5. Torta de café y torta de naranja



Fuente. s.n. Preparación torta de naranja. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL: <http://razafolklorica.com/torta-de-naranja/>>

Características Físicas de Postres y tortas.

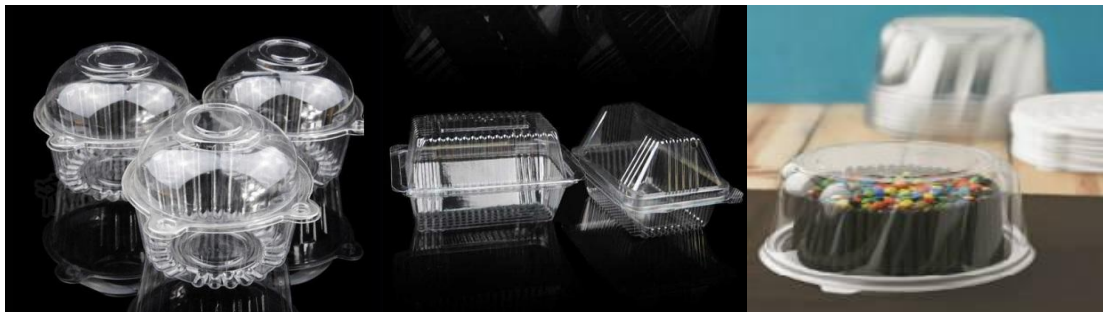
- Son producto tangible, el cliente lo puede ver, tocar probar.
- Tienen un aroma gracias a sus componentes naturales, el uso de harinas integrales, además de un sabor específico para la variedad y las preferencias del cliente.
- Cuentan con un empaque plástico, que facilita la visualización de los diseños.
- Tienen un color luego de su proceso de cocción, adicional a uno infundido en el momento de la decoración esto a decisión y preferencia del consumidor o cliente.
- Es de larga duración en medio refrigerado, sin exposición a la luz solar y temperatura promedio.
- Tiene una calidad que favorece el producto y garantiza su uso.
- El producto está encaminado a compradores potenciales del mercado y todo tipo de personas sin importar su estratificación socioeconómica.

El producto tiene un uso específico por ser un alimento, sin embargo debido a la variedad de opciones estos pueden ser algunos de ellos: Celebración de todo tipo de reuniones sociales (Cumpleaños, Grados, Matrimonios) entre otros. Como

acompañamiento en las comidas. Onces entre otros. Como obsequio en días ocasionales de celebración Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad, Aniversarios entre otros.

Se emplean empaques que mantengan la integridad y eviten la descomposición de los alimentos (vida útil). El empaque es un elemento contenedor del producto, en este proyecto se utiliza una caja plástica, en esta se adhiere una etiqueta, que garantizara que las materias primas cumplan con el rotulado o etiquetado el cual debe contener como mínimo la siguiente información: nombre del producto, nombre del fabricante, Registro Sanitario o permiso sanitario por el INVIMA, fecha de vencimiento y lote a su vez contendrá la marca de la empresa productora y comercializadora, postres y tortas personalizadas.

Figura 6. Caja Empaque Modelo



Fuente. EL EMPAQUE. Envases de alta visibilidad Visual Dome, para proteger tortas y ponqué. [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.elempaque.com/temas/Envases-de-alta-visibilidad-Visual-Dome,-para-protger-tortas-y-ponques+96346>>

2.2.2 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia.

“D&D” – Diseños y Delicias entrega productos diferentes como los cupcakes, tortas y postres en ellos se encuentra inmerso dos elementos muy importantes para satisfacer las expectativas de los clientes cuando hacen sus pedidos personalizadas, teniendo como atributos diferenciadores del producto los siguientes:

- La combinación perfecta entre el excelente sabor y el diseño exclusivo.
- La posibilidad de escoger individualmente la presentación y decoración del producto, a través de un software simulador que permite realizar los cambios y ajustes para lograr un producto totalmente personalizado.
- La inclusión de imágenes fotográficas como cobertura de la torta.
- La personalización del producto a través de una herramienta ofimática que simula el diseño final del producto solicitado, contando de esta manera con el aval del cliente que garantiza la satisfacción de recibir un producto que cumple con sus expectativas.
- Los postres y tortas personalizadas se utiliza en diferentes ocasiones especiales como: cumpleaños, matrimonios, celebraciones como el día de la madre, y otras ocasiones especiales, para degustar el paladar. Por ejemplo Un matrimonio tiene que tener una torta que simbolice la unión y el amor de los novios, es por esto que la empresa diseña una Torta de Novios con una diversidad de diseños y a gusto del cliente, los cuales mezclan la sencillez y el buen gusto con la finalidad de entregarles un producto delicado para este momento especial en sus vidas.
- El grupo de profesionales de trabajo de esta pastelería participa con ingenio y creatividad para que cada ocasión que celebre sea inolvidable.
- Los postres y tortas personalizadas se utiliza en diferentes ocasiones especiales como: cumpleaños, matrimonios, celebraciones como el día de la madre, y otras ocasiones especiales, para degustar el paladar. Por ejemplo Un matrimonio tiene que tener una torta que simbolice la unión y el amor de los novios, es por esto que la empresa diseña una Torta de Novios con una diversidad de diseños y a gusto del cliente, los cuales mezclan la sencillez y el buen gusto con la finalidad de entregarles un producto delicado para este momento especial en sus vidas.
- Este producto se elaborará al gusto del cliente en cuanto a diferentes sabores y diseños, lo que brinda una opción de variedad y sabor en cada ocasión de festejo.

- Facilidad de empaque y transporte.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. El mercado potencial son todos los hombres y, mujeres residentes en Bucaramanga en edades entre los 18 y 60 años que deseen consumir tortas y postres personalizados. Como referencia se toma el censo poblacional DANE, proyectado a 2014, que de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial 2012-2015 de la Alcaldía Municipal de Bucaramanga se registra un índice de crecimiento poblacional del 3.8%¹².

Cuadro 1. Población Bucaramanga. 2011

Concepto	2011
Población Total	526.827
Población Masculina	251.419
Población Femenina	275.408
Población Urbana	518.370
Población Rural	8.457

Fuente. Departamento Nacional de Estadísticas DANE-2011

Cuadro 2. Proyección población Bucaramanga 2014

Concepto	2011	2012	2013	2014
Población Total	526.827	546.846	567.627	589.196
Población Masculina	251.419	260.973	270.890	281.184
Población Femenina	275.408	285.874	296.737	308.013
Población Urbana	518.370	538.068	558.515	579.738
Población Rural	8.457	8.778	9.112	9.458

¹² SECRETARÍA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE BUCARAMANGA, Plan de Ordenamiento Territorial 2012-2015

Cuadro 3. Población masculina Bucaramanga 2011

Población Masculina	2011
Mayores de 18 años	176.160
Menores de 18 años	75.259
TOTAL	251.419

Fuente. Departamento Nacional de Estadísticas DANE-2011

Cuadro 4. Población femenina Bucaramanga 2011

Población Femenina	2011
Mayores de 18 años	201.358
Menores de 18 años	74.050
TOTAL	275.408

Fuente. Departamento Nacional de Estadísticas DANE-2011

Cuadro 5. Proyección población masculina Bucaramanga 2014

Concepto	2011	2012	2013	2014
Mayores de 18 años	176.160	182.854	252.339	261.927
Menores de 18 años	75.259	78.119	107.804	111.901
TOTAL	251.419	260.973	360.143	373.828

Cuadro 6. Proyección población femenina Bucaramanga 2014

Concepto	2011	2012	2013	2014
Mayores de 18 años	201.358	209.010	288.433	299.394
Menores de 18 años	74.050	76.864	106.072	110.103
TOTAL	275.408	285.874	394.505	409.497

Cuadro 7. Proyección población total Bucaramanga 2014

Concepto	2011	2012	2013	2014
Mayores de 18 años	377.518	391.864	540.772	561.321
Menores de 18 años	149.309	154.983	213.876	222.003
TOTAL	526.827	546.846	754.648	783.325

Cuadro 8. Población de Bucaramanga estratificada 2011

Estrato	%	Población
6	9.30%	48.995
5	14.50%	76.390
4	17.20%	90.614
3	26.50%	139.609
1 y 2	32.50%	171.219
TOTAL	100%	526.827

Fuente. Departamento Nacional de Estadísticas DANE-2011

Cuadro 9. Proyección población de Bucaramanga estratificada 2014

Población Total	2014
Mayores de 18 años	561.321
Estratos 6 -9,30%	52.203
Estratos 5-14,50%	81.392
Estratos 4-17,20%	96.547
Estratos 3-26,50%	148.750
Estratos 2-1,30.50%	182.429

2.3.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo son las personas residentes en la ciudad de Bucaramanga de los estratos 4, 5 y 6 que tengan poder de decisión de compra y que realicen eventos como cumpleaños, matrimonios, bautizos, primeras comuniones, etc., donde la torta o el ponqué sea el centro de atracción de la reunión.

Cuadro 10. Mercado Objetivo

Estrato	Cantidad	Población
4	96.547	42%
5	81.392	35%
6	52.203	23%
TOTAL	230.142	100%

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La demanda. Se define la demanda como la capacidad y deseo de comprar o adquirir determinadas cantidades de un bien o servicio a distintos niveles de precio en un determinado periodo de tiempo.

2.4.1.1 Descripción del problema de la Investigación de mercados. Determinar la viabilidad del mercado en Bucaramanga para la creación de una empresa formalmente constituida que ofrezca productos de tortas y ponqués personalizados, y su comercialización para festejos de ocasiones especiales como: Cumpleaños, día de la madre, primeras comuniones, grados entre otras. Con el mundo cambiante de hoy en día, las personas buscan nuevas y variadas opciones de Diseño y exclusividad para sus festejos con tortas o ponqués personalizados a cada ocasión especial como: Bautizos, primeras comuniones, quince años, matrimonios, grados, baby shower, y los cumpleaños. Esto genera en la comunidad personas que deseen que este momento de festejo quede más que immortalizado. Se genera la necesidad de encontrar la información que permita medir la aceptación de un producto nuevo en mercado y encontrar el perfil del comprador, con el fin de definir aspectos como capacidad de compra, estructura familiar, gustos entre otros como los competidores determinado desventajas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

2.4.1.2 Necesidades de Información. La necesidad de información de la investigación de mercados se utiliza como herramienta para recopilar la información que permite obtener los datos necesarios para determinar la viabilidad, aceptación y posible demanda de los productos y así tomar la decisión adecuada con relación a cada objetivo específico planteado en el estudio. Se utilizará información secundaria pertinente al sector referente a proveedores, entidades y servicios de apoyo, canales de distribución, competidores, comportamiento de la oferta y la demanda, desarrollo técnico y tecnológico.

En el estudio se evalúa, el volumen, la dinámica de desarrollo y estructura del mercado de estratos socio–económico 4,5 y 6 en Bucaramanga, e identificar la cantidad y frecuencia de compra de las tortas y postres, de igual manera identificar el tamaño del producto que la población más consume.

A través de un diseño de investigación primaria entre los principales consumidores actuales y potenciales de ponqués y tortas personalizadas, así obteniendo datos de información para mirar la factibilidad y crear planes de desarrollo y estratégicos de la empresa. También determinar el precio promedio de las tortas y ponqués y la demanda del consumidor, así como Identificar el lugar de compra preferido para el consumidor del producto y el grado de satisfacción del punto de venta. Para obtener información secundaria del sector de la repostería y otros similares a este, se investigara en artículos, estudios anteriores del sector y todo lo relacionado con el internet. Determinar los medios de publicidad más consultados por los compradores de tortas y ponqués personalizados.

2.4.1.3 Ficha técnica

Tipo de investigación	A través de esta investigación identifica las necesidades del cliente ante el producto, como propósito principal, de igual manera mira hacia donde tiende la demanda, lograr definir el la mejor opción en precios de venta, medio de comunicación y mercadeo. Se recopila información secundaria pertinente al sector de análisis y se realiza una investigación primaria entre los posibles clientes de estratos 4,5 y 6 de Bucaramanga. Todo lo anterior se hace con el fin de determinar el grado de aceptación de la empresa de tortas y ponqués personalizada en la ciudad de Bucaramanga.
Método de investigación	El método corresponde a la investigación de la observación, análisis y síntesis de la recolección de datos presentes en la población de Bucaramanga, midiendo objetivos claros con respecto al consumo y compra del producto.
Fuentes de información	Se realizó una investigación primaria entre posibles clientes actuales y potenciales.

	Para las fuentes de investigación primaria se utiliza el diseño de una encuesta de análisis objetivos tanto generales y específicos. Se utiliza fuentes de investigación secundaria perteneciente del sector referente a competencia, canales de distribución, comportamiento de la oferta y la demanda; archivos de cámara de comercio, DANE, internet.
Técnicas de investigación	Encuesta. Esta encuesta se aplicará en estratos 4,5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga.
Instrumento para la recolección de información	Encuesta, ver ANEXO A.
Modo de aplicación	Dirigida, y por Internet.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Elemento: Posible cliente, persona entre 18 y 60 años. Unidad muestra: persona de estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga.
Proceso de muestreo	Cálculo de la muestra. muestreo de tipo probabilística y aleatorio simple aplicando la siguiente expresión matemática: $n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N-1) e^2 + Z^2 \times p \times q}$ Donde: N = Población = 230.142 Z = Nivel de confiabilidad, 95% = 1,96 e = Error estimado, 5% = 0,05 p = Probabilidad de éxito, 50% = 0,5 q = Probabilidad de no éxito, 50% = 0,5 n = número de muestras (encuestas) Se trabaja con un nivel de confianza del 95% y un error entre el 5% y el 8%. Si el muestreo es estratificado, se distribuye la muestra proporcionalmente.
Alcance	Remplazando se tiene: $n = \frac{(1,96)^2 \times 230.142 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 (230.142 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 383.52$ Se aproxima a 384 encuestas
Alcance	Cobertura geográfica ciudad de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Período de tiempo de aplicación del instrumento 20 Septiembre al 4 de Octubre de 2014.

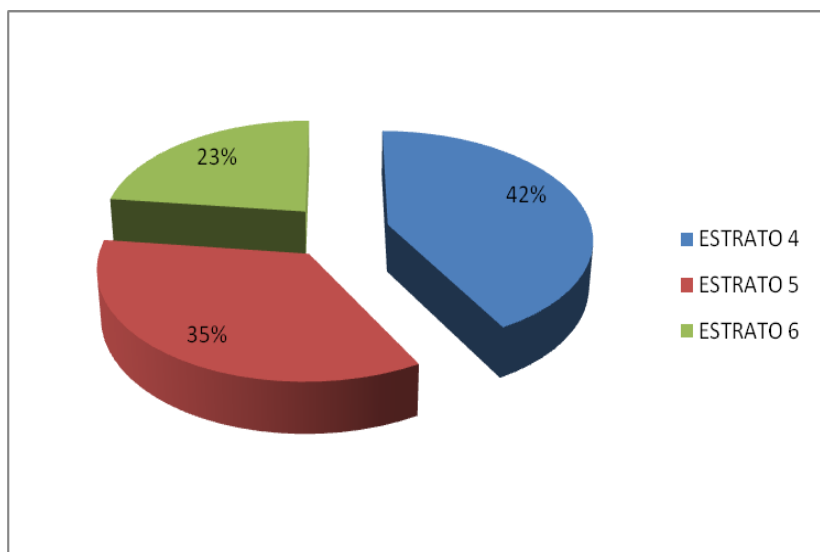
De acuerdo al análisis poblacional realizado, se proyectó una muestra correspondiente a 384 encuestas, que se aplicarán en el periodo comprendido entre el 20 de septiembre y el 4 de octubre de 2014.

Las 384 encuestas se aplicarán en los estratos cuatro cinco y seis de acuerdo con la siguiente distribución, dada por el número de habitantes por cada estrato:

Cuadro 11. Distribución de encuestas por submuestras

Estrato	384	
	%	N° encuestas
Estrato 4	42%	161
Estrato 5	35%	134
Estrato 6	23%	88
TOTAL	100%	384

Figura 7. Distribución de encuestas por estrato



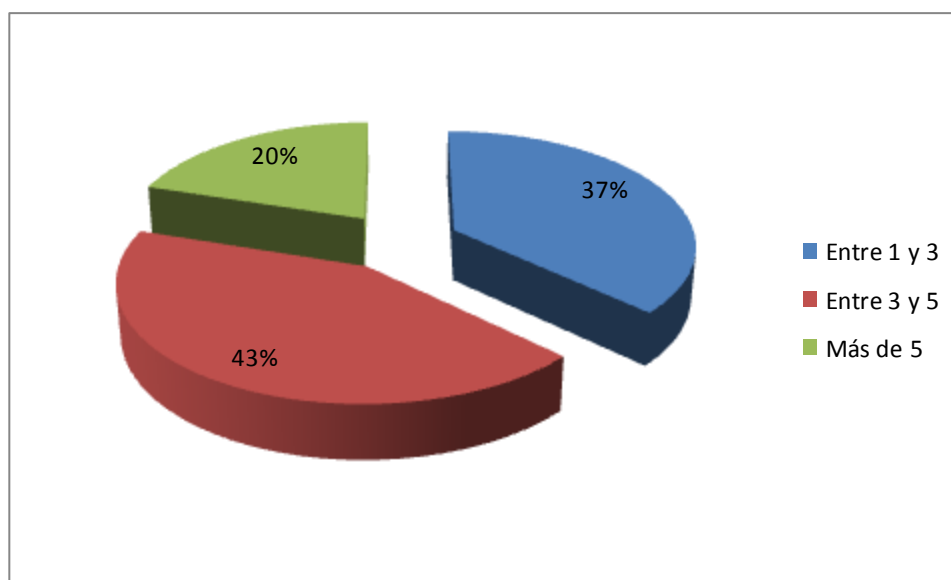
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados

Pregunta 1. ¿Cómo se compone el núcleo familiar?

Cuadro 12. Composición del núcleo familiar

Núcleo familiar	Entre 1 y 3	Entre 3 y 5	Más de 5	Total
Respuestas	142	165	77	384
Porcentajes	37%	43%	20%	100%

Figura 8. Composición del núcleo familiar



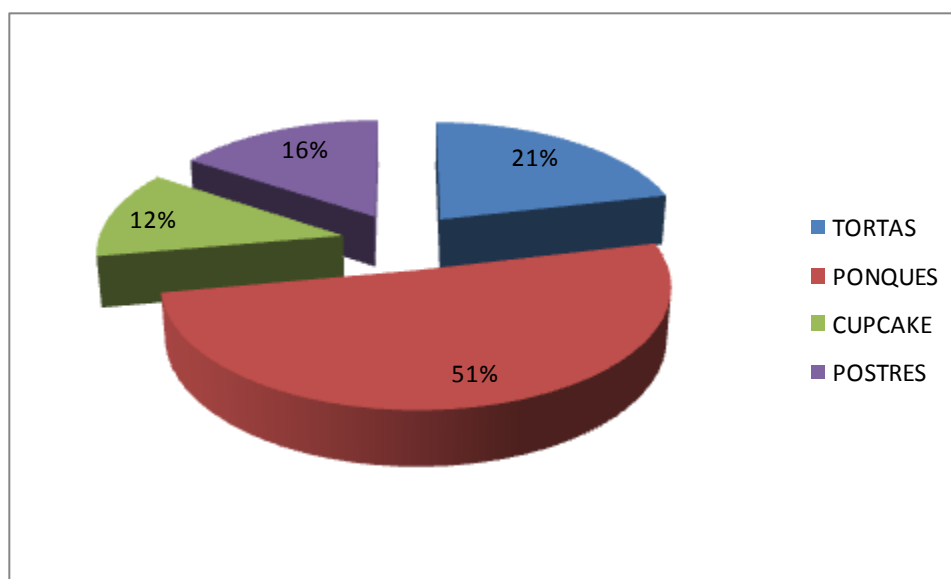
Del total de los encuestados los datos resultantes que obtuvieron un mayor porcentaje fueron los de familias con un núcleo familiar entre 3 y 5 integrantes con un porcentaje de 43%, seguidamente con un porcentaje de 37% familias que su núcleo familiar está conformado entre 1 y 3 integrantes y con un porcentaje menor de 20% los que poseen más de 5 integrantes en su núcleo familiar. Con esto podemos evidenciar que las personas que conforman el núcleo familiar generalmente son padre, madre, hijos y muy posiblemente abuelos.

Pregunta 2. ¿Con cuál de los siguientes productos prefiere para Celebrar?

Cuadro 13. Preferencia de productos

Producto	Tortas	Ponqués	Cupcake	Postres	TOTAL
Respuestas	82	195	47	60	384
Porcentaje	21%	51%	12%	16%	100%

Figura 9. Preferencia de productos



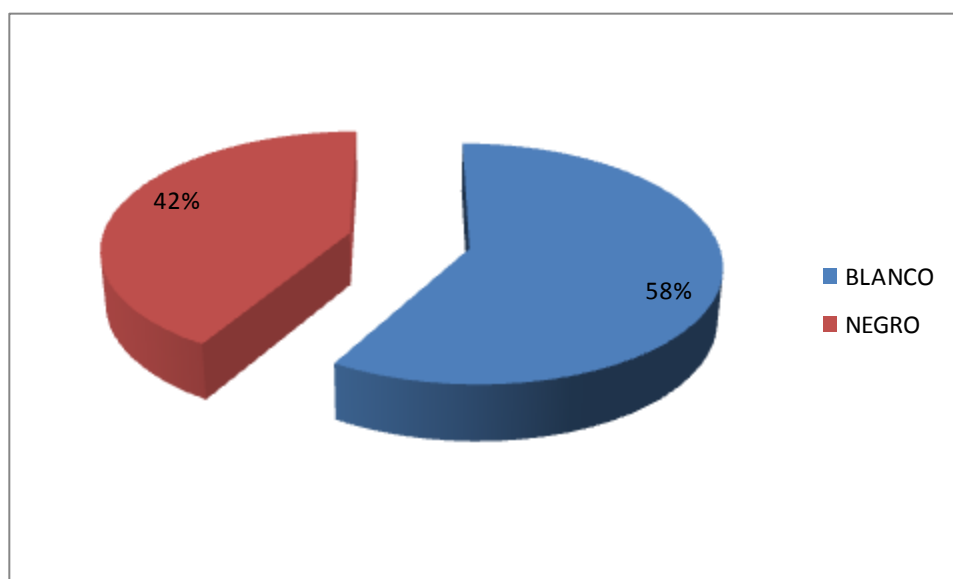
Del total de los encuestados los datos resultantes obtuvieron con un mayor porcentaje fueron personas que celebran sus festejos con ponqué un porcentaje de 51%, seguidamente con un porcentaje de de 21% las personas que prefieren celebrar con una torta y con un porcentaje menor de 16% las personas que incluyen postres y 12% los cupcakes para celebrar una ocasión especial. Con esta respuestas se percibe la preferencia de los cliente objetivo.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de ponqué prefiere?

