

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE CUPCAKES SABOR A MAMÁ EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

**MERLY RUIZ ARDILA
CLAUDIA MARCELA SILVA BLANCO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE COPCAKES SABOR A MAMÁ EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

**MERLY RUIZ ARDILA
CLAUDIA MARCELA SILVA BLANCO**

**Proyecto de grado como requisito parcial para optar el título de
PROFESIONAL EN GESTION EMPRESARIAL**

**Director
LUIS HOMERO PUENTES FUENTES
Administrador de empresas
Especialista en mercadeo internacional**

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

2017

DEDICATORIA

A mis hijos Sergio Andrés y Hannah Isabella, quienes son las personas más importantes en mi vida, a quienes amo con toda el alma y por los cuales he superado mil obstáculos y hoy llego a una meta de muchas por cumplir.

A mis padres, Esperanza y Laureano por todos sus consejos, apoyo, fortaleza e impulso que me brindaron.

MERLY RUIZ ARDILA

A Dios por estar siempre a mi lado en todos los momentos de mi vida, iluminado mi camino, siendo mi fortaleza y compañía, por regalarme inteligencia, sabiduría, paciencia, entendimiento y la capacidad para ejercer este proyecto.

A mi hija preciosa, Linda Salome, quien es la persona más importante en mi vida, la amo con todo mi corazón, ella es mi motor, mi vida, por ella estoy dispuesta a todo, también quiero agradecer a mi papá que siempre me ha dado fuerzas y energía para salir adelante y a quien amo con toda el alma y por el cual he superado mil obstáculos y hoy llego a una meta de muchas por cumplir. Gracias, te amo.

CLAUDIA MARCELA SILVA BLANCO

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos Sergio Andrés y Hannah Isabella, quienes son las personas más importantes en mi vida, a quienes amo con toda el alma y por los cuales he superado mil obstáculos y hoy llego a una meta de muchas por cumplir. Gracias, los amo.

A mi compañero Nicolás, por todo su amor, por estar a mi lado, por sus aportes creativos, apoyo incondicional y paciencia en todo el proceso de formación, por su comprensión, ayuda, constancia a mi lado y estímulo a lo largo de este proceso. Gracias!

A mis amigos, que de una u otra forma hicieron parte de este proyecto con su participación en las encuestas y disposición de ayuda para conmigo.

Al profesor Luis Homero Puentes Fuentes, profesional y docente quien participó como tutor durante el desarrollo del proyecto, y quien con su tiempo y dedicación nos llevó al final de la meta.

MERLY RUIZ ARDILA

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13.

A Dios Todopoderoso por este reto tan grande, por su AMOR incondicional y llevarme siempre de la mano, por la fortaleza que está en mi corazón gracias a su presencia y compañía, por darme la fuerzas para salir adelante y llenarme de su misericordia.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, quienes siempre han creído en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

CLAUDIA MARCELA SILVA DELGADO

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	27
1. GENERALIDADES	30
1.1 PANORAMA DEL SECTOR	30
1.1.1 Panadería y pastelería, otro oficio en potencia	30
1.1.2 Análisis del sector a nivel nacional	31
1.1.3 Análisis del sector en Santander	33
1.1.4 Análisis del sector en Bucaramanga	34
1.2 CONTEXTO GEOGRAFICO	35
1.3 ASPECTO LEGALES	40
2. ESTUDIO DE MERCADOS	46
2.1 OBJETIVOS	46
2.1.1 Objetivo General	46
2.1.2 Específicos	46
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	46
2.2.1 Descripción, Usos y especificaciones del producto	47
2.3 COMO PREPARAR CUPCAKES BÁSICOS	48
2.4 EMPAQUE	49
2.2.2 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia	52
2.5 CUPCAKES CON DECORACIÓN ANIMADA PARA DIFERENTES OCASIONES	52
2.6 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	53
2.3.1 Mercado potencial	53
2.3.2 Mercado objetivo	54

2.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	54
2.4.1 La demanda	54
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados	57
2.4.3 Estimación de la demanda	68
2.4.4 Proyección de la demanda	69
2.4.5 La oferta	69
2.5.1 Análisis de la Situación actual de la competencia	70
2.8 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	80
2.9 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	81
2.9.1 Ventajas y desventajas de los canales actuales	83
SELECCIÓN DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	84
2.10 PRECIO	84
2.10.1 Análisis de los precios de la competencia	84
2.10.2 Estrategia para asignar el precio	85
2.11 PUBLICIDAD Y PROMOCION	85
2.11.1 Objetivo	85
2.11.2 Logotipo	86
2.11.3 Slogan	86
2.11.4 Análisis de medios	87
2.11.5 Selección de medios	89
2.11.6 Presupuesto de publicidad y promoción	90
3. ESTUDIO TÉCNICO	92
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	92
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	92
3.1.2 Factores que limitan el tamaño de un proyecto	92
3.1.3 Capacidad del proyecto	93
3.2 LOCALIZACIÓN	96
3.2.1 Macro localización	96
3.2.2 Micro localización	96
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	98

3.3.1 Ficha técnica del producto	98
3.3.2 Descripción técnica del proceso	99
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento	101
3.3.4 Control de calidad	103
3.3.5 Recursos	113
3.3.6 Análisis de Proveedores	115
3.3.7 Distribución de planta	117
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	119
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	119
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	120
4.2.1 Visión	120
4.2.2 Misión	120
4.2.3 Objetivos	121
4.2.4 Políticas	121
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	123
4.3.1. Organigrama	123
4.3.2 Descripción y perfil de cargos	124
4.3.3 Asignación Salarial	128
5. ESTUDIO FINANCIERO	130
5.1 INVERSIONES	130
5.1.1 Inversión Fija	130
5.1.2 Inversión diferida	132
5.1.3 Inversión de capital de trabajo	132
5.1.4 Inversión total y financiación	136
5.2 COSTOS Y GASTOS	137
5.2.1 Costos y Gastos totales mensuales	138
5.2.2 Costos unitarios	138
5.3 ASIGNACIÓN DEL PRECIO	139
5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	139
5.4.1 Egresos	139

5.4.2 Ingresos	140
5.5 ESTADOS FINANCIEROS	141
5.5.1 Balance general año base	141
5.5.2 Estado de resultados proyectado a 5 años	141
5.5.3 Flujo de caja proyectado a 5 años	142
6. EVALUACION DEL PROYECTO	144
6.1 EVALUACION SOCIAL	144
6.1.1 Generación de empleo	144
6.2 EVALUACION AMBIENTAL	144
6.2.2 Plan de mitigación (antes, durante y después del proceso) dentro de un desarrollo sostenible	147
6.3 FINANCIERA	148
6.3.1 Valor Presente Neto VPN	148
6.3.2 Tasa Interna de Rentabilidad TIR	150
6.3.3 Análisis de las razones financieras	151
6.4 EVALUACION ECONÓMICA	153
6.4.1 Punto de equilibrio	153
6.4.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN	154
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFIA	158
ANEXOS	167

LISTA DE TABLAS

	Pàg.
Tabla 1. Preparación de Cupcakes	49
Tabla 2. Población de Bucaramanga	54
Tabla 3. Ficha Técnica	56
Tabla 4. Personas que incluyen cupcake en ocasiones especiales.	57
Tabla 5. Medio por el cual conoció el cupcake	58
Tabla 6. Factores fundamentales al momento de comprar cupcakes	59
Tabla 7. Frecuencia de compra de cupcake	60
Tabla 8. Que cantidad compra cada vez que compra cupcakes?	61
Tabla 9. Cantidades promedio compradas cada mes	61
Tabla 10. Precio	62
Tabla 11. Sabores que prefieren las personas	64
Tabla 12. Preferencias sobre decoración	65
Tabla 13. Preferencias del empaque	66
Tabla 14. Disposición a diseñar su propio cupcake	66
Tabla 15. Tipo de sexo	67
Tabla 16. Proyección de la demanda	69
Tabla 17. DOFA de Postres y Ponqués don Jacobo	72
Tabla 18. Análisis de Observación Postres y Ponqués Don Jacobo	72
Tabla 19. Puntos de ventas de postres y ponqués don Jacobo	73
Tabla 20. DOFA de Flubber repostería creativa	75
Tabla 21. Ficha de observación de la competencia Flubber repostería creativa	75
Tabla 22. DOFA de Ponqué Nevada	77
Tabla 23. Ficha de observación de la competencia Ponqué Nevada	77
Tabla 24. Horarios de atención de Ponqué Nevada	77

Tabla 25. DOFA de Peaditos Ponqués	78
Tabla 26. Ficha de observación de la competencia peaditos ponqués	78
Tabla 27. Horarios de atención de Peaditos Ponqués	79
Tabla 28. DOFA de Panadería Berna	80
Tabla 29. Ficha de observación de la competencia Panadería Berna	80
Tabla 30. Tarifas canal Regional	87
Tabla 31. Tarifas Olímpica stereo	88
Tabla 32. Tarifas Vanguardia liberal	88
Tabla 33. Tarifas litografía Evolution	89
Tabla 34. Presupuesto de publicidad de lanzamiento	90
Tabla 35. Presupuesto de la publicidad de operación	91
Tabla 36. Capacidad diseñada	94
Tabla 37. capacidad utilizada y proyectada a 5 años	95
Tabla 38. Evaluación por puntos.	97
Tabla 39. Asignación de grados y puntos. (Escala de 1-10)	98
Tabla 40. Ficha técnica del producto	99
Tabla 41. Proceso	101
Tabla 42. Diagrama de operaciones	101
Tabla 43. Talento humano	113
Tabla 44. Maquinaria y equipo	114
Tabla 45. Muebles y enseres	114
Tabla 46. Equipos de Computo	114
Tabla 47. Herramientas	115
Tabla 48. Materias primas	115
Tabla 49. Análisis de proveedores, disponibilidad de materias primas.	116
Tabla 50. Manual de funciones de Administrador	124
Tabla 51. Manual de funciones del repostero	125
Tabla 52. Manual de funciones de Auxiliar de repostería	126
Tabla 53. Manual de funciones de Asesor comercial o vendedor	127
Tabla 54. Manual de funciones del Asesor contable	128

Tabla 55. Asignación Salarial mensual	129
Tabla 56. Maquinaria y equipos	130
Tabla 57. Muebles y enseres	131
Tabla 58. Equipos de Computo	131
Tabla 59. Herramientas	131
Tabla 60. Elementos varios	132
Tabla 61. Total de inversión fija.	132
Tabla 62. Inversión diferida	132
Tabla 63. Materias primas e insumos para producir un cupcake	133
Tabla 64. Mano de obra mensual, directa e indirecta	134
Tabla 65. Depreciación de los diferentes activos	134
Tabla 66. Amortización de diferidos	135
Tabla 67. Costos y gastos mensuales	135
Tabla 68. Costo total por unidad	135
Tabla 69. Inversión total y financiación	136
Tabla 70. Amortización del crédito	137
Tabla 71. Costos totales mensuales	138
Tabla 72. Proyección de los costos a pesos constantes	140
Tabla 73. Proyección de Ingresos. A pesos constantes	140
Tabla 74. Balance general año base	141
Tabla 75. Estado de resultados proyectado a pesos constantes	142
Tabla 76. Flujo de caja proyectado En miles de pesos constantes	143
Tabla 77. Matriz de impacto ambiental Plan de manejo ambiental	145
Tabla 78. Matriz de impacto ambiental	146
Tabla 79. Flujos netos para hallar el VPN	150
Tabla 80. Razones financieras	151
Tabla 81. Recuperación de la inversión.	155

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Bucaramanga ciudad prospera.	35
Figura 2. Empaque Individual y de seis unidades, en acetato	50
Figura 3. variedades de cupcakes	52
Figura 4. Personas que incluyen cupcakes en ocasiones especiales.	57
Figura 5. Medio por el cual conoció el cupcakes	58
Figura 6. Factores fundamentales al momento de comprar cupcakes	59
Figura 7. Frecuencia de compra de cupcakes	60
Figura 8. Frecuencia de compra de cupcake	61
Figura 9. A qué precio compra sus cupcakes	62
Figura 10. Cantidad de cupcakes	63
Figura 11. Sabores que prefieren las personas	64
Figura 12. Preferencias sobre decoración	65
Figura 13. Que empaque prefiere para sus cupcakes	66
Figura 14. Estaría dispuesto a comprar su cupcake en un lugar donde pueda diseñarlos a su gusto?	67
Figura 15. Sexo del comprador de cupcake	68
Figura 16. Imagen corporativa de Postres y ponqués don Jacobo	70
Figura 17. Imagen corporativa de Flubber Repostería Creativa	73
Figura 18. Imagen corporativa de Ponqué Nevada	76
Figura 19. Imagen corporativa de Panadería Berna	79
Figura 20. Canal de comercialización.	84
Figura 21. logotipo	86
Figura 22. Distribución de planta	118
Figura 23. Organigrama	124
Figura 25. Gráfico Punto de equilibrio	154

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento de Recolección de Información numero 1	168

GLOSARIO

- Amasar: Unir los ingredientes sólidos y líquidos que componen una masa a fin de hacer un bollo compacto o trabajarlo para conseguir determinados resultados durante el horneado.
- Azúcar glas o Azúcar Lustre: Azúcar molido a tamaño de polvo a la que se añade un 2% o 3% de almidón.
- Baño María: Técnica para calentar lentamente un alimento, que consiste en colocar la cazuela que lo contiene dentro de otra mayor, con agua hirviendo.
- Batir con batidora de varillas: Mezclar los ingredientes empleando un movimiento de batido que permite incorporar aire a la mezcla. Se utiliza preferentemente con los ingredientes líquidos, más que con los secos.
- Batir: Remover con enérgicos movimientos circulares y ascendentes uno o varios ingredientes para que entre aire en el líquido o la masa que forman.
- Boquilla: Cono de plástico o metal, con el vértice cortado en diferentes diseños, que se utiliza con la manga pastelera para dar forma a las cremas.
- Buenas Prácticas de Manufactura: Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Decreto 3075 de diciembre 23 de 1997 del Ministerio de Salud Pública).

- Buttermilk o crema de mantequilla: Es una cobertura dulce a base de mantequilla batida y azúcar que se usa como cobertura final de una torta, como capa intermedia entre el bizcocho y el fondant, y como relleno. Puede ser elaborada con diferentes sabores y utilizada además para la creación de flores y otras decoraciones con Manga de Pastelería.
- Calidad Concertada: Es aquella donde la empresa consigue establecer unos requisitos exigibles es aquella donde la empresa consigue establecer unos requisitos exigibles de calidad a sus proveedores, garantizando así, una regularidad en las materias primas y basándose en una confianza vigilada sobre las mismas, por lo que existe un ahorro económico en análisis, ya que el proveedor se compromete a garantizar los niveles exigidos por la empresa.
- Canutillo: Cono pequeño de papel vegetal, que se usa a modo de manga pastelera para trazar líneas finas.
- Caramelo: Azúcar fundido al fuego hasta que esté líquido y dorado. Debe retirarse del fuego en cuanto coge un color dorado para que no amargue. Cuidado: una vez fuera del fuego, solidifica muy rápidamente.
- Chantilly: Nata montada con azúcar que puede aromatizarse con vainilla.
- Cobertura de chocolate: Chocolate rico en manteca de cacao, que se emplea para cubrir o envolver diversas preparaciones (tartas, frutas cortadas...).
- Cocer por debajo del punto de ebullición: Mantener un líquido justo por debajo del punto de ebullición de forma que apenas hierva. La expresión también aplica a cocer lentamente los alimentos en aquel líquido.

- Colorantes: Extractos líquidos o en polvos permitidos por el S.N.S. Son vegetales y sirven para dar color a los productos.
- Control de Calidad: Es una actividad industrial que persigue el mantenimiento de la calidad a niveles adecuados a las exigencias del consumidor y a la vez es una mejora de la rentabilidad de fabricación. Para obtener un buen producto se debe seguir un estricto control de calidad consistente en: Control exhaustivo de materias primas, formulación equilibrada, riguroso control del proceso de fabricación.
- Cornet: Papel de mantequilla enrollado en forma de cucurucho que se emplea para dibujar con cobertura o glase royal.
- Cremar: Volver cremosa una materia grasa, mezclada con azúcar glass o azúcar granulada dejándola suave para su utilización.
- Crepés: Pequeños y muy delgados panqueques. Deben quedar como seda.
- Cristalizar: Frutas o pétalos de flores que se recubren con clara de huevo ligeramente batida y se pasan a continuación por azúcar. Se utilizan para decorar.
- Cubrir o Glasear: Tapar pasteles o tortas con capa fina de crema, jalea, mazapán o fondant.
- Cupcakes: es una pequeña porción de torta para una persona.
- Dacquoise: Bizcocho hecho principalmente de almendra u otros frutos secos tostados.
- Decorar: Adornar y embellecer una preparación culinaria.

- Derretir: Convertir algo sólido a líquido mediante el calor.
- Desbarasar: Desocupar un lugar donde se ha trabajado colocando cada cosa en su lugar habitual.
- Descorazonar: Retirar el corazón central de las frutas, como por ejemplo manzanas y peras. Puede hacerlo tanto con las frutas enteras como cortadas a rodajas.
- Desleír o diluir: Agregar líquido frío a una harina o fécula para evitar la formación de grumo.
- Desmoldar: Sacar de un molde una preparación de cocina o de pastelería caliente o fría.
- Enfriar: Colocar los alimentos en la nevera o en un baño de agua helada para enfriarlos o darles consistencia.
- Engrasar: Untar un molde, fuente de horno o papel con un elemento graso (mantequilla, manteca o aceite) a fin de que la masa que se deposite sobre él no se pegue.
- Enharinar: Cubrir un alimento con harina o espolvorear con harina un molde o una mesa de trabajo. Se enharina un molde para que sea más fácil luego desmoldar el postre.
- Escurrir: Poner una preparación en un colador para sacarle todo el líquido.

- Esencia: Extracto de vainilla: Productos derivados de la vainilla que proporcionan un sabor auténtico a vainilla sin necesidad de incluir la vaina.
- Espátula: Utensilio de plásticos de hoja plana que es fundamental en pastelería. Se utiliza para extender y uniformar.
- Ganache: Es una crema densa y dulce de chocolate, con una consistencia que varía entre el mousse y el fudge.
- Harina de todo uso o la harina común: Es una mezcla de harinas de trigo con alto y bajo contenido de gluten, sin ingredientes leudantes ni sal añadidos, por lo que es adecuada para la mayoría de los usos en pastelería e indispensable en panificación.
- Harina floja: Son las harinas de bajo contenido en proteína. Se emplean para masas con poca elasticidad como, por ejemplo, fondos de tarta o tartaletas.
- Harina leudante: Es una harina de trigo muy fina con sal y levadura añadidas. Se asume su aplicación principalmente en la elaboración de bizcochos, ahorrando el uso de levadura. (Harina + levadura).
- Hervir: Calentar un líquido hasta que se formen burbujas en la superficie. Para hervir un alimento, hay que cocerlo en un líquido hirviendo (generalmente agua). El agua hierve a 100 °C, pero el punto de ebullición de otros líquidos es diferente.
- Hornear: Cocer las preparaciones destapadas en el horno a la temperatura requerida.
- Incorporar: Mezclar un ingrediente ligero con otro más pesado.

- La repostería: es un arte u oficio que se encarga de preparar y vender dulces, pastas y tortas. De igual manera, la repostería se encarga de la elaboración y decoración de tortas, galletas, budines, pasteles y confites, quien ejerce este arte u oficio se le llama repostero o repostera.
- Levar: Efecto que produce al fermentar la levadura.
- Mezclar: Amalgamar los ingredientes hasta que estén bien combinados.
- Microempresa: Unidades económicas que ocupan hasta 10 trabajadores y poseen activos totales no superiores a \$100 millones a diciembre de 1997 • Pequeña y Mediana Empresa: Unidades económicas que ocupan entre 10 (sic) y 199 trabajadores y poseen activos totales entre \$100 millones y \$2600 millones a diciembre de 1997.¹
- Modificar: Derretir el chocolate y enfriarlo a continuación para amalgamar sus grasas, antes de preparar las decoraciones de chocolate.
- Molde: Recipiente que se utiliza para cocer masas al horno o enfriar preparados que al cuajar conservarán la forma. Pueden ser de lata o de materiales antiadherentes. Existen diferentes formas: redonda, cuadrada, rectangular, de corona, etc.
- Moldear: Determinar la forma de un postre colocando una mezcla blanda y maleable en un molde y dejándola solidificar enfriándola o empleando un agente cuajante como la gelatina.

¹ SENA Caracterización Agroindustrial Panificadora [en línea] disponible en: http://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/#

- Orear: Dejar al aire un ingrediente o preparación hasta que se deseque o pierda la humedad.
- Pastillaje: Es básicamente una masa de azúcar similar al Fondant pero sin ninguno de los ingredientes que le otorgan elasticidad.
- Prospectiva: Procedimiento tecnológico para diseñar el futuro, teniendo en cuenta las experiencias del presente.
- Tempura: Masa líquida de origen japonés a base de harina y agua con hielo. Se usa para rebozar alimentos y después freírlos.
- Toffee: Preparación a base de azúcar y nata que se utiliza para hacer caramelos, salsas y mousses, dando un sabor caramelizado.
- Tornear: Dar formas diversas con un cuchillo a vegetales y frutas para adornar un plato.
- Trabajar: Es revolver mucho, mezclar bien o amasar con las manos, si se trata de una masa.
- Triturar: Moler una materia entera, pero sin reducirla a polvo totalmente.
- Zeste: Ralladura de los cítricos sin lo blanco.
- Zumo: Extracto o jugo de frutas concentrado.

RESUMEN

TITULO: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CUPCAKES SABOR A MAMÁ EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES: RUIZ ARDILA MERLY, SILVA BLANCO CLAUDIA MARCELA**

PALABRAS CLAVES: Viabilidad, Cupcakes, sabor a mamá, decoración, crema

Actualmente las personas buscan y necesitan mejores cosas que puedan satisfacer sus necesidades de manera eficiente y en donde tengan la oportunidad de poner a prueba su creatividad.

En cuanto tiene que ver con los eventos especiales, son muchas las alternativas que tienen las personas para atender a sus invitados de diversas formas. Entre ellas se encuentran pastelillos, ponqués, tortas o simplemente productos comunes de harina, pero ninguno diseñado personalmente y acorde a lo que el anfitrión considere sea lo más adecuado. También existen unos muffins o cupcakes que satisfacen las necesidades de decoración y atención a los invitados.

Lo anterior genero la idea de crear una empresa para elaborar cupcakes en el municipio de Bucaramanga, para lo cual se adelantó un estudio de factibilidad, encontrándose que 38% conocen y consumen cupcakes en sus eventos sociales, de los cuales estarían dispuestos a comprarlos participando en el diseño de manera personal. Se determinó una capacidad utilizada para el primer año, de 326.592 unidades, es decir 27.216 mensuales, para lo cual se requiere una inversión inicial de \$74.228.600 incluyendo capital de trabajo para un mes por la suma de \$36.380.100 y unos costos fijos de operación mensuales por \$37.000.000. se asignó un precio de venta de \$1.703, esperando obtener una rentabilidad del 20%. lo anterior genera una rentabilidad del 11.66% el primer año y del 18.60 %, el quinto. La TIR es del 128% y el VPN de \$300.390..970. El punto de equilibrio se alcanza con el 77.4% de las ventas y la inversión se recupera en 13 meses.

* Trabajo de grado

**Universidad Industrial De Santander, Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia, Gestión Empresarial. Director: PUENTES FUENTES Luis Homero. Administrador de empresas, Especialista en mercadeo internacional

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF A PRODUCTION COMPANY OF CUPCAKES TASTE TO MOM IN THE CITY OF BUCARAMANGA*

AUTHORS: RUIZ ARDILA MERLY, SILVA DELGADO CLAUDIA MARCELA**

KEYWORDS: Feasibility, Cupcakes, mom flavor, decoration, cream

People are now looking for and need better things that can meet their needs efficiently and where they have the opportunity to test their creativity.

As far as special events are concerned, there are many alternatives that people have to attend to their guests in different ways. Among them are pastelillos, ponqués, cakes or just common flour products, but none designed personally and according to what the host considers to be the most appropriate. There are also muffins or cupcakes that meet the needs of decoration and attention to the guests.

The above generated the idea of creating a company to make cupcakes in the municipality of Bucaramanga, for which a feasibility study was advanced, finding that 38% know and consume cupcakes at their social events, of which they would be willing to buy them by participating in The design in a personal way. A capacity utilized for the first year of 326,592 units, or 27,216 monthly, was determined, for which an initial investment of \$74.228.600 is required, including working capital for one month for the amount of \$ 36.380.100 and fixed costs of Operation for \$ 37.000.000. Was assigned a sales price, expecting to obtain a 20% return, of \$ 1,703. The foregoing generates a return of 11.66% in the first year and 18.60%, the fifth. The IRR is 128% and the NPV is \$ 300.390.970. The breakeven point is reached with 77.4% of sales and the investment is recovered in 13 mon.

* Degree Paper

**Universidad Industrial De Santander, Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia, Gestión Empresarial. Director: PUENTES FUENTES Luis Homero. Administrador de empresas, Especialista en mercadeo internacional

INTRODUCCIÓN

Los cupcakes al ser un producto de consumo masivo de moda, representa una potencial demanda ya que los consumidores los utilizan en las celebraciones especiales; la industria de repostería en Colombia promete una amplia demanda debido al auge gastronómico que se vive desde hace pocos años. Esta factibilidad servirá como guía para la implementación de otros estudios dentro del mismo sector alimenticio.

A pesar de existir varias personas naturales y jurídicas que fabrican cupcakes, siempre se requiere de mejorar ya sea en formulación, preparación o formas diversas de atender a los clientes. Es así que esta iniciativa tiende a mejorar la forma de preparación, dándoles la oportunidad a los compradores a que decoren a su gusto y según sea su necesidad. Igualmente, con la crema y los sabores, son ellos los que fabricantes de sus propios cupcakes. Por lo anterior, se hace necesario la creación de una empresa que fabrique cupcakes a la medida y gustos de los clientes.

Para determinar su factibilidad, este estudio se ha dividido en 5 capítulos sucesivos y acumulativos a saber.

Se llevó a cabo un estudio de mercados a través de fuentes primaria y secundarias y mediante una encuesta aplicada a la población mayor de 15 años en la ciudad de Bucaramanga, para conocer sus gustos, frecuencias de consumo y precio promedio de compra del producto, logrando determinar la aceptación de los consumidores.

