

DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DOLCE
CAMI PÂTISSERIE EN LA CIUDAD DE CALI VALLE

SOLEDAD CASTRO LOZANO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018

DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DOLCE
CAMI PÂTISSERIE EN LA CIUDAD DE CALI VALLE

SOLEDAD CASTRO LOZANO

Trabajo de Grado para optar por el título de
Administradora de Empresas

Asesora

Mg. CAROLINA SOLARTE GÓMEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

TULUÁ, agosto-2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, mis padres, esposo e hija, por acompañarme durante todo este proceso de culminación de mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, a quien le doy las más infinitas gracias por haberme brindado la salud física, mental y emocional para terminar mi carrera.

A mis padres y familia, por el gran apoyo que me han brindado durante todos estos años.

A mi esposo, porque ha sido mi ancla y mi apoyo durante este proceso, por ser la persona que me impulso a terminar mi carrera, y porque creyó en mis capacidades cuando yo misma no las creía.

A mi profe Carolina, por ser mi guía y mentora.

A mi hermosa hija, porque a tu corta edad, entendías que mami debía estudiar, terminar su trabajo, y en lugar de reclamarme, a tu manera me brindaste tu apoyo. ¡Te amo princesa!

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	17
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2. JUSTIFICACIÓN.....	24
2.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL	26
2.2. JUSTIFICACIÓN PERSONAL.....	26
3. OBJETIVOS.....	28
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	28
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
4. MARCO DE REFERENCIA.....	29
4.1. MARCO CONTEXTUAL	29
4.1.1. Historia y Evolución de la Pastelería.....	29
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	39
5. METODOLOGÍA	43
5.1. TIPO DE ESTUDIO	43
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	43
5.3. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
5.3.1. Primarias.....	44
5.3.2. Secundarias.....	44
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	45

7. ESTUDIO DE MERCADO.....	47
7.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	47
7.2. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE.....	47
INFORMACIÓN.....	47
7.2.1. Análisis de Entorno – PESTEL -.....	47
7.2.2. Diagnóstico Del Entorno De La Empresa Dolce Cami Pâtisserie	48
7.2.2.1 Entorno Geográfico.....	49
7.2.2.2. Entorno Social	50
7.2.2.3. Entorno Cultural	53
7.2.2.4 Entorno Demográfico	54
7.2.2.5. Entorno Medio Ambiental.....	56
7.2.2.6. Entorno Económico.....	57
7.2.2.7. Entorno Tecnológico	58
7.2.2.8. Entorno Político-Gubernamental.....	59
7.2.3. Encuesta de recolección de información sobre la demanda (ver anexo)	
.....	62
7.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA	62
7.3.1. Tamaño de la población y de la muestra	62
7.4. ANALISIS DE LA DEMANDA.....	65
7.4.1 Distribución geográfica del mercado de consumo	65
7.4.2. Tamaño de la población y de la muestra	67
7.4.6. Descripción y análisis de resultados.....	71
7.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO	79
7.5.1. Descripción del Producto	79
7.5.2. Portafolio De Productos (Ver anexo)	79
7.5.3. Marca.....	79
7.5.4. Eslogan.....	79
7.5.5. Logotipo	80
8. ESTUDIO TÉCNICO	81
8.1. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	81

8.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	87
8.2.1. Descripción de cada una de las partes del proceso	97
8.2.2. Diagrama del Proceso	104
8.3. Requerimientos de personal y equipos operativos	110
8.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	115
8.5. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	117
8.6. REQUERIMIENTO DE MATERIALES.....	122
8.7. IMPACTO AMBIENTAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	125
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	126
9.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	126
9.1.1. Formulación Estratégica	127
9.1.2. Matriz del Perfil Competitivo	131
9.1.3. Perfil de los competidores.....	132
9.1.4. Formulación de estrategias.....	138
9.2. ORGANIZACIÓN	139
9.2.1. Estructura Organizacional	139
9.2.2. Requerimiento de Personal Administrativo	140
9.2.3. Requerimiento de nómina en General	141
9.2.4. Descripción de Cargos.....	142
9.2.5. Manual De Funciones Y Procedimientos	143
Fuente. Elaboración propia.	154
9.3. PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO.....	155
10. ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO.....	157
10.1. Razón y Objeto Social	157
10.2. Naturaleza Jurídica	157
10.3. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	158
10.4. REGULACIONES ADMINISTRATIVAS.....	161
10.4.1. Reglamento Interno de Trabajo	161
10.4.2. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.....	173
10.4.3. Administración de Recursos Humanos	176

10.5. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS E IMPLEMENTOS	
ADMINISTRATIVOS	180
11. ESTUDIO FINANCIERO	183
11.1 INVERSIÓN INICIAL	183
11.1.1. Capital de Trabajo.....	184
11.2. COSTOS	184
11.3. GASTOS	185
11.4. INGRESOS (PROYECCIÓN DE VENTAS).....	186
11.5. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	188
11.5.1. Estados Financieros	188
CONCLUSIONES	192
RECOMENDACIONES.....	194
BIBLIOGRAFIA	196
WEBGRAFIA	197
ANEXO	200