Cuadro 14. Preferencia por tipo de ponqué

Producto	Blanco	Negro	TOTAL
Respuestas	114	81	195
Porcentaje	58%	42%	100%

Figura 10. Preferencia por tipo de ponqué



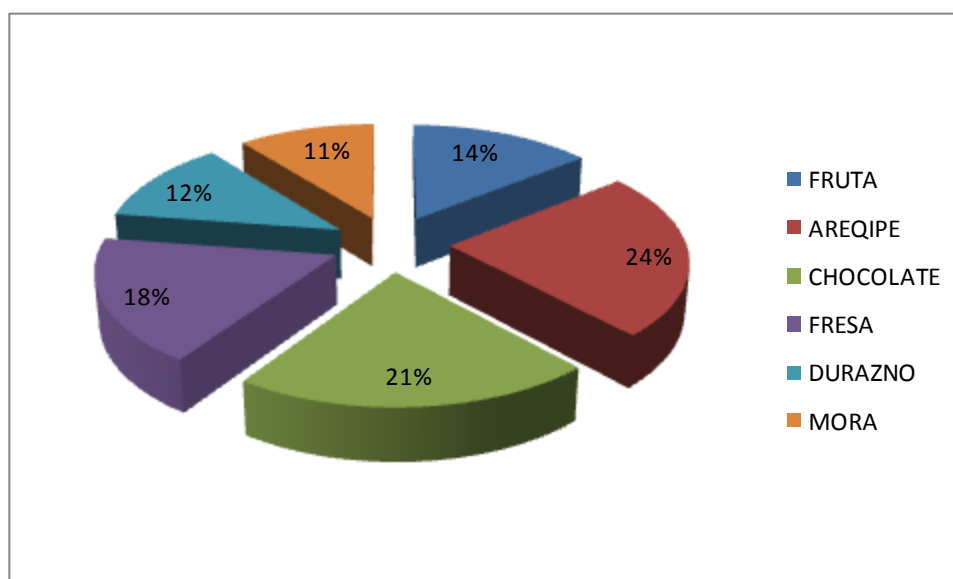
De las 195 personas que prefieren el ponqué, el 58% prefieren el ponqué blanco y solo el 42% prefieren celebrar con un ponqué negro en una ocasión especial. Con esta respuesta se percibe la preferencia de compra del producto del cliente objetivo, siendo la mayor preferencia el ponqué blanco, aunque técnicamente se podría decir que esta muy cercana la preferencia por el ponqué negro.

Pregunta 4. ¿Qué sabor de torta prefiere?

Cuadro 15. Preferencia por sabores de la torta

Sabor	Fruta	Arequipe	Chocolate	Fresa	Durazno	Mora	TOTAL
Respuesta	12	20	18	15	10	9	84
Porcentaje	14%	24%	21%	18%	12%	11%	100%

Figura 11. Preferencia por sabores de la torta



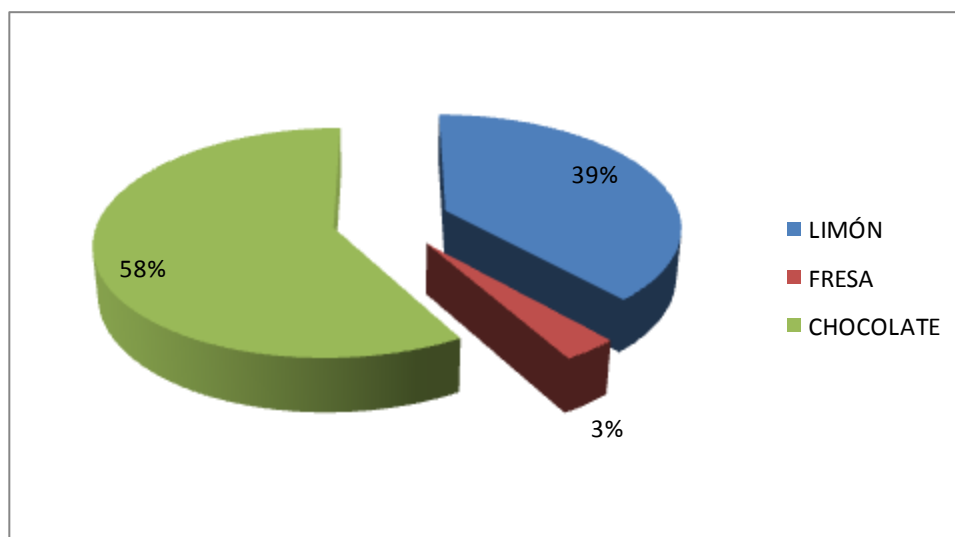
Del total de los encuestados el 24% tiene preferencia por el sabor a arequipe, seguido por el de chocolate con el 21% y fresas con un 18%, la torta de frutas el 14%, la de durazno el 12% y la de mora el 11% de preferencia, mostrando una distribución relativamente equitativa en los sabores seleccionados, que se deben proyectar dentro de la producción para satisfacer necesidades y gustos del mercado.

Pregunta 5. ¿Qué sabor de postre prefiere?

Cuadro 16. Preferencia por sabores de los postres

Sabor	Limón	Fresa	Chocolate	TOTAL
Respuesta	23	2	35	60
Porcentaje	38%	3%	58%	100%

Figura 12. Preferencia por sabores de los postres



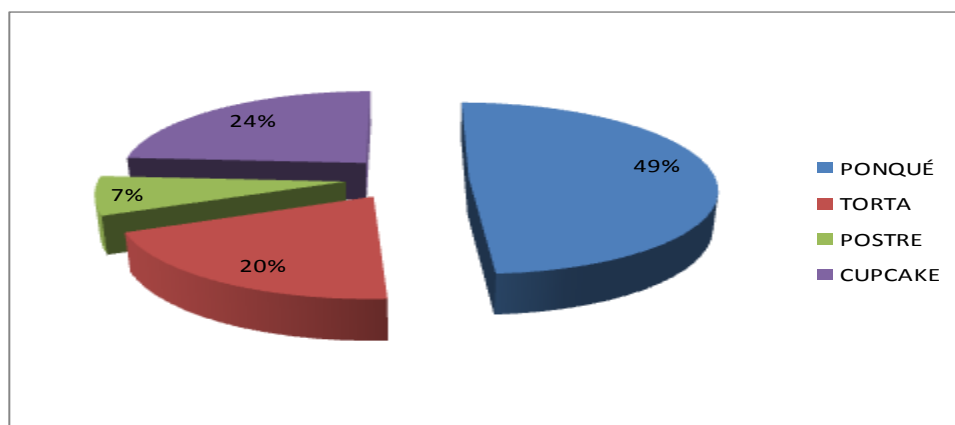
Del total de los encuestados el 58% manifiesta su preferencia por el sabor a chocolate, seguido por el de limón con el 39% y fresa con el 3%. Se considera descartar la línea de producción de postres de fresa por la baja demanda demostrada.

Pregunta 6. ¿En qué tipo de celebración especial consume tortas, ponqués, postres o cupcakes?

Cuadro 17. Consumo en celebraciones

Producto	Cumpleaños	Grados	Piñatas	Primera comunión	Día de la madre	Total	%
Ponqué	19	49	31	89		188	49%
Torta	68				8	76	20%
Postre					28	28	7%
Cupckake			56	36		92	24%
TOTAL						384	100%

Figura 13. Consumo en celebraciones



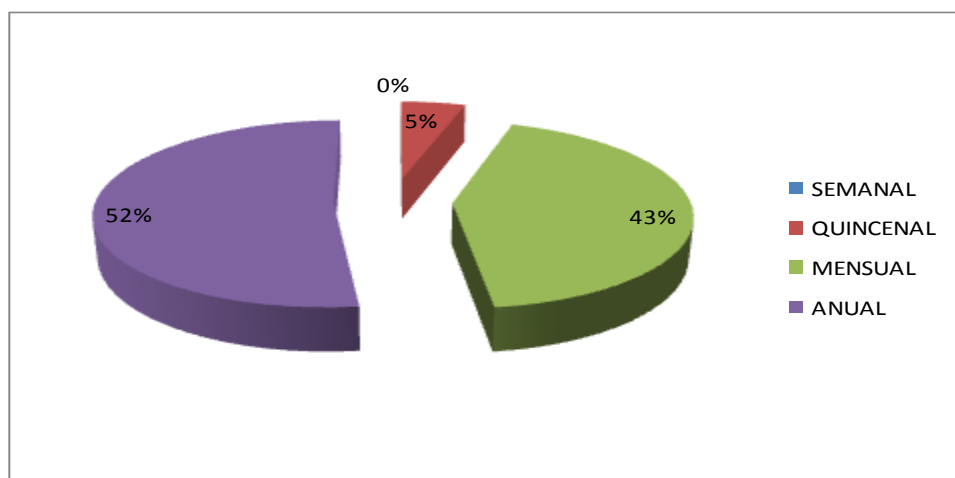
El 49% de los encuestados manifiesta consumir ponqué en las diversas celebraciones, el 24% consume cupcakes, el 20% consume tortas y solo el 7% consume postres en ocasiones especiales. Los cupcakes se reflejan en fiestas infantiles, demostrando la comodidad del producto para este tipo de eventos, mientras que el ponqué se consume en la mayoría de eventos. De igual manera se identificó que la principal actividad que genera consumo son las primeras comuniones, seguidas de los cumpleaños y las piñatas.

Pregunta 7. ¿Qué cantidad y con qué frecuencia compra estos productos?

Cuadro 18. Frecuencia de compra

Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	Total
0	20	166	198	384
0%	5%	43%	52%	100%
52 semanas x 0%	26 quincenas x 20	12 meses x 166	1 año x 198	
0	520	1992	198	2710 promedio ponderado de compra de productos

Figura 14. Frecuencia de compra

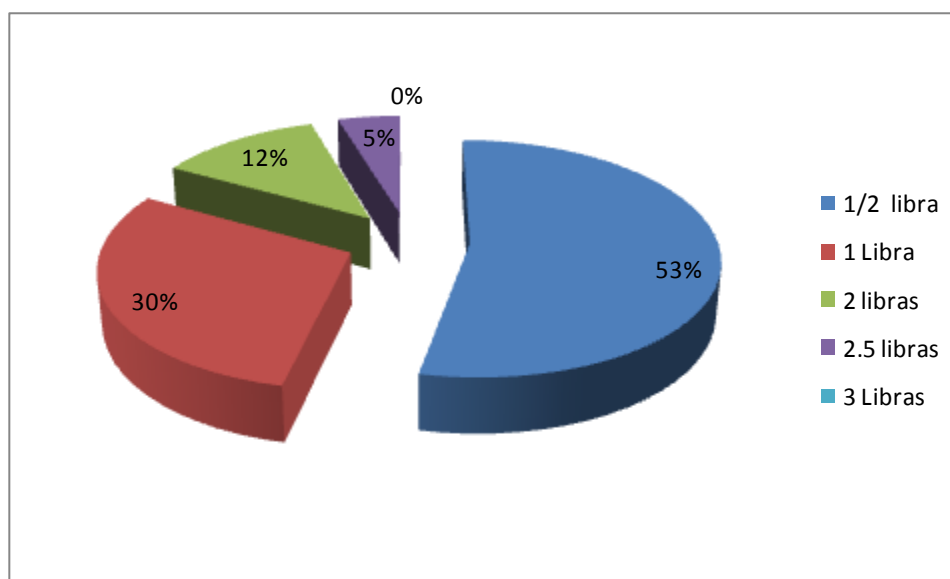


Del total de los encuestados los datos resultantes obtuvieron con un mayor porcentaje las personas que compran productos de pastelería o repostería con una frecuencia anual con un porcentaje de 52%, con un porcentaje de 43 % las personas compran con una frecuencia mensual y con un porcentaje de 5% las personas que compran con una frecuencia quincenal. Con esto se evidencia la frecuencia mensual con mayor rotación en la salida del producto, para dar un manejo adecuado al inventario de materia prima.

Cuadro 19. Consumo del producto

1/2 libra	1 libra	2 libras	2.5 libras	3 libras	TOTAL
205	114	47	18	0	384
53%	30%	12%	5%	0%	100%

Figura 15. Consumo del producto



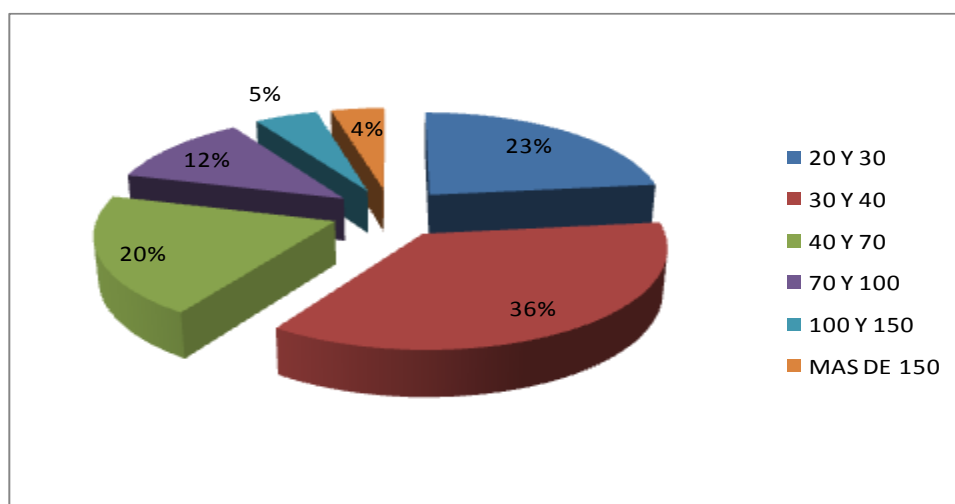
Del total de los encuestados los datos resultantes obtuvieron con un mayor porcentaje las personas que compran tortas o ponqués de $\frac{1}{2}$ libra con un porcentaje de 53%, con un porcentaje de 30 % las personas compran el producto 1 libra, y un porcentaje de 12% las personas que compran presentación de 2 libras y el 5% adquiere el producto de $2\frac{1}{2}$ libra. Con esta respuesta se evidencia la mayor presentación del producto en medias libras.

Pregunta 8. ¿El promedio de pago de la torta o ponqué que compra es?

Cuadro 20. Promedio de pago del producto

	CIFRAS EXPRESADAS EN MILES						TOTAL
	20 y 30	30 y 40	40 y 70	70 y 100	100 y 150	+ 150	
Respuesta	89	139	76	45	19	16	384
porcentaje	23%	36%	20%	12%	5%	4%	100%

Figura 16. Promedio de pago del producto



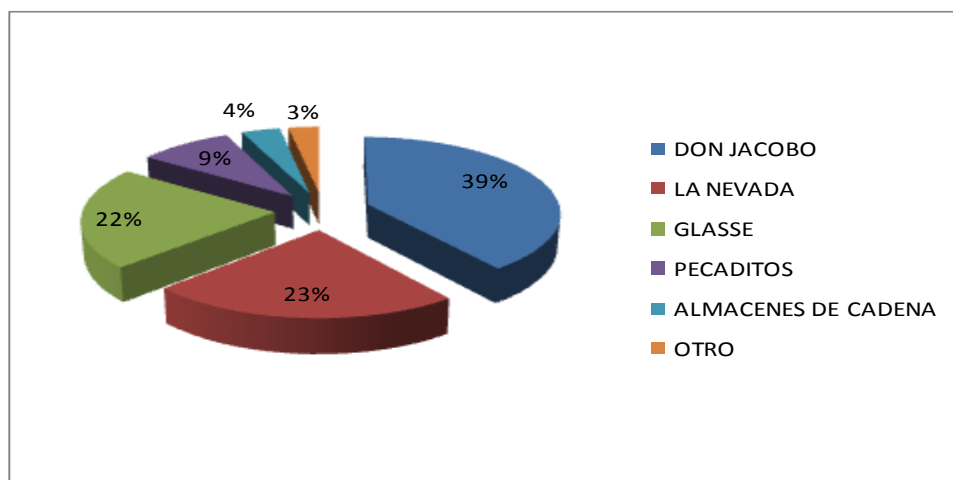
Del total de los encuestados los datos resultantes obtuvieron con un mayor porcentaje las personas que pagan entre un promedio de \$30.000 - \$40.000 por producto con un porcentaje de 36%, con un porcentaje de 23 % las personas pagan entre un promedio de \$20.000 - \$30.000 por producto, con un porcentaje de 20 % las personas pagan entre un promedio de \$40.000 - \$70.000 por producto, con un porcentaje de 12 % las personas pagan entre un promedio de \$70.000 - \$100.000 por producto, con un porcentaje de 5% las personas pagan entre un promedio de \$100.000-\$150.000 por producto y 4% las que cancelan más de \$150.000 por producto. En este punto de la encuesta se puede evidenciar la capacidad de adquisición del producto en el mercado.

Pregunta 9. ¿En qué lugar compra normalmente las tortas y ponqués?

Cuadro 21. Lugar de compra del producto

Empresa	Don Jacobo	La Nevada	Glasse	Pecaditos	Almacenes Cadena	Otro	TOTAL
Respuestas	152	90	83	34	14	11	384
Porcentaje	40%	23%	22%	9%	4%	3%	100%

Figura 17. Lugar de compra del producto



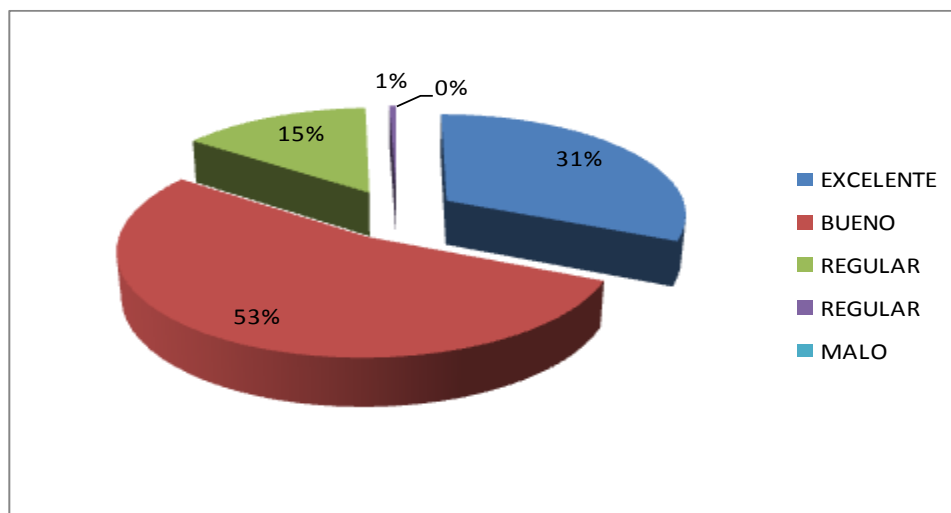
Del total de los encuestados los datos resultantes que obtuvieron un mayor porcentaje fue el de las personas que compran en Don Jacobo Postres y Ponqués con un porcentaje del 39%, con un porcentaje de 23% las personas que compran en La Nevada, con un porcentaje de 22% las personas compran en Glassé, con un porcentaje de 9% compran en Pecaditos, con un porcentaje de 4% las personas compran en almacenes de cadena y con un porcentaje de 3% personas que compran en otros lugares, identificando la panadería del barrio. Estos porcentajes demuestran la importancia que le da el consumidor a marcas reconocidas del producto.

Pregunta 10. ¿Cómo evalúa la calidad del producto de la empresa, seleccionada en el punto anterior?

Cuadro 22. Evaluación del producto

Empresa	Excelente	Bueno	Regular	Regular	Malo	TOTAL
Don Jacobo	87	62	3	0	0	152
La Nevada	30	55	5	0	0	90
Glasse	0	68	15	0	0	83
Pecaditos	0	6	28	0	0	34
Almacenes de cadena	0	11	2	1	0	14
Otro	4	3	3	1	0	0
%	32%	53%	15%	1%	0%	100%

Figura 18. Evaluación del producto



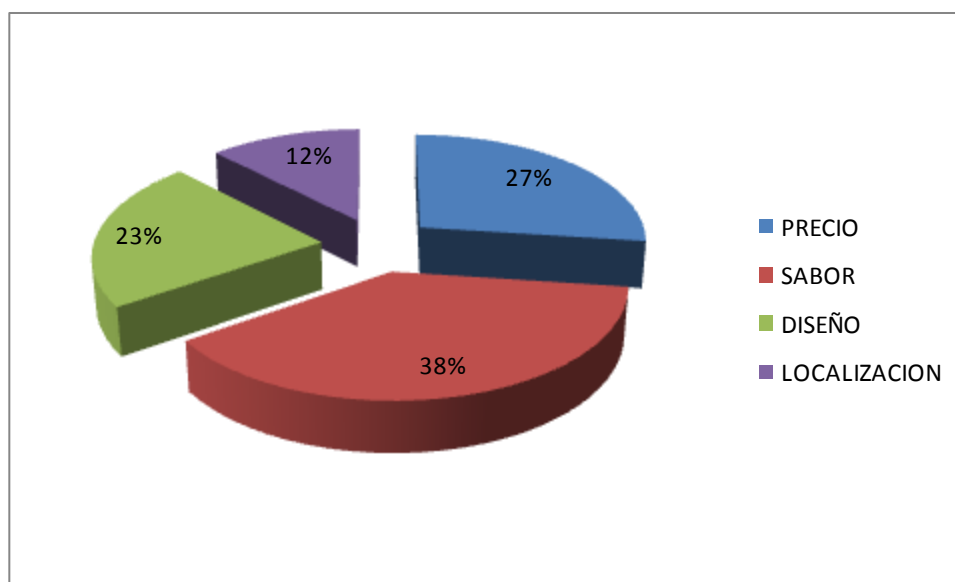
Del total de los encuestados, el 53% califica el producto como bueno, el 31% manifiesta que el producto es excelente y solo el 15% manifiesta que el producto es regular. En el caso de Don Jacobo Postres y Ponqués, fue el único proveedor que calificaron como regular, pero a su vez fue el que tuvo mayores encuestados manifestando que su producto es excelente. En su gran mayoría se puede apreciar el nivel de aceptación del consumidor calificando los productos de las diversas empresas como buenos.

Pregunta 11. ¿De los siguientes factores, cuales tiene más en cuenta para realizar su compra?

Cuadro 23. Factores que motivan la compra

FACTOR	PRECIO	SABOR	DISEÑO	LOCALIZACION	TOTAL
RESPUESTA	104	147	86	47	384
PORCENTAJE	27%	38%	22%	12%	100%

Figura 19. Factores que motivan la compra



Del total de los encuestados, el 38% tiene más en cuenta el sabor del producto, el 27% manifiesta que adquiere el producto motivado por el precio, el 23% manifiesta que su motivación está dada por el diseño del producto y solo para el 12% es importante la ubicación cercana de la pastelería.