A través del estudio técnico se analizaron los diferentes factores limitantes del proyecto, el diseño de su capacidad adecuada para el inicio de la empresa, así como su ingeniería y necesidades.

El estudio administrativo, se analizó y decidió la mejor de constitución de la empresa, su cultura empresarial y organización y manuales de funciones de las diferentes personas que colaboraran en la fabricación y venta de cupackes.

A través del estudio financiero, se realizó el análisis de las inversiones requeridas para la puesta en marcha y operación de la empresa

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA DEL SECTOR

1.1.1 Panadería y pastelería, otro oficio en potencia². 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 Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.00 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 plazo.

El nivel educativo en los establecimientos del sector panificador en Colombia es de 64% en formación secundaria y tan solo 16% técnica y 2% universitaria. 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.

Lo anterior de acuerdo con el documento “Caracterización del sector panificador en Colombia” que se realizó como parte de un convenio de cooperación entre el

² Publicidad [Empresas](#) | 12/25/2014 10:00:00 AM. www.dinero.com › Empresas. Recuperado el 5 de octubre de 2016.

ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan).

Ante las oportunidades que planteaba el mercado de pan en el país, en el año 2007 se creó el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP, enfocado en programas académicos en temas de planes de saneamiento, temas tributarios, actualización de decretos y formación en planeación administrativa.

“Sabemos que muchos panaderos y pasteleros colombianos son autodidactas y han aprendido el oficio de generación en generación, de esta necesidad nació el ICPP, de la necesidad de brindarles herramientas para que el negocio no sólo pueda crecer en la oferta de productos, sino que sea administrativamente viable.”
agregó Ángela Montenegro Directora General del Instituto.

La institución ha graduado 6 promociones y más de 2.500 alumnos. Para el 2015 tiene planeado el lanzamiento programas de educación a distancia y seminarios de actualización y formación con profesores europeos con mucho reconocimiento en el sector de la panadería.

“Nos llama mucho la atención que muchas madres que antes era amas de casa buscan alternativas de formación y terminan con microempresas importantes, también vemos que la exigencia y la oferta incrementan la competitividad, por eso muchos vienen al instituto a profundizar y tecnificar procesos adquiridos en panaderías y pastelerías” aseguró Montenegro.

1.1.2 Análisis del sector a nivel nacional. La industria panificadora colombiana genera anualmente ventas superiores a los tres billones de pesos entre panes industriales y artesanales, consolidándose como una de las mis pymes que más le aporta a la economía del país.

La actividad del sector en Colombia, incluidos municipios y poblaciones, agrupa miles de establecimientos formales, cuya actividad genera importantes aportes a la economía nacional, durante los últimos años el mercado de la panificación viene sosteniéndose, pese a la nueva tendencia hacia alimentos light y saludables, la entrada de nuevos productos al mercado y los incrementos en materias primas como la harina, que por pérdida de cosechas a nivel internacional, ha puesto a la industria a sortear unos mayores costos para sostenerse en el mercado.

Para 2012 el PIB de elaboración de productos de molinería ascendió a \$3,28 COP billones, reflejando un crecimiento del 1,6% frente al 2011.³ Así lo indica la Asociación Nacional de Panaderos (Adepan). Según el censo de Infocomercio 2011 realizado por Servinformación, en Bogotá hay 6.974 panaderías, y es la ciudad con el mayor número de estos establecimientos, seguida de Cali, con 2.165, en Medellín hay 1.532, en Barranquilla 565 y en Bucaramanga existen 466 panaderías.

Según el gremio, las panaderías de punto caliente que tienen procesos artesanales o semi- industriales mantienen cerca del 70 por ciento de participación del mercado.

Estos negocios están constituidos por medianas y micro empresas. Los expertos del sector dicen que en las zonas de estratos dos y tres existe una panadería por cada 1.100 habitantes, además, cada panadería genera entre 4 y 6 empleos formales directos, lo que representa una cifra aproximada de 300.000 empleos directos y 800.000 indirectos, en ese renglón.

³ SECTORIAL. La estabilidad del sector panificador colombiano no implica imposibilidad de crecer en la región [en línea] disponible en: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50822-la-estabilidad-del-sector-panificador-colombiano-no-implica-imposibilidad-de-crecer-en-la-region>

En Colombia en promedio cada persona consume 23 kilogramos de pan al año, lo que equivale a alrededor de 3 panes diarios. En Latinoamérica el promedio de consumo anual por persona asciende a 57 kilogramos, equivalentes a 7 panes diarios. De esta manera, se evidencia la oportunidad de crecimiento que tiene la industria, donde su reto se centra en la innovación en productos que suplan la necesidad de consumo de diferentes personas, como lo es el caso de aquellos que sufren de diabetes o del corazón.⁴

1.1.3 Análisis del sector en Santander. En Colombia tenemos un consumo de pan muy bajo, 22 kilos per cápita de pan al año, es uno de los países en Suramérica con el menor consumo”, indicó Xiomara Leal Cortines, gerente general la Cooperativa de Panificadores de Santander, Coopasan*. Los Santanderes y Cundinamarca son las regiones que mayor consumo de pan registran, contrario al Eje Cafetero y Antioquia donde la arepa es el principal acompañante de los desayunos y las demás comidas.⁵

El presidente del Consejo Administrativo de Coopasan, Héctor Iván Moreno, aseguró que mientras el país tiene un consumo promedio de 24 kilos per cápita, al año, en Santander esta cifra es de 30. Los departamentos que más aportan a la producción de panadería, pastelería y repostería según los registros del DANE, son Cundinamarca (40%), Antioquia (17%), Valle (14%), Santander (13%), Norte de Santander (4%) y Atlántico (3.5%). No obstante, el departamento aún está lejos de los estándares internacionales que superan los 90 kilos per cápita al año en países como Chile y Alemania.⁶

⁴ PORTAFOLIO Panaderías numero mis pymes Adepan [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/panaderias-numero-mipymes-adepan-106380>

* COOPASAN: cooperativa de panaderos de Santander.

⁵ VANGUARDIA.COM, Sector panificador: el reto es aumentar el consumo. Octubre 13 de 2010.

⁶ VANGUARDIA.COM, El pan santandereano tiene potencial de exportación. Octubre 22 de 2010.

La informalidad es uno de los problemas que más afecta a las industrias del país y el sector panificador no se queda atrás, en el caso de Santander, cerca de 1.100 panaderías y empresas con el pan están registradas y legalizadas en la Cámara de Comercio. No obstante, y según la gerente de Coopasan, podría haber cerca de 400 negocios más del sector en la informalidad.⁷

"Es un negocio que se presta mucho para que las personas encuentren su diario, es muy fácil constituirlo familiarmente y de manera informal", señaló Leal Cortines, en la actualidad Coopasan y el Sena adelantan una serie de capacitaciones en buenas prácticas de manufactura, con las que quieren preparar a la mano de obra que trabaja en las panaderías para que haya una mejoría del producto y mejores condiciones de salubridad en los negocios.⁸ Existen razones para sustentar que el negocio de la repostería es un negocio en auge que podría beneficiar la factibilidad para la creación de la empresa productora y comercializadora de cupcakes Sabor a Mamá.

1.1.4 Análisis del sector en Bucaramanga. Dentro de las empresas que comercializan productos de repostería se encuentran dos competidores Don Jacobo Postres y Ponqués que nace en 1986 la marca se convierte en POSTRES Y PONQUÉS, y es así como nace la cadena de repostería más grande de Colombia, con una marca genérica que describe en dos palabras el objetivo comercial, la producción y venta de repostería dulce, con un portafolio de productos se ha convertido en un amplio universo de postres, tortas, porqués y muchas creaciones de recetas propias, como la ya famosa GENOVESA, que han endulzado por décadas la vida de sus clientes, Postres y ponqués Nevada una

⁷ DANE, Encuesta anual de manufactura. Noviembre 2003

⁸ EL ESPECTADOR Buscamos disminuir informalidad del sector panificador [en línea] disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>

organización con cuarenta años de historia y tradición, donde su receta más conocida son las tortas bajas en azúcar.⁹

1.2 CONTEXTO GEOGRAFICO

Bucaramanga es la capital del Departamento de Santander. Fundada el 3 de junio de 1.539, por Martín Galeano. La existencia de Santander como estado soberano data de 1.857. A partir de 1.886 se convierte en departamento. No se conoce acerca del origen de la palabra "Bucaramanga", pero se presume que tiene una raíz indígena, de cuyo significado tampoco se sabe mucho, ya que no se ha realizado ningún estudio lingüístico sobre los primeros habitantes de esta región.

Figura 1. Bucaramanga ciudad prospera.



Fuente: ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Porque es Bucaramanga una ciudad prospera según el Banco Mundial [en línea] disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Prensa/post/2015/12/21/191;Por-que-es-Bucaramanga-una-ciudad-prospera-segun-el-Banco-Mundial.aspx>.

⁹ DON JACOBO Nosotros [en línea] disponible en: <http://www.donjacobo.net/nosotros.php>

Climatología y Superficie: El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados; medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados.

Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

Orografía: La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

Hidrografía: Los ríos principales son: El Río de Oro y el Surata y las quebradas: La Flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita y Bucaramanga.

La posición geográfica de esta ciudad se encuentra a 7o 08´ de latitud norte y a 73o 08´ de latitud oeste; hacia el norte limita con Rionegro, al oriente con Matanza, Charta, Tona; al sur con Floridablanca y al occidente con Girón. Su temperatura promedio es de 23¹⁰.

En 1.857, la Villa de Bucaramanga es designada como capital del estado independiente de Santander, título que perdería cuatro años después con la Villa

¹⁰ VARGAS ORDOÑEZ Héctor Eduardo GARCÍA MANOSALVA Martín Factibilidad para la creación de una empresa productora de tortas y ponqués edulcorados con Stevia Rebaudiana en la ciudad de Bucaramanga. Proyecto de grado (Profesional en producción agroindustrial) Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia Producción Agroindustrial. 2010 [en línea] disponible en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11615/2/134774.pdf>

del Socorro, hasta que la Constitución de 1.896 la declarara definitivamente, como ciudad capital del departamento de Santander.

La ciudad de Bucaramanga cuenta con una población de 543.657 habitantes, ubicados en 237 barrios y 101.667 viviendas, según datos estadísticos suministrados por Planeación Municipal de Bucaramanga a abril 17 de 2008.

En el marco de la economía, Bucaramanga se caracteriza por ser sobresaliente en la producción de marroquinería, calzado, confecciones y orfebrería a nivel nacional; cabe decir que la ciudad perfila más adelante para ser líder en tecnología por sus avances en estudio de la energía, gas, petróleo y otras herramientas de desarrollo agro industrial entre otros.

La ciudad cuenta con importantes centros de atención médica como lo son la Clínica Carlos Ardila Lulle, la Cardiovascular y el Hospital Universitario de Santander, entre otros. Entre el año 2.008 y el 2.009 se reveló que en Bucaramanga se crean diariamente 45 Pymes, lo que convierte a Santander en tierra fértil para el emprendimiento empresarial.

Actualmente, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia, es uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de 10 universidades. Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

Los principales medios masivos de comunicación son el periódico Vanguardia Liberal y la cadena televisión TRO (Televisión Regional del Oriente), cuentan con

un muy buen sistema de servicios públicos y se proyecta hacia el siglo XXI como un gran centro industrial, tecnológico, económico y cultural.¹¹

Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

La 'Ciudad Bonita' tiene el segundo mejor ingreso per cápita de todas las ciudades del país¹². Desde el año 2008 la capital santandereana ha punteado en el país por las buenas cifras económicas que, para algunos analistas, la convirtieron en el 'boom' financiero del país, incluso, en algunos aspectos, por encima de grandes urbes como Medellín, Cali y Barranquilla.

La variedad en la actividad de industrias y empresas destacadas en software, salud, educación, calzado, joyería, metalmecánica, avicultura hidrocarburos, construcción y textiles, entre otros sectores estratégicos, dispararon los índices de la ciudad y la región que se constituyen como la cuarta economía más importante del país, donde se están invirtiendo más de 400 millones de dólares (cerca de 800.000 millones de pesos) en nuevas compañías. Tan solo inversionistas chilenos han destinado en el área metropolitana más de 300 millones de dólares (600.000 millones de pesos) que en los últimos tres años se han visto reflejados en almacenes de cadena y centros comerciales que han generado más de 3.000 empleos.

¹¹ COLOMBIA APRENDE Bucaramanga, ciudad de los parques [en línea] disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-85829.html>

¹² Por: ALI SAID MÁQUEZ, para Bucaramanga. Diario el TIEMPO el día 26 de marzo de 2014. Recuperado el día 5 de octubre de 2016. Disponible en www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13787736.

El año pasado registró una tasa de desempleo de 9,5%, la tercera más baja después de Barranquilla y Cartagena, y 1,2% de pobreza extrema, la de menor incidencia negativa en todas las regiones.

Según las cifras del Dane, en el 2013, Bucaramanga tiene apenas un 10,7% de nivel de pobreza y 0,437% de desigualdad, los más bajos del país.

La llamada, Ciudad de los parques o Ciudad Bonita, tiene el segundo mejor ingreso per cápita de todas las ciudades del país, con 1,8 millones de pesos al mes después de Bogotá, superando en casi el doble al ingreso nacional.

Álvaro Hernández, coordinador operativo en la región oriental del Dane, afirmó que Bucaramanga presenta una serie de ventajas con referencia a otras ciudades del país porque las necesidades básicas están siendo satisfechas considerablemente, (más del 95%), lo que representa un mejoramiento en la calidad de vida de sus pobladores y una disminución de la pobreza extrema. El funcionario explicó que esto se debe a la cantidad de microempresas y negocios familiares que existen en la ciudad y que representan un aumento en la cantidad de puestos laborales generados. “Los niveles de empleo han mejorado considerablemente desde el año 2001 y eso se debe a la generación de empleos por parte de nuevas empresas. Además, Bucaramanga es el epicentro comercial de nororiente colombiano” dijo el funcionario luego de recordar que la capital santandereana tiene la mejor tasa de ocupación del país con 63%, lo que ha hecho, según él, que disminuyan sus índices de pobreza y desigualdad.

¿A dónde irá la economía de Bucaramanga en 2016?¹³. Alberto Bernal, economista colombiano, que actualmente se desempeña como socio y director de investigaciones de la firma de mercados Bulltick, estuvo en Bucaramanga y le contó a Vanguardia.com cómo cree que le irá a la región en el tema económico en el 2016. Bernal, fuente casi obligada para quienes quieren saber a dónde va la economía, aseguró que, aunque considera que el dólar bajará, es mejor no planear vacaciones en Estados Unidos.

1.3 ASPECTO LEGALES

Los siguientes aspectos legales, son de interés para la constitución y producción de cupcakes Sabor a Mamá.

- Código Sustantivo del Trabajo: Artículo 486. Contempla que los funcionarios del Ministerio Trabajo, hoy Ministerio de la Protección Social, podrán hacer comparecer a sus respectivos despachos a los empleadores, para exigirles las 23wqinformaciones pertinentes a su misión, la exhibición de libros, registros, planillas y demás documentos¹⁴.
- Código del Comercio: Artículo 110. Contempla los requisitos necesarios para la constitución de una sociedad¹⁵.

¹³ Publicada por. DANIELA PUENTES RUEDA, Miércoles 11 de Noviembre de 2015 - 09:20 AM. disponible en www.vanguardia.com/economia/.../video-335591-a-donde-ira-la-economia-de-bucaramanga. Recuperado octubre 5 de 2016

¹⁴ Ibíd. Artículo 486

¹⁵ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 410 (Marzo 27) Por el cual se expide el Código de Comercio Bogotá D. C. 1971 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

- Código Sustantivo del Trabajo: Artículo 22–28. Determina las normas generales para celebrar un contrato de trabajo¹⁶.
- Código del Comercio: Artículo 110. Contempla los requisitos necesarios para la constitución de una sociedad¹⁷.
- Código Sustantivo del Trabajo: Artículo 22–28. Determina las normas generales para celebrar un contrato de trabajo¹⁸.
- Código Sustantivo del Trabajo: Artículo 486. Contempla que los funcionarios del Ministerio Trabajo, hoy Ministerio de la 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 documentos¹⁹.
- Constitución Política de Colombia: Artículo 333. Establece como principios orientadores del Estado Social de Derecho colombiano la libertad de empresa y la libertad de competencia²⁰.

¹⁶ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Código Sustantivo del Trabajo Art. 22 – 28 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

¹⁷ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 410 (Marzo 27) Por el cual se expide el Código de Comercio Bogotá D. C. 1971 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

¹⁸ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Código Sustantivo del Trabajo Art. 22 – 28 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

¹⁹ *Ibíd.* Artículo 486

²⁰ EL PUEBLO DE COLOMBIA Constitución Política de Colombia de 1991 artículo 333 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

- Decreto 3.075 de 1.997. Expedido por el Ministerio de Salud, en el cual establece la obligatoriedad del registro sanitario para todo alimento que se expendan directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados²¹.
- Decreto 60 de 2.002. Reglamenta la expedición de registros sanitarios para establecimientos dedicados a la producción y elaboración de alimentos medidas sanitarias a todo establecimiento comercial Las licencias sanitarias expedidas por la secretaria de salud se rigen por todas las normas, decretos y leyes establecidas por el INVIMA.²²
- Estatuto Tributario: Art. 574. Establece las obligaciones tributarias de una empresa²³.
- Ley 9 de 1.979. En la que se reglamentan las medidas sanitarias, en su título V denominado "Alimentos", se especifican que medidas se deben aplicar para la producción de alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten²⁴.

²¹ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 3075 (Diciembre 23) 1997 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

²² COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 60 (Enero 18) de 2002.- HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación". [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6005>

²³ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 624 (Marzo 30) de 1989. Estatuto Tributario. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

²⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 9 (Enero 24) Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Bogotá D. C. 1979 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

- Ley 35 de 1.939. Por la cual se establece el descanso remunerado de los trabajadores en algunos días de fiesta²⁵.
- Ley 99 de 1.993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la Gestión y Conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables²⁶.
- 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 INVIMA²⁷.
- Ley 399 de agosto 19 de 1.997. Los establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos son regidos bajo las normas del INVIMA en lo que respecta a alimentos y líquidos envasados para utilización o consumo inmediato²⁸.

²⁵ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 35 Por la cual se establece el descanso remunerado de los trabajadores en algunos días de fiesta . Bogotá D. C. 1939 [en línea] disponible en: <http://www.lexbase.co/leyes/indice/1939/35>

²⁶ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 99 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1993 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>

²⁷ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 100 "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones". Bogotá D. C. 1993 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

²⁸ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 399 (agosto 19) Por la cual se crea una tasa, se fijan unas tarifas y se autoriza al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, su cobro. Bogotá D. C. 1997 [en línea] disponible en: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=145:ley-399-agosto-19-de-1997&catid=70:leyes-1997&Itemid=116

- Ley 789 de 2.002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo²⁹.
- Ley 1.333 de 2.009. Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones³⁰.
- Decreto 3.075 de 1.997. Por el cual se establece parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones, en el que se fundamentan las buenas practicas manufactureras, para la obtención de productos seguros de consumo humano, basado en la higiene y la forma de manipulación³¹.
- Resolución 599 de 1.998 INVIMA. Por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y los importados Resolución 599 de 1.998³².

²⁹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 789 (diciembre 27) Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Bogotá D. C. 2002 [en línea] disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm

³⁰ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1333 (julio 21) Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 2009 [en línea] disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1333_2009.html

³¹ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 3075 (Diciembre 23) Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 2009 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

³² MINISTERIO DE SALUD Resolución 599 (Enero 20) Por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y de los importados. Bogotá D. C. 1998

Análisis de Riesgos: En cuanto a los riesgos asociados al proceso de repostería, el principal es la contaminación. Esta puede ser: Contaminación por factores biológicos, físicos o químicos. El ejercicio de análisis de riesgos es una acción adelantada en el marco de la metodología ARPC (análisis de las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización) de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el decreto 3075 de 1997, Títulos II/III. Decreto Número 3075 del 23 de diciembre de 1997.³³

Las Buenas prácticas de manufactura que incluye

- Localización y accesos
- Diseño y construcción
- Abastecimiento de agua
- Disposición de residuos sólidos y líquidos
- Instalaciones sanitarias

[en línea] disponible en:
https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_599_1998.pdf

³³ Política Pública y creación de empresas en Colombia, Liyis Gómez, Tomado del Decreto 3075 de 1997 nivel nacional acerca de las buenas prácticas de manufactura

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General. Adelantar un estudio de mercado en la ciudad de Bucaramanga, con el propósito de determinar el potencial de la oferta y la demanda para una empresa productora de cupcakes en Bucaramanga mediante la obtención de información que permita identificar las tendencias del mercado.

2.1.2 Específicos.

- Recolectar información mediante medios electrónicos y virtuales, como redes sociales y WhatsApp, que permita identificar las preferencias del consumidor en cuanto a características del producto deseado, precio, cantidad y perfil del consumidor.
- Realizar un análisis sobre la oferta mediante información primaria, que permita determinar el nivel de competitividad al que se verá enfrentada la empresa a crear.
- Realizar un análisis sobre los precios actuales de los cupcakes en el mercado, a través de la aplicación de instrumentos estructurados.
- Identificar el canal de distribución más utilizado actualmente, para conocer las fortalezas y debilidades, que permita establecer el canal adecuado para la comercialización de los cupcakes.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.2.1 Descripción, Usos y especificaciones del producto. Los “cupcakes” son unas pequeñas tartas individuales y su forma es similar a la de la magdalena o la de los muffins para ser consumidos por los invitados a reuniones sociales. Los americanos les llaman a veces “Fairy Cakes” y en su receta original se le agrega como cobertura un toque de glaseado (entre otros) y/o mostacillas (grajas, virutas o sprinkles), por nombrar solo algunos.

Se dice que la primera mención del término cupcakes se hace en 1828 cuando se cambia la forma de pesar los ingredientes de manera tradicional y se empieza a medir en tazas (cups). En su día fue un invento revolucionario, ya que supuestamente esta nueva forma de “pesar” los ingredientes ahorraba mucho tiempo en la cocina. También hay otra versión que dice que el nombre viene de la costumbre que había de hornear los pasteles (cakes) en las tazas (cups) de té.³⁴

El objetivo de este proyecto es que los las personas que realicen eventos ofrezcan a sus invitados como postre los cupcake de manera personalizada, hecho a su gusto con diferentes formas y estilos que pueden escoger, como factor diferenciador. Este mercado se puede catalogar como un nicho dentro del mercado o sector de panadería y pastelería.

Un cupcake literalmente en español: «pastel en taza», es una pequeña porción de torta para una persona. Se hornean en un molde igual que el de magdalenas y muffins. En el molde se colocan unos papeles llamados cápsulas.

Información nutricional, Cada 100 gramos de cupcakes, contiene:

- Vitamina A

³⁴ CALAIXETDELAIAIA Cupcakes de chocolate [en línea] disponible en: <http://calaixetdelaiaia.blogspot.com.co/2014/01/cupcakes-de-chocolate.html>

- Vitamina B6 – 0 mg
- Vitamina B12 – 0 mg
- Vitamina C - 0 mg
- Calcio 36 mg
- Hierro 1.5 mg
- Magnesio 25 mg
- Calorías 305
- Grasas totales 3.7mg
- Ácidos grasos saturados 1.1 g
- Ácidos grasos poliinsaturados 0.5 mg
- Ácidos grasos moninsaturados 1.8 g
- Colesterol 0 mg
- Sodio 413 mg
- Potasio 224 mg

2.3 COMO PREPARAR CUPCAKES BÁSICOS³⁵

Esta es una receta para preparar unos cupcakes básicos en casa, en un bowl grande se realiza la mezcla del ingrediente con batidora, empezando con la mantequilla y el azúcar, estos dos se baten hasta lograr una mezcla suave y cremosa, alrededor de 10 minutos, luego se mezcla los demás ingredientes, intercalados secos y líquidos, harina, huevos, y se siguen mezclando hasta lograr una mezcla homogénea.

Dosificación de los cupcakes en los moldes y horneado: Obtenida la mezcla homogenizada, con los respectivos moldes redondos se vierten aproximadamente 80 ml sobre cada uno de los capacillos que previamente se han ubicado el moldes, y se lleva al horno precalentado a una temperatura de 175 grados

³⁵ www.recetacupcakes.net/

centígrados donde adquiere su olor, color y sabor característico, por un tiempo de 30 minutos tiempo el cual se da el volumen a la masa y adquiere la consistencia esponjosa características de los cupcakes.

Después se procederá a la etapa de reposo y enfriamiento, para así dar inicio a la etapa de decoración, decoración de los cupcakes: Se preparan las cremas o el patillaje con el que se cubrirá y decorar el cupcakes, para esto se contar las tapas de cubierta para cada uno de los cupcakes y se realizará la decoración adicional dependiendo de lo que los clientes requieran. Esta etapa de decoración puede ser una figura, una imagen, una palabra cuya complejidad será limitada por el espacio del cupcakes y tardará entre dos y quince minutos dependiendo del grado de dificultad que tenga el diseño, terminando la decoración de los cupcakes, se procede a llevarlos a sus respectivos empaques de acetato transparente para que se mantengan firmes, los empaques son cerradas.

Tabla 1. Preparación de Cupcakes

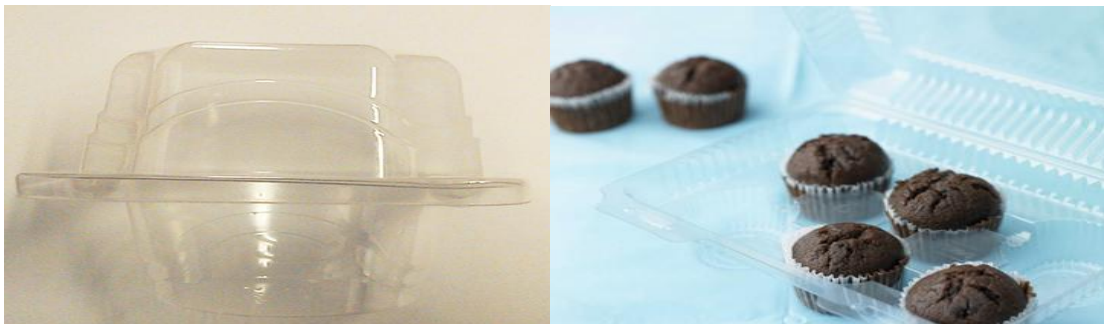
Nombre del Producto	Cupcakes de vainilla
Ingredientes	Mantequilla Azúcar Huevos de gallina Harina de trigo Sal Polvo de Hornear Esencia de (sabor solicitado) o frutas Agua
Condiciones de Almacenamiento	Temperatura ambiente empaque opcional
Caducidad	Consumir máximo 8 días, después de su preparación.

Con los anteriores ingredientes se pueden preparar de 12 a 15 cupcakes o muffins. Opcional el glaseado.

2.4 EMPAQUE

El envase primario de los cupcakes, los cuales son elaborados en papel, aluminio o cartulina ya sean lisos o recortados, además dependiendo de la ocasión hay unos capacillos novedosos con motivos infantiles, bodas, dibujos animados etc. Además, se cuenta con excelentes proveedores para que la calidad y diseño de los capacillos soporten el cupcakes y de una buena imagen del producto. El empaque que tiene como protección es un empaque plástico que le protege del medio ambiente y puede contener desde uno solo cupcakes hasta 6 unidades.

Figura 2. Empaque Individual y de seis unidades, en acetato



Cajas de acetato: Características, ventajas y desventajas, Las cajas de acetato, también conocidas como cajas de plástico transparente, son fabricadas a partir del poli (cloruro de vinilo) o PVC. El PVC es un polímero termoplástico que se produce mediante la polimerización del cloro eteno o cloruro de vinilo. Estas cajas tienen un amplio uso en el mercado actual ya que son muy transparentes, poseen gran brillo, son inodoras, no tóxicas, flexibles, reciclables y económicas.

PVC Ante todo debemos explicar en qué consiste el PVC. Este pertenece a la amplia gama de los acetatos. El PVC, abreviatura comercial de poli (cloruro de

vinilo), es un polímero termoplástico que se produce mediante la polimerización del cloro eteno o cloruro de vinilo.

Cajas de acetato Las cajas de acetato, también conocidas como cajas de plástico transparente o de PVC son muy semejantes a las llamadas cajas de acrílico. De hecho, sus características son bastante similares y ambas están fabricadas con la misma base polímeros, Por tanto, sus diferencias principales tienen que ver con las características finales que toman sus respectivos materiales, esto hace que difieran en los siguientes aspectos:

Cajas de acetato o PVC:

- mayor transparencia
- mayor brillo, sin olor
- no tóxica
- flexible
- reciclable
- Económica

Cajas de acrílico:

- Mayor dureza y resistencia Las Principales ventajas de las cajas de acetato, Transparencia; esto le permite ver al comprador el producto que pretende adquirir.
- Economía de espacio: estas, al ser más delgadas y flexibles que el resto de las cajas de embalaje ahorrar espacio.
- Más baratas: su fabricación es más sencilla y requiere menos materia prima, por lo que abarata el costo de producción y, por tanto, el precio final del producto.
- Ecológica: al no tener toxicidad y ser reciclable es mucho menos dañina para el medio ambiente que otros productos plásticos (además, esta propiedad de ser reciclable también contribuye a abaratar sus costos de producción).

- Resistente a agentes externos: es muy resistente a la corrosión y, además, tiene buena resistencia ante la electricidad y las llamas.
- Estas cajas tienen pocas desventajas con respecto al resto, en todo caso la única de importancia es que protege menos los productos de cierta fragilidad, pues es menos resistente y más fácil de deformar que las otras.

2.2.2 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia.

La propuesta va dirigida a ofrecer un producto terminado diferente para cada cliente, ya que es personalizado, es escogido y creado por cada consumidor ofreciendo un producto totalmente al gusto del cliente y original, el cual le permite al cliente participar en el proceso de decoración de acuerdo a la fecha especial o evento al que requiera acompañar con cupcakes, esta decoración está en base a cremas de diferentes sabores, colores, tanto en pastillaje, a continuación alguna de las ideas de los cupcakes en su decoración.

2.5 CUPCAKES CON DECORACIÓN ANIMADA PARA DIFERENTES OCASIONES

Figura 3. variedades de cupcakes



<p>Quince años</p>		
<p>Baby shower</p>		
<p>Cumpleaños</p>		

Como atributo diferenciador será ofrecer un producto personalizado por el cliente, de acuerdo a la ocasión y gusto, guiados según el catálogo que se ofrece para colaborar con la idea del cliente.

La distribución a través de canales físicos como punto de venta, redes sociales, voz a voz, por medio de las cuales se ofrecerá el servicio de una manera personalizada ya que habrá un administrador atendiendo permanentemente los gustos y requerimientos de los clientes, como tarea en servicio al cliente.

2.6 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. Son todas las personas que gusten de consumir cupcakes personalizados.

2.3.2 Mercado objetivo. Representado en 406.860 personas residentes en la ciudad de Bucaramanga, con edades entre los 15 y 80 años, y con capacidad de compra. El incremento demográfico proyectado por el DANE para Bucaramanga es del 3.8%.³⁶

El segmento específico está representado en aquellas personas que organicen eventos o reuniones y requieran comprar cantidades de cupcake para ofrecerlos a sus invitados.

Tabla 2. Población de Bucaramanga

Edades	Hombres	Mujeres
15-19	22.005	21.295
20-24	22.617	21.587
25-29	22.693	21.760
30-34	22.840	22.158
35-39	18.818	19.404
40-44	15.343	17.422
45-49	15.415	18.468
50-54	15.463	19.230
55-59	12.827	16.179
60-64	9.774	12.691
65-69	7.237	9.936
70-74	5.166	7.352
75-79	3.461	5.719
Total	193.659	213.201
Gran Total	406.860	

2.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La demanda.

³⁶ DANE [en línea] disponible en: www.dane.gov.co. Censo poblacional años 2005 – 2009.

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados. A la hora realizar eventos, las personas se avocan a decidir el tipo de pastel, torta o cupcakes, que ofrecerá a sus invitados. Existen muchas variedades de pastelillos y esto hace que la decisión sea más lenta y deba basarse en mejor información. Igualmente, existiendo tanta variedad de cupcakes disponibles en el mercado, convierte en agobiante la decisión que debe tomar el consumidor.

La decisión de montar una empresa pastelera que se dedique a la preparación de cupcakes para atender un mercado cada vez más difícil, amerita de una investigación a través de fuentes primarias donde se consulte al consumidor primario en tanto a sus gustos, costumbres y preferencias. De manera igual, se debe conocer del mercado, la competencia existente pues solo conociendo sus fortalezas y debilidades, se puede determinar la posibilidad de éxito que tiene la nueva empresa.

2.4.1.2 Necesidades de Información. Para tomar la decisión de montar una empresa fabricante de cupcakes, se requiere conocer, entre otras, las siguientes características del mercado.

- Hábitos de compra del mercado objetivo a fin de establecer comportamientos del cliente al momento de comprar un cupcakes y llegar a ellos con un producto acorde a sus necesidades o gustos.
- Gustos y las preferencias de la población objetivo en cuanto a presentación, tamaño, diseño, para ofrecer posibles presentaciones.
- Canales de comercialización que se están usando en la actualidad para la venta de los cupcakes con el fin de desarrollar una estrategia de venta y comercialización en la ciudad de Bucaramanga.
- Competencia de empresas que producen y comercializan cupcakes en Santander, establecer fortalezas y debilidades.
- El precio se está pagando por los cupcakes.

- La cantidad de cupcakes que compran los consumidores, la frecuencia con que lo hacen para identificar la demanda, mensual, anual y así proyectarla.

2.4.1.3 Ficha Técnica de la investigación. Esta ficha representa de manera resumida la metodología seguida para la realización de la investigación de mercados, en lo referente a la demanda.

Tabla 3. Ficha Técnica

Tipo de Investigación	El tipo de investigación será la descriptiva, por cuanto se requiere describir perfiles del consumidor y se utilizarán fuentes primarias en su mayoría.
Método de investigación	El método de investigación científico es el método universitario por excelente y se encarga de hacer predicciones que luego con hechos o ejecuciones, serán demostrados y se realizan predicciones.
Fuentes de Información	Se utilizarán las fuentes primarias a cargo del encuestado y otras secundarias como textos de pastelería, internet y revistas y artículos en periódicos, instituciones de información como bibliotecas y el Dane.
Técnica de Investigación	Se realizará una encuesta que se aplicará en todos los estratos de la ciudad de Bucaramanga
Instrumento para recolectar información	El instrumento es cuestionario, como instrumento estructurado. Anexo A.
Modo de aplicación	Internet
Alcance	Cobertura geográfica ciudad Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Periodo de tiempo de aplicación de instrumento del 24 de septiembre hasta el 26 de octubre del 2016
Población y muestra	se entrevistará a una muestra estadística del total del mercado o población objetivo definida en el ítem 3.3.2
Determinación de la muestra	<p>Muestreo aleatorio simple aplicando la siguiente expresión matemática:</p> $n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$ <p>Dónde: Z= 1.96 = 3.8416 N =406859 población de Bucaramanga P= 0.5 q = 0.5 e² = 0.0025</p>

Alcance	<p>Reemplazando se tiene:</p> $n = \frac{(3.846)(406.849)(0.5)(0.5)}{(406.849 - 1)(0.0025) + (3.846)(0.5)(0.5)}$ $n = \frac{390,737,7796}{1017,12 + 0,9604}$ $n = \frac{390,737,7796}{1018,0804} \quad n = 384$
---------	---

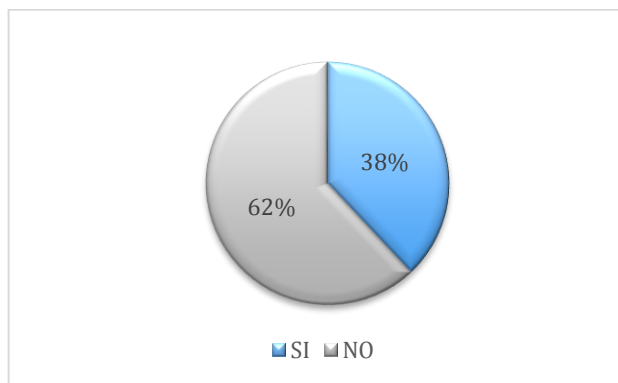
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados. Para aplicar los 384 cuestionarios, se acudió al google drive en google-doc, recibiendo la totalidad de las respuestas.

PREGUNTA 1. ¿Dentro de sus reuniones sociales usted incluye los cupcakes?

Tabla 4. Personas que incluyen cupcake en ocasiones especiales.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	146	38
NO	238	62
TOTAL	384	100

Figura 4. Personas que incluyen cupcakes en ocasiones especiales.



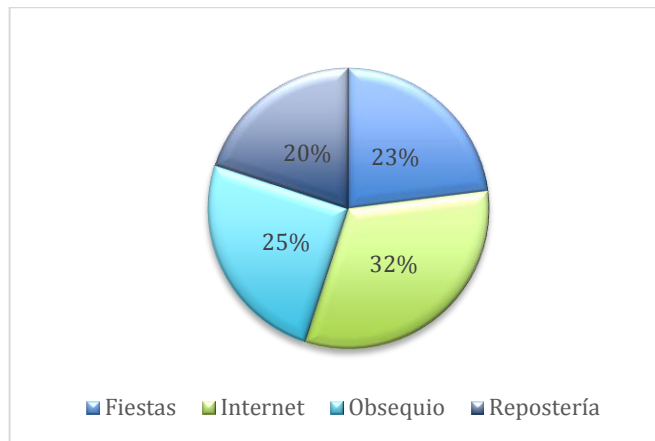
Un 38% de las personas encuestadas refiere que incluye cupcake en sus ocasiones especiales, lo cual representa un mercado disponible suficiente para iniciar acciones empresariales. El 62% restante, puede capturarse mediante actividades estratégicas de publicidad y mercadeo.

PREGUNTA 2. ¿Medio por el cual conoció el cupcake ?

Tabla 5. Medio por el cual conoció el cupcake

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fiestas	34	23
internet	47	32
Obsequio	37	25
Reposteria	29	20
TOTAL	146	100

Figura 5. Medio por el cual conoció el cupcakes



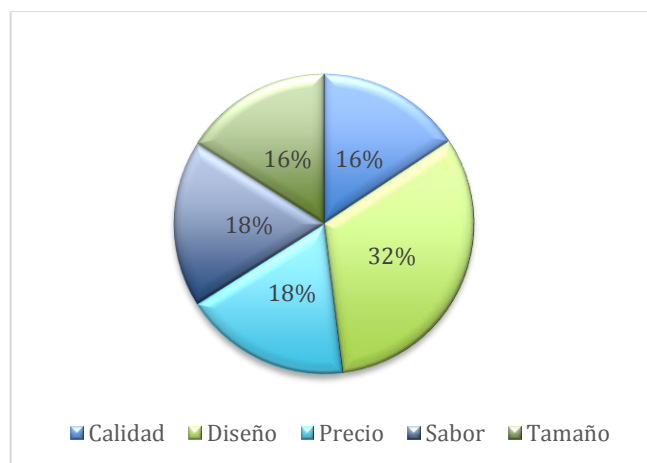
Un 32% del total de los encuestados refiere haber conocido el cupcake, por medio de internet, este resultado permite analizar la importancia de estar en constante comunicación en las redes sociales, y orientar la inversión hacia este aspecto. Sin embargo, las demás estrategias son muy importantes por cuanto los porcentajes son muy parecidos. La nueva empresa debe diseñar estrategias a través de otros medios para lograr difundir la imagen del cupcakes, de manera que llegue a un conocimiento generalizado con el objetivo de lograr un cubrimiento mayor.

PREGUNTA 3. ¿Qué factores son fundamentales a la hora de comprar un Cupcake?

Tabla 6. Factores fundamentales al momento de comprar cupcakes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	23	15,7
Diseño	47	32,3
Precio	26	18
Sabor	26	18
Tamaño	23	16
TOTAL	145	100

Figura 6. Factores fundamentales al momento de comprar cupcakes



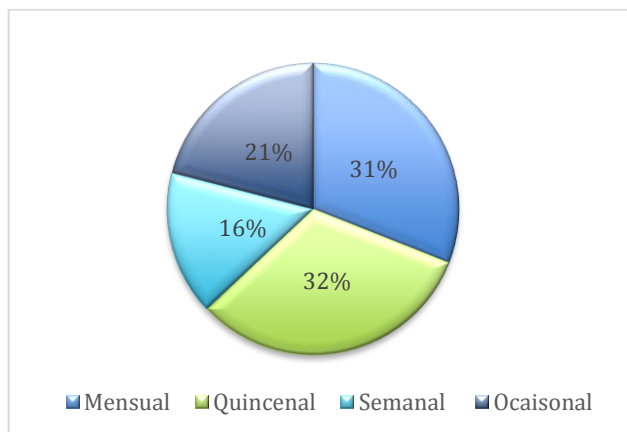
Del total de los encuestados, el 32% tiene más en cuenta el diseño del copcake a la hora de comprar; respuesta que sirve para crear una posible estrategia de mercadeo en donde el cliente pueda hacer parte de la creación del diseño del producto siendo este punto estrategia para poder atraer clientes.

PREGUNTA 4. Con que frecuencia compra cupcakes para sus eventos

Tabla 7. Frecuencia de compra de cupcake

RESPUESTA	FRECUENCIA	%	NUMERO DE PERSONAS	VECES QUE COMPRA AL MES
Mensual	45	31	$45 \cdot 1 = 45$	45
Ocasional	47	32	$47 \cdot 0 = 0$	0
Quincenal	23	16	$23 \cdot 2 = 46$	46
Semanal	31	21	$31 \cdot 4 = 124$	124
TOTAL	146	100	215 veces cada mes	

Figura 7. Frecuencia de compra de cupcakes



El cuadro 08, Este dato refleja la frecuencia de compra y las veces que compran mensualmente. Es de anotar que en promedio cada persona compra 1.49 veces cada mes.-

Tabla 8. Que cantidad compra cada vez que compra cupcakes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1 y 5	34	23
Entre 5 y 9	51	35
Entre 9 y 13	26	18
Entre 13 y 18	35	24
TOTAL	146	100

Figura 8. Frecuencia de compra de cupcake

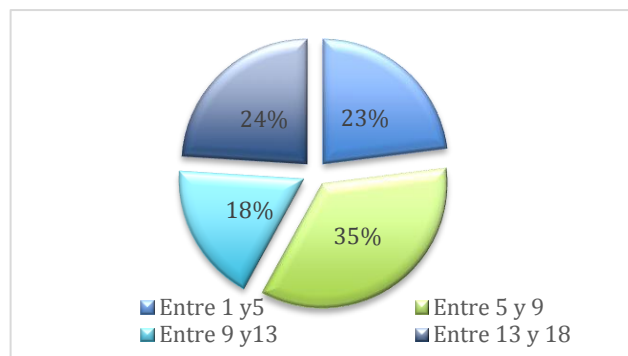


Tabla 9. Cantidades promedio compradas cada mes

	f	xi	hi	xih
Intervalos	Frecuencia	Marca de clase	Frec. Relativa	x-x-x-x-x-x
i1 - 5	10	3	0,263157895	0,78947368
i5 - 9	12	7	0,315789474	2,21052632
i9 - 13	10	11	0,263157895	2,89473684
13 - 17	6	15	0,157894737	2,36842105
TOTAL	38		1	8,26315789
		Promedio	8,3 unidades	

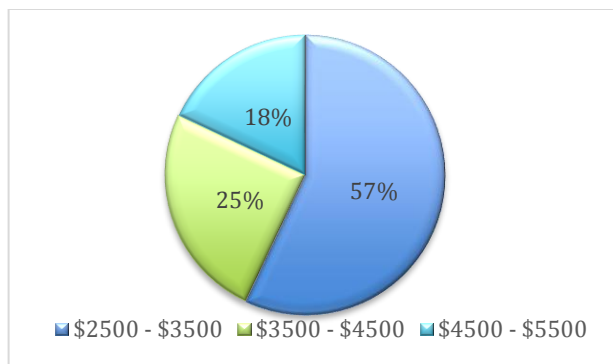
La figura 07, refleja la frecuencia que tiene mayor costumbre. El 35% es cada mes, lo cual demuestra la regularidad con que la mayoría de las personas realiza sus eventos donde se consumen estos pastelillos. Pero también es importante ver como el mercado de estos cupcakes se mueve regularmente en otras frecuencias. En cuanto a cantidades, compran en promedio mensual 8.3 unidades cada persona.

PREGUNTA 5. A qué precio ha comprado los cupcakes

Tabla 10. Precio

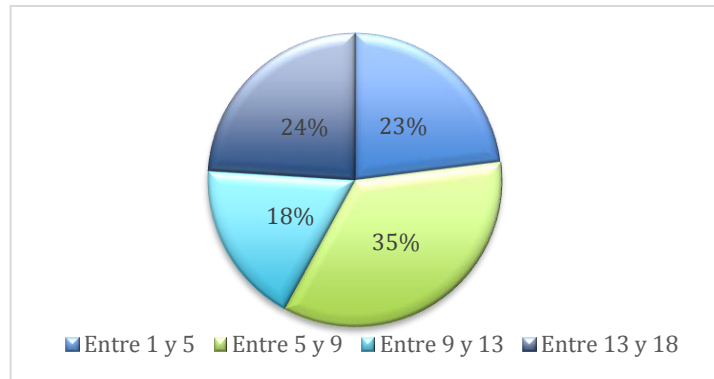
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$2,500 - \$3,500	83	57
\$3,500 - \$4,500	37	25
\$4,500 - \$5,500	26	18
TOTAL	146	100

Figura 9. A qué precio compra sus cupcakes



El 57% de la población encuestada ha pagado entre los \$2.500 y \$3.500 pesos por cupcakes, ese valor puede tomarse como referente para adecuar un posible precio del producto a ofrecer, que sea acorde al precio que ya está el cliente acostumbrado a pagar. Sin embargo y teniendo en cuenta que es un proyecto con algunos atributos diferenciadores, se puede pensar en incluir algún incremento sin que esto conlleve a una reducción de las ventas y su consecuente pérdida de cobertura.

Figura 10. Cantidad de cupcakes



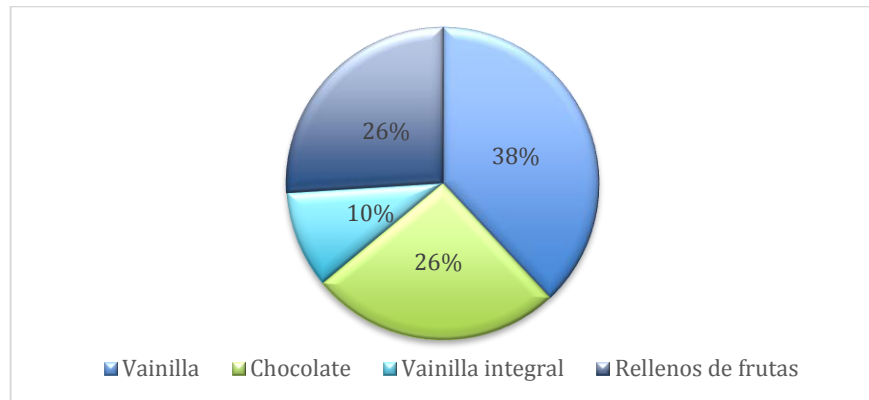
La gran mayoría compra entre 5 y 6 pastelillos cada vez, lo que demuestra que son reuniones pequeñas. Aunque se debe tener en cuenta las otras frecuencias de compra pues son significativas y más aún cuando cantidades por encima de 10 también están en un rango muy parejo. Es importante conocer que este mercado se mueve en porcentajes parecidos en cuanto a las cantidades compradas, por lo que la nueva empresa deberá tener en cuenta este aspecto para crear diseños dinámicos y nuevos cada vez con el fin de que no se parezcan unos con otros y terminen perdiendo mercado por falta de creatividad, los clientes siempre quieren algo exclusivo.

PREGUNTA 6. Que sabor prefiere al momento de comprar cupcakes

Tabla 11. Sabores que prefieren las personas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vainilla	55	38
Chocolate	38	26
Vainilla Integral	15	10
Relleno de frutas	38	26
TOTAL	146	100

Figura 11. Sabores que prefieren las personas



Los sabores preferidos por la población son vainilla con un 38% de preferencia y chocolate con un 26%, por lo cual la empresa deberá tener cuentas estos gustos para ser creativa en ellos.

PREGUNTA 7. Preferencias sobre decoración

Tabla 12. Preferencias sobre decoración

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cobertura de chocolate	28	19
Crema pastelera	35	24
Pastillaje	28	19
Mix de anteriores	55	38
TOTAL	146	100

Figura 12. Preferencias sobre decoración



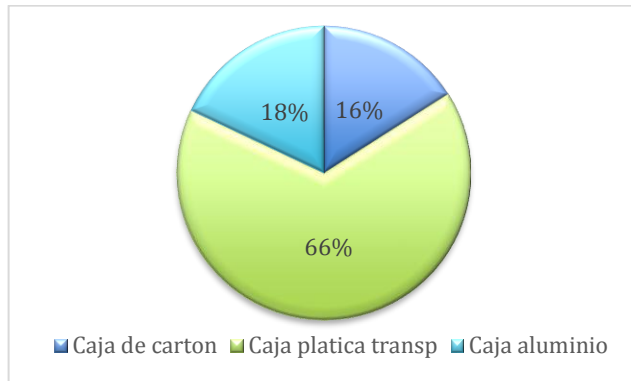
La figura refleja la opinión de los encuestados respecto a la decoración de los cupcakes. Cada uno expresa su propio estilo y deseo de decoración, sin que se deciden por una decoración en especial, acepta propuestas.

PREGUNTA 8. Que empaque prefiere para sus cupcakes

Tabla 13. Preferencias del empaque

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Caja de carton	23	16
Caja plastica trans	96	66
Caja aluminio	26	18
TOTAL	146	100

Figura 13. Que empaque prefiere para sus cupcakes



Es claro que la gran mayoría prefiere el empaque en caja plástica transparente. Sin embargo, existen algunos que también prefieren el empaque de aluminio.

PREGUNTA 9. ¿Estaría dispuesto a comprar su cupcake en un lugar donde pueda diseñarlos a su gusto?

Tabla 14. Disposición a diseñar su propio cupcake

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	34	23
Si	112	77
TOTAL	146	100

Figura 14. Estaría dispuesto a comprar su cupcake en un lugar donde pueda diseñarlos a su gusto?



Para la población es importante el detalle personalizado que le pueda dar al cupcakes. Definir desde la decoración y hasta el sabor, interviniendo con la presentación del producto. Hecho que valida el toque diferenciador del proyecto.

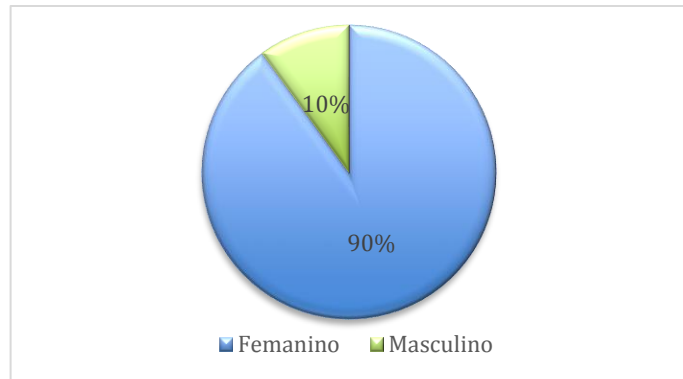
El 77% de los encuestados, están dispuestos a diseñar su propio cupcake es suficiente para decidir el montaje de una empresa que prepare estos pastelillos, para lograrlo, la nueva empresa debe adelantar programas publicitarios, que ofrezcan esta alternativa al consumidor.

PREGUNTA 11. Es usted de sexo femenino o masculino?

Tabla 15. Tipo de sexo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	131	90
Masculino	15	10
TOTAL	146	100

Figura 15. Sexo del comprador de cupcake



En promedio la compra de Cupcakes lo realiza en su mayoría mujeres, nicho de mercado que debe ser bombardeado por emotividad.

2.4.3 Estimación de la demanda.

- El 38% de las personas que conforman la muestra, incluyen cupcakes en sus eventos (pregunta 1 cuadro 5), lo cual representa: $406.860 * 38\% = 154.606$.
- La frecuencia de compra reducida a mensual es de 215 veces (**ver cuadro 08, 09**) y compran en promedio cada vez 8.3 unidades.
- El 77% del 38% que compran cupcakes, están dispuestos a comprarlos diseñados por ellos mismos (pregunta 09, cuadro 15) o sea, $406.860 * 38\% (77\%) = 406860 * 38\% = 154.606 * 77\% = 119.047$ personas.