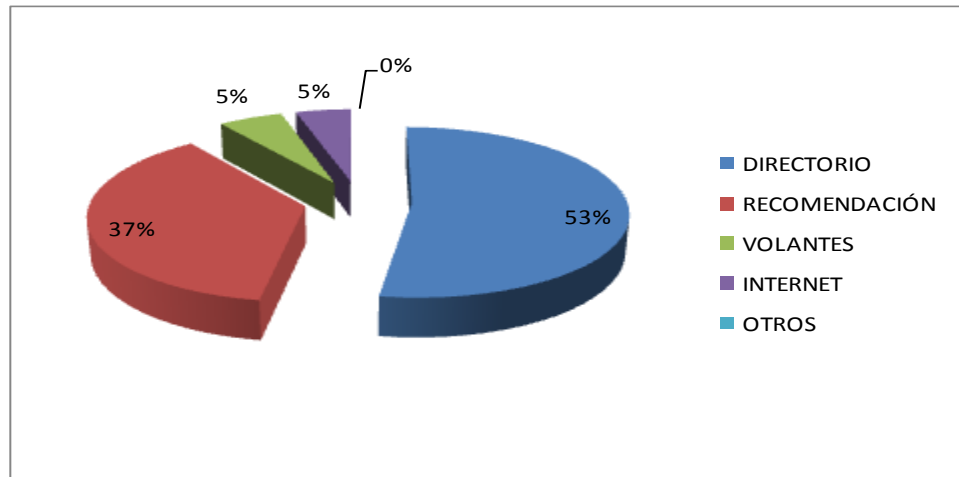
A pesar que el sabor es importante para la población, se debe tener en cuenta la presentación y el precio del producto, ya que entre estos dos factores se encuentra un mercado correspondiente al 50%.

Pregunta 12. ¿Qué medio de publicidad consulta cuando compra tortas o ponqués?

Cuadro 24. Consulta de medios publicitarios

MEDIO	DIRECTORIO	RECOMENDACIÓN	VOLANTES	INTERNET	OTROS	TOTAL
RESPUESTAS	202	143	21	18	0	384
PORCENTAJE	53%	37%	5%	5%	0%	100%

Figura 20. Consulta de medios publicitarios



Del total de los encuestados los datos resultantes obtuvieron con un mayor porcentaje de las personas que consultan un directorio telefónico obteniendo porcentaje de 53%, las personas que atienden la recomendación de un amigo respondieron en un porcentaje del 37%, el 5% ha obtenido la información a través de volantes y el restante 5% se ubico a través del Internet.

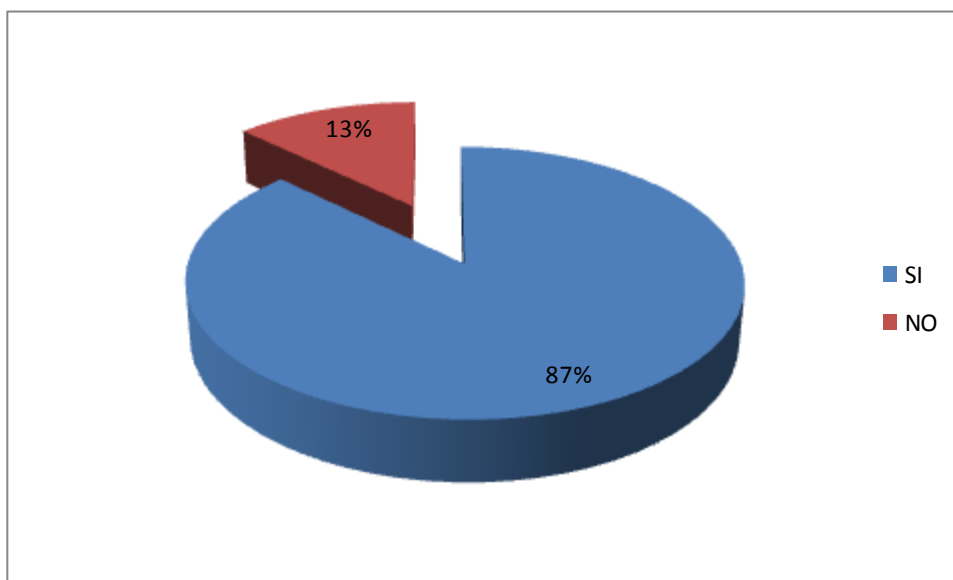
Este resultado permite analizar la importancia de pautar en el directorio telefónico y la fidelización de clientes a través de promociones por recomendación del producto como estrategia de marketing, no es relevante el volanteo ni el internet, por la poca consulta de este medio por parte del consumidor.

Pregunta 13. ¿Es importante para usted tener la opción de escoger un diseño personalizado de la Torta o Ponqué, como imágenes o fotos o detalles del homenajeado?

Cuadro 25. Importancia del producto personalizado

PRODUCTO	SI	NO	TOTAL
RESPUESTAS	335	49	384
PORCENTAJE	87%	13%	100%

Figura 21. Importancia del producto personalizado



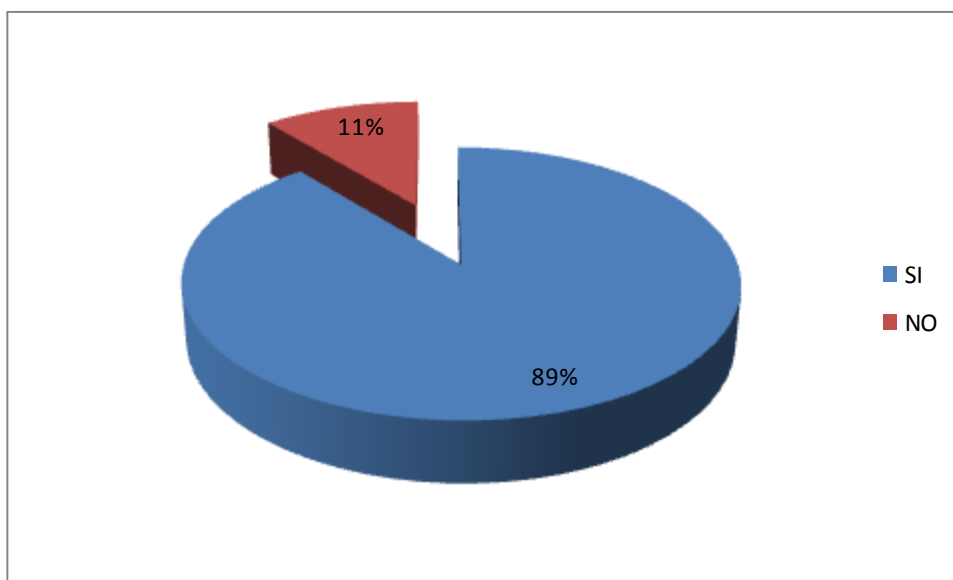
Las respuestas a esta pregunta son de gran relevancia para el estudio, ya que el 87% de los encuestados que corresponde a 335 personas, afirman darle importancia a la personalización del producto, siendo esto un factor determinante para el mercadeo del producto.

Pregunta 14. ¿Le gustaría elaborar su propio diseño personalizado en la cobertura de la torta o ponqué para la ocasión su festejo?

Cuadro 26. Posibilidad de crear su propio diseño

PRODUCTO	SI	NO	TOTAL
RESPUESTAS	342	42	384
PORCENTAJE	89%	11%	100%

Figura 22. Posibilidad de crear su propio diseño



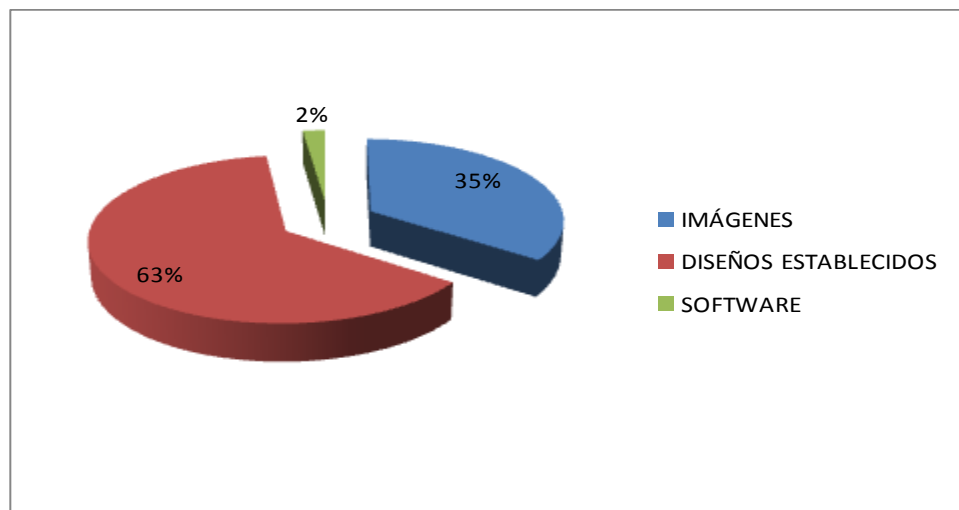
Como en el caso de la pregunta anterior, estas repuestas tienen una relevancia para la investigación de mercados, teniendo en cuenta que al 89% de las personas encuestadas les gustaría elaborar su propio diseño personalizado en la cobertura de la torta o ponqué con el cual festejan. Como valor agregado, la empresa debe estar abierta a los diseños del consumidor con respecto a la presentación del producto.

Pregunta 15. ¿Cómo le gustaría crear su propio diseño personalizado? a través de:

Cuadro 27. Medio para el diseño

MEDIO	IMÁGENES	DISEÑOS ESTABLECIDOS	SOFTWARE	TOTAL
RESPUESTA	134	242	8	384
PORCENTAJE	35%	63%	2%	100%

Figura 23. Medio para el diseño



En estos resultados se tienen tenemos 242 personas que corresponden a un 63% de los encuestados que prefieren diseños que ya estén establecidos, el 35% les gustaría crear sus propios diseños a través de imágenes como fotos, imágenes propias o de páginas web y un 2% les gustaría tener apoyo de software.

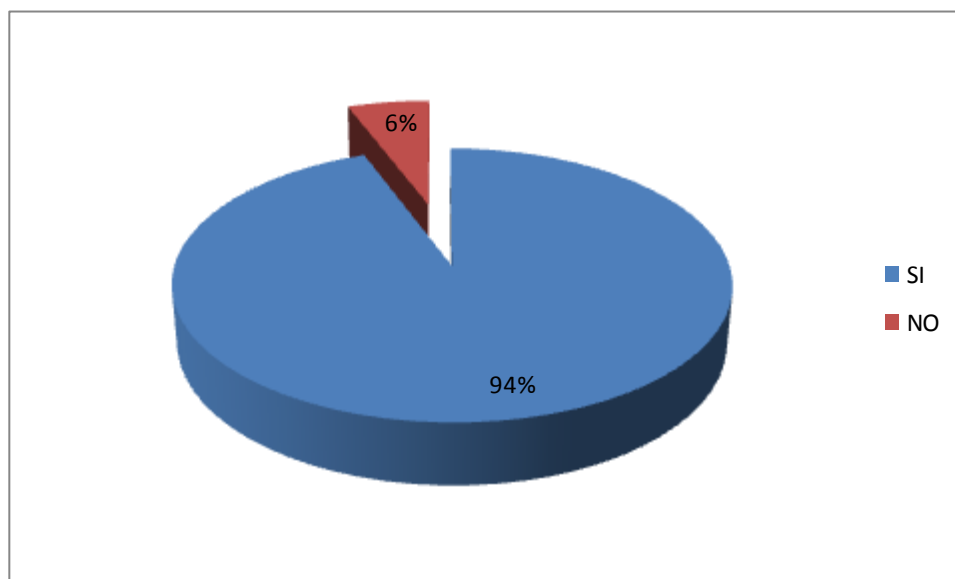
A pesar de no ser significativo el uso de software especializado se debe contar con un sistema apropiado para consulta de imágenes prediseñadas, de tal manera que el consumidor pueda hacer su elección de manera ágil.

Pregunta 16. ¿Si se crea una empresa que produzca tortas y postres personalizados usted las compraría?

Cuadro 28. Aceptación nueva empresa

PRODUCTO	SI	NO	TOTAL
RESPUESTAS	362	22	384
PORCENTAJE	94%	6%	100%

Figura 24. Aceptación nueva empresa



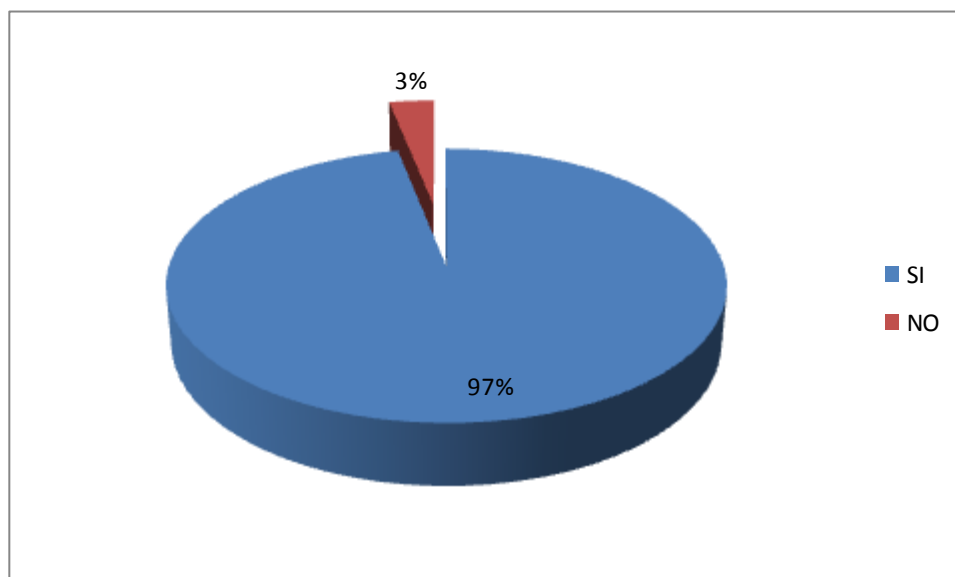
Los resultados obtenidos en esta respuesta de la encuesta muestran el interés de los encuestados en comprar tortas y ponqués personalizados en la empresa para la cual se está estudiando la viabilidad para su creación, con un 94% que corresponde a 362 personas, solo el 6% manifiesta no comprar los productos.

Pregunta 17. ¿Le gustaría tener servicio a domicilio de estos productos de tortas y ponqués personalizados?

Cuadro 29. Servicio a domicilio

PRODUCTO	SI	NO	TOTAL
RESPUESTAS	372	12	384
PORCENTAJE	97%	3%	100%

Figura 25. Servicio a domicilio



El servicio a domicilio es atractivo para las personas encuestadas mostrando un interés de 372 personas que equivale al 97% de los encuestados.

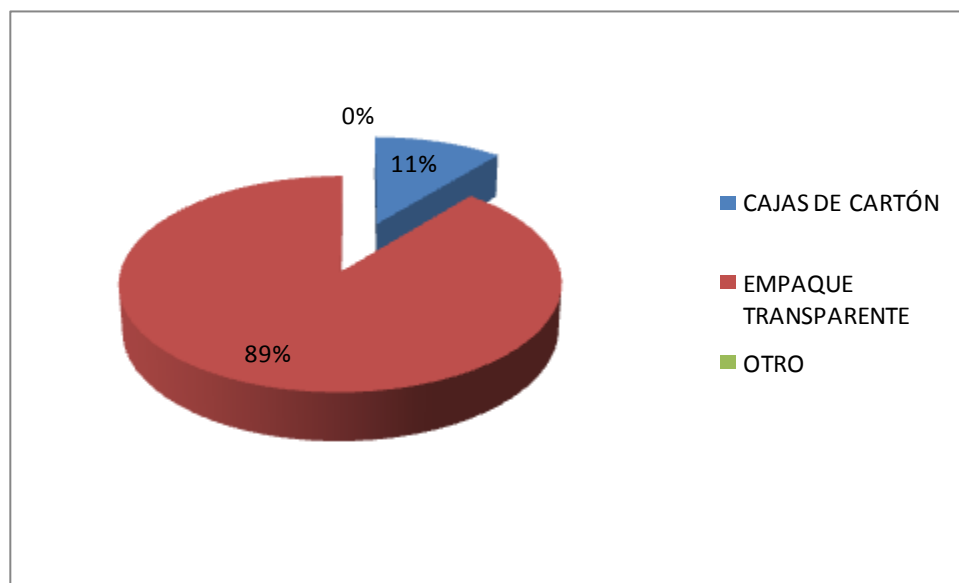
Estas respuestas conducen a la importancia de diseñar estrategias para la comercialización del producto con entregas a domicilio, que no tiene la competencia, excepto Postres & Ponqués.

Pregunta 18. ¿Qué tipo de empaque le gustaría que tuviera su producto al adquirir su torta o ponqué personalizado?

Cuadro 30. Tipo de empaque

EMPAQUE	CAJAS DE CARTÓN	EMPAQUE TRANSPARENTE	OTRO	TOTAL
RESPUESTA	42	342	0	384
PORCENTAJE	11%	89%	0%	100%

Figura 26. Tipo de empaque



Para esta pregunta los encuestados seleccionan el empaque transparente como la mejor opción con un 89% y solo con un 11% prefieren las cajas de cartón.

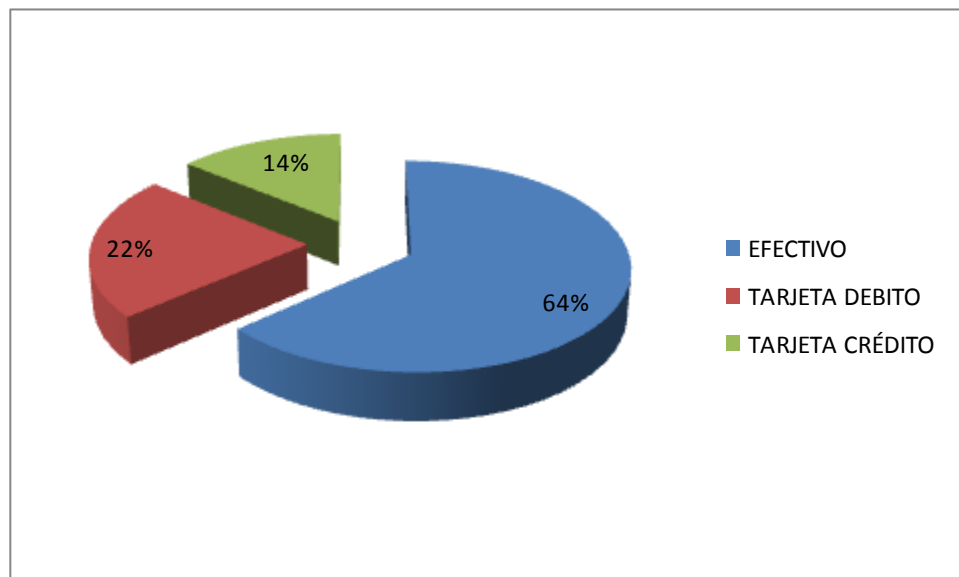
En la presentación del producto la empresa deberá ser exigente, ya que el empaque transparente no solo permite ver el producto, sino también puede convertirse en una herramienta de publicidad para el producto respecto a la presentación y calidad.

Pregunta 19. ¿Para usted que forma de pago sería la más adecuada al momento de adquirir el producto?

Cuadro 31. Medio de pago

MEDIO DE PAGO	EFFECTIVO	TARJETA DEBITO	TARJETA CRÉDITO	TOTAL
RESPUESTA	244	86	54	384
PORCENTAJE	64%	22%	14%	100%

Figura 27. Medio de pago



El 64% de los encuestados que corresponde a 244 personas, prefieren el efectivo como forma de pago lo sigue la tarjeta debito con un 22% y seguido, con un 14% la tarjeta de crédito.

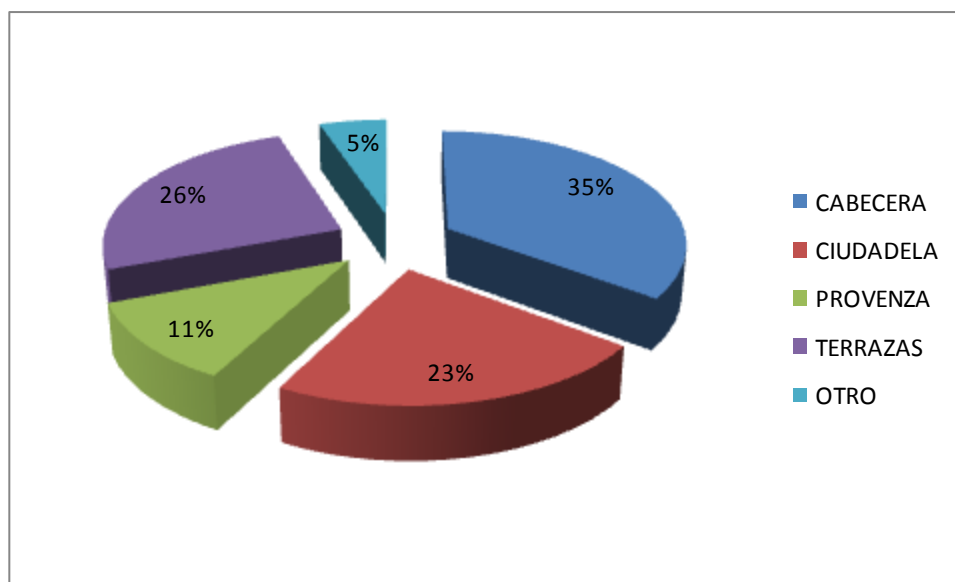
La empresa deberá disponer de medios de pago electrónicos para el cobro de sus productos ya que el 36% de los encuestados utilizarían dinero plástico para realizar sus pagos.

Pregunta 20. ¿En qué lugar considera que debería estar ubicada la nueva empresa?

Cuadro 32. Ubicación de la empresa

MEDIO	CABECERA	CIUDELA	PROVENZA	TERRAZAS	OTRO	TOTAL
RESPUESTAS	135	87	44	98	20	384
PORCENTAJE	35%	23%	11%	26%	5%	100%

Figura 28. Ubicación de la empresa



Con un 35% los encuestados prefieren a Cabecera, como lugar para la ubicación de la nueva empresa. El 26% prefiere a Terrazas, el 23% prefiere la Ciudadela, un 11% prefiere a Provenza y con 5% otras ubicaciones.

Estas respuestas proponen para la ubicación del proyecto tres sitios principales en mayoría, Cabecera, Ciudadela y Terrazas.

2.4.3 Estimación de la demanda. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se calcula la demanda utilizando la técnica de extrapolación.

De acuerdo a las proyecciones del Plan de Ordenamiento Territorial 2012-2015, respecto a la composición familiar como se puede apreciar en la pregunta 1, y su crecimiento demográfico en 3,8%, se proyecta la demanda así:

Número de habitantes de estrato 4, 5 y 6		230.142
Composición promedio entre 1 y 3 personas	37%	85.152
Composición promedio entre 3 y 5 personas	43%	98.961
Composición promedio más de 5 personas	20%	46.028

Entre 1 y 3, se promedia en 2 para un número de 42.576 familias

Entre 3 y 5, se promedia en 4 para un número de 24.740 familias

Más de 5 para un número de 9.205 familias

Total de familias 76.521 familias

Ahora, tomando como referencia la pregunta N° 2. ¿Con cuál de los siguientes productos prefiere para Celebrar?, se obtuvo que un 51% prefiere con ponqués y un 21 con tortas, de tal manera que se refleja un total de 72% de preferencias por las tortas y ponqués.

Es por esto que se toma este porcentaje y se realiza la extrapolación al total de la población, que corresponde al número de habitantes de Bucaramanga residentes en los estratos 4, 5 y 6

$$76.521 \text{ familias} \times 72\% = 55.095,12$$

La estimación de la demanda es de 55.095 familias aproximando el resultado.

Ahora, se puede estimar el número de veces en el año que las personas irán a comprar los productos, siendo necesario recordar la pregunta 7, sobre la frecuencia de compra que en la muestra representa un promedio de compra de 7 productos en el año.

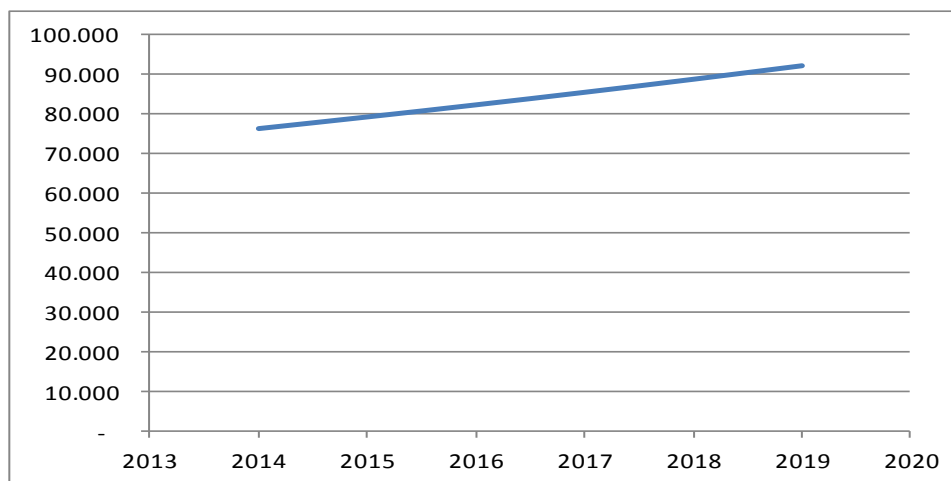
$$55.095 \times 7 \text{ veces al año} = 385.665$$

2.4.4 Proyección de la demanda. Para determinar la proyección de la demanda se calcula en base al crecimiento total de hogares del mercado objetivo durante los próximos cinco años y el porcentaje de hogares que estarían dispuestos a adquirir el producto (tortas y ponqués), que corresponde al 72%.

Cuadro 33. Proyección de la demanda

AÑO	PROMEDIO 2	PROMEDIO 4	MAS DE 5	TOTAL
2014	42.576	24.740	9.205	76.521
2015	44.194	25.680	9.555	79.429
2016	45.873	26.656	9.918	82.447
2017	47.616	27.669	10.295	85.580
2018	45.873	26.656	9.918	82.447
2019	47.616	27.669	10.295	85.580

Figura 29. Proyección de la demanda



2.5 OFERTA O COMPETENCIA

Entre las marcas con mayor posicionamiento podemos nombrar a TORTAS Y PONQUES DON JACOBO, PONQUE NEVADA, GLASSE, LA PAMPLONESA, y las secciones de pastelería de los almacenes ÉXITO y CARREFOUR entre los más destacados.

2.5.1 Necesidades de información. Teniendo en cuenta que la competencia como se señala en el párrafo anterior son empresas reconocidas en el sector de la repostería y pastelería, se determino realizar una observación directa visitando los puntos de venta en días laborales y fines de semana, para lograr percibir las diversas situaciones que se presentan en cada una de ellas, considerando innecesario la aplicación de un instrumento de medición para la investigación.

2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia.

Cuadro 34. Situación Actual de la competencia.

Empresa	Debilidad	Fortaleza	% de participación
Don Jacobo tortas y Ponqués	No poseen productos innovadores	Experiencia en el mercado: la marca Don Jacobo hace presencia en 19 ciudades de Colombia y una en Costa Rica. Expansión: Don Jacobo Postres y Ponqués cuenta con 62 puntos de venta en 19 ciudades del país: Bucaramanga, Barrancabermeja, Cali, Tuluá, Buga, Palmira, Popayán, Valledupar, Santa Marta, Barranquilla, Cúcuta, Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Girardot y Neiva. Además de una sucursal en San José, capital de Costa Rica.	18%

		Desarrolla una logística de distribución que garantiza la oferta permanente de productos frescos y con la calidad que nos caracteriza. Empresa en el mercado de la pastelería fresca que tiene un producto con marca y presentación registrada, como la original Genovesa, que es sin duda el postre favorito de muchos colombianos.	
La nevada	Mantenerse en el o los mismos mercados con los mismos productos.	Lograr participación del mercado. Utilizar todos sus recursos en mantener la posición en el mercado de los productos de mayor éxito dentro de la línea ponqués.	11%
Glasse	Debido a la escasa diferenciación que existe entre sus productos, los prestadores deben tratar de crear esa diferencia	Invertir fuertemente en productos muy bien seleccionados para tratar de que se conviertan en ESTRELLAS.	8%
Pecaditos	ausencia de diferenciación en el mercado	Una de las ventajas es que permite ampliar la óptica del análisis de la competencia y las amenazas que se le plantean a la organización.	3%
Almacenes de cadena	Ofrecer un producto básico a todo el mercado	Evaluar la posibilidad de salida del producto.	2%

La Asociación Nacional de Fabricantes de Pan junto con el Ministerio de Comercio Interior, adelanta estudios de caracterización para poder con certeza hablar de la cantidad de panaderías existentes en el país.

Sin embargo, el más reciente censo de Infocomercio realizado en 2011, arroja que Bogotá cuenta con cerca de 6.974 panaderías, Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga 466 entre las más importantes.

De otro lado, Colombia tiene el menor consumo per cápita de la región latinoamericana con un indicador de 23 kilogramos al año, lo que representa según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, el 1.7% del total del gasto de un colombiano promedio y el 2.4% de uno de ingresos bajos.

2.6 DEMANDA POTENCIAL O INSATISFECHA

Teniendo la demanda efectiva cuantificada de 76.521 familias, se debe comparar con la demanda insatisfecha del servicio, que en este caso, corresponde al 28%, de la población que no está dispuesta a consumir tortas ni ponqués, tomando esta cifra como referencia de población insatisfecha, por lo cual el total de la demanda insatisfecha es la siguiente:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \% \text{ de no consumidores} \times \text{demanda efectiva}$$

Cuadro 35. Demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA	
	28% X 76.521
Total insatisfecha	21.425,88

Esta cifra se considera favorable para el proyecto ya que se evidencia que la cifra de familias dispuestas a consumir el producto es significativamente alta, pues de 76.521 familias en la demanda efectiva, se ha decantado retirándole un porcentaje significativo como población insatisfecha, logrando a pesar de esto una cifra de 55.095 posibles consumidores del producto.

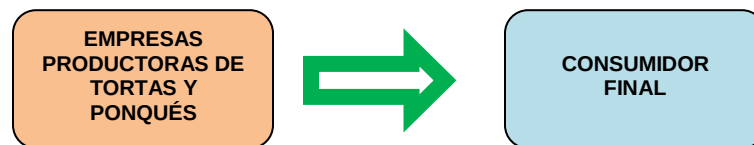
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura de los canales actuales. El canal de distribución es el conjunto

de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o del usuario de negocios.

El canal es más eficaz cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor realiza, todas las compañías trabajan en conjunto de manera continua; deben comprender y aceptar funciones, coordinar sus metas de actividades y cooperar para lograr metas generales del canal. Al realizar la función de cooperar, serán capaces de percibir, servir y satisfacer al mercado objetivo con mayor eficacia.

Figura 30. Estructura del canal de comercialización actual



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.

Ventajas:

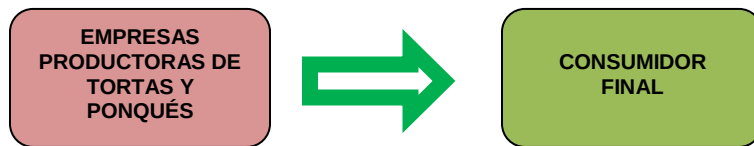
- El consumidor frecuente siempre ubica al mismo fabricante del producto
- No existen costos por intermediación.
- Fidelidad del usuario

Desventajas:

- Poca publicidad de los productos
- Reducida cobertura promocional

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Para comercializar los productos (tortas y ponqués) se ha seleccionado la comercialización directa.

Figura 31. Canal de comercialización



A pesar que la representación gráfica no establece ninguna diferencia aparente entre la estructura de comercialización actual y la que se proyecta, la diferencia radica en la manera de abordar al consumidor, ya que no se esperará al cliente, se abordará al cliente con anticipación a través de correos y publicidad para fechas especiales.

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. Se establece como comparativo de precios los datos suministrados en el cuadro 12, donde se identifican precios con rangos que oscilan entre los 20 y 30 mil pesos, hasta superiores a 150 mil, dependiendo de las especificaciones del consumidor en la personalización del producto. La identificación de estos precios se ha tomado fundamentándose en la competencia en algunos productos que ofrecen al mercado y que dieron origen a esta investigación.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios. La empresa de tortas y ponqués ha determinado el nuevo precio en función de costo y rentabilidad, debido a que este método de fijación de precios permite cubrir los costos fijos y variables además de obtener un beneficio adicional.

Se tendrá un precio de introducción el cual estará vigente durante seis meses, a partir de la fecha se otorgará diferentes descuentos para los diseños más exclusivos y creativos de tortas y ponqués.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1 Objetivos. Dentro de los objetivos para publicidad y promoción de las tortas y ponqués, se plantean los siguientes:

- Informar a la población objetivo sobre los productos innovadores, además de la posibilidad de participar en la creación de su propio diseño, con publicidad clara, precisa y concisa para que no desvíe la atención del cliente.
- Persuadir a los clientes para que vean en la nueva empresa la mejor opción de compra de sus productos, teniendo la seguridad de que van a ser el centro de atención de sus festejos, a través de una publicidad atractiva en colores, imágenes y mensajes.
- Lograr la recordación de los productos con diseños de la publicidad que contengan creatividad, utilidad, enfoque y dinamismo.
- Determinar la mejor estrategia de publicidad a través del análisis sobre la repuesta emocional del cliente a estímulos de entorno, logrando que nuestros productos se posicionen en la mente del consumidor.

2.9.2 Logotipo. Este logotipo se realiza con el fin de reflejar la posición de la empresa en el mercado, logrando colocarla visualmente al lado de los competidores y así atraerá como atractivo dentro del mercado de la repostería y la panadería.

Figura 32. Logotipo de la empresa



Siendo el producto principal las tortas y ponqués, se decide colocar como centro un ponqué, y el medio decorado con las letras iniciales de la empresa. El producto va ubicado dentro de una gran letra D, que busca resaltar los diseños basados en la creatividad de los clientes.

Las palabras o combinaciones de letras incluidas, sirven para representar identificar a las empresa y como estrategia de posicionamiento y fijación en la mente del consumidor, por eso solo se representa por D&D, es un mensaje corto de fácil recordación.

La variedad de colores simulando el arcoíris, representa la combinación de colores y mágicas fusiones, para que sea vistoso, especialmente dirigido hacia la población infantil.

2.9.3 Slogan.

"Diseña tus mágicos sueños"

La frase utilizada es una invitación a la creatividad del consumidor, con un tipo de letra Comic Sans MS, que señala innovación, utilizando un color fucsia RGB con concentración roja al 205%, verde al 35% y azul al 197%, que llama la atención del consumidor porque su colorido resalta sobre otros colores.

2.9.4 Análisis de medios. En cuanto a los medios publicitarios que existen y se tienen alcance regionalmente se pueden analizar la televisión, la radio y los periódicos entre otros, pudiendo ser seleccionado uno o todos para la estrategia publicitaria para el desarrollo del proyecto.

Para el análisis a televisión, se presenta el efectuado al canal regional TRO, en el cual se estudian las condiciones de la pauta publicitaria de acuerdo a su precio y franja de emisión.

Cuadro 36. Canal regional TRO

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	VALOR
	FRANJA FAMILIAR	2.750.000
	CUBRIMIENTO NACIONAL	
	LUNES A DOMINGO	
	6:00 a.m. a 8:00 p.m.	Minuto al aire
	Cualquier parrilla de programación	
La contratación se hace con la programadora dueña de la franja en que se emita la pauta publicitaria, teniendo la opción de canje por productos		

Fuente. Canal Televisión Regional del oriente - TRO

Para publicidad en radio se analizó el servicio que presta Caracol, siendo la principal referencia Caracol A.M., ya que manejan las mismas condiciones comerciales en cualquiera de las bandas AM y/o FM., determinado las siguientes tarifas:

Cuadro 37. Análisis Caracol AM

CUÑA RADIAL		V/R CUÑA 30 SEGUNDOS	
EMISORA	CIUDAD	UNIDAD	MENSUALIDAD
Caracol AM	Bucaramanga	\$ 30.000.00	\$ 9.000.000.00
Doce cuñas diarias – franja 6:00 am a 6:00 pm			

Fuente. Caracol AM

Para la publicidad en prensa escrita, se realizó el análisis teniendo en cuenta el diario de mayor circulación, tomando como referencia a Vanguardia Liberal, identificando sus tarifas en el siguiente cuadro:

Cuadro 38. Publicidad Vanguardia Liberal

UBICACIÓN	MEDIDA	NEGRO	FULL COLOR
PORTADA	12 Cm X 8 Cm	320.000	460.000
	12 Cm X 12 Cm	420.000	540.000
PAGINAS INTERIORES	12 Cm X 8 Cm	280.000	400.000
	12 Cm X 12 Cm	380.000	480.000
CLASIFICADOS	3 Cm X 2 Cm	8.500	13.500
	3 Cm X 2,5 Cm	9.700	15.700
CLASIFICADOS DESTACADOS	3 Cm X 2 Cm	12.500	17.500
	3 Cm X 8 Cm	48.000	67.500

Fuente. Vanguardia Liberal – Dpto. Comercial

2.9.5 Selección de medios. La publicidad representa una inversión para la empresa, por lo tanto hay que realizar una adecuada selección de los medios que se van a utilizar en el desarrollo del proyecto, siendo necesario impactar al consumidor utilizando los medios adecuados para el sector y el servicio que se pretende prestar.

Por esa razón y por ser un producto incurrente en el mercado, se debe realizar una campaña publicitaria sobre la nueva empresa, su ubicación y los productos, utilizando para ello los siguientes medios publicitarios:

Pauta radial. Se seleccionó la cadena caracol. Proyectando la emisión de pautas en ambas frecuencias, ya que en el horario de la mañana, Caracol AM con su noticiero que va desde las 5:00 a.m hasta la 1:00 p.m, presenta una fuerte sintonía y en la frecuencia FM, se dirige al consumidor joven. El paquete mensual se proyecta durante dos meses con seis cuñas en el horario de la mañana en frecuencia AM y seis cuñas en la tarde en frecuencia FM. Esta pauta radial corresponde a un costo total de \$18.000.000 por el bimestre.

Pauta televisiva. No se pautara en televisión por el costo, pero si se considera con el programa el café de la mañana que se emite de 5:00 a.m. a 10:00 a.m de lunes a viernes, el patrocinio de la sección de recetas, cancelando el 50% del valor de las emisiones con productos y el excedente en efectivo, con valores de cuña publicitaria pero con espacio de emisión de 5 minutos diarios, como patrocinadores de la sección, durante una semana.

Valor cuña diaria en espacio de 5 minutos: $\$2\,750\,000 \times 5 \text{ días} = \$13.750.000$, de los cuales se cancelarán el 50% en efectivo (\$6.875.000) y el 50% representados en productos durante los seis meses siguientes.

Pauta en Periódico. Se pautará en la sección de galería durante un mes, en los fines de semana. Que tendrá un costo de \$280.000 diarios durante 8 días correspondientes a los cuatro fines de semana del mes en que se va a pautar.

2.9.6 Estrategias. Se consideran fundamentales las estrategias de lanzamiento para el desarrollo del proyecto:

En la fecha tomada para el lanzamiento de la empresa, se cuenta con la presencia de TRO televisión en un telereportaje que se emitirá en la programación del Café de la Mañana, en la semana del lanzamiento en emisiones de lunes a viernes. En el lanzamiento se visitaran de manera simultánea los 10 principales colegios de

Bucaramanga, para dar degustaciones del producto y permitir que los estudiantes presenten diseños para que les sean elaborados en crema por los expertos de la empresa en tiempo real.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción. El presupuesto estimado para cada uno de los medios proyectado en lo que hace referencia a la publicidad y al lanzamiento, se constituye así:

2.9.7.1 De lanzamiento. Se tendrán en cuenta la visita a los colegios y el desarrollo de las actividades en cada uno de ellos.

Cuadro 39. Presupuesto de lanzamiento

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
JORNADAS ESCOLARES	10	300.000	3.000.000
DISEÑOS ESCOLARES	100	30.000	3.000.000
PLEGABLES DE PROMOCIÓN	10.000	350	3.500.000
TOTAL			9.500.000

2.9.7.2 Presupuesto de operación. Para la prestación y promoción del servicio se estima invertir en publicidad anual la suma de \$41.450.000, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Cuadro 40. Presupuesto de operación

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
CUNAS RADIALES - PAQUETE MENSUAL	2	9.000.000	18.000.000
PATROCINIO TELEVISIVO - TRO - EFECTIVO	1	6.875.000	6.875.000
PATROCINIO TELEVISIVO - TRO - ESPECIE	1	6.875.000	6.875.000
PLEGABLES DE PROMOCIÓN	10.000	350	3.500.000
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	10.000	500	5.000.000
DISEÑO PAGINA WEB	1	1.200.000	1.200.000
TOTAL			41.450.000

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para determinar el tamaño del proyecto es necesario conocer los diversos factores que lo componen, teniendo entre ellos el tamaño del mercado, la capacidad financiera con que se cuenta, y la capacidad administrativa que se proyecta. Una vez se tengan definidas estas variables, se puede determinar con facilidad el tamaño real del proyecto.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto va a estar definido por la cantidad de productos que se puedan comercializar en un periodo de un año, manejando una proyección de cinco años.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. Dentro de los factores que determinan el tamaño del proyecto se tienen:

El tamaño del proyecto y la demanda. Permite cuantificar cual es realmente la necesidad del mercado y condiciona el tamaño del proyecto teniendo en cuenta los resultados obtenidos del estudio de mercados, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas 2 y 7, se puede percibir el mayor consumo en productos como las tortas y los ponqués con un mayor proceso de compra en frecuencia mensual, estimada en un 43% de la población, encontrando que el mercado no es una limitante que restrinja la productividad de la nueva empresa.

El tamaño del proyecto y los suministros e insumos. Los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto, son de fácil adquisición en el mercado local, contando con grandes proveedores como COOPASAN, Molinos San Miguel, Harinera Pardo, Molinos del oriente, Levadura Fleischmann, Incubadora Santander, entre otros, que facilitan el manejo de inventarios de materia prima y su rotación, de tal manera que no limitan en ningún momento la producción.

Tamaño del proyecto, tecnología y equipos. En el desarrollo del producto la empresa se apoyará en el trabajo técnico de un panadero especializado en repostería, con una vasta experiencia y trayectoria en este tipo de productos.

Teniendo en cuenta lo anterior la producción de las tortas y ponqués no proyecta limitantes pues se contará con la tecnología, maquinarias y equipos que estime necesario la persona encargada de dirigir los procesos.

Tamaño del proyecto y localización. Con el fin de tener una infraestructura que cumpla con los requerimientos legales, la planta de producción y punto de venta, estará ubicada en un sector de la ciudad que facilite el acceso a los proveedores con la materia prima y a los compradores por el producto, siendo este factor para la empresa algo irrelevante para el éxito del proyecto, pues en Bucaramanga, se cuenta con varias opciones apropiadas para el funcionamiento de la empresa.

Tamaño del proyecto y financiación. La inversión para la instalación de la planta de producción y punto de ventas y su mobiliario, maquinaria, enseres y diversos activos requeridos, será aportada por la autora del proyecto con recursos provenientes de ahorros personales y préstamos bancarios que permiten el cierre financiero del proyecto, de tal manera que este factor no constituye ninguna limitante para el desarrollo del mismo.

3.1.3 Capacidad del proyecto. Expresa la cantidad de productos a fabricar teniendo en cuenta las locaciones y la disponibilidad con relación a la unidad de tiempo funcionamiento, que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto que se trata. El tamaño del proyecto es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto.

Como base principal de los tiempos de producción se toma el uso de una batidora eléctrica de 20 litros con una capacidad de 5 libras, y los tiempos de elaboración

de un ponqué en 90 minutos y de la torta en 80 minutos, tomando como base el promedio correspondiente a 85 minutos.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Esta capacidad corresponde al volumen de producción de tortas y ponqués que se pueden fabricar dependiendo la funcionalidad de sus instalaciones y el tiempo requerido en el proceso de transformación de materia prima y terminación del producto, para proyectar el tiempo de producción con la capacidad de fabricación de acuerdo al uso de sus instalaciones.

Cuadro 41. Capacidad diseñada para fabricación de productos

CANTIDAD DE REPOSTEROS	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	PRODUCTO A ELABORAR	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS AÑO	CANTIDAD TOTAL DE PRODUCTO
2	85 minutos	Tortas y Ponqués	24	1440	1.036.800	12197,65

Para estimar la capacidad diseñada se tendrá en cuenta el tiempo total de los reposteros multiplicado por 24 Horas ya que cada producto tiene un tiempo promedio de producción de 85 minutos, multiplicado por el tiempo (día, mes, año), obteniendo los productos que se pueden fabricar en un año.

Cuadro 42. Tiempo de producción de Ponqués y Tortas

PONQUE		TORTA	
PROCESO	TIEMPO minutos	PROCESO	TIEMPO minutos
Pesaje	5	Pesaje	5
Mezcla y batida	15	Mezcla y batida	10
Moldeado	5	Moldeado	5
Horneado	50	Horneado	35
Decoración	15	Decoración	25
Total	90	Total	80

3.1.3.2 Capacidad instalada. La capacidad instalada corresponde a la capacidad disponible de acuerdo al tiempo reglamentado por la empresa para el proceso

productivo, que en este caso corresponde a 8 horas diarias y al número de reposteros dispuestos a cubrir los procesos en el tiempo proyectado.

8 horas diarias - 360 días - 2 Reposteros

$8 \times 360 \times 2 = 5.760$ horas

5.760 horas dividido entre 85 minutos promedio de producción

$5790 \times 60 / 85 = 4065.88$ Productos en el año.