Demanda estimada = 146 personas compran 1.4 veces al mes y cada vez compran en promedio 8.3 unidades (11 unidades por mes por persona), lo cual equivale a $= 154.606 * 11 = 1.700.666$ unidades mensuales.

Sin embargo, se debe conocer la cantidad comprada al año $154.606 * 11 = 1.700.666 * 12 = 20.407.992$ unidades anuales, por parte de la muestra representativa del mercado objetivo

2.4.4 Proyección de la demanda. Debido a que se trata de personas que consumen, y a más personas mayor consumo, para proyectar la demanda se hace uso de la fórmula de valor futuro, en la cual se tiene como factor constante el índice de explosión o crecimiento demográfico suministrado por el DANE para esta ciudad.

$$F = P(1+i)^n$$

F= Demanda proyectada?

P= Demanda actual estimada = 20.407.992 unidades año

i = Tasa de crecimiento de la población objetivo según DANE, 3.8% anual

n= Número del periodo (año)

Tabla 16. Proyección de la demanda

DEMANDA ACTUAL 20.407.992			
AÑO	FORMULA	FACTOR	DEMANDA FUTURA
1	$F = 20.407.992(1+0,038)$	1,038	21.407.992
2	$F = 20.407.992(1+0,038)$	1,076	21.958.999
3	$F = 20.407.992(1+0,038)$	1,114	22.734.503
4	$F = 20.407.992(1+0,038)$	1,152	23.520.007
5	$F = 20.407.992(1+0,038)$	1,19	24.285.511

2.4.5 La oferta. En Bucaramanga, existen pocas empresas que se dediquen solo a la elaboración y comercialización de cupcakes. La mayoría de panaderías se encuentra este producto, pero no con el enfoque profesional que lo caracteriza, simplemente la tortica, pero sin la adecuada decoración, solo con un poco de crema.

En Bucaramanga las empresas más representativas que ofrecen este producto de cupcakes a un nivel más profesional se encuentran:

Postres y ponqués Don Jacobo

Ponqué Nevada

Glasé,

Pastelería Berna

Almacenes éxito

Sin embargo, existen otras con menos reconocimiento como:

Fluber Repostería creativa

Pecaditos ponqué.

2.5.1 Análisis de la Situación actual de la competencia. La información de las empresas competidoras se obtuvo mediante la observación en los principales puntos de venta de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 16. Imagen corporativa de Postres y ponqués don Jacobo



Postres y ponqués Don Jacobo: Inicialmente se llamó *Postres y ponqués* iniciando sus labores como empresa en el año de 1986, es una de las empresas más importantes a nivel nacional de repostería, comercializando sus auténticos

postres a nivel nacional e internacional, llevando por épocas su postre más reconocido que es la genovesa, convirtiéndose en una de las empresas principales distribuidoras de repostería fresca del país³⁷.

En la época de los años noventa cambian su nombre por *Industrias de alimentos Don Jacobo*. Para finales del siglo XXI incursionan en el mercado con nuevos productos, además cambian su nombre a Postres y Ponqués Don Jacobo, iniciando la producción y comercialización de cupcakes en Colombia, con cuatro modelos iniciales con sabor a chocolate, cubiertos de caramelo y decoración en crema, con el objetivo de abarcar un mayor mercado. Actualmente ofrecen a sus clientes variedad de productos en sus vitrinas, pero los cupcakes no son su fuerte, por eso no mantienen grandes cantidades en stock.

Desventajas: los precios de esta empresa no están dirigidos o no se concentran para los clientes de estratos bajos, su mercado potencial va más enfocado a los estratos 4,5,6, por lo cual no permiten que gente de los estratos más bajos adquieran el producto, sus precios son muy altos, de igual forma el cliente no tiene la posibilidad de escoger un producto a su gusto, si no que ellos ya tienen un producto o varios productos específicos y no varían de acuerdo al gusto del cliente, ya tienen su catálogo definido y no tiene muchas alternativas, solo lo que se encuentra en el punto de venta, el cliente se limita a escoger no lo que le gusta si no lo que hay, es decir no tiene la opción de personalizar su cupcakes.

Ventajas: Cuenta con más de 13 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga y más de 100 puntos a nivel nacional y 10 puntos a nivel internacional, es una empresa muy reconocida, se diferencia por ser una empresa de tradición debido a los años de experiencia en el mercado, actualmente cuenta con una gran cantidad

³⁷ DON JACOBO Op. Cit.

de empleados que hacen que el servicio sea oportuno, trabajando las 24 horas del día en todas las ciudades un punto en cada ciudad.

Tabla 17. DOFA de Postres y Ponqués don Jacobo

Empresa	Debilidad	Fortaleza	% de participación
Don Jacobo postres y Ponqués	No hay variedad de productos (cupcakes). Sus precios son muy altos	Cuentan con más de 13 puntos de ventas en la ciudad de Bucaramanga y más de 100 puntos a nivel nacional y 10 puntos a nivel internacional. Son súper agresivos en estrategias de mercados	18%

Tabla 18. Análisis de Observación Postres y Ponqués Don Jacobo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE POSTRES Y PONQUES DON JACOBO				
	ESCALA			
PUNTOS A OBSERVAR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Infraestructura	X			
Servicio al cliente		X		
Precio			X	
Cobertura	X			
Exhibición productos		X		
Portafolio		X		
Prestigio	X			
Ubicación		X		
Publicidad	X			

Tabla 19. Puntos de ventas de postres y ponqués don Jacobo

DIRECCION	HORARIO
Av. Circunvalar 35 92-71 Tejar	Lunes-Viernes 11:00 a.m. a 7:00 p.m. Sábados- Domingos y Festivos 10:00 a.m. a 7:00 p.m.
Carrera 8 61-137 Metrópolis	Lunes -J ueves 09:00 a.m. a 8:00 p.m. Viernes-sábados- Domingos y Festivos 10:00 a.m. a 8:45 p.m.
Carrera 33 41-17	Lunes-Domingo 8:00 a.m. a 8:45 p.m.
Carrera 30 18-72	Lunes-Domingo 9:00 a.m. a 7:30 p.m.
Calle 36 20-04	Lunes-Viernes 9:00 a.m. a 7:00 p.m. Sábados- Domingos y Festivos 8:00 a.m. a 2:00 p.m.
Calle 105 24-105	Lunes-Jeeves 09:00 a.m. a 8:00 p.m. Viernes-sábados- Domingos y Festivos 10:00 a.m. a 8:45 p.m.

Figura 17. Imagen corporativa de Flubber Repostería Creativa



• **Flubber Repostería creativa:** La empresa se materializó en el instante en que la propietaria se dio cuenta que el arte y la innovación tenían que ser sus principales herramientas para sacar su empresa adelante. Por esa razón es que dedicó gran parte de su tiempo y espacio en crear, producir y vender tortas temáticas personalizadas en fondant (patillaje) ‘chocomensajes’, cupcakes y mini cupcakes temáticos personalizados en crema y fondant, galletería decorada, mesa de postres y golosinas para eventos. Está principalmente dirigida a personas que quieren tener en sus celebraciones lo último en tendencia, calidad y originalidad llevando a sus eventos solo productos temáticos de alta repostería”

Actualmente, colaboran dos auxiliares de repostería y decoración, un auxiliar de cocina y un mensajero, quienes hacen posible que todos los clientes se muestren satisfechos con el puntual servicio y con la calidad de producto.

“Lo primordial para nosotros es la originalidad, la calidad de materia prima, la eficacia en las ventas y servicio al cliente y el cumplimiento. “Para nosotros es de suma importancia entregar un producto que sea bonito a la vista, pero delicioso para nuestros clientes”, cuenta la propietaria.

Desventajas. No cuentan con un punto de venta, lo cual genera inconformidad por parte de algunos clientes, ya que no tiene la oportunidad de ver físicamente el producto que está adquiriendo, esto genera desconfianza a la hora de adquirir y los pedidos se deben hacer con un día o dos días de anticipación, es decir no tienen producción dispuesta a la hora de un pedido grande de última hora, no tienen instalaciones adecuadas, su fábrica está ubicada en una vivienda y no es una fábrica con los equipos necesarios sino más bien es algo muy casero y poco institucional, generando incertidumbre y temor a la hora de comprar por parte de la gente. No tienen publicidad y no es una empresa reconocida

Ventajas: Ofrecen un servicio personalizado donde el cliente tiene la oportunidad de interactuar con el pastelero y escoger los motivos, sabores y diseños, la ventaja es que el cliente no necesita salir de la casa para hacer la compra, servicio a domicilio. Ofrecen un producto asequible para todos los estratos.

Tabla 20. DOFA de Flubber repostería creativa

Empresa	Debilidad	Fortaleza	% de participación
Flubber repostería creativa	No tienen punto de venta. Sus precios son muy altos No tienen disposición inmediata. No se conocen sus sabores. No son agresivos comercialmente	Lo que muestra la página web, son tortas personalizadas. Manejan muy bien el tema de la decoración.	0,6%

Tabla 21. Ficha de observación de la competencia Flubber repostería creativa

FICHA DE OBSERVACIÓN DE FLUBER REPOSTERIA CREATIVA				
	ESCALA			
PUNTOS A OBSERVAR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Infraestructura Física				X
Servicio al cliente			X	
Precio			X	
Cobertura Geográfica	X			
Exhibición de productos			X	
Portafolio de productos		X		
Prestigio			X	
Ubicación		X		X
Publicidad				X

Figura 18. Imagen corporativa de Ponqué Nevada



Ponqué Nevada: Con más de cuarenta años de tradición e historia transformando y evolucionando constantemente, son una empresa de tradición y con un cariño por parte de los santandereanos.

Ventajas: Cuenta con más de 9 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, empresa reconocida, se diferencia por ser una empresa de tradición debido a los años de experiencia en el mercado, actualmente cuenta con una gran cantidad de empleados que hacen que el servicio sea oportuno, trabajando las 24 horas del día en todas las ciudades un punto en cada ciudad, manejan un precio asequible para todo el público.

Desventajas: no poseen página web lo que implica desplazarse hasta un punto de venta para mirar productos, ya tienen su catálogo definido y no tiene muchas alternativas, solo lo que se encuentra en el punto de venta, el cliente se limita a escoger no lo que le gusta si no lo que hay, es decir no tiene la opción de personalizar su cupcakes, no son fuertes en la venta de cupcakes.

Tabla 22. DOFA de Ponqué Nevada

Empresa	Debilidad	Fortaleza	% d participación
Ponqué Nevada	No hay variedad de productos (cupcakes) No tienen página web. No manejan cupcakes personalizados.	Cuentan con más de 9 puntos de ventas en Bucaramanga y su área metropolitana. Manejan precios asequibles para todos	10%

Tabla 23. Ficha de observación de la competencia Ponqué Nevada

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PONQUE NEVADA				
PUNTOS A OBSERVAR	ESCALA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Infraestructura Física	X			
Servicio al cliente	X			
Precio		X		
Cobertura Geográfica		X		
Exhibición de productos			X	
Portafolio de productos		X		
Prestigio	X			
Ubicación		X		
Publicidad			X	

Tabla 24. Horarios de atención de Ponqué Nevada

DIRECCION	HORARIO
Calle 41 Cra 30 Esquina	Lunes-Viernes 9:00 a.m. a 7:00 p.m. Sábados- Domingos y Festivos 8:00 a.m. a 7:00 p.m.
Diamante II calle 85-25-116	Lunes-Jueves 09:00 a.m. a 8:00 p.m. Viernes-Sábados- Domingos y Festivos 10:00 a.m. a 8:45 p.m.

Pecaditos Ponqués: Es una empresa bumanguesa líder en ponqués temáticos, basados con la filosofía de la Limpieza, Organización y Puntualidad para lograr la disciplina que compromete cada día a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Desventajas. No invierten mucho en publicidad y no es muy conocida, solamente por la gente del sector, además tiene un precio muy costoso, cada cupcakes vale \$5.000 pesos.

Ventajas: Cuentan con un servicio personalizado donde el cliente tiene la oportunidad de compartir e interactuar con el pastelero escogiendo a su gusto sus motivos y sabores, la facilidad de adquirir desde la comodidad de la casa, y además de crear y escoger su producto, son una empresa que trabaja sus cupcakes en 2d y 3d.

Tabla 25. DOFA de Peaditos Ponqués

Empresa	Debilidad	Fortaleza	% de participación
Peaditos Ponqués	No son muy conocidos en el mercado local Tienen un precio muy alto Solo cuenta con un punto de venta. Poca cobertura geográfica	Manejan muy bien el tema de cupcakes en tercera y segunda dimensión. Tienen página web muy completa. Reconocidos por excelente calidad	2%

Tabla 26. Ficha de observación de la competencia peaditos ponqués

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PECADITOS PONQUES				
PUNTOS A OBSERVAR	ESCALA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Infraestructura Física			X	
Servicio al cliente		X		
Precio			X	
Cobertura Geográfica		X		
Exhibición de productos		X		
Portafolio de productos		X		
Prestigio			X	
Ubicación		X		
Publicidad			X	

Tabla 27. Horarios de atención de Pecaditos Ponqués

DIRECCION	HORARIO
Carrera 36 48-96 Cabecera	Lunes-Sábados 9:00 a.m. a 8:00 p.m. Domingos y Festivos 9:00 a.m. a 3:00 p.m.

Figura 19. Imagen corporativa de Panadería Berna



Pastelería Berna: Están en el mercado desde hace 55 años con buenos y excelentes productos de pastelería con tradición suizo.

Desventajas. No invierten mucho en publicidad y no es muy conocida, solamente por la gente del sector, además tiene un precio muy costoso, su fuerte no son los cupcakes sino sus productos con la tradición suizos.

Ventajas: Cuentan con un servicio personalizado donde el cliente tiene la oportunidad de compartir e interactuar con el pastelero escogiendo a su gusto sus motivos y sabores, la facilidad de adquirir desde la comodidad de la casa con sus servicios a domicilio.

Tabla 28. DOFA de Panadería Bernal

Empresa	Debilidad	Fortaleza	% de participación
Panadería Bernal	Imagen poco atractiva. No han variado sus productos en mucho tiempo Solo cuenta con un punto de venta. Poca cobertura geográfica	Reconocida por su tradición en postres finos. Tienen sus clientes bien fidelizados	1.5%

Tabla 29. Ficha de observación de la competencia Panadería Bernal

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PANADERIA BERNAL				
	ESCALA			
PUNTOS A OBSERVAR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Infraestructura Física		X		
Servicio al cliente		X		
Precio			X	
Cobertura Geográfica		X		
Exhibición del producto	X			
Portafolio de productos		X		
Prestigio	X			
Ubicación		X		
Publicidad			X	

2.8 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

En el ítem 2.4.1.6, estimación de la demanda, se tiene que cada persona en promedio compra 11 cupcakes cada mes. El mercado objetivo asciende a 406.880 personas de las cuales el 38% conocen los cupcakes, es decir, 154.607 esto equivale a: $154.607 * 11 * 12 = 20.408.124$ de unidades al año, esto debido a que no se conoce la cantidad de unidades que produce la competencia por lo tanto; la demanda insatisfecha es igual a la demanda estimada.

2.9 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Los canales de distribución son los mecanismos o medios que definen y marcan las diferentes etapas por las que atraviesa un producto, hasta el consumidor final.

En la actualidad, la tendencia es que intervengan el menor número posible de intermediarios antes de llegar al consumidor, así el producto tendrá un precio más reducido y por ende más asequible y a su vez, se deteriorará menos.

El canal utilizado por la competencia está compuesto de máximo un intermediario, lo que lo ubica como el canal uno. Es decir del fabricante (panadero) – tienda o pastelería -consumidor.

Los canales en la actualidad son:

Representantes intermediarios y franquicias: Se trabaja en base a modelos de gestión que se deben ser desarrollos de acuerdo a un plan de trabajo específico, aquí no se venden productos, se venden ideas.

Distribuidores Mayoristas: Se debe buscar siempre el mix más exacto posible para encontrar la mayor rentabilidad. Altos montos de inversión, fuertes barreras de entrada. Negocio muy atractivo en cualquier industria si el inversionista está capacitado para desarrollar el esquema.

Venta Directa: Todo es esquema depende de una fuerte y organizada estructura empresarial. Altos costos fijos, necesitan mucho conocer el mercado en que se desarrollan y ser competitivos en salarios para mantener un talento humano. Permite en base al control de la productividad garantizar un nivel de ventas.

Distribuidores Minoristas: Se trabajan manuales de gestión, políticas de calidad. Se debe cuidar la no proliferación, es importante para masificar la presencia y disponibilidad del producto. Te acerca al canal final y al cliente específico. Esquema muy usado por los importadores de productos para introducirse al mercado y tener ventas crecientes.

Call center: Modelo de gestión basado en altos estándares de calidad, se busca siempre sacarle el máximo de la productividad. Los costos de operación siempre se reducen. Siempre que la llamada sea grabada se puede auditar la gestión.

Retail: Se trata de una pelea por parte del mercado, se usa mucho el buen nombre (fama o nivel de recordación) y respaldo de la cadena de comercialización. Se logra mucha presencia y disponibilidad para el usuario final. Bajos costos de operación para el fabricante. La relación se debe cuidar ya que es muy sensible.

Social Cities: Canal de comercialización que nació como forma de hacerse presente en los lugares donde el cliente quiere, luego fue usado para dar servicio al cliente, entregar servicios de valor agregado y dar atención a reclamos. Cada vez que veremos que por estos medios electrónicos-tecnológicos a las empresas comercializando sus servicios con bajísimos costos.

Web: Es un canal de ventas que todos los días se populariza, se esta eliminando las barreras de restricción. Ya no es necesario una pay pal, puedes pagar por transferencias, depósitos en cheque, contra entrega, etc.

Referidos: Se trabaja con marketing boca a boca creando una cadena de referencia positiva, es muy sensible con el trato con el cliente, se trabaja fuerte en retención. La fidelización de los clientes es la clave, al cliente actual se premia por traer referidos y eso afirma a la empresa en su entorno.

Licitaciones: Es un proceso de compra y venta en el que el cliente califica a sus proveedores y luego se llama a concurso para conocer la propuesta que más conviene al comprador.

Venta pública o por catálogo: Poco nivel de capacitación y control, es importante mantener la calidad del producto para que los clientes permanezcan dentro del círculo. Muchas veces no se venden sino se toman pedidos, ejemplo las ventas con revista que se hacen circular para el interesado escoja su compra.

Sell all: Se requiere un alto compromiso empresarial, gran satisfacción de los empleados con la empresa, las compensaciones son de acuerdo a los esfuerzos, Todos son partes de un equipo.

2.9.1 Ventajas y desventajas de los canales actuales. Las ventajas que se presentan a continuación son del canal directo de comercialización que maneja cupcakes sabor a mama.

- El cliente se ve beneficiado con un precio más bajo.
- Es más dinámico
- El cliente es fiel con su productor.

- Desventajas
- No hay cobertura promocional
- No hay publicidad de los productos
- El cliente se fideliza con el intermediario
- la competencia puede copiar los modelos de cupcakes sabor a mama.

Selección del canal de comercialización. Para la comercialización de los cupcakes “Sabor a Mamá” se ha elegido la comercialización directa, es decir, del fabricante directamente al consumidor final, o canal cero, debido a que el plus de la empresa es la intervención directa del cliente en el diseño y la decoración del producto. Esto trae ventajas como la fidelización del cliente con el productor y no con el intermediario, se garantiza la excelencia del producto, el precio es más bajo y se tiene la posibilidad de negociar.

Figura 20. Canal de comercialización.



Adicionalmente se implementarán como canales de distribución el punto de venta y el servicio a domicilio. Cupcakes sabor a mamá se encuentra ubicado en un lugar estratégico para el crecimiento de la empresa y el contacto con los clientes, debido que está en un área donde esta conjuntos residenciales de estratos 3, 4, 5.

2.10 PRECIO

2.10.1 Análisis de los precios de la competencia. A la pregunta, ¿a qué precio ha comprado sus cupcakes?, la mayoría, el 57% manifiesta comprarlo en un rango entre \$2.500 y \$3.500 cada uno. La empresa deberá tener muy en cuenta este

valor para estar dentro de estos límites.

2.10.2 Estrategia para asignar el precio. La nueva empresa deberá tener en cuenta todos los costos en que incurrirá para producir una unidad de su producto pastelero. Pero también debe tener en cuenta la rentabilidad que espera obtener de la inversión que realizará para el montaje y funcionamiento de la empresa, comparado con el interés que pagaría el sistema financiero, si ahorrara esta cantidad en sus sistema de ahorro o títulos valores.

Este precio así asignado, deberá ser comparado con el precio del mercado de este mismo producto, según lo manifestado por los entrevistados en el estudio de mercados. Un precio por encima de este precio de mercado, desestimaría las empresas que ya están posicionadas, y uno por debajo, no suministraría la rentabilidad financiera necesaria que le de la liquidez requerida para financiar su funcionamiento antes de lograr algún nivel de posicionamiento y garantice su estabilidad financiera.

2.11 PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.11.1 Objetivo. El fin de la publicidad, es dar a conocer la existencia de algo o la presentación de un suceso. A través de ella se conocen las características de los productos que se ofrecen. A su vez la promoción, se encarga de realizar el mercadeo de los productos ya en forma física, mostrándolo con todas sus ventajas y beneficios y también de persuadir a los clientes de los beneficios del producto, y lograr así su recordación, al dejar huella mediante la decoración de sus pastelitos mediante su creatividad y reflejo de sus emociones.

2.11.2 Logotipo.

Figura 21. logotipo



con todo el amor de tu hogar

Se eligió una caricatura de una mamá preparando cupcakes con su hija, porque se busca resaltar el lazo más importante de la sociedad que es la familia. Se conoce que a los seres humanos les gusta el sabor que desde niños han brindados las mamás, y las imágenes en caricatura llaman mucho la atención de las personas por su colores. Las palabras cupcakes sabor a mamá se eligieron grandes para llamar la atención de las personas que los harán transportarse directamente a su hogar, pensando en el sabor de las comidas que preparan sus mamitas, dándoles confianza y curiosidad por conocer y probar un cupcakes como lo haría la mamá en el hogar.

2.11.3 Slogan.

Con todo el amor de tu hogar

Se eligió la letra Georgia, ya que es una letra muy fácil de entender que llama la atención de los clientes, el color fucsia que lo transporta al hogar al seno del más

preciado tesoro que es la familia, como se dice en el diario vivir, el mejor hotel es “hotel mamá” por qué encanta el sabor y sazón de la reina del hogar, “LA MAMÁ”.

El color azul motiva a los hombres a sentirse identificados. El rosa es para que las mujeres también se sientan identificadas, la idea principal es rescatar el amor del hogar.

2.11.4 Análisis de medios. Los medios publicitarios que existen y se tiene mejor acogida por el público, son la televisión, radio, y volantes, pero se ha comprobado que uno de los medios que más se está utilizando en los últimos años con mayor cubrimiento por el público son el internet con sus diferentes páginas.

Para el análisis del medio de televisión se presenta las tarifas que el canal ofrece para las pautas publicitarias.

Tabla 30. Tarifas canal Regional



**CANAL REGIONAL DEL ORIENTE COLOMBIANO LTDA- CANAL TRO
TARIFAS DE COMERCIALIZACION 2016 NACIONALES**


PRODUCTO	NOTICIEROS	EARLY	PRIME TIME
	REGIONAL	TARIFA UNICA	TARIFA UNICA
Valor Minuto	\$ 1.819.000	\$ 951.083	\$ 1.107.083
Patrocinio de Sección 10 SG	\$ 394.116	\$ 206.068	\$ 239.868
Cortinilla 10 SG	\$ 394.116	\$ 206.068	\$ 239.868
Corte Único MINUTO	\$ 2.364.700	\$ 1.236.407	\$ 1.439.208
Menciones 10 SG	\$ 394.116	\$ 206.068	\$ 239.868
Product Placement (PNT) 10 SG	\$ 394.116	\$ 206.068	\$ 239.868
Comercial en Vivo 10 SG	\$ 394.116	\$ 206.068	\$ 239.868

• BONIFICADOS: 3 Comerciales Pagos, 1 bonificado

Fuente: Canal Regional del oriente colombiano

Para el análisis de la radio se estudió una de las emisoras más escuchadas en la región, Olímpica estéreo de la banda F.M.

Tabla 31. Tarifas Olímpica stereo

			
Programa	Horario	v/r cuña 35 segundos	V/r Mensual
Temprano es más bácano	6:00 a.m. a 10:00 a.m.	\$ 29.000	\$ 8.700.000
Las tardes Olímpicas	2:00 p.m. a 5:00 p.m.	\$ 29.000	\$ 8.700.000

Fuente: Emisora Olímpica estéreo

Para el análisis de prensa se estudió uno de los periódicos más destacados de la región vanguardia liberal.


Tabla 32. Tarifas Vanguardia liberal

			
Ubicación	Medida	Blanco y Negro	Full color
Páginas interiores	12 cm x 8 cm	\$ 280.000	\$ 400.000
	12cm x 12 cm	\$ 380.000	\$ 480.000
Portada	12 cm x 8 cm	\$ 320.000	\$ 460.000
	12cm x 12 cm	\$ 420.000	\$ 540.000
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
	3cm x 8 cm	\$ 48.000	\$ 67.500

Fuente: Periódico Vanguardia Liberal, Dpto. Comercial

Para el análisis de Volante se escogió la litografía evolución, destacada en el sector.

Tabla 33. Tarifas litografía Evolution

			
Cant de volantes	Medida	Blanco y Negro	Full color
1000	carta 1 cara	\$ 35.000	\$ 90.000
	carta 2 caras	\$ 70.000	\$ 150.000

Fuente: Litografía Evolution

2.11.5 Selección de medios. La publicidad es importante para dar a conocer la empresa adicionalmente representa una inversión para la empresa cupckes con sabor a mamá. Por ser un producto popular en el mercado, se realizará una campaña publicitaria que dé a conocer la nueva empresa, su ubicación, sus productos, y para el efecto se han seleccionado los siguientes

- Pauta radial: Se seleccionó la emisora Olímpica estéreo, proyectando la emisión de pautas en la frecuencia del F.M. en el horario y programa de la mañana, (temprano es mas bacano) y que tienen una alta sintonía por el público, amas de casas, empleado, independientes, por las noticias del reportero y locutor “tico Marín”, y en el programa de las tardes de Olímpicas que de igual forma tienen mayor rating de la audiencia del sector. Estas pautas se realizarán solo por el primes mes.
- Volantes: Se seleccionó la publicación de volantes para repartir en la zona, la cantidad que se escogió es de 2000 volantes de una cara a una sola tinta por el precio con descuento de \$175.000 pesos moneda corriente.