Cuadro 43. Capacidad instalada para producción de tortas y ponqués

CANTIDAD DE REPOSTEROS	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	PRODUCTO A ELABORAR	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS AÑO	CANTIDAD TOTAL DE PRODUCTO
2	85 minutos	Tortas y Ponqués	8	480	345.600	4065,88

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Se define como la utilización real de la planta en los diferentes periodos de operación, y teniendo en cuenta que la capacidad instalada total o nivel normal de operación para esta clase de procesos productivos es tener una capacidad de uso productivo de acuerdo a las instalaciones de la planta; por lo tanto se considera la capacidad utilizar como la fracción de la capacidad instalada que se le dará en uso para las actividades normales de la empresa a medida que evoluciona la producción anual, además es necesario tener en cuenta el proceso productivo y sus tiempos, en los cuales se contemplan dentro de la jornada de 8 horas diarias 30 minutos distribuidos 20 como descanso y 10 como imprevistos en productividad, luego el tiempo real señalado en producción es de 450 minutos o 7,5 horas.

Cuadro 44. Tiempos de producción

DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Jornada de trabajo productivo (8 horas)	480 minutos
Descanso	20 minutos
Imprevistos en producción	10 minutos
Tiempo real de producción	450 minutos
	7,5 horas

$7.5 \text{ horas reales de producción} \times 60 \text{ minutos} \times 294 \text{ días hábiles laborales} \times 2$
 $7.5 \times 60 \times 294 \times 2 = 264.600 \text{ minutos}$
 $264.600 \text{ minutos} / 85 \text{ minutos por producto}$
 $264.600 / 85 = 2.999,94 \text{ productos por año}$
 $2.999.94 / 360 = 8,6470 \text{ productos diarios}$

Sin embargo se aclara que la capacidad utilizada se proyecta con el 60% de la capacidad utilizada con un incremento del 3.8% de la población anual, correspondiendo su proyección al siguiente cuadro:

Cuadro 45. Capacidad proyectada

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA	4065,88	4065,88	4065,88	4065,88	4065,88
CAPACIDAD UTILIZADA	3112,94	3112,94	3112,94	3112,94	3112,94
CAPACIDAD PROYECTADA	1867,764	1938,739	2012,411	2088,883	2168,26
INCREMENTO POBLACIONAL	3,80%	3,80%	3,80%	3,80%	3,80%
% DE CAPACIDAD EFECTIVA	60%	62%	65%	67%	70%

En esta tabla se puede apreciar claramente el desarrollo de la producción con dos pasteleros incluso hasta después del quinto año.

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macro localización. La empresa estará ubicada en Colombia, en el Departamento de Santander, en la ciudad de Bucaramanga, ubicada al nororiente de Colombia, sobre una meseta aluvial y distante a 384 km de la capital del país.

Bucaramanga cuenta con un plan de ordenamiento territorial (POT), el cual divide la ciudad en comunas, y cada comuna está conformada por barrios. La ciudad tiene el 98%¹³ de sus vías pavimentadas y cuenta con un sistema integral de

¹³ ALCALDIA DE BUCARAMANGA. Plan de Desarrollo 2012-2015 [en línea]. [citado el 18 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:<<http://www.bucaramanga.gov.co/> plan de desarrollo 2012-2015>

transporte masivo que interconecta todos los barrios de la ciudad, permitiendo el fácil desplazamiento por la ciudad pese a algunas dificultades de movilización vehicular.

3.2.2 Microlocalización. Siendo Bucaramanga la ciudad seleccionada en la macrolocalización como lugar donde se desarrollará el proyecto, se procede a identificar los posibles lugares entre los cuales se seleccionara la alternativa adecuada, reconociendo diferentes factores entre tres sitios seleccionados inicialmente.

Cuadro 46. Locales propuestos y condiciones

DESCRIPCIÓN	LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3
Ubicación	Carrera 35 No. 38 - 56 Barrio El Prado	Carrera 29 No. 49 - 64 Barrio Sotomayor	Calle 41 No. 34- 23 Barrio El Prado
Estrato	5	5	5
Área	72 m ²	44 m ²	56 m ²
Valor arriendo	\$ 2.800.000	\$ 3.000.000	\$ 2.300.000
Servicios	Agua, luz, gas natural	Agua, luz	Agua, luz, gas natural
Arrendador	Directo	Agencia	Directo

Los predios anteriormente mencionados fueron Consultados en la Secretaria de Planeación Municipal, y en concordancia con el POT para Bucaramanga no existe ninguna restricción para la ubicación de la empresa en ninguna de las tres propuestas.

A continuación se describen los factores seleccionados para ser evaluados y valorados, de acuerdo al método cualitativo por puntos, teniendo en cuenta que no se determina valor alguno para servicios públicos, ya que al tener uso comercial, su tarifa será la comercial en cualquier estrato.

En el planteamiento de las locaciones seleccionadas, se tuvo en cuenta factores tales como:

- Valor Canon de arrendamiento (A)
- Facilidad de desplazamiento (B)
- Facilidad de acceso y parqueo (C)
- Disponibilidad de predios (D)

Cuadro 47. Criterios de microlocalización

CRITERIO		CALIFICACIÓN		LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3
VALOR CANON ARRENDAMIENTO	ALTO	A	0	50	0	50
	MEDIO		50			
	BAJO		100			
DISPONIBILIDAD DE PREDIOS				50	0	50
FACILIDAD DE DESPLAZAMIENTO	ALTO	B	100	100	100	100
	MEDIO		50			
	BAJO		0			
SUBTOTAL				100	100	100
FACILIDAD DE ACCESO Y PARQUEO	ALTO	C	100	100	100	0
	MEDIO		50			
	BAJO		0			
SUBTOTAL				100	100	0
DISPONIBILIDAD DE PREDIOS	ALTO	D	100	50	50	100
	MEDIO		50			
	BAJO		0			
SUBTOTAL				50	50	100
GRANTOTAL				300	250	250

La Micro localización de la empresa, de acuerdo con el planteamiento realizado, se proyectará en la Carrera 35 N° 38 – 56 del Barrio El Prado.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto. Las tortas y ponqués, corresponde a un servicio personalizado que combina la tecnología y la aplicación de nuevas técnicas de impresión en papel comestible, para que permite la satisfacción del cliente cuando obtiene un producto personalizado que cumple con las expectativas para su importante celebración.

Cuadro 48. Ficha técnica del producto - Ponqué

	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Ponqué
PESO NETO	2 Libras, 1 Libra, 1/2 libra, 1/4 libra
INGREDIENTES	Harina, Azucar, uvas y/o ciruelas pasas, Huevos, leche, Mantequilla, Vino, Polvo para hornear, crema Chantilly, esencias de diferentes sabores, nuez moscada, glasse.
CARACTERÍSTICAS	Color de su masa negra o blanca, sabor a vino o esencias como vainilla, naranja o frutas, consistencia suave en su masa
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Temperatura de refrigeración promedio de 6°C y a una humedad relativa del 40%
CADUCIDAD	Consumir máximo 6 días después de la fecha de compra
EMPAQUE	Material plástico transparente, redondo o cuadrado, ubicado dentro de cartón fino apropiado para el transporte del producto
USO	Celebración de diversos eventos como bautizos, cumpleaños, primeras comuniones, matrimonios y fiestas especiales
TABLA NUTRICIONAL	
Proteína	5.59g
Grasa	17.17g
Ceniza	1.27g
Fibra Cruda	.25g
Humedad	16.66g
Vitamina A	488g
Vitamina C	7.39

Cuadro 49. Ficha técnica del producto - Torta

	
NOMBRE DEL PRODUCTO	Torta
PESO NETO	2 Libras, 1 Libra, 1/2 libra, 1/4 libra
INGREDIENTES	Harina, Azucar, frutas, Huevos, leche, Mantequilla, Vino, crema Chantilly, esencias de diferentes sabores.
CARACTERÍSTICAS	Color vivo brillante y atractivo, sabor a frutas, consistencia gelatinosa
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Temperatura de refrigeración promedio de 6°C y a una humedad relativa del 40%
CADUCIDAD	Consumir máximo 3 días después de la fecha de compra
EMPAQUE	Material plástico transparente, redondo o cuadrado, ubicado dentro de cartón fino apropiado para el transporte del producto
USO	Celebración de diversos eventos como bautizos, cumpleaños, primeras comuniones, matrimonios y fiestas especiales
TABLA NUTRICIONAL	
Proteína	2.59g
Grasa	7.15g
Ceniza	1.27g
Azúcar	57,55g
Humedad	28,62g
Vitamina A	23g
Vitamina C	1359

3.3.2 Descripción técnica del proceso. En el primer producto, el ponqué, el proceso de producción se inicia con la recepción de las materias primas y su posterior análisis para verificar que cumplan con las especificaciones de calidad.

Etapas de almacenamiento. Posteriormente se procede al almacenaje de la materia prima, donde se almacenan los bultos de harina de 25 kg c/u y los de menor volumen en bolsas más pequeñas, de manera que permita el control de inventarios. Para este procedimiento se utilizan recipientes de acero inoxidable

colocados sobre básculas y grameras, dependiendo de la receta del producto a elaborar.

Mezclado. Luego se realiza el mezclado de materia prima que dura alrededor de 10 minutos, mezclando la harina, los huevos, el azúcar, el polvo de hornear y el vino y la panela morena quemada dependiendo del color que se espera del ponqué (negro o blanco), adicionando bicarbonato de sodio para dar una textura suave a la masa que también produce dióxido de carbono que ayuda a dar volumen. Posteriormente, después de reposar la masa principal, se añaden los otros elementos como frutas, uvas pasas y ciruelas

Moldeado. Con los respectivos moldes redondos o cuadrados se coloca la masa, y se separa la masa sobrante, y sigue la etapa de horneando a una temperatura de 175°C donde el alimento adquiere su olor, color y sabor característico, por un tiempo de 60 minutos tiempo en el cual se le da volumen a la masa y adquiere la consistencia esponjosa característica de los ponqués.

Reposo. Posteriormente se procede a la etapa de reposo y enfriamiento, para dar inicio a la etapa de decoración.

Decoración. Se preparan las cremas o pastillaje con el que se cubre el ponqué.

Almacenamiento. Después de este proceso se pasa al cuarto frío y vitrina refrigeradora para entrega al consumidor.

En la elaboración de las tortas, el procedimiento es similar en un 80%, siendo la diferencia el proceso de mezcla en 5 minutos menos, horneado en 15 minutos menos y decorado en 10 minutos más.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento

Cuadro 50. Simbología a utilizar

CONCEPTO	SIMBOLO
OPERACIÓN	
INSPECCIÓN	
TRANSPORTE	
DETENCIÓN DE LA OPERACION	
ALMACENAMIENTO	

Figura 33. Producción del ponqué

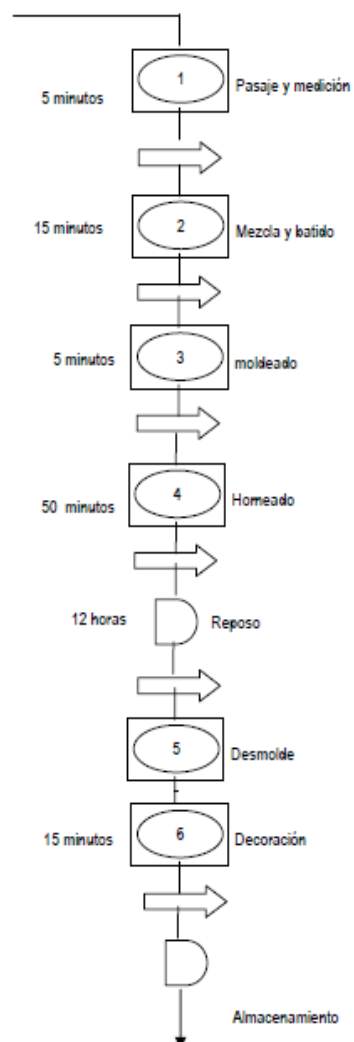
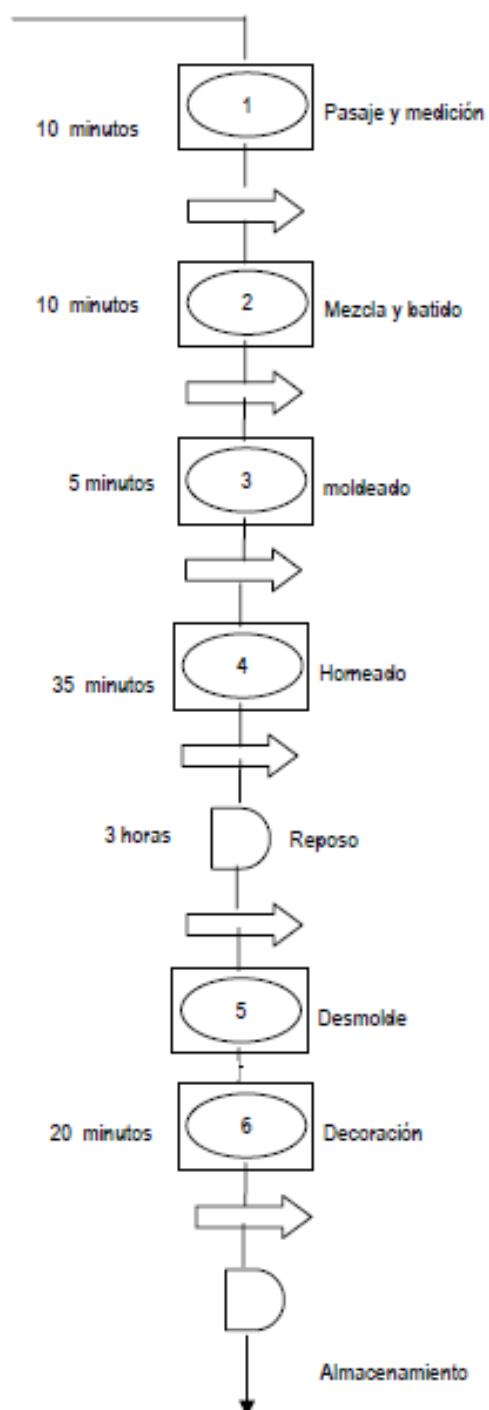


Figura 34. Producción de tortas



3.3.4 Control de calidad. El sistema de calidad, estará estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008.

El sistema comprende el diseño, desarrollo, producción y servicio de los productos, entendiendo que los servicios se enfocan a la satisfacción del cliente y la mejora continua del sistema, por lo tanto el concepto de servicio para esta norma corresponde a “La elaboración y comercialización de los productos de repostería (como ponqués y tortas)”.

Durante la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se usarán como referencia los siguientes documentos:

- NTC ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos
- Decreto 3075 de 1997, Buenas Prácticas de Manufactura.

Los objetivos de la implementación del sistema de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que la empresa utilizaría para medir, diagnosticar y mejorar el sistema continuamente.

La Gerencia y los empleados, identificarán los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.

Para cada proceso identificado se determinarán los criterios y métodos de funcionamiento así como también se determinará la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para hacer efectiva la operación y el control de los procesos.

Cada proceso será supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos.

3.3.5 Recursos. Los recursos requeridos para el desarrollo del objetivo misional de la nueva empresa, corresponden al recurso humano necesario para las operaciones productivas, administrativas y comerciales de la empresa y los recursos físicos están representados por los activos requeridos en el desarrollo de la empresa.

3.3.5.1 Recurso humano. Para el funcionamiento de la Fabricación y comercialización de Ponqués y Tortas se requiere la siguiente planta de personal:

Cuadro 51. Recurso humano requerido

CARGO	Nº DE EMPLEADOS
Administrador	1
Secretaria	1
Vendedor	1
Repostero	2
Auxiliar varios	1

3.3.5.2 Recurso físico. Se requieren los siguientes recursos físicos para la elaboración de ponqués y tortas:

Véase el Cuadro 52.

Cuadro 52. Maquinaria y equipo

CONCEPTO	CANTIDAD
Estante acero inoxidable de 4 entrepaños	1
Gramera digital de cocina con plato de cinco kilos	2
Batidora industrial de 20 litros con tazon de acero inoxidable	1
Set de espátula para repostería en acero inoxidable	2
Set de espátula para repostería en plástico	2
Set de cuchillo para repostería	2
Juego de boquillas	2
Portaboquillas	2
Manga pastelera	8
Meson de acero inoxidable con batea	1
Meson de acero inoxidable	2
Escabilador de 4 entrepaños	1
Horno doble de cuatro gavetas a gas	1
Refrigerador 400 litros vertical puerta de vidrio	1
Vitrina enfriador	1
Juego de cucharas medidoras	1
Juego de vasos medidores	1
colador para tamizar	2
Juego de moldes redondos de aluminio	2
Juego de moldes rectangulares de aluminio	2
Juego de moldes cuadrados de aluminio	2
Brocha para brillo	2
Exprimidor de cítricos	1
Rallador	2
Rodillo de madera para 4 libras	2
Juego de cucharas de palo	2
Juego de cuencos o Bowls	2

Cuadro 53. Equipo de cómputo

CONCEPTO	CANTIDAD
Equipo de cómputo	2
Impresora multifuncional	1

Cuadro 54. Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD
Escritorio Tipo Gerente	1
Escritorio Tipo Secretaria	1
Mesa auxiliar para computador	2
Silla tipo gerente	1
Silla secretarial	1
Silla auxiliar fija	4
Archivador 3 gavetas	1

3.3.5.3 Recursos de insumos.

Cuadro 55. Insumos

CONCEPTO	CANTIDAD
Harina de trigo - bulto	1
Margarina - kilo	12,5
Azucar blanca - kilo	25
Azucar morena - kilo	25
Sal - kilo	5
Polvo de hornear - libra	5
Esencias - frasco	10
Color de caramelo - frasco	5
Uvas pasas - kilo	12,5
Ciruelas pasas - kilo	12,5
Nuez moscada - unidad	10
Vino blanco - litro	4
Vino Tinto - litro	4
Ron - litro	4
Fruta cristalizada - kilo	12,5
Fruta fresca - kilo	12,5
Arequipe - kilo	5
Mermelada - frasco	5
Glasse - frasco	5
Salsa de frutas - frasco	5

3.3.5.4 Análisis de Proveedores. Para efectuar compras de equipos, muebles, enseres y demás, así como los suministros necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa, se solicitarán cotizaciones en Bucaramanga,

considerando los precios del mercado entre los principales proveedores de estos bienes y/o servicios

Proveedores de muebles y enseres

- MUDESA
Calle 35 N° 21- 47
Bucaramanga
- COMPUMUEBLES
Carrera 33 N° 55 - 60
Bucaramanga
- LA CASA DEL MULTMUEBLE
Carrera 9 N° 33 – 56
Bucaramanga

Proveedores de equipos de cómputo

- SISTEM COMPUTER
Carrera 33 N° 28 - 75
Bucaramanga
- CASATRONIC
Calle 36 N° 23 - 02
Bucaramanga
- AMERICAN COMPUTER
Carrera 34 N° 48 - 97
Bucaramanga

Proveedores de papelería e insumos escolares

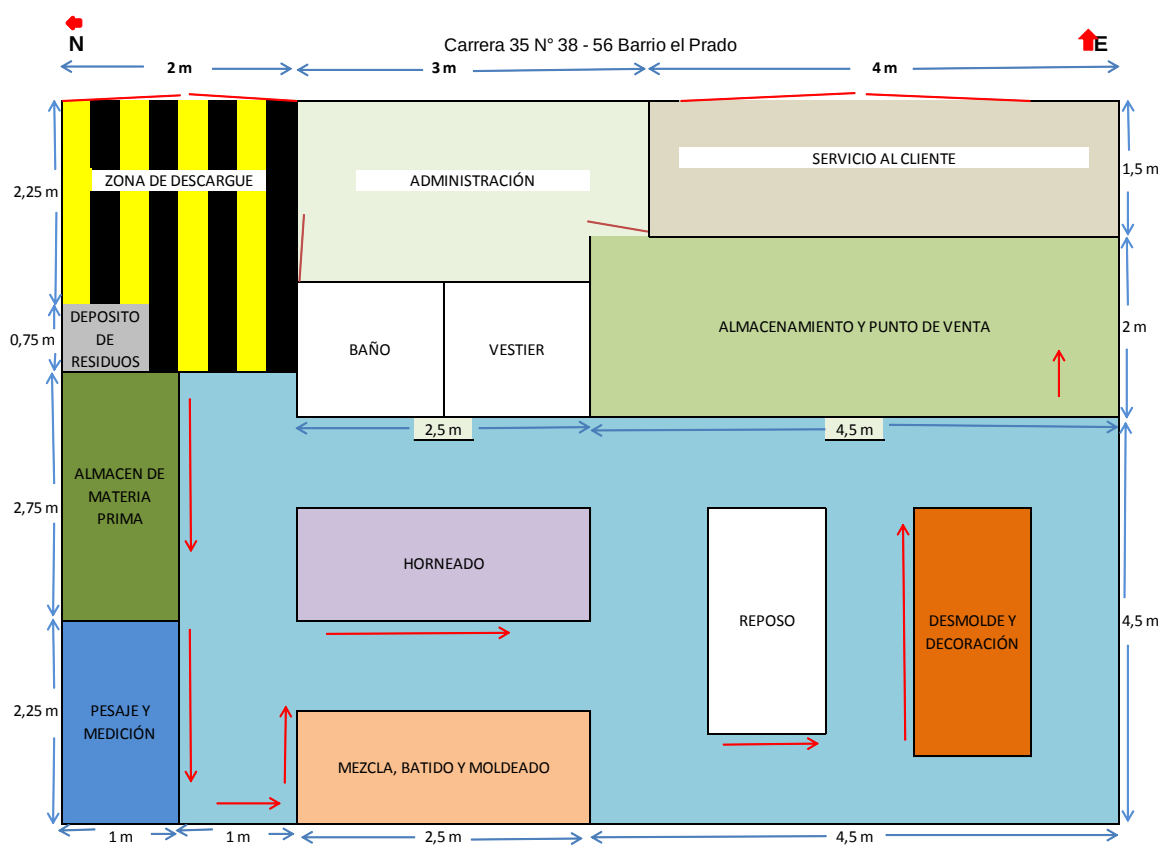
- EL BODEGÓN PAPELERO
Calle 35 N° 13 - 43
Bucaramanga
- LA GRAN CACHARRERÍA
Carrera 26 N° 51A - 15
Bucaramanga
- GRANERO CENTRAL
Carrera 16 N° 33 - 37
Bucaramanga

Proveedores de insumos

- COOPASAN
Calle 50 N° 19 - 21
Bucaramanga
- LA CASA DEL PASTELERO
Carrera 15 N° 31 - 34
Bucaramanga

3.3.6 Distribución de planta. En la distribución de la planta se tiene como referencia el proceso productivo que inicia en la compra de materia prima hasta el proceso de almacenaje para la respectiva distribución comercial en el punto de venta.

Figura 35. Distribución de planta



4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La figura jurídica con la que se proyecta la empresa corresponde a la estructura de la Sociedad Anónima Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado.