2.9.6 Estrategias Publicitarias. En la fecha que se estableció para el lanzamiento de la empresa se contara con la presencia de un animador con su respectivo

sonido, invitando a todos los vecinos que degusten y participen en la decoración de los cupcakes, anteriormente se han repartidos los volantes con la fecha de la inauguración y la oportunidad de preparar y decorar tu propio cupcakes además de concursos, rifas y juegos.

2.11.6 Presupuesto de publicidad y promoción. Se tendrán en cuenta las dos clases de publicidad; lanzamiento y sostenimiento u operación.

2.11.6.1 La publicidad de lanzamiento. Se adelantará en la fase previa a la apertura de la empresa y al acto mismo de apertura, para ello se tendrán en cuenta los afiches, la animación y cuñas radiales.

Tabla 34. Presupuesto de publicidad de lanzamiento

CLASE	CANTIDAD	TAMAÑO	TINTAS	VALOR UNIDAD	VLR TOTAL
Afiches	500	Carta	Una	200	100.000
Animador	1			500.000	500.000
Aviso publicitario	1			800.000	800.000
Cuñas radiales	1 mes				8.700.000
TOTAL					10.100.000

2.11.6.2 De operación. La publicidad de operación estará basada en la necesidad de mantener una sintonía constante de la empresa a través de los diferentes medios. Estos se han seleccionado de los disponibles en el entorno y están en el siguiente cuadro.

Tabla 35. Presupuesto de la publicidad de operación

CLASE	CANTIDAD	TAMAÑO	VLR UNITARIO	VLR TOTAL
Afiches	500	Carta	200	100.000
Tarjetas presentacion	4000		12	48.000
Anuncio sitio web	1		650000/12	54.000
Cuñas radiales	60		35.000	2.100.000
TOTAL				2.302.000

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. En el tamaño del proyecto se define como la capacidad que tenga la empresa para producir una cantidad determinada de productos, sin arrojar pérdidas. Este tamaño está determinado por varios factores.

3.1.2 Factores que limitan el tamaño de un proyecto. Existen varios factores que determinar que el tamaño del proyecto sea micro, mediano o grande.

3.1.2.1 Demanda. De acuerdo a los resultados del estudio de mercados, se concluyó que existe una demanda insatisfecha bastante voluminosa, ya que no existe una competencia directa y las panaderías y reposterías, no ofrecen el servicio personalizado. En el estudio de mercados se concluyó que :

Mercado objetivo 406.860 personas
Compradores de cupcake =38% = 154.606
Unidades compradas por mes = 11
Total, compra al año 20.407.124 unidades

Por ende, la demanda no es factor limitante pues existe suficiente mercado

3.1.2.2 Insumos. El principal producto para la producción cupcakes es la harina de trigo, la cual es de fácil disposición en cualquier tienda o mercado y aun precio accequible: los huevos, igualmente existe suficiente oferta, la mantequilla, azúcar y demás, igual son de fácil consecución y en las cantidades requeridas. De manera que estos insumos no son limitantes.

3.1.2.3 Tecnología y equipos. En este proyecto no se requiere de equipos altamente tecnificados y todos ellos están disponibles en cualquier almacén distribuidor de los mismos. Luego tampoco este factor limita el tamaño.

3.1.2.4 Localización. la planta de producción y vitrina al público estará ubicada en un lugar comercial en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en el centro de la ciudad, que facilite el acceso a de los clientes y los proveedores, lo cual favorece el proyecto y no es factor es limitante del tamaño del proyecto.

3.1.2.5 Financiamiento. La inversión para la instalación de la planta de producción y punto de venta, maquinaria, enseres y diferentes materiales que se requieren para la instalación y puesta en marcha de la empresa productora de cupcakes, será aportada por las autoras del proyecto con recursos provenientes de ahorros y herencia por parte del papá de la autora Claudia Marcela Silva, que permiten la sostenibilidad del proyecto, de tal manera que no es un factor limitante para el proyecto.

3.1.3 Capacidad del proyecto.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio. La capacidad diseñada, hace referencia a la producción máxima de cupcakes, que se puede obtener, teniendo en cuenta las especificaciones del fabricante de los equipos que intervienen en el proceso, como horno, batidora, adecuados para el inicio de la empresa, de manera que no se desperdicie mucha capacidad, pero que tampoco se quede corto, para atender una producción acorde al mercado.

En este sentido se tiene que:

- Horno: GFO-4C a gas, diseñado bajo la última tecnología, el horno posee características de diseño económico, 2 cámaras, 4 bandejas, dimensiones de la

cámara 865x225x655mm(A X L X H), 110 VT, 60Hz, temperatura de 1 a 300°C, mecanismo de autoprotección para salida de flama inesperada, cámara de combustión con material refractario tubos de acero inoxidable, panel de cristal para inspección, panel eléctrico.

- Batidora: CI Talsa B20 Capacidad 20 litros, diseñada para dar un mayor volumen a la mezcla de alimentos con menos esfuerzo y mayor rapidez, velocidades, 197 462 RPM, 110/220 voltios.

En consecuencia la capacidad diseñada queda de la siguiente manera:

Tabla 36. Capacidad diseñada

UNIDAD	TANDAS POR DIA	UNIDADES POR TANDA	UNIDADES POR DIA	UNIDADES POR MES	UNIDADES POR AÑO
Horas			24	720	8.640
Horno (30 minutos por tanda u horneada)	48	90	4.320	129.600	1.555.20
Batidora (15 minutos por tanda u batida)	24	180	4320	129.600	1.555.20

3.1.3.2 Capacidad instalada. La capacidad diseñada, hace referencia a la producción que se instale con respecto a la diseñada. En este caso se instala el mismo horno, por lo tanto, esta capacidad es igual a la diseñada.

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Esta capacidad hace referencia a la producción mínima con la que inicia la empresa, pero suficiente para que la operación no genere perdidas que hagan insostenible el proyecto. Esta capacidad está influenciada por:

Horno

Días semanales: 6

Horas al día: 7

Días al mes:24

Horno: 90 unidades por cada 30 minutos

Capacidad por día menos imprevistos 10% 1.134 cupcakes

Capacidad por semana 6.804

Capacidad por mes 27.216

Capacidad por año 326.592

Participación en el mercado año 1 $362.880/20.487.992$: 0,0177%

Participación en el mercado

Según el horno es = 90 unidades por cada 30 minutos

7 horas por 180 =1260 día menos imprevistos 10% =1260-126 = 1.134cupcakes diarios

7.560 por semana = 1134 * 6 = 6.804 semanales

Mensual = 30.240 por mes; 6804 =4 = 27.216 mensuales

362.880 por año = 27.216*12 = 326.592 año uno

$362.880/20.408.992 = 0.0177\%$ participación del mercado año uno

Tabla 37. capacidad utilizada y proyectada a 5 años

AÑO	DISEÑADA	INSTALADA	UTILIZADA	INCREMENTO 10%	OCIOSA
1	1.555.200	1.555.200	326.592		21%
2			362.880	36.288	23%
3			399.168	36.288	26%
4			439.085	39.917	28%
5			482.993	43.908	31%

3.2 LOCALIZACIÓN

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

3.2.2 Micro localización. Bucaramanga es la ciudad seleccionada en la micro localización donde se desarrollará el proyecto, se procederá a identificar los posibles sitios para escoger el más adecuado. Según la Secretaria de Planeación Municipal, y con información del POT³⁸ para Bucaramanga, no existe ninguna restricción para la realización y ubicación del proyecto.

El componente urbano de los Planes Básicos de Ordenamiento Territorial deberá identificar, señalar y delimitar en forma detallada por lo menos la localización de los siguientes aspectos:

- ✓ Áreas de conservación y protección de los recursos naturales.
- ✓ Conjuntos urbanos, históricos y culturales.
- ✓ Áreas expuestas a amenazas y riesgos.
- ✓ Infraestructura para vías y transporte.
- ✓ Redes de servicios públicos.
- ✓ Equipamientos colectivos y espacios públicos libres para parques y zonas verdes y el señalamiento de las cesiones urbanísticas gratuitas

Con respecto a lo anterior y a otras consideraciones, se seleccionaron tres posibles ubicaciones para el negocio: barrio Álvarez; barrio los prados; barrio

³⁸ "(Decreto 879 de 1998) Artículo 14

antiguo campestre. A estas tres ubicaciones se le asignaron puntos según la metodología existente.

- ✓ Costos de arrendamiento
- ✓ Seguridad
- ✓ Acceso y transporte
- ✓ Área y distribución

Tabla 38. Evaluación por puntos.

Calle 33 carrera 35	Calle 38 carrera 34	Calle 41 carrera 28
1. Canon arrendamiento mensual	2. Canon arrendamiento mensual	3. Canon arrendamiento mensual
2. Seguridad ciudadana, es buena y confiable, cámaras y vigilantes	Seguridad ciudadana, cámaras y celadores nocturnos	Seguridad ciudadana, cámaras y celadores todo el día
3. Acceso y transporte, vías de acceso con alta rotación de transporte	Acceso y transporte, con una alta rotación de transporte	Acceso y transporte, vías alta rotación de transporte
4. Área y distribución del terreno, suficiente área para distribuir las diferentes funciones o actividades	Área y distribución del terreno, suficiente área para distribuir las diferentes funciones o actividades	Área y distribución del terreno, suficiente área para distribuir las diferentes funciones o actividades

Tabla 39. Asignación de grados y puntos. (Escala de 1-10)



Factor de localización	Ponderación del factor (%)	Alternativas		
		Calle 33 Cra 35	Carrera 34 calle 38	Calle 41 Cra 27
1. Canon arrendamiento o compra	40	5	5	8
2. Seguridad ciudadana	35	4	4	4
3. Acceso y transporte	15	8	8	8
4. Área y distribución del terreno	15	5	5	5
Puntuación Total	100	22	22	25
Factor de localización	Ponderación del factor (%)	Alternativas		
		Calle 33 cara 35	Carrera 34 calle 38	Calle 41 cara 27
1. Canon arrendamiento	40	200	200	320
2. Seguridad ciudadana	35	140	120	120
3. Acceso y transporte	15	120	120	120
4. Área y distribución del terreno	15	75	75	75
Puntuación Total	100	535	535	635

De acuerdo a los resultados de la ponderación por puntos, muestra que la ubicación que obtuvo el mayor puntaje es la calle 41 con carrera 27.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto. Los cupcakes corresponden a un servicio directamente personalizado combinando tecnología y la aplicación de nuevas técnicas, permitiendo la satisfacción de los clientes.

Tabla 40. Ficha técnica del producto

	
Nombre del Producto	Cupcakes de vainilla
Ingredientes	Mantequilla Azúcar Huevos de gallina Harina de trigo Cucharada pequeña Sal Cucharada al ras Polvo de Hornear Cucharada de Esencia de Vainilla
Características	Torta pequeña con sabor a vainilla, de color blanco, suave en su masa
Condiciones de Almacenamiento	Temperatura Ambiente
Caducidad	Consumir Máximo 8 días, después de su preparación.
Empaque	Empaque plástico que le protege del medio ambiente y puede contener desde una unidad de cupcakes hasta 6 unidades.
Uso	Celebración de cumpleaños, amor y amistad, baby shower, aniversarios, etc.
Información Nutricional	
Carbohidratos	42 gr
Proteína	8 gr
Grasa	11 gr
Calorías	210 Calorías

3.3.2 Descripción técnica del proceso. Recepción de materias primas en el proceso se realiza un análisis verificando que cumplan con las especificaciones de calidad, los ingredientes principales para la producción de cupcakes son: harina, polvo de hornear, azúcar, mantequilla, huevos, esencias.

Etapas de almacenamiento: Los pedidos de materias primas se realizarán en cantidades limitadas para un control de inventarios, y al mismo tiempo para un periodo corto de producción, lo cual es muy práctico ya que reduce a un área limitada en el lugar de trabajo con cajones y envases que mantienen la frescura de materias primas.

Mezclado de los Ingredientes: En un bowl se realiza la mezcla del ingrediente con batidora, empezando con la mantequilla y el azúcar, estos dos se baten hasta

lograr una mezcla suave y cremosa, alrededor de 10 minutos, luego se mezcla los demás ingredientes, intercalados secos y líquidos, harina, huevos, y se siguen mezclando hasta lograr una mezcla homogénea durante 5 minutos, terminado el proceso se traslada la mezcla a un mesón donde se realiza el proceso de moledado.

Dosificación de los cupcakes en los moldes y horneo: Obtenida la mezcla homogenizada, con los respectivos moldes redondos se vierten aproximadamente 80 ml sobre cada uno de los capacillos que previamente se han ubicado el moldes, y se lleva al horno precalentado a una temperatura de 175 grados centígrados donde adquiere su olor, color y sabor característico, por un tiempo de 30 minutos tiempo el cual se da el volumen a la masa y adquiere la consistencia esponjosa características de los cupcakes.

Reposo: Después se procederá a la etapa de reposo y enfriamiento, para así dar inicio a la etapa de decoración.

Decoración de los cupcakes: Se preparan las cremas con el que se cubrirá y decorará el cupcakes, para este proceso se escoge la crema pastelera o frosting ya que es la cubierta más demandada entre los consumidores según en la encuesta acerca de las preferencias de decoración según pregunta 7, (ver cuadro 13), se realizará la decoración adicional dependiendo de lo que los clientes requieran, esta etapa de decoración puede ser una figura, una imagen, una palabra, cuya decoración tardará entre dos y quince minutos dependiendo de el diseño.

Proceso de producción crema pastelera: Se transporta a la batidora las materias primas, se mezcla durante 5 minutos el azúcar 300gr y la mantequilla 250gr y 10 huevos, batiendo por 5 minutos, adicionando las esencias y o colorante si se requiere, se introduce en la manga pastelera la mezcla ya echa y se inicia el

proceso de decoración.

Empaque : ya terminado el proceso de decoración se inicia el empacado de los cupcakes.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.

Tabla 41. Proceso










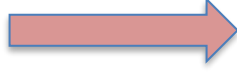
















CONCEPTO	SIMBOLO
INSPECCION	
OPERACIÓN	
ALMACENAMIENTO	
DETENCON DE LA OPERACIÓN	
TRANSPORTE	

Tabla 42. Diagrama de operaciones

4 minutos	Pesaje y medición de materias primas	
4 Segundos	Transporte a mesón	
10 minutos,	Mezcla de azúcar y mantequilla	
5 minutos	Mezcla demás ingredientes, Huevos, sal, esencias, polvo de hornear, harina trigo	
4 segundos	Transporte a bodega para sacar capacillos moldeadores	
5 minutos	Colocar capacillos en mesón	

4 segundos	Transporte al horno	
6 segundos	Pre calentamiento del horno a 175 grados	
6 minutos	Invertir mezcla en cacillos, promedio de 80 ml	
7 segundos	Transporte al Horno	
30 minutos	Horneado	
2 minutos,	Pesaje y medición para crema pastelera	
3 segundos	Transporte a mesón	
5 minutos	Mezcla de mantequilla, Huevos, azúcar, y esencias	
4 segundos	Transporte a mesón de enfriamiento	
40 segundos	llenado en la manga pastelera	
4 minutos	Desmoldada, Vaciar la mezcla en los moldes	
3 segundos	Transporte a mesón	
8 minutos	Decoración	

2 minutos	Empacado	
	Fin del proceso	

3.3.4 Control de calidad. Los procesos de producción y elaboración de los cupcakes son esencialmente manuales, esto hace que el control de calidad sea un elemento de alta exigencia, que garanticen el producto final tanto en los proceso de producción y servicio al cliente, para esto se seguirán los principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y servicio de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción hasta un nivel aceptable (Decreto 3075 de diciembre 23 de 1997 del Ministerio de Salud Pública).

La certificación de éste tipo de programas la expide una entidad competente; para BPM y HACCP solo el INVIMA o la Secretaría de Salud, o un ente internacional avalado por INVIMA.

Las BPM son los parámetros básicos para alcanzar asegurar un nivel de inocuidad considerablemente seguro, sin embargo el nivel más alto de exigencia en estos controles solo es alcanzable desarrollando plenamente un sistema HACCP.

Decreto Número 3075 del 23 de diciembre de 1997 Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas

de Manufactura estipuladas en el decreto 3075 de 1997, Títulos II/III. Regulará³⁹ todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- A todas las fábricas y establecimientos donde procesan los alimentos, los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
 - A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
 - A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
 - A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.
-
- El área de producción debe situarse preferiblemente en zonas exentas de olores objetables, humo, polvo y otros contaminantes y no expuesta a inundaciones.⁴⁰
 - Todos los materiales de construcción deben ser de naturaleza tal que no transmitan ninguna sustancia no deseada a los productos.
 - El edificio y sus instalaciones deben ser de construcción sólida y tienen que mantenerse en buen estado. Tener en cuenta en el proceso de construcción que puedan limpiarse fácilmente.
 - Debe colocarse telas mosquitero en aberturas como ventanas y buitrones.

³⁹ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

⁴⁰ <http://es.slideshare.net/SHAKAROON/modelo-de-manual-de-buenas-prcticas-de-manufactura-en-la-industria-de-alimentos>

- Los sistemas de extracción de aire deben tener filtros.
- Durante las horas de trabajo el aire deberá renovarse por lo menos tres veces por hora.
- Es imprescindible contar con un abastecimiento abundante de agua potable, fría y caliente y a presión adecuada.
- Las instalaciones eléctricas internas estarán incrustadas en la pared o si son externas dentro de canaletas plásticas aseguradas a la misma.
- Todos los tomacorriente debe tener tapa plástica.
- Los artefactos de iluminación más recomendados son los tubos fluorescentes por su bajo consumo, generan menos calor en el ambiente y poseen un mayor rendimiento luminoso (con protección de acrílico anti- roturas).
- En el área de producción es obligatorio tener un friso impermeabilizado y lavable de color claro (puede usarse pintura lavable o azulejo).
- Los ángulos entre las paredes y el piso, y entre las paredes y el techo deben tener diseño redondeado. ⁴¹
- No revestir las paredes con ladrillos a la vista o madera, deben construirse de manera que se impida la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación y la formación de mohos.
- El piso construido de material impermeable, lavable y antideslizante.
- Desagües y rejillas de sumideros presentes, completas y aseguradas al piso o encastradas para que no haya desplazamiento.
- La planta debe disponer de un sistema eficaz de evacuación de efluentes y aguas residuales. Otorgar una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia las bocas de los desagües.
- Todos los conductos de evacuación (incluidos los sistemas de alcantarillado) deben ser lo suficientemente grandes para soportar cargas máximas para facilitar la evacuación de líquidos en baldes al finalizar las tareas de

⁴¹ <https://es.scribd.com/doc/90223809/Bpm-Productos-de-Panaderia>

elaboración, donde se acumula gran cantidad de agua y suciedad que debe evacuarse rápidamente.

- Los líquidos deben escurrir hacia las bocas de los sumideros tipo sifoide o cierre hidráulico sin que se acumulen en los pisos.

Techo

- Superficie lisa, sin pintura descascarada ni con manchas de humedad.
- Los artefactos de iluminación en la zona de elaboración de los productos y en depósitos protegidos con acrílico.

Superficies de trabajo

- Las superficies de trabajo no deben tener hoyos, ni grietas. Se recomienda evitar el uso de maderas y de productos que puedan corroerse.
- El material ideal para estar en contacto con los productos y las materias primas es el acero inoxidable, recomendable para el interior de las cámaras frigoríficas, mesas de trabajo y equipamiento.

Área de producción

- Se diferencian las áreas de pastelería propiamente dicha donde se elaboran los cupcakes y el área de decoración donde se realiza el proceso final.
- Todos los utensilios, equipos y superficies de trabajo o almacenamiento serán en acero inoxidable.
- Los equipos se adecuarán de acuerdo con la secuencia en el proceso disminuyendo los desplazamientos de los productos y operarios.
- El horno se ubica en una esquina evitando que se circule frecuentemente en esta área específica.⁴²

⁴² <https://es.scribd.com/doc/90223809/Bpm-Productos-de-Panaderia>

- Los lavaplatos y lavamanos tendrán accionamiento de pedal para crear condiciones adecuadas de inocuidad. En el diagrama para la distribución de la planta se ubicará un lavamanos en el centro de la zona de producción para facilitar su acceso.
- El carro escabiladero facilita los procesos de enfriamiento de los productos y su transporte por la planta.
- Se dispuso zona para dos puestos de trabajo en el área de decoración.

Vestuarios y sanitarios

- Los sanitarios tienen que estar iluminados y ventilados, no tienen comunicación directa con el sector de producción.⁴³
- Los empleados dedicados a la elaboración deben ingresar a los vestuarios para dejar la ropa de calle y ponerse la correspondiente para el trabajo, al inicio de la jornada.⁴⁴
- En los vestuarios se adecuarán percheros, canastos y lockers para guardar sus efectos personales. Es importante que el personal no use aretes, collares, anillos, pulseras y cualquier otro elemento decorativo, que pueda ser portadores de microorganismos o caer en el alimento.
- Las piletas (lavabos) disponen de agua fría y caliente, jabón líquido en dispensador de pared, toallas de papel descartables para el secado de las manos y un cesto papelero para desecharlas.
- Los retretes (inodoros) están aislados del sector de elaboración, de las duchas y de los lavabos, con piso y paredes impermeables hasta 1,80 metros de altura y deben tener sistema de extracción y neutralización de olores.

⁴³ <http://es.slideshare.net/SHAKAROON/modelo-de-manual-de-buenas-prcticas-de-manufactura-en-la-industria-de-alimentos>

⁴⁴ <https://es.scribd.com/doc/90223809/Bpm-Productos-de-Panaderia>

- Se colocarán carteles junto a las piletas en que se indique a los empleados que deben lavarse las manos con agua y jabón después de usar los servicios.
- El área de los servicios sanitarios de los trabajadores es distinta de la de servicios de los clientes. Recomendaciones generales a la vestimenta de los operarios.
- Utilizar vestimenta adecuada para la operación, el uniforme debe de estar limpio.
- Lavarse las manos y sanitizarlas si fuera necesario para protegerse contra la contaminación con microorganismos indeseables, antes de comenzar o cada vez que se ausente y regrese al trabajo. Las uñas de las manos bien cortas, limpias y desinfectadas.
- Utilizar una redecilla para el cabello, bandas para la cabeza, gorras, cobertores para la barba u otros elementos efectivos que restrinjan el contacto del cabello con el alimento. Se evita que el sudor de la frente caiga en el alimento utilizando bandas de tela en esa área de la cara.

Areas de almacenamiento, cuarto de deshechos

- Destinado para almacenar los desechos y materias no comestibles (restos de envases, etc.) hasta la eliminación de los mismos, no está comunicado en forma directa con el área de elaboración de los productos, debe mantenerse siempre con la puerta cerrada y que ésta esté impermeabilizada, con un fleje metálico para que no quede luz entre el piso y la misma, paredes y piso impermeabilizados y lavables, ventilación y alcantarillado del lado interno de la puerta para impedir la salida eventual de líquidos contaminantes.
- Los residuos deben almacenarse en una bolsa del tamaño apropiado y deben estar cerrados para mantenerse tapados y evitar la emanación de aromas e impedir el acceso de insectos.

Elementos peligrosos

- Los plaguicidas, solventes u otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud y una posible fuente de contaminación de los alimentos deben estar etiquetados visiblemente con un rótulo en el cual se informa sobre su toxicidad y uso apropiado.
- Se debe tener el mínimo inventario de este tipo de productos y se almacenarán junto con los productos de limpieza en un estante debidamente cerrado ubicado en las paredes del cuarto de deshechos.

Materias primas y productos en proceso

- Se adecua una nevera con la dimensión adecuada para el volumen de producción requerido y se encuentran dentro del área de producción.
- Las estanterías de lámina galvanizada pintadas con esmalte sintético pueden utilizarse en el depósito de las materias primas no perecederas o para apoyo de utensilios en los sectores de elaboración, teniendo en cuenta el mantenimiento preventivo necesario para que no aparezcan manchas de óxido o pintura descascarada.
- Los productos deben almacenarse en contenedores plásticos o de acero inoxidable con sellado hermético cuando sea necesario y debidamente identificados.

Área de servicio al cliente

- Con acceso desde la calle, se ubican cuatro mesas donde se pueden consumir los productos y/o esperar por la entrega cuando sea necesario.
- En la zona de exhibición se adecuará un estante de almacenamiento de productos terminados.⁴⁵

⁴⁵ <https://es.scribd.com/doc/90223809/Bpm-Productos-de-Panaderia>

- Se buscará que el área sea iluminada de manera natural.
- Los baños y sanitarios no están comunicados directamente con la zona de servicio al cliente pero es de acceso inmediato.
- Se requerirá zona de parqueo y de ubicación del transporte de servicio a domicilio.

Como sistemas de gestión de calidad se pueden encontrar varios que se complementan integralmente:

La **ISO 9001:2015** asegura que la empresa atienda las necesidades del mercado, pero no necesariamente que la empresa lo haga en forma óptima, tampoco obliga a que se trabaje bajo condiciones de inocuidad, lleva a garantizar un trabajo efectivo, es decir eficaz y eficientemente adelantado; al centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, a largo plazo, y de una manera equilibrada y en particular para la mejora del rendimiento.

Dentro de las normas ISO 14000 sobre gestión ambiental, la única registrable y certificable es la ISO 14001:2004 que se orienta a un correcto manejo medio ambiental (evaluación y mitigación del impacto medio ambiental).

La ISO 18001:2007, se orienta a un manejo de la Salud Ocupacional.

La **ISO 22000** está basada en la gestión de los procesos en alimentos; hace referencia al cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios (HACCP); incluye requisitos de control de procesos y del producto y van hacia la mejora de los mismos; su objetivo la satisfacción del cliente y es de carácter internacional.

Los procesos empleados para la producción de los cupcakes, son los siguientes:

Compra de materias primas, las materias primas requeridas para la fabricación de los cupcakes serán compradas en lugares especializados y regulados por las autoridades sanitarias, donde se expidan las debidas facturas y tengan un control de inventarios que aseguren la calidad de los productos entregados.

Las compras de los insumos se harán en cantidades limitadas que seguren un stock para mas o menos un mes de producción y sin recibidos máximo a las 12 horas de haberse hecho el pedido.

Almacenamiento de materias primas, los pedidos de materias primas se realizaran en cantidades que puedan abastecer para un mes de producción, esto asegura un almacenamiento practico, teniendo especial control en el descargue de la mercancía cuando lleguen a la bodega, revisando que la documentación este al día, que las facturas sean legales, y que las fechas de vencimientos de los insumos sean adecuadas para un uso racional y efectivo, se hará el almacenaje dependiendo de los insumos si requieren o no refrigeración o si requieren almacenaje en sitios con la adecuación ya descrita.

Preparación de los ingredientes, en el lugar de preparación deben hacerse efectivas las buenas practicas de manufacturas ya descritas, los empelados encargados de la producción deben tener carnet de manipulación de alimentos y usar debidamente la ropa y los gorros para evitar contaminación de los alimentos, los utensilios a usar deben estar en perfecto estado con la asepsia requerida por la buenas practicas de manufactura, es trabajo del administrador encargado supervisar que estas practicas sean llevadas adecuadamente por los trabajadores.

Preparación de los cupcakes, en el proceso se requiere que los ingredientes sean transportados hacia diferentes maquinarias y mesones, en estos transportes la calidad del producto puede alterarse ya que todo el proceso se hace con

exposición al ambiente, el trabajador deberá tener protección física para no contaminar el producto en transformación, como mallas, guantes y tapa bocas, en los mesones la asepsia requerida libre de moscas y malos olores, ya que en el proceso de enfriamiento se deberá exponer al ambiente el cupcake y lo que se busca con el control de calidad es que no se altere el producto a entregar, teniendo cuidado especial en el proceso de decoración ya que dependiendo de la decoración que escoja el cliente se utilizaran diferentes materiales y alimentos que podrían dañar la integridad del producto a entregar, es por esta razón que en la orden de producción debe especificar cuales son las decoraciones que se realizaran y con que materiales.

Empaque, se procede a ajustarlos en la base de empaque diseñada para que se mantengan firmes ,las cajas plásticas son cerradas y marcadas con el nombre del cliente, valor del pedido, hora de entrega y dirección de domicilio si se requiere, teniendo cuidado especial en la limpieza del empaque, olor y apariencia, esto para generar confiabilidad y calidad en el producto.

Limpieza en áreas de trabajo Al finalizar la jornada laboral, se deberá realizar el aseo al puesto de trabajo, organizando las herramientas y demás insumos utilizados para la elaboración de los cupcakes, todo se organizara en su sitio de almacenamiento para garantizar que no exista contaminación de los insumos involucrados en el producto final.

Almacenamiento de producto terminado, en el proceso de almacenamiento se tendrá en cuenta que el cupcake terminado deba estar debidamente sellado y empacado con las especificaciones que el cliente exigió en el momento de la toma del pedido, se tendrán como lugar de almacenamiento vitrinas, las cuales deben estar con la asepsia requerida por las buenas practicas de manufactura, el trabajador que se encargue del servicio al cliente y manejo del punto de atención al cliente deberá estar encargado de los inventarios y rotación del producto, en

donde la norma primero en fabricación debe ser el primero en ser vendido, así asegurar que las fechas de vencimiento sean favorables para conservar la calidad el producto, en cualquier momento el pastelero puede auditar la rotación del producto ya almacenado y verificar si este después del almacenamiento puede o no ofrecerse en el mercado.

3.3.5 Recursos. Los recursos que se implementarán en el objetivo misional de la empresa, corresponden tanto al recurso humano que se necesita para las operaciones administrativas, comerciales y operaciones de la empresa y los recursos físicos estarán representados por aquellos activos requeridos en el desarrollo de la empresa, maquinaria y equipos, muebles y enseres, herramientas, materias primas, insumos y otros necesarios para el buen funcionamiento.

3.3.5.1 Recurso humano. Para el buen funcionamiento de la empresa sabor a mama, tanto en la fabricación y comercialización de los cupcakes sabor a mamá, se requiere el siguiente recurso humano.

Tabla 43. Talento humano

Cargo	Número de empleados
Administrador	1
Repostero	1
Auxiliar de Repostería	1
Vendedores de mostrador	2
Servicios generales	1
TOTAL	6

3.3.5.2 Recurso físico.

Tabla 44. Maquinaria y equipo

Detalle	Cantidad	Valor unidad	valor total
Batidora industrial de 30 litros con tazón de acero inoxidable	1	\$2.700.000	\$2.700.000
Refrigerador de 200 litros	1	\$3.600.000	\$3.600.000
Gramera digital de cocina con plato de cinco kilos	1	\$165.000	\$165.000
Horno doble de dos gavetas a gas	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Acondicionadores de aire	2	\$1.000.000	\$2.000.000

Tabla 45. Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Valor unidad	valor total
Escritorio	3	\$420.000	\$1.260.000
Archivador	2	\$370.000	\$740.000
Mesas plásticas para local	3	\$100.000	\$300.000
Sillas plásticas para local	12	\$45.000	\$540.000
Sillas para escritorio	3	\$120.000	\$360.000
Estantes de acero inoxidable	2	\$600.000	\$1.200.000
Vitrina exhibidora	1	\$1.700.000	\$1.700.000
Extintores	2	\$100.000	\$200.000
Botiquines	1	\$50.000	\$50.000

Tabla 46. Equipos de Computo

Detalle	Cantidad	Valor unidad	valor total
Computador de escritorio	2	\$1.700.000	\$3.400.000
Impresora Multifuncional	1	\$1.100.000	\$1.100.000
Teléfono fijo	1	\$150.000	\$150.000
Licencias Office	3	\$258.000	\$774.000
Máquina registradora	1	\$364.000	\$364.000

Tabla 47. Herramientas

Detalle	Cantidad	Valor unidad	valor total
Brocha para brillo	3	\$15.000	\$45.000
Colador para tamizar harina	2	\$14.000	\$28.000
Cucharas de palo	3	\$3.500	\$10.500
Set de espátulas para repostería	2	\$106.000	\$212.000
Exprimidor de cítricos	1	\$45.000	\$45.000
Juego de boquillas para repostería	1	\$40.000	\$40.000
Juego de cucharas medidoras	1	\$45.000	\$45.000
Juego de cuchillos para repostería	1	\$70.000	\$70.000
Juego de cuencos	3	\$48.000	\$144.000
Manga pastelera para cupcakes	4	\$31.000	\$124.000
Moldes de aluminio redondos	200	\$1.400	\$280.000
Rodillo de madera	2	\$50.000	\$100.000
Vaso medidor	2	\$17.000	\$34.000

3.3.5.3 Recursos de insumos.**Tabla 48. Materias primas**

Materia Prima	U. de medida	Precio	Unidades	Total
Azúcar	500gr	\$2.260	17gr	\$77
Polvo de hornear	500gr	\$3.300	9gr	\$59
Harina de trigo	500gr	\$1.200	5gr	\$12
Cartón de huevos	30unidades	\$7.000	1	\$233
Esencias frasco	50 mililitros	\$2.700	2ml	\$108
Sal	500 gr	\$600	3gr	\$4
Mantequilla	500gr	\$1.700	82	\$279

3.3.6 Análisis de Proveedores. Para la adquisición de los equipos, materias primas, y maquinarias para el funcionamiento y desarrollo de la empresa cupcakes sabor a mamá se realizó una lista de los proveedores en la ciudad de Bucaramanga, la cual se analizará la mejor opción para cada una de las necesidades de la empresa.

Tabla 49. Análisis de proveedores, disponibilidad de materias primas.

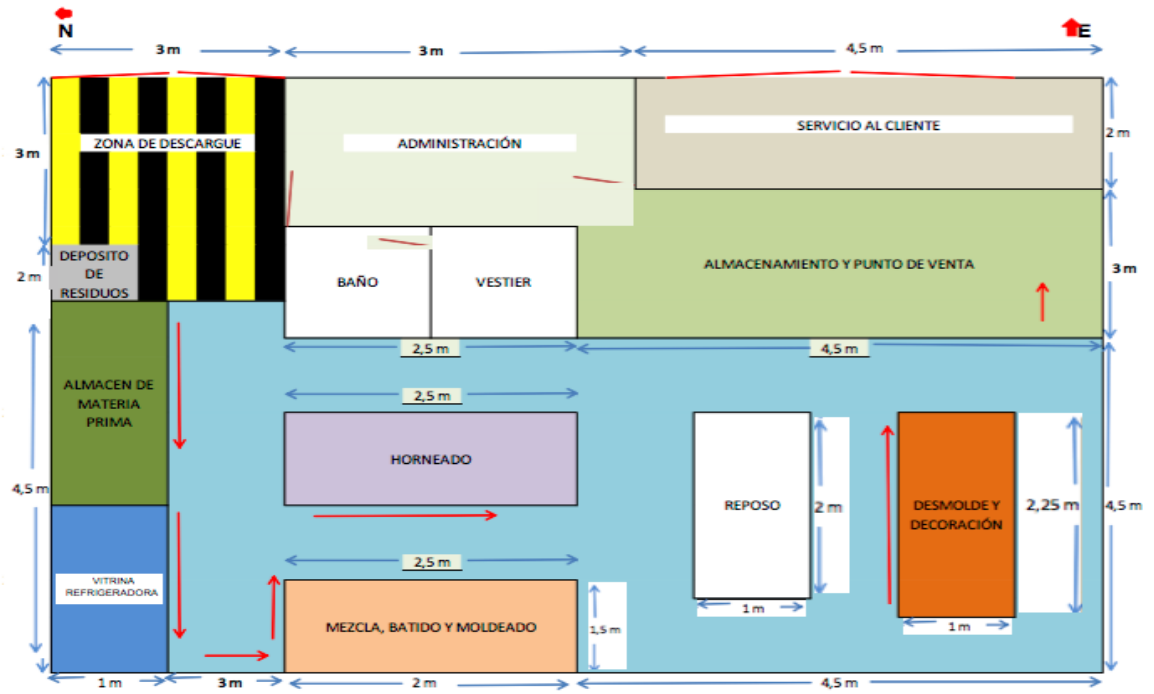
PROVEEDOR		INSUMO
Empaques De Papel Ltda	Dirección: Av4 12-57 Centro	Empaques, impresos y publicidad
Maprisander	Cl. 20 #21-11 (7) 6957438	Capacillos
Carbolsas	Cr 14 No. 37 – 81 Bucaramanga	Empaques e impresos
Papeleria Garabatos	Cra. 36 #5153 316 2683349	Papelería, impresos y publicidad
Empaques De Papel Ltda	Dirección: Av4 12-57 Centro	Empaques, impresos y publicidad
Maprisander	Cl. 20 #21-11 (7) 6957438	Capacillos
Carbolsas	Cr 14 No. 37 – 81 Bucaramanga	Empaques e impresos
Papeleria Garabatos	Cra. 36 #5153 316 2683349	Papelería, impresos y publicidad
Coopasan Ltda.	Calle 51 No. 18-54La ConcordiaTels: (7) 6425012 6305559 - 6428450 www.coopasan.com.co Bucaramanga (Santander)	Harina, mantequilla, azúcar granulado y pulverizado, escencias, huevos, empaques y cajas
Sabores quimicos Santander y	Calle 33 No. 26 - 86 (Alimentos) , Antonia Santos - Centro 6342828-6349762-6323513 Bucaramanga, Santander	Colorantes y escencias
Harinera Pardo.	Zona Industrial de Chimita Km. 1 Giron	Harinas, sal, huevos
Ci Talsa	CRA 50GG N°12 SUR 07 TEL: +57 +4 285 44 00 - 320 26 40 FAX: +57 +4 285 44 00 - OPCIÓN 9 Email: info@citalsa.com	Horno, neveras, maquinaria, mezones, mesas de trabajo, mostradores, utensilios de cocina.
Almacen el Vivoral	Cra 17 # 34-10 6422856	Mesas, estanes, sillas, platos, utensilios de cocina.

Multicomputo	Calle 52 No. 31-141 Bucaramanga, Colombia Tel: (7)6435340 contacto@multicomputo.com.co	Equipos de oficina, computadores, escritorios, sillas de escritorio, estanes, archivadores, caja registradora.
--------------	---	--

3.3.7 Distribución de planta. Se hará una distribución por posición fija, por proceso, por producto. la planta estará ubicada en la calle 41 con carrera 27-18, distribuida en áreas, de tal manera que permita economizar espacios y tiempo, para facilitar el proceso de elaboración de los cupcakes, en un área de 95 metros cuadrados: proceso de elaboración de los cupcakes, en un área de 95 metros cuadrados:

- Área para zona de descargue, 3m de frente por 3m de fondo
- Área almacén para materia prima, 2m de frente por 2m de fondo
- Área de desecho, 2m por 1m de frente
- Área para servicio al cliente, 2m por 5m de fondo
- Área para almacenamiento de punto de venta 3m de fondo por 5m de frente
- Área para administración, 3m de frente por 2,5 de fondo
- Área de baños y vestier. 2,5m de frente por 2m de fondo
- Área de producción de frente 9,5m por 4,5m de fondo

Figura 22. Distribución de planta



4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa se constituirá como Sociedad por acciones simplificadas. S.A.S razón social de la empresa será CUPCAKES SABOR A MAMÁ.

La función social que tendrá la empresa es la producción y comercialización de productos de repostería Cupcakes.

Domicilio de empresa. La empresa tendrá como domicilio el municipio de Bucaramanga.

Representante legal: Para cupcakes sabor a mamá, el representante legal será el gerente de la empresa que además es uno de los emprendedores, tendrá como responsabilidad representar a la empresa ante entes públicos y privados, dirigirá, controlará, supervisará y revisará las políticas y operaciones de la empresa.

Se constituye mediante documento privado ante la Cámara de Comercio o escritura pública ante notario. El contenido del documento privado de contener el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, domicilio principal de la sociedad y de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado. La estructura orgánica de la sociedad y su administración.

Las obligaciones fiscales que deberá afrontar son las siguientes: Pagar el impuesto sobre las ventas IVA: serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del estatuto tributario; También somos contribuyentes del impuesto de comercio ya

que realizaremos actividades con respecto a la venta de un artículo Igualmente tendremos la calidad de agentes retenedores a título de renta IVA.

Las obligaciones laborales a las que estará sujeta son las siguientes: Como SAS debe cumplir con las responsabilidades laborales que están delimitadas en la ley como son cumplir con el pago de salarios, prestaciones sociales, aportes al sistema general de pensiones de sus trabajadores.

Llevar contabilidad y conservarla, Expedir y conservar comprobantes fiscales por las actividades que realice; Presentar declaraciones, se hará con asesoramiento de un ingeniero de alimentos a quien se le cancelara 3.000.000 y él se encargara de sacar el registro sanitario y todo lo relacionado con normas de salubridad, invima y otros. ⁴⁶.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Visión. Cupcakes sabor a mamá, será para el año 2019, la mejor opción en la hora de escoger un cupcake, con sus diseños, sabores y decoraciones, para satisfacción de nuestros clientes. Deberá estar consolidada y reconocida en la ciudad de Bucaramanga, como la empresa que produce cupcake.

4.2.2 Misión. Somos una empresa productora de Cupcakes sabor a mamá, preparados y diseñados mediante el gusto del cliente, utilizando materias primas de primera calidad y siguiendo las disposiciones que para el efecto ha establecido el gobierno nacional a través del INVIMA y la ley 3075 de buenas prácticas de manufactura. Nuestros colaboradores están pensando siempre en el cliente, por ello ofrecen el mejor servicio y atención posibles.

⁴⁶ <https://www.invima.gov.co/tramites-y-servicios/tarifas.html>

4.2.3 Objetivos. Cupcakes sabor a mamá, tendrá como objetivos empresariales los siguientes:

- Comercializar y producir los mejores productos de pastelería (cupcakes y tortas) con la mejor calidad, con los diseños más atractivos para nuestros clientes.
- Contribuir a la generación de empleo y crecimiento de la ciudad de Bucaramanga.
- Innovar con los mejores diseños, característicos de una ciudad como Bucaramanga, y su área metropolitana.
- Ser reconocida como una empresa, en cuanto a calidad y sabor de los productos que ofrece.

4.2.4 Políticas. Las políticas empresariales que representa a la empresa cupcakes sabor a mamá desarrollo en objetivo se dividen en tres rangos.

Políticas de personal:

- Selección del mejor equipo de trabajo, caracterizándose por desempeño e innovación.
- Salarios buenos y adecuados para todo el personal. Más del mínimo legal, reconocimientos monetarios a los empleados que se destacan por su desempeño, contribuyendo al crecimiento de la empresa.
- Jornada laboral. Debido a la naturaleza del producto y servicio, la empresa establece como jornada y horario laboral lo siguiente:
- Horario diario; de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm
- Jornada de lunes a sábado

- Remuneración y/o compensaciones. La empresa proyecta realizar los pagos a los colaboradores mediante dispersión bancaria, es decir consignación en cada cuenta, para lo cual cada empleado deberá abrir cuenta de ahorro en un banco determinado en el momento de su contratación.
- Capacitación. Todo lo relacionado con el aprendizaje de su puesto de trabajo, deberá estar a cargo del gerente mismo.
- Evaluación de desempeño. Esta evaluación estará a cargo del gerente basado en aspectos fundamentales como la responsabilidad, cumplimiento, atención al público, sentido de pertenencia y con valores comunes al ser humano, como trabajo en equipo, esfuerzo, honradez y honestidad, respecto, entre otros.
- **Control.** Debido a que son pocos los empleados y la particularidad del servicio que presta, el control será ejercido directamente por el gerente.
- **Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.** El trabajador tiene la responsabilidad de exigirle a la empresa las medidas de seguridad necesarias para ejecutar la labor encomendada. En ningún caso, el empleador obligará al trabajador a laborar en condiciones inseguras, y de ser así, el trabajador tiene la obligación de negarse a trabajar en dichas condiciones.
- **Política de desarrollo tecnológico.** Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la compañía, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, y tendencias tecnológicas.

Por todos los servicios se emitirá factura legal que serán realizadas por el gerente y cuando se trate de contratos significativos, deberán ser aprobados por la junta directiva.

Políticas de Compras

- Las compras superiores a \$2.000.000= deben ser autorizadas por la junta de socios, mediante la presentación de dos cotizaciones como mínimo.
- Las compras serán analizadas para seleccionar la mejor materia prima posible
- Se le comprará solamente a proveedores reconocidos
- No se puede realizar ninguna compra sin previa autorización del administrador

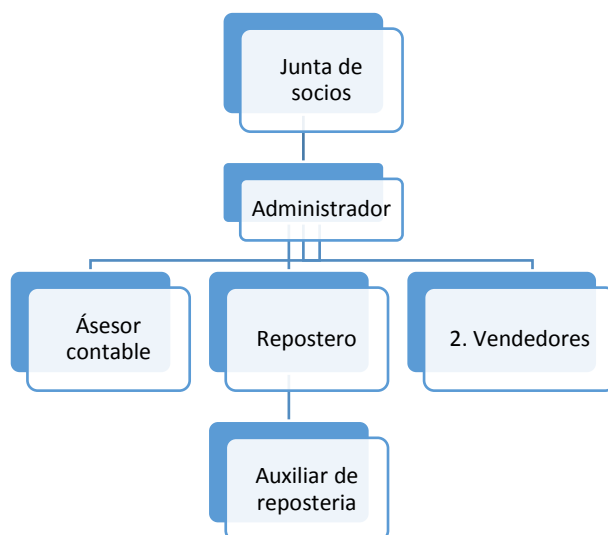
Políticas de ventas

- Todas las ventas serán de contado
- Cuando se trate de pedidos de más de 100 unidades, la empresa descontará un 10% sobre el valor total
- No se realizarán devoluciones por la característica misma del producto

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1. Organigrama. Es la representación gráfica de empresa, a través de él se puede observar la constitución jurídica, el orden de la comunicación, la estructura jerárquica que se tiene, los servicios que ofrece, el tramo de control, y otros aspectos. En este sentido “CUPCAKES CON SABOR A MAMA S.AS”, contará con seis personas que apoyan el proceso de la empresa.

Figura 23. Organigrama



4.3.2 Descripción y perfil de cargos.

Tabla 50. Manual de funciones de Administrador

Nombre del cargo: Administrador		
Departamento: Gerencia		
Jefe inmediato: Junta de Socios		
Supervisa a: Todos, menos al asesor contable		
Perfil del cargo: Profesional en gestión Empresarial, o Ingeniero Industrial con más de tres años de experiencia en el cargo		
Número de cargos iguales: Ninguno		
Descripción del cargo: Organizar, coordinar, controlar, supervisar, administrar el buen funcionamiento de la empresa, procesos administrativos y personal.		
DESTREZAS Excelentes relaciones interpersonales. Persona muy responsable, con la capacidad y organizado tanto a largo plazo como a corto plazo. Ser una persona líder con capacidad de dirigir, guiar, enseñar y orientar al logro.		
FUNCIONES Controlar y dirigir los procesos de producción. Realizar la asignación de los recursos en una programación con el fin de dar el cumplimiento a la producción. Administrar financieramente a la empresa de una manera que se proyecte los recursos suficientes para las obligaciones contraídas con entidades bancarias, proveedores y particulares. Ser el representante de la empresa antes las autoridades competentes como entidades financieras, proveedores, y personas particulares cuando se necesite. Velar por el cumplimiento de las funciones de los empleados. Rendir los informes que la junta de socios le solicite. Manejar los recursos de la empresa en beneficio de la empresa con la respectiva autorización de la junta de socios. Prestar un servicio oportuno y eficiente a todas y cada una de los clientes, proveedores, que requieran su atención. General las ordenes de pedido. Efectuar el costeo de los productos nuevos y actualizar los costos de los existentes, según los cambios de precio de materia prima.		
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO	LOGISTICA

Tabla 51. Manual de funciones del repostero


<p>Nombre del Cargo: Repostero- Panadero</p>	 <p>con todo el amor de tu hogar</p>	
<p>Departamento: Operativo</p>		
<p>Jefe inmediato: Administrador</p>		
<p>Supervisa a: Auxiliar de repostería</p>		
<p>Perfil del cargo: Técnico Profesional en repostería y pastelería, con más de dos años de experiencia, con especialidad en producción, diseño e innovación en productos de tortas, cupcakes y ponqués.</p>		
<p>Número de cargos iguales: Uno</p>	<p>Descripción del cargo: Diseñar, decorar, y elaborar tortas y cupcakes con un estilo autentico e innovador.</p>	
<p>DESTREZAS Ser una persona responsable, honesta, con capacidad y organización a corto plazo y largo plazo. Adaptación y capacidad de trabajar en grupo. Talento y habilidad para la elaboración de tortas y cupcakes.</p> <p>FUNCIONES Presentar un informe detallado de la producción elaborada. Acatar y obedecer las órdenes de Gerente-Administrador. Hacer un uso adecuado de las herramientas de trabajo. Programar procesos productivos según las ordenes de trabajo y los niveles de inventario de los cupcakes por sabor. Todas las funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias e importantes para el buen funcionamiento de la empresa.</p>		
<p>EMPLEADO</p>	<p>JEFE INMEDIATO</p>	<p>LOGISTICA</p>

Tabla 52. Manual de funciones de Auxiliar de repostería


Nombre del Cargo: Auxiliar de repostería		
Departamento: Operativo		
Jefe inmediato: Panadero		
Supervisa a: Ninguno		
Perfil del cargo: Técnico o estudiante de panadería con experiencia en el cargo		
Número de cargos iguales: Ninguno	Descripción del cargo: Realizar las tareas de bodegaje, y otras administrativas que le sean asignadas por el Administrador	
<p>DESTREZAS</p> <p>Ser una persona responsable, honesta, con capacidad y organización a corto plazo y largo plazo. Adaptación y capacidad de trabajar en grupo. Talento y habilidad para la elaboración de tortas y cupcakes.</p> <p>FUNCIONES</p> <p>Almacenamiento y ordenamiento de la materia prima en sus recipientes adecuados. Mantener en perfecto orden y aseo el sitio de trabajo. Conservar las instalaciones de producción en las mejores condiciones de higiene, seguras, libres de posibles contaminantes físicos, químicos, biológicos, o posibles generadores de riesgo de un accidente. Inspeccionar diariamente condiciones básicas de operación en todas las áreas de producción, equipos e instalaciones. Todas las funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias e importantes para el buen funcionamiento de la empresa.</p>		
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO	LOGISTICA

Tabla 53. Manual de funciones de Asesor comercial o vendedor



Nombre del Cargo: Vendedor- Asesor comercial	 <p><i>con todo el amor de tu hogar</i></p>	
Departamento: Comercial		
Jefe inmediato: Administrador		
Supervisa a: Ninguno		
Perfil del cargo: Tecnólogo en mercadeo o en carreras administrativas, con más de dos años de experiencia en ventas de producto de consumo masivo y excelente servicio al cliente.		
Número de cargos iguales: dos	Descripción del cargo: Visitar, Negociar, realizando gestión de ventas de la empresa.	
<p>DESTREZAS</p> <p>Ser una persona responsable, honesta, con capacidad y organización a corto plazo y largo plazo. Persona agresiva comercialmente. Talento, y buena fluidez verbal para cerrar negocios de la empresa.</p> <p>FUNCIONES</p> <p>Acatar y obedecer las órdenes de Gerente-Administrador. Hacer un uso adecuado de las herramientas de trabajo. Realizar estrategias comerciales en beneficio de la empresa. Cumplir con las metas y presupuestos asignados de la empresa. Recaudo y registro de los pagos de los clientes. Organizar los productos terminados en las vitrinas, mostradores y estantes. Presentar informes mensuales de sus funciones, como ventas y estrategias comerciales. Tener aseo y orden de su puesto de trabajo Todas las funciones que por su labor desempeñada se consideren necesarias e importantes para el buen funcionamiento de la empresa.</p>		
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO	LOGISTICA

Tabla 54. Manual de funciones del Asesor contable

Nombre del Cargo: Asesor contable		
Departamento: Administrativo		
Jefe inmediato: Administrador		
Supervisa a: Ninguno		
Perfil del cargo: Contador titulado		
Número de cargos iguales: no		
Descripción del cargo: elaborar los informes contables y financieros necesarios para que el administrador tome decisiones		
<p>DESTREZAS</p> <p>Ser una persona responsable, honesta, con capacidad y organización a corto plazo y largo plazo. Persona comprometida y con buena aptitud de servicio. Conocimiento pleno del manejo contable</p> <p>FUNCIONES</p> <p>Llevar la contabilidad de la empresa. Liquidar la nómina mensual Alimentar el sistema contable de su propiedad con la información contable respectiva. Entregar informes mensuales al administrador Informar al administrador del estado de la empresa Preparar los estados financieros mensuales y entregárselos al administrador</p>		
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO	LOGISTICA

4.3.3 Asignación Salarial. “CUPCAKES CON SABOR A MAMA S.A.S”, tendrá en cuenta la estructura organizacional para realizar la asignación salarial. El personal contara con el pago de las prestaciones sociales y demás beneficios contemplados en la ley para los trabajadores con contrato laboral.