Como requisitos para constituir una S.A.S. se tienen:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Visión. DISEÑOS Y DELICIAS D&D, será la mejor opción en tortas y ponqués, innovando continuamente los sabores, diseños y decoraciones, para satisfacción de nuestros clientes y cumplimiento de objetivos de la empresa con un claro compromiso de mejoramiento continuo en todas sus actividades

4.2.2 Misión. DISEÑOS Y DELICIAS D&D como empresa productora y comercializadora de tortas y ponqués, ofrecemos productos de alta calidad que se refleja en el respeto por nuestros clientes y nuestro deseo por entregar los mejores productos del mercado reposterero.

4.2.3 Objetivos. D&D tendrá como objetivos empresariales los siguientes:

- Producir y comercializar productos de pastelería (Tortas y Ponqués) de alta calidad, con precios asequibles para la comunidad bumanguesa.
- Innovar con diseños acordes a las preferencias del consumidor dentro del mercado de Bucaramanga.
- Contribuir al desarrollo y autosostenibilidad de la ciudad con la generación de empleo y fortalecimiento empresarial.

4.2.4 Políticas. Las políticas empresariales que presenta la empresa en el desarrollo de su objetivo misional se presentan en tres rangos a saber:

Políticas de personal:

- Selección objetiva de personal a través de un adecuado análisis de sus habilidades y destrezas dentro del desarrollo empresarial.
- Brindar oportunidades de acuerdo con las propuestas estatales con respecto a los beneficios tributarios en cuanto al primer empleo.
- Remuneración laboral justa y equitativa en concordancia con la Ley y los beneficios financieros de la empresa.
- Reconocimientos periódicos a los empleados que se destaquen en el cumplimiento de sus funciones.

De compras:

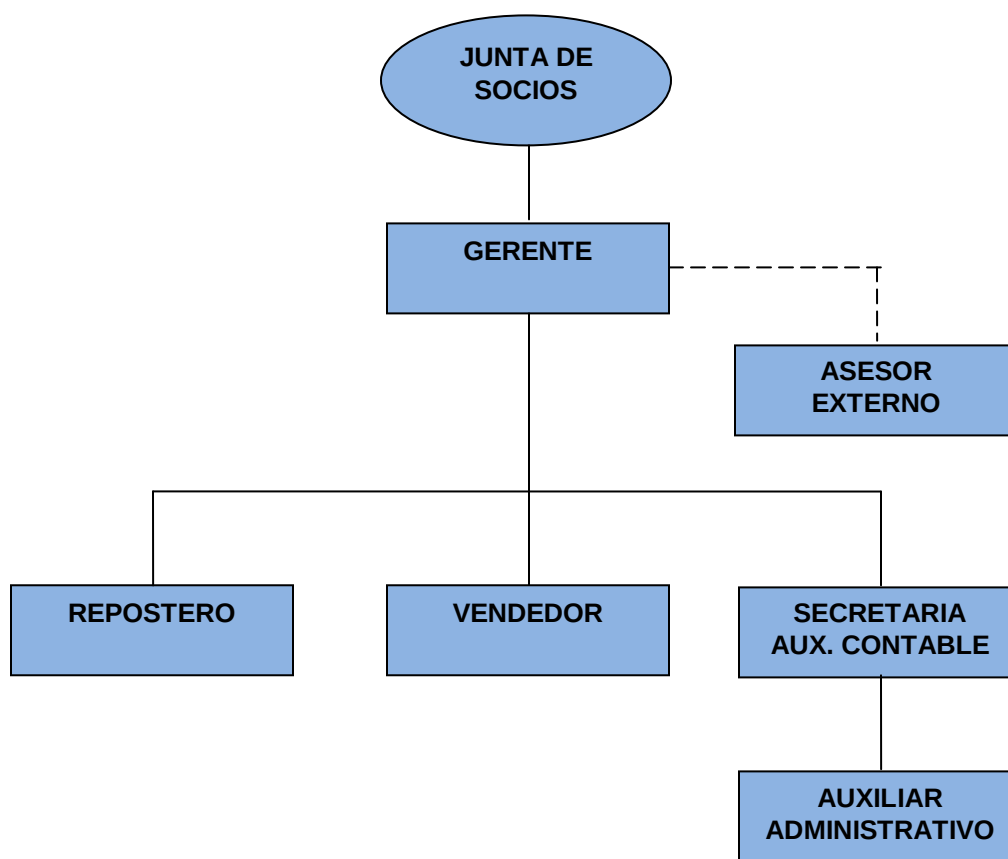
- Obtener descuentos adicionales por pago oportuno de las compras.
- Programar las compras de manera que la acumulación de inventarios no perjudique las finanzas de la empresa ni la acumulación indebida de materia prima.

De ventas:

- Establecer precios justos asequibles al nivel de ingresos del consumidor.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama de la empresa



4.3.2 Descripción y perfil de los cargos

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO: Gerente - Administrador		CODIGO DDG-01	FECHA 01/01/15
DIVISIÓN Administrativo		DEPARTAMENTO Gerencia	
SECCIÓN Oficina		CARGO JEFE INMEDIATO Junta de socios	
SUPERVISA A: Repostero, Vendedor y Secretaria auxiliar contable		N° DE CARGOS IGUALES Ninguno	
PERFIL: Profesional en Gestión Empresarial – Administrador de empresas, o afines. Dos años de experiencia en el cargo			
DESCRIPCION DEL CARGO: Supervisar, organizar, coordinar, controlar, evaluar las actividades y los procesos técnicos de administración del personal			
DESTREZAS			
• Excelentes relaciones interpersonales. • Responsable con capacidad de planeación y organización a corto plazo y largo plazo. • Habilidad para ejercer diferentes estilos de dirección (dirigir, guiar, participar y delegar).			
DETALLE DE FUNCIONES			
• Realizar la programación y asignación de los recursos para dar cumplimiento a la planeación de la producción. • Controlar los procesos productivos. • Administrar financieramente la empresa de modo que se proyecten los recursos suficientes para las obligaciones adquiridas con entidades bancarias, proveedores y particulares. • Representar a la empresa ante las autoridades competentes, proveedores y entidades financieras, cuando así se requiera. • Velar por la sostenibilidad financiera y la responsabilidad social de la empresa ante la comunidad. • Velar por el cumplimiento de las funciones de los empleados. • Manejar y controlar los fondos financieros y cuentas bancarias de la empresa y si llegara a ser necesario tramitar créditos bancarios con autorización de la junta de socios. • Rendir informes periódicos sobre su administración a la junta de socios.			
EMPLEADO		JEFE INMEDIATO	
		LOGISTICA	

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor		CODIGO DDV-01	FECHA 01/01/15
DIVISIÓN Comercial		DEPARTAMENTO Ventas	
SECCIÓN Mercadeo		CARGO JEFE INMEDIATO Gerente - Administrador	
SUPERVISA A : Ninguno		N° DE CARGOS IGUALES Ninguno	
PERFIL: Tecnólogo en Mercadeo – Un año de experiencia en venta de productos de consumo masivo y servicio al cliente			
DESCRIPCION DEL CARGO: Realizar gestiones de ventas de la empresa			
DESTREZAS			
• Excelentes relaciones interpersonales. • Habilidad para disuadir y argumentar atributos del producto para cerrar ventas de manera positiva			
DETALLE DE FUNCIONES			
• Acatar las determinaciones de la Gerencia • Analizar y diseñar estrategias para la efectiva comercialización de los productos que ofrece la empresa. • Cumplir con las metas y presupuestos propuestos • Entregar reporte de las ventas realizadas • Desarrollar acciones de postventa • Reportar a la coordinación las novedades que se presenten en el desarrollo de sus funciones. • Hacer uso adecuado de los elementos y herramientas de trabajo. • Velar por el orden y aseo constante dentro de su puesto de trabajo para un mejor ambiente al momento de la ejecución de sus labores. • Las demás funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la empresa			
EMPLEADO		JEFE INMEDIATO	
		LOGISTICA	

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO: Repostero		CODIGO DDR-01	FECHA 01/01/15
DIVISIÓN Operativa		DEPARTAMENTO Gerencia	
SECCIÓN Producción		CARGO JEFE INMEDIATO Gerente - Administrador	
SUPERVISA A : Ninguno		N° DE CARGOS IGUALES Uno	
PERFIL: Técnico en Repostería y/o Pastelería, con dos años de experiencia, especialista en diseño y producción no convencionales de tortas y ponqués			
DESCRIPCION DEL CARGO: Diseñar y elaborar tortas y ponqués con nuevos diseños e innovación			
DESTREZAS			
• Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad de trabajo en grupo • Habilidad para la innovación y el desarrollo de nuevos modelos			
DETALLE DE FUNCIONES			
• Acatar las determinaciones de la Gerencia. • Proyectar la materia prima a utilizar en la programación de la semana y reportarla a la gerencia • Presentar informe semanal sobre la producción elaborada • Hacer uso adecuado de los elementos y herramientas de trabajo. • Las demás funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la empresa			
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO		LOGISTICA

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria Auxiliar Contable		CODIGO DDS-01	FECHA 01/01/15
DIVISIÓN Administrativa		DEPARTAMENTO Gerencia	
SECCIÓN Oficina		CARGO JEFE INMEDIATO Gerente - Administrador	
SUPERVISA A : Auxiliar administrativo		N° DE CARGOS IGUALES Ninguno	
PERFIL: Técnica profesional en secretariado, con conocimientos contables, o estudiante de contaduría pública en cuarto semestre o semestres superiores, un año de Experiencia en secretariado y manejo contable			
DESCRIPCION DEL CARGO: Realizar labores de secretariado, contabilidad, agendar las tareas de la gerencia			
DESTREZAS			
• Excelentes relaciones interpersonales. • Responsable con capacidad de planeación y organización a corto plazo y largo plazo. • Habilidad para el registro de operaciones contables y manejo de archivo. • Capacidad para tomar decisiones menores respecto a las tareas del auxiliar administrativo			
DETALLE DE FUNCIONES			
• Acatar las determinaciones de la Gerencia. • Conservar el archivo de correspondencia enviada y recibida • Organizar los documentos contables para la respectiva revisión del contador. • Realizar los respectivos asientos contables • Estar atenta a los vencimientos de declaraciones tributarias y vencimientos de facturas de proveedores • Elaborar la nomina de la empresa • Elaborar cheques de pago • Elaborar las consignaciones bancarias • Elaborar las respectivas conciliaciones bancarias • Proyectar la agenda del Gerente • Hacer uso adecuado de los elementos y herramientas de trabajo. • Las demás funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la empresa			
EMPLEADO		JEFE INMEDIATO	
		LOGISTICA	

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar administrativo		CODIGO AA-01	FECHA 01/01/15
DIVISIÓN Administrativa		DEPARTAMENTO Gerencia	
SECCIÓN Oficina		CARGO JEFE INMEDIATO Secretaria - Auxiliar contable	
SUPERVISA A : Ninguno		N° DE CARGOS IGUALES Ninguno	
PERFIL: Bachiller, menor de 20 años			
DESCRIPCION DEL CARGO: Realizar labores de mensajería y oficios varios			
DESTREZAS			
• Excelentes relaciones interpersonales. • Responsable, puntual y oportuno. • Habilidad para la orientación dentro de la ciudad • Alta capacidad de atención a las tareas encomendadas			
DETALLE DE FUNCIONES			
• Acatar las determinaciones de su jefe inmediato. • Reportar los comprobantes de recibo de sus tareas (oficios-cartas) • Reportar los comprobantes de consignación de los bancos. • Reportar los comprobantes de caja menor de los dineros encomendados para el desarrollo de sus funciones • Hacer uso adecuado de los elementos y herramientas de trabajo. • Velar por el orden y aseo constante dentro de su puesto de trabajo para un mejor ambiente al momento de la ejecución de sus labores. • Las demás funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la empresa			
EMPLEADO		JEFE INMEDIATO	
		LOGISTICA	

4.3.3 Asignación salarial. Para la estructura salarial se toman las prestaciones vigentes en el país para el año 2015, y que de acuerdo a la reforma tributaria de diciembre de 2012, las empresas no aportan al sistema de salud ni realizan aportes parafiscales por concepto de ICBF y SENA, por lo cual se tiene que:

Cuadro 56. Factores determinantes del salario

CARGA PRESTACIONAL	%
Pensión	12,00%
Salud	8,5%
ARL (promedio)	4,35%
Aportes parafiscales	9,00%
Prima	8,33%
Cesantías + intereses	9,33%
Vacaciones	4,17%
TOTAL	55,68%

De igual manera se fijan los salarios de acuerdo a las funciones, responsabilidades y perfil de cada uno de los funcionarios de la empresa.

Cuadro 57. Asignación salarial

CARGO	SALARIO	N° EMPLEADOS	TOTAL
Gerente	\$ 1.400.000	1	\$ 1.400.000
Repostero	\$ 1.000.000	2	\$ 2.000.000
Vendedor	\$ 800.000	1	\$ 800.000
Secretaria Aux. contable	\$ 750.000	1	\$ 750.000
Aux. Administrativa	\$ 644.350	1	\$ 644.350

El contador, se considera un asesor externo, quien tendrá una asignación mensual de \$400.000, y su contrato se realizará bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios profesionales.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Las inversiones corresponden a los dineros necesarios para el desarrollo del proyecto, contando con dos tipos de inversión:

- Inversión fija
- Inversión Variable

5.1.1 Inversión Fija. Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.

5.1.1.1 Construcción y Adecuación. Comprende todas las adecuaciones necesarias de las locaciones donde funcionará la empresa para la producción de tortas y ponqués

Cuadro 58. Construcción y Adecuación

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Adecuación de locaciones	1	25.000.000	25.000.000
Construcción de sistemas eléctricos, cableado y redes	1	19.588.802	18.605.687
TOTAL			43.605.687

5.1.1.2 Maquinaria y equipo. Comprende toda la maquinaria y utensilios necesarios para el desarrollo del proceso productivo en la fabricación de tortas y ponqués.

Cuadro 59. Maquinaria y equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	V/R UNITARIO	TOTAL
Estante acero inoxidable de 4 entrepaños	1	850.000	850.000
Gramera digital de cocina con plato de cinco kilos	2	175.000	350.000
Batidora industrial de 20 litros con tazón de acero inoxidable	1	2.900.000	2.900.000
Set de espátula para repostería en acero inoxidable	2	105.000	210.000
Set de espátula para repostería en plástico	2	36.000	72.000
Set de cuchillo para repostería	2	80.000	160.000
Juego de boquillas	2	49.000	98.000
Portaboquillas	2	35.000	70.000
Manga pastelera	8	45.000	360.000
Meson de acero inoxidable con batea	1	540.000	540.000
Meson de acero inoxidable	2	480.000	960.000
Escabilador de 4 entrepaños	1	650.000	650.000
Horno doble de cuatro gavetas a gas	1	1.350.000	1.350.000
Refrigerador 400 litros vertical puerta de vidrio	1	3.600.000	3.600.000
Vitrina enfriador	1	2.600.000	2.600.000
Juego de cucharas medidoras	1	65.000	65.000
Juego de vasos medidores	1	30.000	30.000
colador para tamizar	2	15.000	30.000
Juego de moldes redondos de aluminio	2	118.000	236.000
Juego de moldes rectangulares de aluminio	2	112.000	224.000
Juego de moldes cuadrados de aluminio	2	112.000	224.000
Brocha para brillo	2	15.900	31.800
Exprimidor de cítricos	1	49.000	49.000
Rallador	2	37.900	75.800
Rodillo de madera para 4 libras	2	70.000	140.000
Juego de cucharas de palo	2	24.000	48.000
Juego de cuencos o Bowls	2	48.700	97.400
TOTAL			16.021.000

Fuente. Cotizaciones solicitadas COOPASAN, La casa del Pastelero

5.1.1.3 Muebles y enseres. Comprende todos los muebles de oficina necesarios por la empresa para el desarrollo de sus operaciones comerciales, administrativas y de producción de tortas y ponqués.

Cuadro 60. Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	V/R UNITARIO	TOTAL
Escritorio Tipo Gerente	1	420.000	420.000
Escritorio Tipo Secretaria	1	280.000	280.000
Mesa auxiliar para computador	2	180.000	360.000
Silla tipo gerente	1	350.000	350.000
Silla secretarial	1	180.000	180.000
Silla auxiliar fija	4	120.000	480.000
Archivador 3 gavetas	1	620.000	620.000
TOTAL			2.690.000

Fuente. Cotizaciones solicitadas MUDESA, La casa del Multimueble

5.1.1.4 Equipo de computación y comunicación. Comprende los equipos de comunicación y computación requeridos por la empresa para la producción y comercialización del producto.

Cuadro 61. Equipo de comunicación y computación

CONCEPTO	CANTIDAD	V/R UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	2	1.200.000	2.400.000
Impresora multifuncional	1	380.000	380.000
TOTAL			2.780.000

Fuente. Cotizaciones solicitadas American Computer - Casatronic

5.1.1.5 Total Inversión Fija.

Cuadro 62. Total Inversión Fija.

INVERSION	VALOR
Maquinaria y equipo	16.021.000
Muebles y enseres	2.690.000
Equipo de computo	2.780.000
TOTAL	21.491.000

5.1.2 Inversión diferida. Corresponde a los gastos pre-operativos y todos aquellos gastos necesarios para la apertura e iniciación del negocio.

Cuadro 63. Inversión diferida.

INVERSION DIFERIDA	VALOR TOTAL	VALOR DIFERIDO / AÑO
Estudio de factibilidad	\$ 1.200.000	100.000
Licencia de funcionamiento	300.000	25.000
Registro mercantil	600.000	50.000
Lanzamiento	9.500.000	791.667
Adecuaciones	25.000.000	2.083.333
Construcción de redes	18.605.687	1.550.474
Medios publicitarios	41.450.000	3.454.167
TOTAL	\$ 96.655.687	\$ 8.054.641

5.1.3 Inversión de capital de trabajo.

5.1.3.1 Costos de producción. Es el resultado de la suma del valor de los insumos, mano de obra directa y los costos indirectos.

Costos de Materia prima. En la producción de ponques y tortas en las proporciones calculadas para el primer mes se tiene el siguiente costo de materia prima:

Cuadro 64. Costo materia prima

CONCEPTO	CANTIDAD	V/R UNITARIO	TOTAL
Harina de trigo - bulto	1	34.000	34.000
Margarina - kilo	12,5	4.900	61.248
Azucar blanca - kilo	25	2.260	56.500
Azucar morena - kilo	25	2.598	64.950
Sal - kilo	5	3.030	15.150
Polvo de hornear - libra	5	4.795	23.975
Esencias - frasco	10	3.800	38.000
Color de caramelo - frasco	5	8.500	42.500
Uvas pasas - kilo	12,5	12.990	162.375
Ciruelas pasas - kilo	12,5	33.980	424.750
Nuez moscada - unidad	10	800	8.000
Vino blanco - litro	4	12.500	50.000
Vino Tinto - litro	4	14.000	56.000
Ron - litro	4	30.300	121.200
Fruta cristalizada - kilo	12,5	6.500	81.250
Fruta fresca - kilo	12,5	5.000	62.500
Arequipe - kilo	5	11.500	57.500
Mermelada - frasco	5	12.800	64.000
Glasse - frasco	5	11.000	55.000
Salsa de frutas - frasco	5	9.000	45.000
TOTAL			1.523.898

Mano de obra directa. El costo de mano de obra corresponde a los salarios proyectados para la mano de obra directa con la carga prestacional proyectada en el cuadro 41.

Cuadro 65. Costos de mano de obra directa

CONCEPTO	VALOR
CARGO: REPOSTERO	
Salario	1.100.000
Aux. de transporte	74.000
Salario base	1.174.000
% carga prestacional	55.68%
Valor carga prestacional	653.683
Dotación 5% del salario base	58.700
Valor mensual	1.886.383
No. de empleados	2
Sub-total	3.772.766
VALOR ANUAL	45.273.197

Costos indirectos de servicio. En cuanto a la depreciación de activos fijos, se toma como referencia el artículo 2 del Decreto 3019 de 1989 que dispone que la vida útil de los activos fijos depreciables se establece en 20 años para bienes inmuebles, 10 años para bienes muebles y cinco años para vehículos y equipos de cómputo. Sin embargo para los equipos necesarios para desarrollar la actividad misional de la empresa, se decidió tomar cinco años como base de vida útil, por el uso continuo y posible desgaste de los equipos.

Cuadro 66. Depreciación de activos fijos

CONCEPTO	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES		
	MAQUINARIA Y EQUIPO	MUEBLES Y ENSERES	EQUIPO DE COMPUTO
AÑOS DE VIDA UTIL	5	5	5
VALOR DEL ACTIVO	16.021.000	2.690.000	2.780.000
DEPRECIACIÓN MES	267.017	44.833	46.333
DEPRECIACIÓN AÑO	3.204.200	538.000	556.000
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL ACTIVOS FIJOS			4.298.200

Cuadro 67. Otros costos y gastos

CONCEPTO		VALOR	ADMINISTRACION Y VENTAS	VENTAS	PRODUCCIÓN
AREA DE OCUPACIÓN 72 M²			6,75 m²	15 m²	50,25 m²
			9%	21%	70%
SERVICIOS PÚBLICOS	ACUEDUCTO, ASEO Y ALCANTARILLADO	160.000	15.000	33.333	111.667
	ENERGIA ELECTRICA	540.000	50.625	112.500	376.875
	TELEFONIA, INTERNET Y TV	98.000	9.188	20.417	68.396
	GAS NATURAL	115.000	10.781	23.958	80.260
ARRIENDO		2.800.000	262.500	583.333	1.954.167
VIGILANCIA Y MONITOREO DE ALARMAS		650.000	60.938	135.417	453.646
PROFESIONAL ASESOR		400.000	37.500	83.333	279.167
SEGUROS		160.000	15.000	33.333	111.667
MANTENIMIENTO		80.000	7.500	16.667	55.833
TOTAL		5.003.000	469.031	1.042.292	3.491.677

Cuadro 68. Costos Indirectos - CIF

CONCEPTO	VALOR
Servicios públicos	637.198
Arriendo	1.954.167
Vigilancia y monitoreo de alarmas	453.646
Profesional asesor	279.167
Seguros	111.667
Mantenimiento	55.833
Depreciación	267.017
TOTAL	3.758.695

Total costos del producto

Cuadro 69. Costos totales de producción

CONCEPTO	AÑO									
	1		2		3		4		5	
MPD	1.523.898	18.286.776	1.581.806	18.981.673	1.641.915	19.702.977	1.704.308	20.451.690	1.769.071	21.228.854
MOD	3.772.766	45.273.197	3.772.766	45.273.197	3.772.766	45.273.197	3.772.766	45.273.197	3.772.766	45.273.197
CIF	3.758.695	45.104.340	3.758.695	45.104.340	3.758.695	45.104.340	3.758.695	45.104.340	3.758.695	45.104.340
TOTAL	9.055.359	108.664.313	9.113.267	109.359.210	9.173.376	110.080.514	9.235.769	110.829.227	9.300.532	111.606.391

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. Corresponden a los gastos de nomina de los empleados de administración y ventas, así como a los gastos de honorarios y servicios.