Los contratos laborales, se manejarán a término fijo a un año, con el fin de mantener dentro de la empresa personal con experiencia y confianza, excepto el contador a quien se le remunerara por honorarios. el salario mínimo se calcula \$70.000 para el próximo año, lo mismo auxilia de transporte \$85.000.

Tabla 55. Asignación Salarial mensual

PRESTACIONES. SOCIALES	GERENTE	REPOSTERO	2 ASESORES COMERCIAL	AUXILIAR REPOSTERÍA	ASESOR CONTABLE	TOTAL
Sueldo	2.000.000	1.500.000	1.600.000	700.000	-	5.800.000
Auxilio transpor	85.000	85.000	170.000	85.000		425.000
Horas extras	-	-				-
Honorarios					600.000	
Salario base liq	2.085.000	1.585.000	1.770.000	785.000	600.000	6.225.000
Cesantias 8.33%	173.681	132.031	147.441	65.391		518.543
Interese Cesa 1%	1.737	1.320	1.474	654		5.185
Primas 8.33%	173.681	132.031	147.441	65.391		518.543
Vacaciones 4.17%	86.945	66.095	73.809	32.735		259.583
Parafiscales 7%	145.950	110.950	123.900	54.950		435.750
E.P.S 8.5%	177.225	134.725	150.450	66.725		529.125
A.F.P 12%	250.200	190.200	212.400	94.200		747.000
Dotacion 5%	104.250	79.250	88.500	39.250		311.250
TOTAL PRESTACIO	1.113.667	846.601	945.415	419.294		3.324.978
TOTAL	3.198.667	2.431.601	2.715.415	1.204.294		9.549.978
Total nomina me	3.198.667	2.431.601	2.715.415	1.204.294	600.000	10.149.978

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Se refiere a todas las erogaciones para la adquisición de bienes de capital que requiere, tanto los estudios previos, el montaje y la operación de la empresa.

5.1.1 Inversión Fija. En esta inversión se tienen en cuenta los activos iniciales necesarios para dotar la nueva empresa como, maquinas, equipos, herramientas, computadores, muebles y enseres y equipos de oficina y otros activos complementarios.

Tabla 56. Maquinaria y equipos

CANTIDAD	ACTIVO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Batidora industrial 30 litros	2.700.000	2.700.000
1	Refrigerador de 300 litros	3.600.000	3.600.000
1	Horno duplex	2.000.000	2.000.000
2	Acondicionadores de aire	1.000.000	2.000.000
1	Gramera	165.000	165.000
TOTAL			10.465.000

Tabla 57. Muebles y enseres

CANTIDAD	ACTIVO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Escritorios	190.000	570.000
3	Sillas ergonómicas	150.000	450.000
2	Archivador	190.000	380.000
1	Meson acero inox	450.000	450.000
2	Estantes de acero	600.000	1.200.000
1	Vitrina exhibidora	1.700.000	1.700.000
3	Mesas plasticas para local	100.000	300.000
12	Sillas plasticas para local	30.000	360.000
2	Extinguidores	100.000	200.000
1	Botiquin	500.000	500.000
1	Caja reistradora	364.000	364.000
TOTAL			6.474.000

Tabla 58. Equipos de Computo

CANTIDAD	ACTIVO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Computadores de escritorio	1.700.000	3.400.000
1	Impresora multifuncional	1.100.000	1.100.000
1	Telefono fijo	150.000	150.000
3	Licencias Office	258.000	774.000
TOTAL			5.424.000

Tabla 59. Herramientas

CANTIDAD	ACTIVO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Brochas para brillo	15.000	45.000
2	Colador	14.000	28.000
3	Cucharas de palo	3.500	10.500
2	Set de espátulas	106.000	212.000
1	Exprimidor de cítricos	45.000	45.000
1	Juego de boquillas	40.000	40.000
1	Juego de cucharas medidoras	45.000	45.000
1	Juego d cuchillos para reposte	70.000	70.000
3	Juego d cuencos	48.000	144.000
4	Mangas pasteleras	31.000	124.000
200	Moldes de aluminio	1.400	280.000
2	Vaso medidor	17.000	34.000
1	Rallador acero inox	50.000	50.000
2	Rodillo de madera	50.000	100.000
TOTAL			1.227.500

Tabla 60. Elementos varios

CANTIDAD	ACTIVO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Kid de aseo	50.000	50.000
4	Sacaganchos	5.000	20.000
2	Cosedoras	30.000	60.000
2	Perforadoras	20.000	40.000
1	Kit de elementos para of	100.000	100.000
1	Papeleria para oficina	500.000	500.000
TOTAL			770.000

Tabla 61. Total de inversión fija.

ACTIVO	VALOR
Maquinaria y equipos	10.465.000
Muebles y enseres	6.474.000
Herramientas	1.227.500
Equipo de computo	5.424.000
Elementos varios	770.000
TOTAL	24.360.500

5.1.2 Inversión diferida. Está constituida por las erogaciones necesarias para legalizar la empresa y que se deben realizar antes de la apertura de la misma.

Tabla 62. Inversión diferida

INVERSION	VALOR TOTAL
Estudios previos	1.400.000
Constitucion de la empresa y permisos previos	30.000
Permisos de funcionamiento (alcaldía y otros)	200.000
Licencias de sotfware	258.000
Adecuaciones locativas	1.500.000
Publicidad de lanzamiento	10.100.000
TOTAL	13.488.000

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Partiendo de la definición de prever o mantener en caja el efectivo necesario para cubrir los costos o gastos de

funcionamiento normal de la empresa en un período de tiempo dado, según sea la política de ventas, para el periodo que no entra efectivo o recursos. (Justifique el periodo), descontando aquellos valores que no representen salidas de dinero en ese periodo, como: depreciación de activos y amortización de diferidos.

5.1.3.1 Costos de producción.

Materias Primas⁴⁷ e insumos para producir un (1) cupcakes

Tabla 63. Materias primas e insumos para producir un cupcake

MATERIAS PRIMAS			INSUMOS		
Nombre	Cantidad	Valor	Nombre	Cantidad	Valor
Azucar	17 gramos	77	Empaque plastico	1	20
Polvo hornear	9 gramos	59			
Harina de trigo	5 gramos	12			
Un huevo		233			
Escencia	2 ml	108			
Sal	3 gramos	4			
Mantequilla	82 gramos	279			
TOTAL		772			20
Total materia prima mas insumos para un cupkaces = \$792					

5.1.3.2 Mano obra directa. Cada mes la nómina tiene un valor total de \$10.149.978, incluyendo las prestaciones y los honorarios. De otra parte, la empresa proyecta producir mensualmente 27.216 cupcakes el primer año con incrementos anuales del 10%.

⁴⁷ Ver cuadro 49

Tabla 64. Mano de obra mensual, directa e indirecta

CONCEPTO	DIRECTA (Repostero)	INIDRECTA	TOTAL MES
Nomina mes	1.585.000	4.640.000	6.225.000
Prestaciones sociales	846.601	2.478.377	3.324.978
Honorarios mes	-	600.000	600.000
Totales	2.431.601	7.718.377	10.149.978

costo cada cupcakes por mano de obra = \$373

5.1.3.3 Costos indirectos de fabricación. Corresponden a este rubro, aquellos costos que no intervienen directamente en la preparación del producto. ellos son, las depreciaciones, la amortización de los diferidos, los servicios públicos, arriendos y en general, aquellos que son necesarios para que la empresa funciones normalmente. Sin embargo, para el cálculo del capital de trabajo solo se computan los gastos desembolsables. Es decir, las depreciaciones y los diferidos.

- **Depreciaciones.** La política según la Dian, es depreciar la maquinaria y equipos, muebles y enseres y equipo de oficina a 5 años. Las herramientas y varios no se deprecian.

Tabla 65. Depreciación de los diferentes activos

INVERSION	VLR A DEPRECIAR	AÑOS	VALOR AÑO	VALOR MES
Maquinaria y Equipos	10.165.000	5	2.033.000	169.417
Muebles y Enseres	7.730.000	5	1.546.000	128.833
Equipo de computo	5.424.000	5	1.084.800	90.400
TOTAL	23.319.000		4.663.800	388.650

- **Diferidos.** Estos se refieren a la recuperación que se debe hacer de la inversión diferida y es autorizada a un tiempo máximo de 5 años.

Tabla 66. Amortización de diferidos

INVERSION	VLR A DIFERIR	AÑOS	VALOR AÑO	VALOR MES
Activos Diferidos	13.488.000	5	2.697.600	224.800
TOTAL diferidos	13.488.000	5	2.697.600	224.800

- **Costos y Gastos mensuales.** Los costos mensuales están representados en todas las cuentas que significan costos para la empresa y que se causen contablemente, aunque no se desembolsen.

Tabla 67. Costos y gastos mensuales

RUBRO	Valor mes	Costo fijo	Costo fijo por unidad
Servicio de Agua	400.000	400.000	
Servicio de luz	300.000	300.000	
Servicio de gas	500.000	500.000	
Telefono,Internet	100.000	100.000	
Papeleria y tintas	150.000	150.000	
Publicidad de operación	2.302.000	2.302.000	
Elementos de aseo	200.000	200.000	
Mantenimiento	200.000	200.000	
TOTAL	4.152.000	4.152.000	\$153

Tabla 68. Costo total por unidad

Valor	materia prima	insumo	mano obra	CIF	Total unidad
Costo por unidad	772	20	373	153	1.318

En total el capital de trabajo para un mes asciende a:

Mano directa = \$2.431.601

Mano indirecta = \$7.718.377

Costos indirectos = \$4.675.050

Materias primas = \$21.010.752

Insumos = \$544.320

Total = \$36.380.100

En consecuencia, el capital de trabajo requerido para un mes de trabajo es de **\$36.380.100**

5.1.4 Inversión total y financiación. La inversión total está conformada por todos los activos incluyendo los diferidos necesarios para iniciar la empresa y operarla de manera normal.

Tabla 69. Inversión total y financiación

CLASE DE INVERSION	VALOR	TERCEROS	SOCIOS
Activos fijos	24.360.500	25.000.000	- 639.500
Capital de trabajo	36.380.100	-	36.380.100
Activos diferidos	13.488.000	-	13.488.000
TOTAL INVERSION	74.228.600	25.000.000	49.228.600
Porcentaje d participacion	100%	33,68	66,32

La inversión a cargo de terceros, se refiere a un crédito que se debe tramitar ante una entidad bancaria bajo las siguientes condiciones.

Condiciones del crédito

Monto solicitado	\$25.000.000
Tasa de interés anual	18% EA
Tasa mensual:	1.5%
Plazo	5 años
Amortización	trimestre vencido
Garantía	codeudores con finca raíz
Línea:	empresarial de creación de empresas
Banco:	Banca de fomento

También se acudirá al fondo emprender y otros fondos de capital semilla, inclusive créditos de la alcaldía de Bucaramanga para microempresarios.

Tabla 70. Amortización del crédito

TRIMESTRE	MONTO	25.000.000	18% EA	1,5% MV
No	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA TOTAL	SALDO
1	1.250.000	1.125.000	2.375.000	23.750.000
2	1.250.000	1.068.750	2.318.750	22.500.000
3	1.250.000	1.012.500	2.262.500	21.250.000
4	1.250.000	956.250	2.206.250	20.000.000
5	1.250.000	900.000	2.150.000	18.750.000
6	1.250.000	843.750	2.093.750	17.500.000
7	1.250.000	787.500	2.037.500	16.250.000
8	1.250.000	731.250	1.981.250	15.000.000
9	1.250.000	675.000	1.925.000	13.750.000
10	1.250.000	618.750	1.868.750	12.500.000
11	1.250.000	562.500	1.812.500	11.250.000
12	1.250.000	506.250	1.756.250	10.000.000
13	1.250.000	450.000	1.700.000	8.750.000
14	1.250.000	393.750	1.643.750	7.500.000
15	1.250.000	337.500	1.587.500	6.250.000
16	1.250.000	281.250	1.531.250	5.000.000
17	1.250.000	225.000	1.475.000	3.750.000
18	1.250.000	168.750	1.418.750	2.500.000
19	1.250.000	112.500	1.362.500	1.250.000
20	1.250.000	56.250	1.306.250	-
TOTAL	25.000.000	11.812.500	36.812.500	
Cuota mensual promedio de intereses				196.875
Cuota mensual promedio de capital				416.667
Cuota MENSUAL TOTAL promedio				613.542

5.2 COSTOS Y GASTOS

Los costos mensuales son aquellas erogaciones que requiere la empresa para funcionar normalmente y que están representados en diferentes denominaciones o clasificaciones como son: fijos y variables, directos e indirectos.

5.2.1 Costos y Gastos totales mensuales. Los costos mensuales están representados en todas las cuentas que significan costos para la empresa y que se causen contablemente, aunque no se desembolsen.

Tabla 71. Costos totales mensuales

RUBRO	Valor mes	Costo fijo	Costo variable	Costo directo	Costo indirecto
Mano de obra directa	1.585.000	1.585.000		1.585.000	
Prestaciones Sociales	846.601	846.601		846.601	
Mano de obra indirecta	4.640.000	4.640.000			4.640.000
Prestaciones Sociales	2.478.377	2.478.377			2.478.377
Honorarios	600.000	600.000			600.000
Materias primas	21.010.752		21.010.752	21.010.752	
Insumos	544.000		544.320	544.320	
Servicio de Agua	400.000	200.000			200.000
Servicio de luz	300.000	2.000.000			2.000.000
Servicio de gas	500.000	500.000		500.000	
Telefono,Internet	100.000	200.000			200.000
Papeleria y tintas	150.000	150.000			150.000
Publicidad de operación	2.302.000	100.000			100.000
Depreciaciones	388.650	4.663.800			4.663.800
Diferidos	224.800	224.800			224.800
Elementos de aseo	200.000	200.000			200.000
Mantenimiento	200.000	200.000		200.000	
Cuota amortizacion cred	416.667	416.667			416.667
intereses credito	196.875	196.875			196.875
TOTAL	37.083.722	19.202.120	21.555.072	24.686.673	16.070.519

5.2.2 Costos unitarios. Con el fin de determinar el costo de cada cupcake, se debe calcular el costo unitario mensual, dividiendo el costo total mensual sobre las 27.216 unidades proyectadas en la capacidad utilizada. De esta manera se tiene que: Costos totales del mes \$37.083.722 dividido en 27.216 = \$1.363; como costo total unitario.

5.3 ASIGNACIÓN DEL PRECIO

El precio de mercado de los cupcakes es de \$2.500 a \$3.500. la empresa espera obtener una rentabilidad del 20%, para lo cual se utiliza la siguiente formula:

Costo fijo unitario + costo variable unitario

1 – el porcentaje de la utilidad que espera obtener

$$\frac{1.363}{1-20\%} = \frac{1.363}{0.80} = \mathbf{\$1.703 \text{ por cada cupcake}}$$

5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

Se requiere proyectar las cifras a un mínimo de cinco, termino del crédito y como requisito para conocer la generación de ingresos, de tal manera que, al cruzarlos con los egresos, quede un excedente positivo, y de esta manera conocer la capacidad del proyecto para generar utilidades. Además, se requieren las cifras para el cálculo de los indicadores o razones financieras.

Estas proyecciones se realizan a precios constantes, es decir, no se tiene en cuenta la inflación, y solamente se incrementan cada año, las unidades, dejando constantes los demás valores. También se incrementan los valores correspondientes al servicio del gas y las materias primas e insumos.

5.4.1 Egresos. Están dados por todos los costos calculados para los cinco años los cuales se mantendrán constantes.

Tabla 72. Proyección de los costos a pesos constantes

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra directa e indirecta	74.700.000	74.700.000	74.700.000	74.700.000	74.700.000
Prestaciones sociales	39.899.736	39.899.736	39.899.736	39.899.736	39.899.736
Honorarios	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
Servicio de Agua	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Servicio de gas	6.000.000	6.531.840	7.185.024	7.903.530	8.693.874
Servicio de luz	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Servicio telef. internet	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Papelería y tintas	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Publicidad de operación	27.624.000	27.624.000	27.624.000	27.624.000	27.624.000
Depreciaciones	4.663.800	4.663.800	4.663.800	4.663.800	4.663.800
Diferidos	2.697.600	2.697.600	2.697.600	2.697.600	2.697.600
Cuota intereses crédito	4.162.500	3.262.500	2.362.500	1.462.500	562.500
Amortización crédito	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Elementos de aseo	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Mantenimiento	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Materia prima	252.129.024	280.143.360	308.157.696	338.973.620	372.870.596
Insumo	6.531.840	7.257.600	7.983.360	8.781.700	9.659.860
TOTAL	448.008.500	476.380.436	504.873.716	536.306.486	570.971.966

5.4.2 Ingresos. Se tomará como base el cuadro de capacidad proyectada y el precio asignado técnicamente a través del costo.

Tabla 73. Proyección de Ingresos. A pesos constantes

CUPCAKE	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
326.592	1.703	556.186.176				-
362.880	1.703		617.984.640			
399.168	1.703			679.783.104		
439.085	1.703				747.761.755	
482.993	1.703					822.537.079
TOTAL		556.186.176	617.984.640	679.783.104	747.761.755	822.537.079

5.5 ESTADOS FINANCIEROS

Son documentos que contienen la información contable de manera ordenada y clasificada y son básicos en la obtención de la evaluación financiera e indicadores financieros de una empresa en un periodo.

5.5.1 Balance general año base. Muestra la situación de la empresa, al inicio de las operaciones. Refleja, por tanto, las inversiones iniciales y su procedencia. Se omite la proyección a cinco años por no aportar datos significativos para la evaluación financiera.

Tabla 74. Balance general año base

ACTIVO		PASIVO	
Corriente	34.251.298	Corriente	25.000.000
Bancos	36.380.100	Credito B. largo plazo	25.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	36.380.100	PATRIMONIO	49.228.600
A CTIVOS FIJOS	24.360.500	Aportes de los socios	49.228.600
Maquinaria y equipos	10.465.000		
Muebles y enseres	6.474.000		
Equipo de computo	5.424.000		
Herramientas y Elementos v	1.997.500		
INVERSION DIFERIDA	13.488.000		
ACTIVO TOTAL	74.228.600	PASIVO + PATRIMON	74.228.600

5.5.2 Estado de resultados proyectado a 5 años. El estado financiero que mejor refleja la situación financiera y rentable de la empresa, es precisamente el estado de resultados. Permite conocer la capacidad que tiene la empresa para generar ingresos y utilidades que permitan realizar la evaluación financiera del proyecto, proyectado a cinco años.

Tabla 75. Estado de resultados proyectado a pesos constantes

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	556.186.176	617.984.640	679.783.104	747.765.755	822.537.079
Por venta de cupcakes	556.186.176	617.984.640	679.783.104	747.765.755	822.537.079
EGRESOS OPERAC	366.728.760	394.743.096	422.757.432	453.573.356	487.470.332
Nomina	74.700.000	74.700.000	74.700.000	74.700.000	74.700.000
Prestac. Sociales	39.899.736	39.899.736	39.899.736	39.899.736	39.899.736
Materia Prima	252.129.024	280.143.360	308.157.696	338.973.620	372.870.596
Insumos	6.531.840	7.257.600	7.983.360	8.781.700	9.659.860
UTILID OPERAC	189.457.416	223.241.544	257.025.672	294.192.399	335.066.747
GASTOS ADMON Y VENTAS	71.185.400	71.216.780	71.770.424	72.488.930	73.279.274
Honorarios	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
Servicios publicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
Gas	6.600.000	6.631.380	7.185.024	7.903.530	8.693.874
Aseo/Mantento/Tintas	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000
Publicidad	27.624.000	27.624.000	27.624.000	27.624.000	27.624.000
Amortizacion crédito	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Depreciaciones	4.663.800	4.663.800	4.663.800	4.663.800	4.663.800
Diferidos	2.697.600	2.697.600	2.697.600	2.697.600	2.697.600
UTILID. Antes de Intereses	118.272.016	152.024.764	185.255.248	221.703.469	261.787.473
- Intereses	4.162.500	3.262.500	2.362.500	1.462.500	562.500
UTILIDAD despues de intereses Y ANTES DE IMPUEST	114.109.516	148.762.264	182.892.748	220.240.969	261.224.973
IMPUESTOS	49.242.176	63.053.469	76.655.857	91.570.076	107.965.763
- Ind y Cio	2.224.745	2.471.939	2.719.132	2.991.063	3.290.148
-Cree 7%	7.987.666	10.413.358	12.802.492	15.416.868	18.285.748
- impuesto de Renta	39.029.765	50.168.172	61.134.232	73.162.145	86.389.866
UTILIDAD NETA	64.867.340	85.708.795	106.236.891	128.670.893	153.259.210
	11,66	13,87	15,63	17,21	18,63

5.5.3 Flujo de caja proyectado a 5 años. Permite conocer el dinero en efectivo que se encuentra disponible en un momento determinado. Se exceptúan aquellos rubros equivalentes a las depreciaciones y diferidos, que no son desembolsables; al igual que los impuestos que, aunque se causan en el año, se desembolsan en el siguiente. Este estado financiero permite conocer la situación financiera de la

empresa y predecir el tiempo que podrá operar sin obtener utilidades, pero sufragando sus gastos a partir de los costos no desembolsables.

Tabla 76. Flujo de caja proyectado En miles de pesos constantes

CUENTA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	74.228.600	530.712.000	589.680.000	648.648.000	713.513.125	784.863.625
Venta de cupcake	-	530.712.000	589.680.000	648.648.000	713.513.125	784.863.625
Por credito Bancario	25.000.000					
Por Aportes Social	49.228.600					
EGRESOS		430.552.760	507.840.652	550.219.925	595.356.742	644.958.282
OPERACIONALES		366.728.760	394.743.096	422.757.432	453.573.356	487.470.332
GASTOS ADMON		71.185.400	71.216.780	71.770.424	72.488.930	73.279.274
impuesto renta		0	39.029.765	50.168.172	61.134.232	73.162.145
industria y cio			2.224.745	2.471.939	2.719.132	2.991.063
Cree			7.987.666	10.413.358	12.802.492	15.416.868
- Depreciacion		4.663.800	4.663.800	4.663.800	4.663.800	4.663.800
- Amort. Diferidos		2.697.600	2.697.600	2.697.600	2.697.600	2.697.600
INVERSIONES	74.228.600					
Muebles y enseres	6.474.000					
Maquinaria y equipo	10.465.000					
Equipo computo	5.424.000					
Herramientas y otro	1.997.500					
Capital de trabajo	36.380.100					
Inversion diferida	13.488.000					
Excedente operac	-	100.159.240	81.839.348	98.428.075	118.156.383	139.905.343
Superavit / Deficit	-	-	-	-	-	-

Después de calculados todos los costos en que incurrirá la empresa en cada uno de los cinco años de vida útil, se logró establecer que existe suficiente liquidez para funcione normalmente mientras empieza su giro normal por ingresos por ventas.

6. EVALUACION DEL PROYECTO

6.1 EVALUACION SOCIAL

6.1.1 Generación de empleo. El proyecto generará 6 empleos directos y permanentes, colaborando de esta manera a la disminución del desempleo.

Lo anterior se traduce en 6 familias que adicionalmente contarán con recursos para mejorar su estilo de vida y su bienestar, apoyando al desarrollo económico de la región

6.2 EVALUACION AMBIENTAL

El proyecto no generará ningún impacto negativo al ecosistema ambiental, por cuanto no se van a manejar sustancias químicas ni nocivas para salud de los seres vivos, los insumos básicos del cupcake como las frutas, harinas, se cultivan de una forma técnica por los agricultores y serán adquiridos en lugares que tengan todos los estándares de calidad y permiso de distribución asegurando que los alimentos que sean adquiridos sean de beneficios y de calidad para el consumidor.

La basura que se genere, producto de los residuos de la actividad repostería, como papeles, plásticos y orgánicos, serán tratados de acuerdo al plan de manejo ambiental general, teniendo muy en cuenta que el área de trabajo donde se producirán los cupcakes, esté siempre limpio y libre de sustancias diferentes a las estrictamente necesarias para la elaboración de los productos.

El objetivo es lograr un impacto prácticamente nulo en varios de los aspectos donde sea posible (Administrativa, operativa), por lo cual se plantean las siguientes propuestas,

En el Área Administrativa se trabajará en hacer promoción del reciclaje como método para mitigar los efectos causados por el uso constante de papel, tóner de impresora, filtros, envases, cartón, y utensilios básicos de esta operación diaria y para ello se capacitará al personal en el programa de gestión ambiental.