Cuadro 70. Gastos por salarios de administración y ventas

CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
CARGO	GERENTE	AUX. CONTABLE	AUX. ADMON	VENDEDOR
SALARIO	1.600.000	750.000	644.350	800.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	-	74.000	74.000	74.000
SALARIO BASE	1.600.000	824.000	718.350	874.000
% CARGA PRESTACIONAL	55,68%	55,68%	55,68%	55,68%
V/R CARGA PRESTACIONAL	890.880	458.803	399.977	486.643
DOTACION 5% DEL SALARIO BASE	80.000	41.200	35.918	43.700
VALOR MENSUAL	2.570.880	1.324.003	1.154.245	1.404.343
No. DE EMPLEADOS	1	1	1	1
SUBTOTAL	2.570.880	1.324.003	1.154.245	1.404.343
VALOR ANUAL	30.850.560	15.888.038	13.850.937	16.852.118
VALOR TOTAL AL AÑO				77.441.654

5.1.3.3 Gastos financieros. Los intereses causados por la financiación de un crédito de libre inversión, solicitado a Colpatria oficina Cacique por valor de \$40.000.000, con un plazo de 60 meses a una tasa efectiva anual del 28.6%, y una cuota fija de \$1.184.394, ascienden a la suma de \$31.064.413.

Cuadro 71. Otros gastos de administración y ventas

CONCEPTO	ADMON VALOR	VENTAS VALOR
Servicios públicos	85.594	190.208
Arriendo	262.500	283.333
Vigilancia y monitoreo de alarmas	60.938	135.417
Profesional asesor	37.500	83.333
Seguros	15.000	33.333
Mantenimiento	7.500	16.667
Depreciación	547.000	547.000
SUBTOTAL	1.016.032	1.289.291
TOTAL		2.305.323

5.1.3.4 Total capital de trabajo. El capital de trabajo corresponde a 1 mes de costos de producción y de gastos de administración y ventas que corresponden a:

Cuadro 72. Total costos y gastos mensuales

CONCEPTO	VALOR
Costos de Producción	\$ 8.094.519
Gastos de admon y ventas salarios	\$ 6.453.471
Otros gastos de admon y ventas	\$ 2.305.323
TOTAL	\$ 16.853.313

5.1.4 Inversión total. Para determinar la inversión total se adicionan la inversión fija con la inversión diferida, el capital de trabajo.

Cuadro 73. Inversión total

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión fija	\$ 21.491.000
Inversión Diferida	\$ 96.655.687
Capital de Trabajo	\$ 16.853.313
TOTAL	\$ 135.000.000

5.1.5 Fuentes de financiación. Los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto son \$135.000.000, que están distribuidos así:

Recursos propios. El proyecto se realizará con aportes de la autora del proyecto en cuantía de \$95.000.000, con recursos propios.

Recursos de terceros. Para el funcionamiento de la empresa, será necesario solicitar un apalancamiento financiero por valor de \$40.000.000, el cual será amortizado mensualmente en un plazo de 5 años, que se obtendrá a partir de un crédito de consumo, que se efectuará con el Banco Colpatria, con un crédito de libre inversión, a una tasa actual del 28.6% E.A.

Cuadro 74. Fuentes de financiación

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Crédito	\$ 40.000.000	29,63%
Recursos Propios	\$ 95.000.000	70,37%
TOTAL	\$ 135.000.000	100,00%

La amortización planeada para capital e intereses fue calculado bajo los siguientes parámetros:

Cuadro 75. Amortización del crédito bancario

COLPATRIA - CREDITO LIBRE INVERSION				
VALOR	\$ 40.000.000	PLAZO 60 MESES	TASA EA 28.66%	
NUMERO DE CUOTA	VALOR CUOTA	ABONO CAPITAL	INTERESES	SALDO DE CAPITAL
1	\$ 1.184.394	\$ 336.394	\$ 848.000	\$ 39.663.606
2	\$ 1.184.394	\$ 343.525	\$ 840.868	\$ 39.320.081
3	\$ 1.184.394	\$ 350.807	\$ 833.586	\$ 38.969.274
4	\$ 1.184.394	\$ 358.245	\$ 826.149	\$ 38.611.029
5	\$ 1.184.394	\$ 365.840	\$ 818.554	\$ 38.245.189
6	\$ 1.184.394	\$ 373.596	\$ 810.798	\$ 37.871.593
7	\$ 1.184.394	\$ 381.516	\$ 802.878	\$ 37.490.077
8	\$ 1.184.394	\$ 389.603	\$ 794.790	\$ 37.100.474
9	\$ 1.184.394	\$ 397.864	\$ 786.530	\$ 36.702.610
10	\$ 1.184.394	\$ 406.298	\$ 778.095	\$ 36.296.312
11	\$ 1.184.394	\$ 414.912	\$ 769.282	\$ 35.881.400
12	\$ 1.184.394	\$ 423.708	\$ 760.686	\$ 35.457.692
13	\$ 1.184.394	\$ 432.690	\$ 751.703	\$ 35.025.002
14	\$ 1.184.394	\$ 441.864	\$ 742.530	\$ 34.583.138
15	\$ 1.184.394	\$ 451.231	\$ 733.163	\$ 34.131.907
16	\$ 1.184.394	\$ 460.797	\$ 723.596	\$ 33.671.110
17	\$ 1.184.394	\$ 470.566	\$ 713.828	\$ 33.200.544
18	\$ 1.184.394	\$ 480.542	\$ 703.852	\$ 32.720.002
19	\$ 1.184.394	\$ 490.730	\$ 693.664	\$ 32.229.272
20	\$ 1.184.394	\$ 501.132	\$ 683.261	\$ 31.728.140
21	\$ 1.184.394	\$ 511.757	\$ 672.637	\$ 31.216.383
22	\$ 1.184.394	\$ 522.607	\$ 661.787	\$ 30.693.776
23	\$ 1.184.394	\$ 533.685	\$ 650.708	\$ 30.160.091
24	\$ 1.184.394	\$ 545.000	\$ 639.394	\$ 29.615.091
25	\$ 1.184.394	\$ 556.553	\$ 627.840	\$ 29.058.538
26	\$ 1.184.394	\$ 568.353	\$ 616.041	\$ 28.490.185
27	\$ 1.184.394	\$ 580.402	\$ 603.992	\$ 27.909.783
28	\$ 1.184.394	\$ 592.706	\$ 591.687	\$ 27.317.077
29	\$ 1.184.394	\$ 605.271	\$ 579.122	\$ 26.711.806
30	\$ 1.184.394	\$ 618.104	\$ 566.290	\$ 26.093.702
31	\$ 1.184.394	\$ 631.207	\$ 553.186	\$ 25.462.495
32	\$ 1.184.394	\$ 644.588	\$ 539.805	\$ 24.817.907
33	\$ 1.184.394	\$ 658.254	\$ 526.140	\$ 24.159.653
34	\$ 1.184.394	\$ 672.209	\$ 512.185	\$ 23.487.444
35	\$ 1.184.394	\$ 686.460	\$ 497.934	\$ 22.800.984
36	\$ 1.184.394	\$ 701.013	\$ 483.381	\$ 22.099.971
37	\$ 1.184.394	\$ 715.874	\$ 468.519	\$ 21.384.097
38	\$ 1.184.394	\$ 731.051	\$ 453.343	\$ 20.653.046
39	\$ 1.184.394	\$ 746.548	\$ 437.845	\$ 19.906.498
40	\$ 1.184.394	\$ 762.376	\$ 422.018	\$ 19.144.122
41	\$ 1.184.394	\$ 778.538	\$ 405.855	\$ 18.365.584
42	\$ 1.184.394	\$ 795.044	\$ 389.350	\$ 17.570.540
43	\$ 1.184.394	\$ 811.898	\$ 372.495	\$ 16.758.642
44	\$ 1.184.394	\$ 829.110	\$ 355.283	\$ 15.929.532
45	\$ 1.184.394	\$ 846.688	\$ 337.706	\$ 15.082.844
46	\$ 1.184.394	\$ 864.637	\$ 319.756	\$ 14.218.207
47	\$ 1.184.394	\$ 882.967	\$ 302.426	\$ 13.335.240
48	\$ 1.184.394	\$ 901.687	\$ 282.707	\$ 12.433.553
49	\$ 1.184.394	\$ 920.802	\$ 263.591	\$ 11.512.751
50	\$ 1.184.394	\$ 940.323	\$ 244.070	\$ 10.572.428
51	\$ 1.184.394	\$ 960.258	\$ 224.135	\$ 9.612.170
52	\$ 1.184.394	\$ 980.616	\$ 203.778	\$ 8.631.554
53	\$ 1.184.394	\$ 1.001.405	\$ 182.989	\$ 7.630.149
54	\$ 1.184.394	\$ 1.022.634	\$ 161.759	\$ 6.607.515
55	\$ 1.184.394	\$ 1.044.314	\$ 140.079	\$ 5.563.201
56	\$ 1.184.394	\$ 1.066.454	\$ 117.940	\$ 4.496.747
57	\$ 1.184.394	\$ 1.089.062	\$ 95.331	\$ 3.407.685
58	\$ 1.184.394	\$ 1.112.151	\$ 72.243	\$ 2.295.534
59	\$ 1.184.394	\$ 1.135.728	\$ 48.665	\$ 1.159.806
60	\$ 1.184.394	\$ 1.159.806	\$ 24.588	\$ -

Fuente. Banco Colpatría – Sucursal Cacique

5.2 COSTOS Y GASTOS

5.2.1 Costos fijos. Los costos fijos son en los que la empresa incurre aún sin fabricar ningún producto.

Cuadro 76. Costos Fijos

CONCEPTO	AÑO 1	
	MES	AÑO
ARRENDAMIENTOS	2.800.000	33.600.000
SERVICIOS PUBLICOS	913.000	10.956.000
SEGUROS	160.000	1.920.000
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	358.183	4.298.196
ASESORIAS PROFESIONALES	400.000	4.800.000
SALARIOS DE ADMON. Y VENTAS	5.470.356	65.644.272
MANTENIMIENTO	80.000	960.000
MANO DE OBRA DIRECTA	3.078.943	36.947.316
MEDIOS PUBLICITARIOS	3.454.167	41.450.004
LANZAMIENTO	791.667	9.500.004
REGISTRO MERCANTIL	50.000	600.000
ADECUACIONES	416.667	5.000.000
CONSTRUCCIONES	166.667	2.000.000
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	25.000	300.000
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	100.000	1.200.000
TOTAL	18.264.650	219.175.792

5.2.2 Costos variables. Los costos variables son aquellos en que la empresa incurre cuando se inicia el proceso de producción, en este caso corresponde a la materia prima.

Cuadro 77. Costos variables

CONCEPTO	AÑO 1	
	MES	AÑO
Materia prima	1.523.898	18.286.776
TOTAL	1.523.898	18.286.776

5.3 PRECIO DE VENTA

Para establecer el precio de venta es necesario determinar los factores situacionales que inciden directamente en el área en que se desarrolla el proyecto, como pueden ser: porcentaje aplicado como comisiones, porcentaje aplicado a

descuentos, porcentaje de premio a fidelización de cliente, porcentaje de utilidad esperada. Esto determina un factor variable que permite proyectar el precio de venta de los servicios a ofrecer.

El factor variable oscila entre 1 y 2.

Cuadro 78. Factores situacionales incidentes en el precio

DETALLE	%
FIDELIZACIÓN CLIENTES	3
DESCUENTOS	3
UTILIDAD ESPERADA	5
TOTAL	11

Después de determinar el porcentaje total de los factores que pueden incidir en el proyecto, se determina el factor variable que va a ajustar el precio de venta de los servicios.

$$\text{Factor variable} = \frac{100}{100 - 11} = 1,1235 \text{ Aproximado } 1.12$$

Para proyectar el precio de venta es necesario establecer el costo unitario por cada producto, que corresponde a \$237.462.568 dividido entre los productos a fabricar proyectados que son 3.000 anuales (cuadro 44), dando como resultado un costo de \$76.280 por cada producto, el cual se multiplica por el valor variable proyectado de 1,12

$$\text{Precio de venta} = \$76.280 \times 1,12 = \$85.433 / \text{libra, aproximándolo a } \$85.000$$

5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

5.4.1 Ingresos Proyectados. Para la proyección de los ingresos se tiene en cuenta el número de productos proyectados anuales (cuadro 44), para los primeros cinco años de vida útil del proyecto, multiplicados por el precio de venta

que permanece constante. Las proyecciones financieras se realizan en pesos constantes.

Cuadro 79. Proyección anual de ingresos

AÑO	TASA CRECIMIENTO		INGRESOS
1	Valor	85.000	255.000.000
	Productos	3.000	
2	Valor	85.000	264.690.000
	Productos	3.114	
3	Valor	85.000	274.975.000
	Productos	3.235	
4	Valor	85.000	323.000.000
	Productos	3.800	
5	Valor	85.000	357.000.000
	Productos	4.200	

5.4.2 Egresos Proyectados

Cuadro 80. Proyección anual de egresos

DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTO DE VENTAS	55.234.092	55.928.989	56.650.293	57.399.006	58.176.170
ADMINISTRACION Y VENTAS	65.644.273	65.644.273	65.644.273	65.644.273	65.644.273
ASESORIAS PROFESIONALES	7.801.507	15.389.351	4.800.000	4.800.000	4.800.000
MEDIOS PUBLICITARIOS	41.450.004				
LANZAMIENTO	9.500.000				
REGISTRO MERCANTIL	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	300				
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	1.200.000				
DEPRECIACION	4.298.196	4.298.196	4.298.196	4.298.196	4.298.196
SERVICIOS PUBLICOS	10.956.000	10.956.000	10.956.000	10.956.000	10.956.000
ARRENDAMIENTO	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000
SEGUROS	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000
FURGON				106.961.525	
MANTENIMIENTO	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
COMPRA LOCAL			173.522.045		40.533.031
TOTAL	233.164.373	189.296.809	352.950.807	287.139.000	221.487.670

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A CINCO AÑOS

5.5.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.

Los ingresos corresponden a los productos vendidos de acuerdo a la proyección del cuadro 44; así mismo los egresos corresponden a la proyección realizada en el cuadro 44, siendo necesario aclarar que solo se mantiene el crecimiento poblacional con una tasa del 3.8% y los demás rubros permanecen constantes en la metodología de proyección en pesos constantes.

Cuadro 81. Estado de Resultados Proyectado

DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	264.605.000	274.659.990	285.097.070	295.930.758	307.176.127
MENOS COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS	55.234.092	55.928.989	56.650.293	57.399.006	58.176.170
UTILIDAD OPERACIONAL	209.370.908	218.731.001	228.446.777	238.531.752	248.999.957
MENOS GASTOS	182.228.477	122.778.469	122.778.469	122.778.469	122.778.469
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	65.644.273	65.644.273	65.644.273	65.644.273	65.644.273
HONORARIOS	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
MEDIOS PUBLICITARIOS	41.450.004				
LANZAMIENTO	9.500.004				
ADECUACIONES	5.000.000				
CONSTRUCCIONES	2.000.000				
REGISTRO MERCANTIL	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
LICENCIA DE FUNCIONAMINETO	300.000				
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	1.200.000				
DEPRECIACION	4.298.196	4.298.196	4.298.196	4.298.196	4.298.196
SERVICIOS PUBLICOS	10.956.000	10.956.000	10.956.000	10.956.000	10.956.000
ARRENDAMIENTO	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000
SEGUROS	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000
MANTENIMIENTO	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27.142.431	95.952.532	105.668.308	115.753.283	126.221.488
RESERVA LEGAL	2.714.243	9.595.253	10.566.831	11.575.328	12.622.149
IMPUESTOS 33%	8.957.002	31.664.336	34.870.542	38.198.583	41.653.091
UTILIDAD O PERDIDA NETA	15.471.186	54.692.943	60.230.936	65.979.371	71.946.248

La provisión para impuestos está proyectada con el 33%. pese a que la reforma tributaria de diciembre de 2012 lo estima en el 22%, pero se calcula con el 33%

para promediar con el impuesto del CREE, que se cancela de manera cuatrimestral sobre el valor de los ingresos de dicho periodo.

La proyección de la reserva legal, que corresponde al 10% de la utilidad bruta, se aplicó de acuerdo a la norma, ya que dicha reserva se debe plantear hasta equivaler al 50% del valor de los aportes sociales o capital de la empresa, al finalizar el quinto periodo, dicha reserva no ha llegado al valor regulado por la Ley. Durante el primer año de operaciones se registra una utilidad mínima generada por la fuerte inversión en mercadeo, igualmente, la provisión para impuestos es también mínima.

5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.

Cuadro 82. Flujo de caja proyectado

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS DEL PERIODO						
INVERSION REQUERIDA	135.000.000					
INGRESOS POR VENTAS		255.000.000	254.999.999	340.678.190	323.000.000	357.000.000
SALDO EFECTIVO PERIODO ANTERIOR		-	21.835.628	21.835.628	9.563.011	45.424.011
TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	135.000.000	255.000.000	276.835.627	362.513.818	332.563.011	402.424.011
EGRESOS DEL PERIODO						
COSTO DE VENTAS		55.234.092	55.928.989	56.650.293	57.399.006	58.176.170
ADMINISTRACION Y VENTAS		65.644.273	65.644.273	65.644.273	65.644.273	65.644.273
ASESORIAS PROFESIONALES		7.801.507	15.389.351	4.800.000	4.800.000	4.800.000
MEDIOS PUBLICITARIOS		41.450.004				
LANZAMIENTO		9.500.000				
REGISTRO MERCANTIL		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO		300				
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD		1.200.000				
DEPRECIACION		4.298.196	4.298.196	4.298.196	4.298.196	4.298.196
SERVICIOS PUBLICOS		10.956.000	10.956.000	10.956.000	10.956.000	10.956.000
ARRENDAMIENTO		33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000
SEGUROS		1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000
FURGON					106.961.525	
MANTENIMIENTO		960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
COMPRA LOCAL				173.522.045		40.533.031
TOTAL EGRESOS DEL PERIODO	-	233.164.372	189.296.809	352.950.807	287.139.000	221.487.670
SALDO EN CAJA DEL PERIODO	135.000.000	21.835.628	87.538.818	9.563.011	45.424.011	180.936.341

En el flujo de caja no se tienen en cuenta los gastos por depreciación, ya que pese a ser un gasto por el desgaste de los activos fijos en el uso que se les da en el desarrollo de las actividades de la empresa, no generan salida de dinero. En el año 0, se tiene en cuenta para la proyección de la inversión, de tal manera que se proyecta la salida de los dineros que ingresan al proyecto como aportes de los socios.

5.5.3 Balance General proyectado a 5 años

Cuadro 83. Balance General

CUENTA	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA	113.509.000	107.360.825	198.654.551	276.956.719	362.137.656	454.458.757
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	113.509.000	107.360.825	198.654.551	276.956.719	362.137.656	454.458.757
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.021.000	16.021.000	16.021.000	16.021.000	16.021.000	16.021.000
MUEBLES Y ENSERES	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000
EQUIPO DE COMPUTO	2.780.000	2.780.000	2.780.000	2.780.000	2.780.000	2.780.000
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA		4.298.196	8.596.392	12.894.588	17.192.784	21.491.000
TOTAL ACTIVO FIJO	21.491.000	17.192.804	12.894.608	8.596.412	4.298.216	-
TOTAL ACTIVO	135.000.000	124.553.629	211.549.159	285.553.131	366.435.872	454.458.757
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR		8.957.002	31.664.336	34.870.542	38.198.583	41.653.091
TOTAL PASIVO CORRIENTE		8.957.002	31.664.336	34.870.542	38.198.583	41.653.091
TOTAL PASIVO		8.957.002	31.664.336	34.870.542	38.198.583	41.653.091
PATRIMONIO						
APORTES SOCIALES	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000
RESERVA LEGAL		2.714.243	12.309.496	22.876.327	34.451.655	47.073.804
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES			15.471.186	70.164.129	130.395.065	196.374.436
UTILIDAD DEL EJERCICIO		15.471.186	54.692.943	60.230.936	65.979.371	71.946.248
TOTAL PATRIMONIO	135.000.000	153.185.429	217.473.625	288.271.392	365.826.091	450.394.488
TOTAL ACTIVO Y PATROMONIO	135.000.000	277.739.058	429.022.784	573.824.523	732.261.963	904.853.245

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

La Responsabilidad Social del proyecto se enfoca en minimizar el impacto ambiental, garantizar la transparencia con la competencia, asegurar la motivación y la implicación de los recursos humanos en el desarrollo del proyecto de ponqués y tortas emprendido.

También se deberá mantener una estrecha relación con el consumidor, garantizando su satisfacción y cumpliendo con el compromiso de responsabilidad social empresarial con proveedores, trabajadores, la comunidad y las autoridades, proponiendo y manteniendo un estrecho diálogo entre los actores de la comunidad, de tal manera que garantice el seguimiento y control del programa de Responsabilidad Social y Ambiental empresarial.

El proyecto contribuye a la disminución de los índices de desempleo, generando cinco puestos directos y un empleo indirecto, con tendencia al crecimiento, de tal manera que se presenta como una iniciativa que contribuye al desarrollo regional.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

Tras analizar la información disponible acerca de los posibles impactos ambientales que tendría el desarrollo del proyecto, se llega a la conclusión que el proyecto propuesto está diseñado para cumplir con las pautas en materia de medio ambiente, salud y seguridad, así como son los requisitos establecidos por las entidades locales y nacionales y que aparentemente no se considera ningún tipo de riesgo en cuanto a posible daño al medio ambiente.

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos. Se presenta a continuación la matriz de evaluación de impactos frente los elementos: agua, suelo y aire para fijar parámetros claros para el impacto positivo del proyecto dado que en él se maneja área administrativa y operativa. En ninguna de las áreas se producen residuos que impacten los elementos, aunque si pueden aparecer desechos, pero no se consideran elementos contaminantes (desperdicios orgánicos como masa, cascara de huevo y otros elementos).

Cuadro 84. Matriz de evaluación de impacto

AREA	ITEM	AIRE				AGUA				SUELO			
		B	R	A	D	B	R	A	D	B	M	A	D
ADMINISTRACION	GENERACIÓN DOCUMENTAL	X				X				X			
	ASEO DEL LOCAL	X				X				X			
	EQUIPOS	X				X				X			
	MOBILIARIO	X				X				X			
OPERATIVA	ASEO DEL LOCAL	X				X				X			
	EQUIPOS	X				X				X			
	MOBILIARIO	X				X				X			
B: BIEN R: REGULAR M: MALO D:DEFICIENTE													

6.2.2 Plan de mitigación. Después de analizar los posibles impactos ambientales que tendría el desarrollo del proyecto, se puede concluir que en su desarrollo se cumple con las pautas en materia de medio ambiente, salud y seguridad, así como con los requisitos establecidos por las entidades locales y nacionales al respecto y que el riesgo de impactar el medio ambiente presenta niveles muy bajos, ya que la producción se ajusta a las buenas prácticas manufactureras para alimentos de consumo masivo generando una producción limpia, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Manejo racional de los servicios públicos. Se utilizaran bombillas ahorradoras de energía y se insistirá en el ahorro de energía apagando los aparatos que no se estén requiriendo para la producción.

- Instalar baterías sanitarias ahorradoras para disminuir el consumo de agua.
- Reciclar materiales es un compromiso de la empresa, seleccionando y clasificando los materiales, de tal manera que se permita reutilizar estos materiales.

6.3 EVALUACION FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados en el presente a la inversión inicial.

Para el cálculo del VPN, se requiere determinar la tasa mínima atractiva de retorno, TMAR, que es lo mínimo que un inversionista espera le renten sus aportes, comparando y analizando si la inversión es más rentable incursionando en el mercado financiero o en el proyecto. El rendimiento esperado en la inversión en el proyecto comparada con las tasas o índices ofrecidos por el mercado bursátil o entidades financieras.

Para la evaluación financiera la tasa de oportunidad o la tasa mínima atractiva de retorno TMAR, se ha tomado como referencia la tasa TES, la tasa del crédito y la tasa mínima de descuento TIO.

$$TIO = TASA - IPC + I1 + I2$$

TASA: Que se está ganando

IPC: Índice de precios al consumidor

I1: tasa que aspira el inversor 18%

I2: Tasa que aspira el empresario 18%

$$TIO = 4.45 - 3.66 + 18 + 18 = 44.11\%$$

Debe existir una relación de:

$$TMAR = (TIO \times RP) + (RC \times TI \times (1 - \%MP))$$

TIO: Tasa interna de oportunidad calculada 44.11%

RP: Porcentaje de recursos propios 58.94%

RC: Porcentaje de recursos del crédito 41.96%

TI. Tasa de interés del crédito 28.6%

%IMP Porcentaje de impuesto de renta: Efectiva del 32%, correspondiente al impuesto de renta efectiva anual del 22% de renta y CREE del 10%

TES. Título de tesorería de 5 años del Banco de la Republica

AÑO 2.014 5.23%

AÑO 2.013 5.12%

AÑO 2.012 5.28%

AÑO 2.011 3.28%

AÑO 2.010 3.38%*

Promedio a 5 años 4,45%

Inflación de 2.014 fue de 3.66%, según el departamento Administrativo de Estadística, DANE a cierre de 2.014*

TMAR= (TIO X RP) + (RC X TI X (1-%IMP)

TMAR = (0.4411 X 0.5894) + (0.4106 X 0.286 X (1 – 0.32)) = 0.3398%

TMAR = 3398%

Dado que el análisis se hace con pesos constantes se procede a deflactar la TMAR, sin los efectos inflacionarios, a través del siguiente procedimiento.

TMAR deflactada:

$$\text{TMAR} = \frac{(1 + \text{TMAR})}{(1 + \text{TI})} - 1 * 100 = \frac{1.3398}{1,286} - 1 \times 100 = 4.18\%$$

* Banco de la república. 2013

* DANE, A Diciembre 31 de 2.014

Las utilidades netas actualizadas, resulta de traer a pesos de hoy los excedentes estimados en los cinco años de vida del proyecto, para determinar el valor del proyecto con el costo de capital a pesos constantes. El valor presente neto se calcula a partir de los resultados obtenidos año tras año durante la vida útil del proyecto, teniendo en cuenta la inversión inicial en el año base, la tasa mínima aceptable de rendimiento de los inversionistas es del 4.18% anual sin tener en cuenta la inflación por trabajar pesos constantes en los flujos netos actualizados.

Cuadro 85. Valor presente neto. VPN

AÑO	INVERSION	FLUJOS NETOS SIN ACTUALIZAR	FACTOR DE ACTUALIZACION	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS	VPN ACTUALIZADO
			$(1-0,0418)^n$		
0	135.000.000				(135.000.000)
1		21.835.628	0,979	21.377.080	21.377.080
2		87.538.818	0,958	83.862.188	83.862.188
3		9.563.011	0,939	8.979.667	8.979.667
4		45.424.011	0,919	41.744.666	41.744.666
5		180.936.341	0,900	162.842.707	162.842.707
TOTAL		345.297.809		318.806.308	183.806.308

Al tomar:

VPN = Fondos Netos Actualizados - Inversión

$$VPN = \sum (EXN) (1+i)^{-t} - K(1+i)^{-t}$$

$$VPN = \$318.806.308 - \$135.000.000$$

$$VPN = \$183.806.308$$

El VPN de \$183.806.308, al ser superior a cero (0), se concluye que el proyecto es rentable y conveniente para su futura puesta en marcha.

6.3.2 Tasa Interna de Retorno. Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero; es decir que es la tasa que iguala la suma de los flujos a la inversión inicial.

La cual se obtiene a través de la aplicación de la siguiente formula

$$A = [FC1 / (1+i)^1] + [FC2 / (1+i)^2] + \dots + [FC5 / (1+i)^5]$$

A= Inversión inicial

FC: flujos de caja

n: número de años (1,2,...5)

i: tasa interna de retorno (TIR)

Cuadro 86. Tasa Interna de retorno TIR

VPN	183.806.308
TIO	20.79%
TIR	30.77%
DIAGNOSTICO	RENTABLE
DATOS	VALOR
INVERSION	135.000.000
AÑO 1	21.835.628
AÑO 2	87.538.818
AÑO 3	9.563.011
AÑO 4	45.424.011
AÑO 5	180.936.341
TIR	30.77%

6.3.3 Periodo de recuperación. También denominado payback, o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión de \$135.000.000, sumando los flujos de caja positivos incorporando una tasa del 2.12%, este período puede estar dado en años o meses.

Al tomar el flujo neto del quinto periodo se observa que da como resultado \$180.936.341, lo que significa que dado al valor de la inversión esta se recuperará en el primer periodo de operaciones.

6.3.4 Análisis de las Razones Financieras. Se analizan a continuación las razones financieras de liquidez y endeudamiento según el Balance General proyectado a cinco años, así:

Dentro de los indicadores financieros que representan con mayor claridad la realidad financiera de la empresa, se tienen los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rendimiento, registrando a continuación los más relevantes de cada clasificación:

6.3.4.1 Indicadores de liquidez.

Razón corriente: trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{107.360.825}{8.957.002} = 11.98$$

En este caso, la empresa por cada peso que debe está en capacidad de pagar \$11.98 en el corto plazo, contiene una gran capacidad de endeudamiento, situación atractiva para las entidades financieras.

6.3.4.2 Indicadores de endeudamiento.

Nivel de endeudamiento: Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa, que para este caso sería la DIAN por el impuesto de renta.

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL PASIVO CON TERCEROS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO PERIODO 1} = \frac{8.957.002}{124.553.629} = 0.07$$

El indicador refleja por cada peso que la empresa tiene invertida en activos, \$0,07 han sido financiados por los acreedores, en este caso la DIAN.

Es necesario aclarar que la DIAN directamente no está financiando la empresa, el endeudamiento corresponde a los impuestos de renta generados por los ingresos de la empresa en el desarrollo de su objeto misional.

6.3.4.3 Indicadores de actividad.

Rotación de Activos operacionales. Con este indicador se miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza los activos, según la velocidad de rotación de valores aplicados en ellos. Para este proyecto se presupone que las ventas de servicios son de contado, teniendo la velocidad de cartera el mismo tratamiento, es decir, no existen deudores clientes, por lo tanto solo se tratara la rotación de activos operacionales.

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS OPERACIONALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACT. OPERACIONALES}}$$

$$\text{RAO} = \frac{264.605.000}{17.192.804} = 15.39 \text{ veces}$$

El indicador demuestra que cada peso invertido en activos operacionales, pudo generar \$15.39 de ventas en servicios durante el año del ejercicio. Siendo necesario aclarar que solo se tuvo en cuenta los activos fijos utilizados para el desarrollo del objeto misional de la empresa, como son los activos fijos, sin tener en cuenta el valor de las depreciaciones.

$$\text{RAO} = \frac{264.605.000}{21.491.000} = 12.31 \text{ veces}$$

Si se tiene en cuenta la depreciación de activos como desvalorización de los activos en el tiempo, la rotación de activos operacionales se incrementa a \$12.31, situación que demuestra la alta rentabilidad del proyecto frente a la inversión de activos operacionales.

6.3.4.4 Indicadores de rendimiento.

Este indicador, sirve para medir la efectividad de la administración al convertir las ventas o ingresos en utilidades. Sin embargo al hallar este indicador en el primer periodo se debe tener en cuenta la generación de perdidas en el mismo por el efecto de la fuerte inversión en el lanzamiento y medios publicitarios.

$$\text{UTILIDAD OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{UTILIDAD OPERACIONAL} = \frac{209.370.908}{264.605.000} = 0.7912$$

El resultado muestra que cada peso vendido arroja una utilidad operacional de \$0.79 de utilidad en la ejecución de este proyecto.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para proyectar el punto de equilibrio se toma como referencia el precio de venta del producto y el costo variable unitario para señalar el margen de contribución unitario que dividirá a los costos fijos y se determine el punto de equilibrio.

Cuadro 87. Margen de contribución Unitario

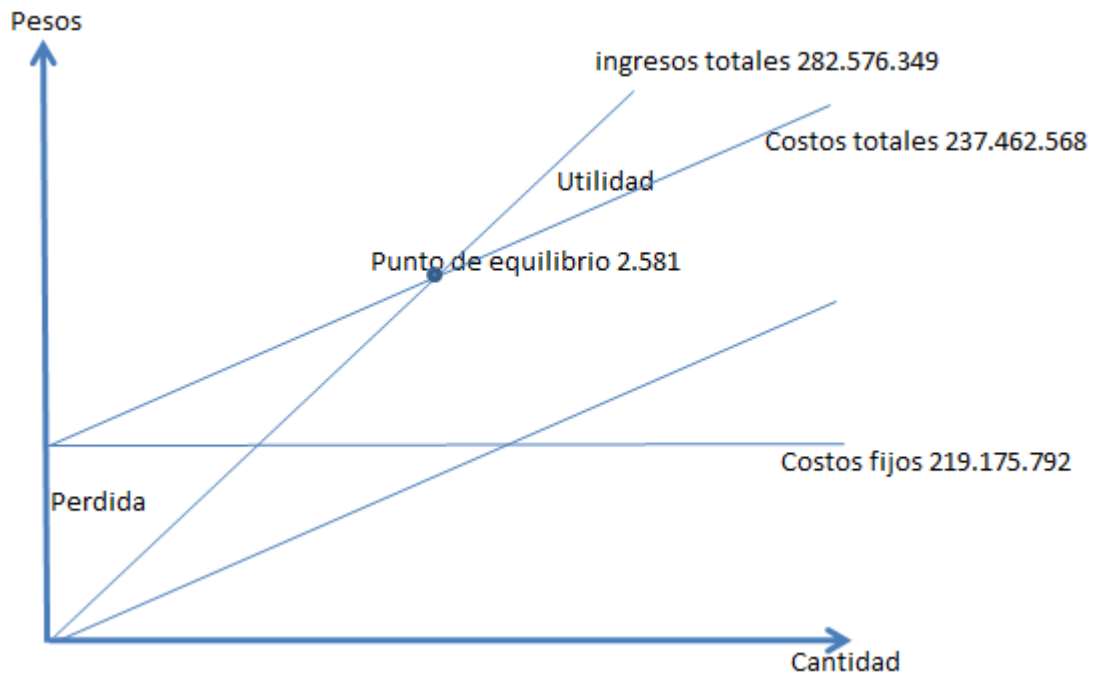
PRODUCTO	PRECIO DE VENTA PROYECTADO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	COSTOS FIJOS	PRODUCTOS VENDIDOS
TORTAS Y PONQUES	85.000	5.874	79.126	219.175.792	3.113

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribuci3n unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{219.175.792}{79.126} = 2.769 \text{ productos}$$

De acuerdo con la proyecci3n del punto de equilibrio se deber3n vender 2.769 productos para que las ganancias y/o p3rdidas de la empresa sean cero.

Figura 36. Punto de equilibrio



7. CONCLUSIONES

El trabajo evalúa la factibilidad de un proyecto para la fabricación de tortas y ponqués en la ciudad de Bucaramanga; la factibilidad se evaluó respecto a la aceptación por parte del mercado potencial, la viabilidad técnica del proceso productivo y la evaluación financiera en un periodo de cinco años.

A través del estudio de mercado se considera que el proyecto es viable porque actualmente, a pesar que existen otras empresas dedicadas a la fabricación de ponqués y tortas, el consumidor espera innovación en el producto y nuevas líneas de diseño para los mismos.

En el lanzamiento de la empresa, se hace énfasis en la importancia de la publicidad, convirtiéndose de hecho en la herramienta de mayor inversión y responsabilidad en cuanto al crecimiento de la empresa en el mercado, ya que la inversión a realizar publicitariamente en el lanzamiento (\$41.450.004) corresponde casi a la mitad de la inversión total del proyecto, logrando de esta manera la fijación y el efecto de recordación del producto en el mercado.

Los medios de difusión más apropiados para dar a conocer el servicio y la venta del producto son la radio y la televisión, contando con la gran oportunidad de canjear productos por publicidad, de tal manera que no se fija una pauta comercial, sino un patrocinio de un programa a través de la televisión regional, logrando llamar la atención del consumidor sobre el nuevo producto.

La demanda potencial se estima en 3.113 productos tomando solo la posibilidad de contratar a dos pasteleros, pero proyectando mayor número de población a futuro y sin embargo hasta el sexto año, la empresa debería invitar más colaboradores, ya sea con nuevas técnicas o desarrollo tecnológico.

La localización de la empresa se definió evaluando de manera comparativa diferentes locaciones y ponderando variables importantes para la operación; buscando las mejores condiciones de cercanía, comodidad y desplazamiento para el consumidor, incluso con lugar de aparcamiento,

La distribución de la planta se diseñó teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del consumidor para que de manera cómoda e higiénica utilice los espacios comerciales dispuestos para el público en general.

Los costos fueron definidos con precios reales del mercado, estableciendo los proveedores, logrando definir los mejores precios de acuerdo a un registro de proveedores, de tal manera que se identifican y se puedan sortear situaciones como escases y precios frente al proveedor de la materia prima.

La conformación jurídica de la empresa, se presenta a través de una SAS, sociedad anónima simplificada, constituida por la autora del proyecto, mostrando la empresa como una organización fácil de administrar, donde se establecen con claridad las funciones de cada cargo, enfocando en cada función el compromiso y la disposición hacia el orden, el cumplimiento y la responsabilidad, para lograr la mayor credibilidad posible para la empresa. De igual manera, este modelo de organización permite la vinculación de nuevos socios como apalancamientos financieros a futuro.

La misión y la visión permiten identificar las cualidades y calidades de la empresa en el desarrollo de su objeto misional, su responsabilidad social y su proyección dentro del mercado local.

En la evaluación financiera a través de la TIR se está demostrando una tasa de 30,77%, que evidencia la viabilidad del proyecto ya que es una TIR razonable a las dadas en promedio para el sector de alimentos.

El análisis financiero muestra indicadores positivos que proyectan la viabilidad del proyecto, en el caso de su liquidez que indica la capacidad de pagar sus pasivos en el corto plazo, está fijada en \$11.98 por cada pesos que la empresa deba, considerando un alto porcentaje que fácilmente avalaría un proyecto de expansión ante una entidad financiera.

Su nivel de endeudamiento solo marca 7 centavos por cada peso, y corresponden a los impuestos, que se cancelan al siguiente periodo, convirtiéndose la DIAN en su único pasivo.

8. RECOMENDACIONES

La viabilidad del proyecto está condicionada a la demanda del producto, por lo tanto, se hace necesario una fuerte y agresiva campaña de mercadeo que permita no solo dar a conocer el producto, sino también los beneficios del mismo, de tal manera que se garantice la credibilidad del producto propuesto y la venta del mismo.

Las degustaciones en sitios especiales, pueden considerarse un mercado de prueba de gran valor para este tipo de productos, incluso realizando alianzas estratégicas con casas de eventos y empresas distribuidoras de productos complementarios, de tal manera que se conozca más el producto.

Una vez posicionada dentro del mercado la empresa deberá proponer al usuario nuevos productos, que satisfagan las expectativas del cliente con respecto a la competencia, reafirmando el compromiso de la empresa con el bienestar de sus clientes y se ratifique los beneficios que entrega la empresa a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

BACA U., Gabriel. Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A., 1995.

BRALEY, Richard y MYERS, Stewart. Principios de Finanzas Corporativas. 3Ed. Caracas: McGraw -Hill, 1992 1.300 p.

CONTRERAS, B. y MARCO, Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá: Guadalupe, 1996. 78p.

CHAIN S., Nassir y CHAIN S., Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1997. 120p.

COPELAND, Tom. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York: John Wiley & Sons, 1991. 428 p.

EDWARD V. Krick. Fundamentos de Ingeniería Métodos, conceptos y resultados. 4 Ed. Mexico: Limusa, 1991. p.p. 37-49.

FABRYCKY y THUESEN. Decisiones Económicas. Nueva York: Prentice-Hall, 1985, 470 p.

FINNERTY, John D. Financiamiento de Proyectos. México: Prentice Hall, 1998.

GARAY, Urbi y GONZALEZ, Maximiliano. Finanzas (aplicaciones al mercado Venezolano). Venezuela: Instituto de Estudios Superiores Administración (IESA), 2005

GRANT, Eugene y LEAVENWORTH, Richard. Principios de Ingeniería Económica. New York: John Wiley & Sons, N.Y., 1986. 624 p.

HURTADO, I. Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio. Caracas. Venezuela: Asociación Venezolana de ejecutivos, 1998. 85p.

INDACOCHEA, Alejandro. Finanzas en Inflación, 5 Ed. Perú, 1992. 443 p.

INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO EXPERIMENTAL DE GUAYANA, Departamento de Extensión Universitaria, Educación Continua, Curso de "Análisis Económico de Proyectos Para la Empresa Privada y Organismos del Estado".

IPMA. Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO): organización sin ánimo de lucro para la profesionalización de la Ingeniería de Proyectos [en línea]. [citado el 8 de septiembre de 2014]. Disponible en internet:<URL: <http://www.ipma.ch//>>.

JANY, José Nicolás. Investigación de Mercados. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 2000. 35p.

KETELHHN, Werner; MARIN, José Nicolás y MONTIEL, Eduardo Luís. Inversiones (Análisis de Inversiones Estratégicas). México: Norma, México, 2004 723 p.

LAWLER, Dennis. Finanzas de los Negocios para Administradores, UNELLEZ, 1992. 78p.

MALHORA, Nareshk. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. México: Prentice Hall, 1999. 120p.

MENDEZ, Carlos. Metodología. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. 85p.

MIRANDA M., Juan José. Gestión de Proyectos. Santafé de Bogotá: MB Editores, 2001. 78p.

PASCALE, Ricardo. Decisiones Financieras. New York: John Wiley & Sons, 1993.

PHILIPPATOS, George. Administración Financiera. 3 *Ed.* México: McGraw Hill, 1990, 120p.

RAPPAPORT, Alfred. Creación de Valor para el Accionista. España: DEUSTO, 1998. 78p.

SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw-Hill, 1988

SCHEAFFER, Mendenhall. Elementos de Muestreo. Santafé de Bogotá: Iberoamérica, 1992.

SEPULVEDA, Souder y GOTTFRIED, 1985. Ingeniería Económica, teoría y problemas. México: McGraw-Hill, 1985.

VILLAREAL, Arturo. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Bogotá: Norma, 1988. 87p.

WESTON, J. Fred y BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera, 10 *Ed.* México: Interamericana, 1992. 120p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO REGIONAL DE PROYECCIÓN Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Por favor diligenciar este formato de la manera más objetiva posible, informando de antemano que los datos en ella registrados son de estricta confidencialidad, siendo el encuestador el absoluto responsable de la aplicación de esta encuesta y su trascendencia.

Pregunta 1. ¿Cómo se compone el núcleo familiar?

Entre 1 y 3___ Entre 3 y 5___ Más de 5___

Pregunta 2. ¿Con cuál de los siguientes productos prefiere para Celebrar?

Tortas___ Ponqués___ Cupcake___ Postres___

Pregunta 3. ¿Qué tipo de ponqué prefiere?

Blanco___ Negro___

Pregunta 4. ¿Qué sabor de torta prefiere?

Fruta___ Arequipe___ Chocolate___ Fresa___ Durazno___ Mora___

Pregunta 5. ¿Qué sabor de postre prefiere?

Limón___ Fresa___ Chocolate___

Pregunta 6. ¿En qué tipo de celebración especial consume tortas, ponqués, postres o cupcakes?

Cumpleaños___ Grado___ Piñata___ Primera comunión___ Día de la madre___

Pregunta 7. ¿Qué cantidad y con qué frecuencia compra estos productos?

Semanal__ **Quincenal**__ **Mensual**__ **Anual**__

$\frac{1}{2}$ Libra__ 1Libra__ 2 Libras__ 2.5 Libras 3 Libras__

Pregunta 8. ¿El promedio de pago de la torta o ponqué que compra es?

20 y 30__ 30 y 40__ 40 y 70__ 70 y 100__ 100 y 150__ Más de 150__

Pregunta 9. ¿En qué lugar compra normalmente las tortas y ponqués?

Don Jacobo__ La Nevada__ Glasse__ Pecaditos__ Almacén de cadena__
Otros__ Cuales?_____

Pregunta 10. ¿Cómo evalúa la calidad del producto de la empresa, seleccionada en el punto anterior?

Don Jacobo__ La Nevada__ Glasse__ Pecaditos__ Almacén de cadena__
Otros__ Cuales?_____

Pregunta 11. ¿De los siguientes factores, cuales tiene más en cuenta para realizar su compra?

Precio__ Sabor__ Diseño__ Localización__

Pregunta 12. ¿Qué medio de publicidad consulta cuando compra tortas o ponqués?

Medio__ Directorio__ Recomendación__ Volantes__ Internet__ Otro__

Pregunta 13. ¿Es importante para usted tener la opción de escoger un diseño personalizado de la Torta o Ponqué, como imágenes o fotos o detalles del homenajeado?

Si__ No__

Pregunta 14. ¿Le gustaría elaborar su propio diseño personalizado en la cobertura de la torta o ponqué para la ocasión su festejo?

Si__ No__

Pregunta 15. ¿Cómo le gustaría crear su propio diseño personalizado? a través de:

Medio__ Imágenes__ Diseños establecidos__ Software__

Pregunta 16. ¿Si se crea una empresa que produzca tortas y postres personalizados usted las compraría?

Si__ No__

Pregunta 17. ¿Le gustaría tener servicio a domicilio de estos productos de tortas y ponqués personalizados?

Si__ No__

Pregunta 18. ¿Qué tipo de empaque le gustaría que tuviera su producto al adquirir su torta o ponqué personalizado?

Cartón__ Transparente__ Otro__

Pregunta 19. ¿Para usted que forma de pago sería la más adecuada al momento de adquirir el producto?

Efectivo__ Tar. Débito__ Tar. Crédito__

Pregunta 20. ¿En qué lugar considera que debería estar ubicada la nueva empresa?

Cabecera__ Ciudadela__ Provenza__ Terrazas__ Otro__