Tabla 77. Matriz de impacto ambiental Plan de manejo ambiental

Aspecto	Impacto ambiental
Agua	Disminución en los niveles de las fuentes hídricas. Escasez del líquido Manejo inadecuado del recurso hídrico. Contaminación del recurso a causa de lixiviados y otros agentes contaminantes Afectación en la calidad de los afluentes hídricos (manejo de aguas residuales) Sedimento a las fuentes hídricas
Suelo	Alteración del suelo.
Ecosistema	Afectación a la flora y fauna del área en que está ubicada la planta Afectación de la vegetación existente
Aire	Proliferación de olores a causa de la descomposición de la materia orgánica Contaminación auditiva Emisión de gases Alto niveles de emisión de ruido
Manejo de desechos	Proliferar focos de contaminación Plagas Segregación de desechos inorgánicos y de difícil degradación Incendio Emisión de olores

Fuente: Adaptado de El Plan de Manejo Ambiental para la Subvención 015

Tabla 78. Matriz de impacto ambiental

ASPECTO	IMPACTO	COMPROMISO
SUELO	Si	anualmente hacer auditoria y seguimiento del Pot
AGUA	salida por alcantarillados	Hacer revisión periódica para evitar que los alcantarillados estén en malas condiciones y esto pueda causar taponamientos y llegadas de plagas
	salida por alcantarillados	
	lavaplatos con descargue y filtros	filtrar desechos antes de ser arrojados en alcantarillas para evitar contaminación
	filtro carbonatados	
	salida a alcantarillados y extractores de olor	
AIRE	equipos de buena calidad y en estado uno A para evitar que el aire acondicionado genere olores o contaminación, o la falla de filtro que puedan afectar la salud de los trabajadores o los clientes	Mantenimiento de los equipos y revisión periódica del estado del mismo.
	Chimenea que saca el calor, humo que genera el horno, con la altura necesaria para que las casas o negocios al rededor no perciban olores o temperatura causada por la fabricación del cupcake	
ENERGIA	Consumo de carga electromagnética	Adquisición de equipos de bajo consumo de energía y mantenimiento preventivo
DESECHO ANIMAL	cascaras de huevos	Clasificación de desechos solidos
DESECHO VEGETAL	residuos de cartón, platico y comida ya no utilizada	Se realizara un proceso de clasificación de desechos solidos y reciclables, con el fin de reutilizar lo posible en papel de oficina y mantener buenas practicas de reciclable, evitando desperdicios de materiales y generando cultura de reciclaje
Visual	contaminación visual	Utilizar Colores Y Formas En Los Avisos Y Material Publicitario Para Reducir La Contaminación Visual

6.2.2 Plan de mitigación (antes, durante y después del proceso) dentro de un desarrollo sostenible.

El plan de mitigación debe ser liderado por un Comité de Gestión Ambiental, compuesto por representantes de cada área, el cual será el encargado de crear e implementar la política ambiental, revisar la normatividad y legislación entorno a la gestión ambiental, con el fin de ceñirse a ellas y realizar las siguientes actividades: diseñar los planes GA, programar capacitaciones, boletines informativos, programar reuniones mensuales, diseñar cronogramas de actividades, realizar auditorías periódicas, presentar los informes mensuales a las entidades reguladoras como son la Secretaria de Salud Municipal, la Corporación Autónoma

Se pueden analizar los posibles impactos ambientales que tendría el desarrollo del proyecto, se concluye 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, seleccionando y clasificando los materiales como papel, cartones de huevos de tal manera que se permita reutilizar estos materiales, como hojas, cartón, papel de cualquier tipo.
- Adoptar el habito de reciclaje de vidrio, aluminio y plástico.

6.3 FINANCIERA

Se trata de evaluar los resultados vistos desde el área financiera. Para ello se cuenta con varias herramientas entre las que se tienen:

6.3.1 Valor Presente Neto VPN. Se calcula a partir del flujo de caja neto proyectado para los 5 años, y el valor de la inversión inicial, y se halla sumado los valores de cada año y se define como el valor monetario que puede llegar a valer la empresa durante todos sus años de proyección, traídos al valor presente o a pesos presentes y resulta de restar los flujos netos de operación generados en todos los periodos proyectados, de la inversión inicial multiplicados por una tasa de interés dada. Esta tasa se le denomina tasa de oportunidad. Esta tasa de oportunidad está calculada en base a la tasa de interés que en promedio están pagando los bancos y corporaciones por el dinero dejado en depósito a más de 360 días, la cual, en septiembre de 2015, asciende al 5,66% según las estadísticas del banco de la república, promedio anual.⁴⁸

Sin embargo, por estar calculando las proyecciones a pesos constantes, se debe actualizar la tasa de interés mediante la actualización de los flujos netos de operación comparados con la tasa de rentabilidad mínima esperada por el inversionista y que es la adicional a la tasa de oportunidad sin tener en cuenta la inflación.

Esta tasa se le conoce como TMAR.

TES: Títulos de tesorería a 5 años del Banco de la República: 5,66%

TR: Tasa de riesgo: 10

TO = $((1+ TES) (1+TR))^{-1} \times 100$

⁴⁸ Información por internet del DTF del Banco de la Republica, al 21 de octubre 2016.

$$TO = ((1 + 0,0566) (1 + 0,1)) - 1 \times 100$$

$$TO = 16,226\%$$

TO: Tasa oportunidad calculada: 16.226 %

RP: Porcentaje de recursos propios: 63.68%

RC: Porcentaje de recursos del crédito: 36.32%

TI: Tasa de Interés del crédito: 18%

%IMP: Porcentaje de impuesto de renta: 33%

Debe existir una relación de:

$$TMAR = (TO \times RP) + (RC \times TI \times (1 - \%IMP))$$

$$TMAR = (0,15005 \times 0,6367) + (0,3633 \times 0,18 \times (1 - 0,33))$$

$$0.10331094 + (0.3633 * 0.18 * 0.67)$$

$$TMAR = 14.71\%$$

Como se trabaja con pesos constantes se debe deflactar bajo la siguiente fórmula:

$$TMAR \text{ Deflactada} = \frac{((1 + TMAR) - 1) \times 100}{(1 + Ti)}$$

$$TMAR \text{ Deflactada} = 12,46\%$$

Tabla 79. Flujos netos para hallar el VPN

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE ACTUALIZACION	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS
			$(1+0,1246)^{-t}$	
0	(74.228.600)	12,46%	1000000	(74.228.600)
1	100.159.240	12,46%	0,889205	89.062.097
2	81.839.348	12,46%	0,790686	64.709.227
3	98.428.075	12,46%	0,703082	69.203.008
4	118.156.383	12,46%	0,625184	73.869.480
5	139.905.343	12,46%	0,555917	77.775.759
VALOR PRESENTE ANUAL				300.390.970

Por calculadora financiera FC200 es 464.289.000, valor cercano, por lo tanto, se da por cierto el VPN y significa que está bien calculado. Siguiendo la filosofía del VPN el resultado es mayor a 1; por lo tanto, la inversión es aceptable y atractiva.

6.3.2 Tasa Interna de Rentabilidad TIR. Es un indicador que permite la evaluación de la rentabilidad de una inversión o un proyecto con respecto a una mejor opción o similar, y se define como la tasa de interés que hace que el valor futuro de la inversión sea igual a la suma de los valores futuros de los flujos de efectivo en el periodo proyectado; por lo tanto, es el interés o rendimiento que ganan los dineros invertidos en el proyecto durante su vida útil.

El criterio teórico de decisión es...

Si $TIR \gg \gg$ tasa de interés de oportunidad, la inversión se hace más atractiva.

Si $TIR \ll \ll$ tasa de interés de oportunidad, la inversión debe rechazarse.

Tomando la misma tasa de interés deflactada = a 12,46% y haciendo uso de la calculadora financiera FC200 se obtuvo una **TIR** del 128 %, por encima de la tasa de rentabilidad esperada por los inversionistas de CUPCAKES CON SABOR A MAMA.S.A.S.

6.3.3 Análisis de las razones financieras. Estas razones son indicadores que reflejan el buen comportamiento de la inversión y su capacidad para generar riqueza y devolverle al empresario lo invertido y procurarle una utilidad.

Entre las más relevantes se encuentran:

Tabla 80. Razones financieras

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{64.867.340}{556.186.176}$	11.66% año 1
		$\frac{153.259.210}{822.537.079}$	18.60% año 5
Rentabilidad sobre inversión total	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión total}}$	$\frac{64.867.340}{74.228.600}$	87.38% año 1
		$\frac{153.259.210}{74.228.600}$	206.47% año 5
Lverage	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Recursos propios}}$	$\frac{64.867.340}{49.228.600}$	131.66%. año 1
		$\frac{153.259.210}{49.228.600}$	311.32% año 5

Se han calculado los indicadores de más importancia, sin demeritar los demás. Con estos se conoce la capacidad que tiene la empresa para generar ingresos con una inversión mínima y cómo se comporta esa capacidad en el tiempo durante los primeros cinco años de vida útil de la empresa. Es de resaltar que la inversión renta a una tasa mucho más alta que la ofrecida por el sector financiero ; aun así la rentabilidad neta está por debajo de la esperada por los socios en la asignación del precio, pero muy por encima de la tasa de mercado para los títulos valor.

Como se puede observar los indicadores son muy buenos durante todos los años de proyección de la empresa. Teniendo en cuenta que los resultados del VPN y la TIR son positivos y aceptables y los indicadores muy buenos, la inversión es aceptada y recomendada en todos sus aspectos, con la seguridad de recuperarla y obtener rentabilidad.

- **Rentabilidad sobre ventas:** mide la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades económicas que traducidas en porcentaje, generen un margen de rentabilidad aceptable y atractivo para los inversionistas de modo que los motive a invertir en el proyecto. Este margen se obtiene dividiendo la utilidad neta del periodo, sobre las ventas netas totales del mismo periodo. En este caso se calcula para el primero y quinto año.

Utilidad neta

Ventas netas

Primer año	<u>64.867.340</u>	=11.66%	Quinto año	<u>153.259.210</u>	= 18.60%
	556.186.176			822.537.079	

- **Rentabilidad sobre inversión total:** es la capacidad que tiene la empresa para producir eficientemente y hacer que la inversión inicial total rinda y se traduzca en utilidades que haga atractivo para los inversionistas invertir en el negocio. Se obtiene dividiendo la utilidad neta del periodo, sobre la inversión total inicial. En este caso se calcula para el primero y quinto año.

Utilidad neta

Inversión total

Primer año	<u>64.867.340</u>	=87.38%	Quinto año	<u>153.259.210</u>	=
	74.228.600			74.228.600	
					<u>206.47%</u>

- **Leverage:** capacidad que tiene la empresa para producir eficientemente y hacer que los recursos aportados por los socios, renten a una tasa superior a la tasa de mercado, de manera que sea atractivo y rentable invertir en la iniciativa empresarial.

Utilidad neta

Recursos de los socios

Primer año	<u>64.867.340</u>	=131.66%	Quinto año	<u>153.259.210</u>	=311.12%
	49.228.600			49.228.600	

Lo que significa que con pocos recursos se obtienen muy buenas utilidades

6.4 EVALUACION ECONÓMICA

6.4.1 Punto de equilibrio. El punto de equilibrio x , se obtiene aplicando el concepto del modelo clásico de costos, igualando la suma de ingresos totales y costos totales; de la ecuación:

$x = \text{Costos fijos anuales} / (\text{Precio de venta} - \text{Costo variable})$; en donde:

Costo variable unitario = 792

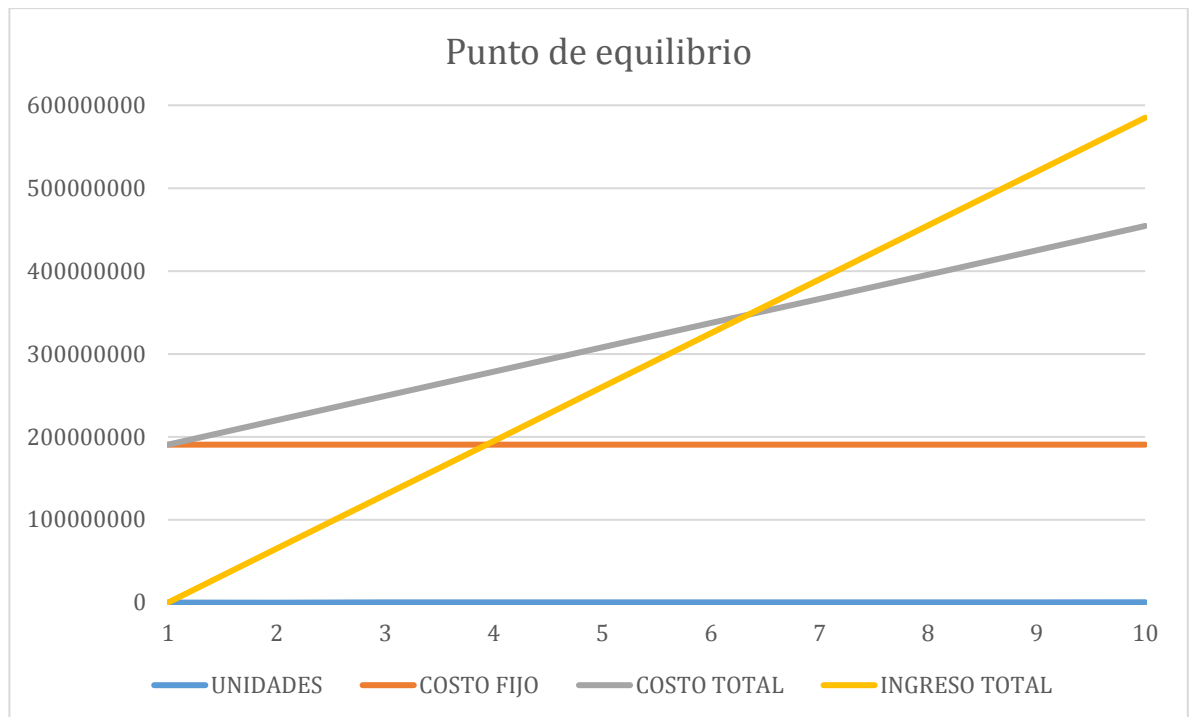
Precio de venta \$1.703

Costos fijos anuales = \$230.424.240 =

= 190.528.248 / 892 = 252.936 unidades =77.4%

Lo que significa que la empresa CUIPCAKE DE MAMA S.A.S, alcanza su punto de equilibrio cuando haya vendido y cobrado efectivamente 252.936 unidades al equivalente al 77.4% de sus ventas, es decir 9 meses 4 días.

Figura 24. Gráfico Punto de equilibrio



6.4.2 Periodo de recuperación. Se refiere al periodo específico en el cual los socios de CUPCAKES CON SABOR A MAMA S.A.S, logran recuperar la inversión que realizaron para el montaje y operación de la empresa, calculada en base a los flujos netos.

Tabla 81. Recuperación de la inversión.

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE ACTUALIZACION	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS
			$(1+0,1246)^{-t}$	
0	(74.228.600)	12,46%	1000000	(74.228.600)
1	100.159.240	12,46%	0,889205	89.062.097
2	81.839.348	12,46%	0,790686	64.709.227
3	98.428.075	12,46%	0,703082	69.203.008
4	118.156.383	12,46%	0,625184	73.869.480
5	139.905.343	12,46%	0,555917	77.775.759
VALOR PRESENTE ANUAL				300.390.970

Según la generación de ingresos se puede inferir que los socios de la empresa CUCPCAKES, SABOR A MAMA. A.S, recuperarán su inversión aproximadamente en 11 meses. Se observa que en el primer año obtiene un flujo de caja actualizado superior a la inversión; aunque a nivel utilidad neta, el primer año obtiene 64.867.340 los cuales no alcanzan para recuperar en su totalidad la inversión que suma 74.228.600. en este caso esta se recuperara después del mes 13.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluidos los estudios respectivos, se concluye lo siguiente:

Con el estudio de mercados se conoció que existe el mercado suficiente para garantizar la permanencia del proyecto en el tiempo, pues un alto porcentaje conocen y utilizan los cupcakes en sus eventos. Igualmente el 77% están dispuestos a intervenir en el diseño y decoración de sus muffins.

En el estudio técnico se calculó la capacidad de producción de estos pastelitos, de manera que el primer año se producirán 326.592 unidades, cifra con la que iniciara operaciones la empresa. Igualmente se proyectó la estructura del proyecto en cuanto a sus diagrama de operaciones, su localización y los recursos que se requieren para la operación de la empresa.

Administrativamente, se decidió constituir una empresa por acciones simplificadas, donde laboraran 6 personas de manera directa y permanente y se establecieron los respectivos manuales de funciones.

Se calcularon los diferentes costos para la inversión inicial como para su funcionamiento, concluyendo que pueden ser acometidas por los socios iniciales apoyados en recursos externos de los bancos. Esta inversión garantiza la producción de 27.216 cupcakes mensualmente el primer año y generara los recursos necesarios para garantizar la permanencia de la empresa y una rentabilidad aceptable.

La inversión se calculó en un poco más de \$74.228.600 incluyendo un capital de trabajo de \$36.000.000. Esta inversión se recuperara en un lapso de 13 meses.

Los indicadores financieros y económicos son positivos y favorables para los inversionistas.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE BUCARAMANGA. Porque es Bucaramanga una ciudad prospera según el Banco Mundial [en línea] disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Prensa/post/2015/12/21/191;Por-que-es-Bucaramanga-una-ciudad-prospera-segun-el-Banco-Mundial.aspx>

ANDI CAMARA FEDEMOL. Bogotá D.C, 2012. [en línea] [Consultado: 23/09/2013] disponible en: Disponible en: www.andi.com.co

BARRANÁN GERENA, Jenny Paola y MORALES GAITAN, Lina Marcela. De Raca Mandaca Cupcakes [en línea]. Universidad EAN. Pág. 12. Bogotá D.C, 2012

BERNAL RODRÍGUEZ, Érica. FORERO PERILLA, María Paula. Trabajo de Grado SÜSS, Panadería Y Pastelería Gourmet [en línea]. Universidad EAN. Pág.

CALAIKETDELAIAIA Cupcakes de chocolate [en línea] disponible en: <http://calaixetdelaiaia.blogspot.com.co/2014/01/cupcakes-de-chocolate.html>

COLOMBIA APRENDE Bucaramanga, ciudad de los parques [en línea] disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-85829.html>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 100 "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones". Bogotá D. C. 1993 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1333 (julio 21) Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 2009 [en línea] disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1333_2009.html

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 35 Por la cual se establece el descanso remunerado de los trabajadores en algunos días de fiesta. Bogotá D. C. 1939 [en línea] disponible en: <http://www.lexbase.co/leyes/indice/1939/35>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 399 (agosto 19) Por la cual se crea una tasa, se fijan unas tarifas y se autoriza al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, su cobro. Bogotá D. C. 1997 [en línea] disponible en: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=145:ley-399-agosto-19-de-1997&catid=70:leyes-1997&Itemid=116

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 6 de (febrero 19) por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo. Bogotá D. C. 1945 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1167>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 789 (diciembre 27) Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Bogotá D. C. 2002 [en línea] disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 9 (Enero 24) Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Bogotá D. C. 1979 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 99 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1993 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Código Sustantivo del Trabajo Art. 22 – 28 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 3075 (diciembre 23) Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1997 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 410 (Marzo 27) Por el cual se expide el Código de Comercio Bogotá D. C. 1971 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 60 (Enero 18) "Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación". Bogotá D. C. 2002 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6005>

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, Decreto 624 (Marzo 30) Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales. Bogotá D. C. 1989 [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

DANE [en línea] disponible en: www.dane.gov.co

DANE, Encuesta anual de manufactura. Noviembre 2003

DEFINICIÓN ABC Alimentación [en línea] disponible en: <http://www.definicionabc.com/salud/alimentacion.php>

DON JACOBO Nosotros [en línea] disponible en:
<http://www.donjacobonet.net/nosotros.php>

EL ESPECTADOR. Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador [en línea]. [Consultado 05/04/2014]. Disponible en Internet.
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/movida-del-sector-panificador-colombia-articulo-444807>

El nuevo marketing 3.0 visto por Kotler desde sus 10 principios [en línea]. Pág. 2. [Consultado: 23/09/2013]. Disponible en Internet: <http://www.cosaslibres.com/leer-online/?title=El+nuevo+marketing+3.0->

EL PUEBLO DE COLOMBIA Constitución Política de Colombia de 1991 artículo 333 [en línea] disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

EL TIEMPO La importancia de las harinas en nuestra alimentación [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1621477>

FAO y OMS Código De Practicas De Higiene Para Los Alimentos Precocinados Y Cocinados Utilizados En Los Servicios De Comidas Para Colectividades [en línea]., [Consultado el 12/04/ 2014]. Disponible en:
<http://www.ucm.es/data/cont/docs/483-2013-10-10-Comidas%20Preparadas.pdf>

GOOGLE.COM Cupcakes Sabor Mama Respuestas [En línea] disponible en: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/10R5gvXcJ7ZBFR1VYkQIRmGIqIbIJ9DrNUOMYsx21TNI/edit#gid=542064800>

JIMENEZ VILLAGRA, Jaime. MARTÍNEZ O., Juan Sebastián. BELTRAN

MARTINEZ, Paola. Informe de panificación. Panificación el negocio de cada día [en línea]. 17 ed. Pág. 1. Bogotá D.C, 2006. [consultado 05/04/2014]. Disponible en internet:

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Informe Industria enero 2013 [en línea]. Pág. 3. [Consultado 03/04/2014] Disponible en internet: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=65998

MINISTERIO DE SALUD Resolución 599 (enero 20) Por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y de los importados. Bogotá D. C. 1998 [en línea] disponible en: https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_599_1998.pdf

PANADECOL-Panaderos de Colombia [en línea]. [Consultado 14/09/2013]. Disponible en internet: www.panaderosdecolombia.com

Política Pública y creación de empresas en Colombia, Liyis Gómez, Tomado del Decreto 3075 de 1997 nivel nacional acerca de las buenas prácticas de manufactura

PORTAFOLIO Panaderías numero mi pyme Apedan [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/panaderias-numero-mipymes-adepan-106380>

Primer estudio nacional de panaderías (Colombia) [en línea].

PROEXPORT COLOMBIA. Tendencias y oportunidades comerciales del sector de panadería y molinería en el contexto internacional [en línea]. Pag.7. [Consultado 05/04/2014]. Disponible en Internet:

REVISTA DE LOGÍSTICA Mis pymes colombianas, pueden ser más competitivas con las TIC [en línea] disponible en: <http://revistadelogistica.com/actualidad/mipymes-colombianas-pueden-ser-mas-competitivas-con-las-tic/>

REVISTA DINERO Estudios Panadería pastelería en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

Revista Horneando. Optimo pronóstico para el sector panificador colombiano [en línea]. [Consultado 08/04/2014]. Disponible en internet: <http://revistahorneando.com/actualidad-h/item/tendencias-para-el-2013>

SECTORIAL La estabilidad del sector panificador colombiano no implica imposibilidad de crecer en la región [en línea] disponible en: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50822-la-estabilidad-del-sector-panificador-colombiano-no-implica-imposibilidad-de-crecer-en-la-region>

SENA Caracterización Agroindustrial Panificadora [en línea] disponible en: http://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/#

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Fondo Emprender [en línea]. [Consultado 10/04/2014]. Disponible en internet:

SUAREZ MORALES, Lina María. Trabajo De Grado-Proyecto De Investigación, Marketing Sensorial Y Sus Tendencias [en línea]. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Pág. 10 [consultado: 20/09/2013]. Disponible en Internet: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/439/3/TG00665.pdf>

TECNAS Tendencias globales de la industria de alimentos [en línea] disponible en: <http://tecnas.com.co/10-tendencias-globales-de-la-industria-de-alimentos>

Tendencias que guían el consumo de pastelería en Colombia [en línea]. [consultado 03/09/2013]. Disponible en internet: www.team.com.co ZEITHAML A.

VANGUARDIA.COM, El pan santandereano tiene potencial de exportación. Octubre 22 de 2010.

VANGUARDIA.COM, Sector panificador: el reto es aumentar el consumo. Octubre 13 de 2010.

VARGAS HERNANDEZ Diana Alexandra GARCÍA CARVAJAL Lina Vanessa
PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE REAL CUPCAKES Proyecto de
Emprendimiento (Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales) Santiago
de Cali: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Departamento de
Ciencias Administrativas Programa Mercadeo y Negocios Internacionales 2014 [en
línea] disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6467/1/T04523.pdf>

VARGAS ORDOÑEZ Héctor Eduardo GARCÍA MANOSALVA Martin Factibilidad
para la creación de una empresa productora de tornas y ponqués edulcorados con
Stevia Rebaudiana en la ciudad de Bucaramanga. Proyecto de grado (Profesional
en producción agroindustrial) Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander
Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia Producción
Agroindustrial. 2010 [en línea] disponible en:
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11615/2/134774.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Recolección de Información numero 1

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER- UIS
INSTITUTO DE PROYECCION Y EDUCACION A DISTANCIA - IPRED
GESTIÓN EMPRESARIAL
ENCUESTA APLICADA A LA DEMANDA

La presente encuesta virtual, se desarrolló por medio de la aplicación Drive de google, se envió por WhatsApp y redes sociales, tiene como objetivo obtener información sobre los gustos, preferencias, necesidades, actitud de compra, de una población objetivo entre los 15 a 80 años de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de determinar la viabilidad desde el punto de vista de la demanda cupcakes, para el montaje de montar una empresa productora de estos cupcakes.

1 ¿Dentro de sus reuniones sociales usted incluye los cupcakes?

- ❖ Si
- ❖ No

2 ¿Cómo conoció el cupcake?

- ❖ Fiestas
- ❖ Internet
- ❖ Obsequio
- ❖ Repostería

3 ¿ Que factores son fundamentales a la hora de comprar un cupcake?

- ❖ Calidad
- ❖ Diseño
- ❖ Precio
- ❖ Sabor
- ❖ Tamaño

4 ¿ Con que frecuencia compra Cupcakes?

- ❖ Mensualmente
- ❖ Ocasionalmente
- ❖ Quincenalmente
- ❖ Semanalmente

5 ¿Cuál es el sabor q prefiere en la base de cupcake

- ❖ Vinilla
- ❖ Chocolate
- ❖ Vainilla integral
- ❖ Relleno de frutas

6 ¿Qué precio ha pagado por la compra de un cupcakes?

- ❖ \$2.500 - \$3.500
- ❖ \$3.500 - \$4.500
- ❖ más de \$5.000

7 ¿Cuántos cupcakes compra cada vez que los consume?

- ❖ Entre 1 y 5
- ❖ entre 5 y 9
- ❖ entre 9 y 13
- ❖ entre 13 y 17

8 ¿Cuál de las siguientes decoraciones prefiere?

- ❖ Cremas pasteleras
- ❖ Pastillaje
- ❖ Cobertura de chocolate
- ❖ Mix

9 ¿A la hora de adquirir un cupcake de manera confiable usted prefiere comprarlos en empaque:

- ❖ Caja de cartón
- ❖ Caja plástica transparente
- ❖ Caja de aluminio

10 ¿Estaría dispuesto a ir a una pastelería donde pueda crear su propio "CUPCAKES", y pueda escoger desde el sabor del pastel hasta su presentación y celebrar sus fechas especiales?

- ❖ Si
- ❖ No

11 Sexo

- ❖ Masculino
- ❖ Femenino