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Matriz de Análisis del Entorno Geográfico	50
Tabla 2. Matriz Análisis del Entorno Social	53
Tabla 3. Matriz Análisis Entorno Cultural	54
Tabla 4. Matriz Análisis del Entorno Demográfico.	56
Tabla 5. Matriz Análisis entorno medio ambiente	57
Tabla 6. Matriz Análisis Entorno Económico	58
Tabla 7. Matriz Análisis Entorno Tecnológico	59
Tabla 8. Matriz Análisis Entorno Político-Gubernamental	61
Tabla 9. Análisis PESTEL	61
Tabla 10. Proyección de la población en Cali.	67
Tabla 11. Proyección de la población por edades.	68
Tabla 12. Estrato socioeconómico de la ciudad de Cali.....	68
Tabla 13. Producción Galletas.	87
Tabla 14. Producción Tartas/Tartaletas	90
Tabla 15. Proceso Cupcakes	91
Tabla 16. Proceso Tortas.....	93
Tabla 17. Insumos para producción de Galletas.....	98
Tabla 18. Insumo Producción, Tortas, Tartas y Cupcakes.	98
Tabla 19. Maquinaria de producción	100
Tabla 20. Proveedores de maquinaria y equipo	103
Tabla 21. Inversión equipos administrativos	111
Tabla 22. Inversión equipo de producción	112
Tabla 23. Inversión Muebles y Enseres	113
Tabla 24. Nómina Requerida	113
Tabla 25. Nomina Generada.....	114
Tabla 26. Nomina Proyectada.....	115
Tabla 27. Costo Materia Prima - Torta de 1/8.....	118

Tabla 28. Costo Materia Prima - torta 1/2 Lb.	118
Tabla 29. Costo Materia de Prima. Cupcakes	119
Tabla 30. Costo Materia Prima. Galletas	119
Tabla 31. Costo Materia Prima - Tarta/Tartaleta.....	120
Tabla 32. Costo Materia Prima - Torta libre de gluten de 1/4	120
Tabla 33. Costo Mano de Obra Directa	121
Tabla 34. Costos Indirectos de Fabricación. CIF	121
Tabla 35. Gastos Operacionales.....	122
Tabla 36. Inventario Materia Prima	122
Tabla 37. Matriz DOFA	126
Tabla 38. Matriz ANSOFF	138
Tabla 39. Manual Funciones - Administrador	144
Tabla 40. Activos Diferidos	183
Tabla 41. Inversión Inicial	184
Tabla 42- Capital de Trabajo	184
Tabla 43. Cálculo Costos Directos.....	185
Tabla 44. Cálculo Total Costos	185
Tabla 45. Total Gastos.....	185
Tabla 46. Proyección Ventas	186
Tabla 47. Total Ventas.....	187
Tabla 48. Estado de Resultados	188
Tabla 49. Flujo de Caja.....	189
Tabla 50. Balance General	190
Tabla 51. Calculo Rentabilidad del Proyecto	191

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Actividades Manufactureras de Cali Valle.....	18
Figura 2. Mapa Barrio San Fernando.....	66
Figura 3. Logotipo Dolce Cami.....	80
Figura 4. Crecimiento poblacional de la ciudad de Cali.	83
Figura 5. Macro-Localización de la ciudad de Cali.....	84
Figura 6. Micro-Localización.	86
Figura 7. Diagrama de Procesos. Masa para Galletas	105
Figura 8. Diagrama de Procesos. (Continuación). Masa para Tortas.	106
Figura 9. Diagrama de Procesos. (Continuación). Tartas/Tartaletas	107
Figura 10. Diagrama de Procesos. (Continuación). Cupcakes.	108
Figura 11. Diagrama de Procesos. (Continuación). Torta Libre de Gluten.	109
Figura 12. Distribución en planta	116
Figura 13. Botes de Basura para Reciclar	125
Figura 14. Instructivo para Reciclar	125
Figura 15. Logo Pastelería Dolce Stella.....	133
Figura 16. Logo Pastelería Mufflets Store.....	134
Figura 17. Logo Pastelería Ananda	134
Figura 18. Logo Pastelería Don Jacobo.....	137
Figura 19. Organigrama - Dolce Cami Pâtisserie.....	140
Figura 20. Mapa de Procesos	154

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto tiene como objetivo diseñar el plan de negocio para la creación de la empresa Dolce Cami Pâtisserie, la cual se encuentra dirigida a todas aquellas personas que deseen obsequiar o sorprender a sus seres queridos a través de uno de los productos ofrecidos, teniendo como mercado objetivo, las personas que oscilan entre las edades 15 a 35 años, que comprenden jóvenes, estudiantes, trabajadores, etc., convirtiéndose en el tipo de consumidor que cumple con las características esenciales respecto a su nivel económico, estrato social y gustos.

Para tal objetivo se realizaron los respectivos estudios de; mercadeo, técnico, organizacional, legal, ambiental y financiero para la creación de la pastelería Dolce Cami Pâtisserie, que permitiera ver la factibilidad del proyecto.

De la misma forma se determina la existencia de un mercado significativamente representativo para la producción y comercialización de los productos de pastelería, además se confirma, que no hay impedimento alguno en la disponibilidad de todos los insumos necesarios para su producción, también se verifica que no existen aspectos de tipo legal que impidan la producción y comercialización de estos productos. Igualmente se establece la factibilidad de maquinaria y mano de obra necesarias para la transformación de los insumos en los productos artesanales proyectados.

La característica principal de Dolce Cami Pâtisserie, es brindar productos innovadores a los clientes, realizados con materia prima en su gran mayoría orgánica y saludable, desarrollados mediante técnica francesa, pero, con productos locales, permitiendo resaltar los sabores que tanto hacen que se reconozca a la región y el país; de esta manera, se busca brindar productos que diferentes, y que no se encuentren en la competencia. Respecto a esta última, la empresa se encuentra en un mercado bastante competitivo, en donde se logra observar una

gran cantidad de empresas, que a pesar de ofrecer los mismos tipos de productos no se pueden comparar en calidad, entre otros servicios.

Dentro de los productos que se ofrecen en Dolce Cami Pâtisserie, se pueden encontrar hasta el momento, tortas calientes, Cupcakes, galletas, tartas/tartaletas, los cuales se pueden pedir en diferentes sabores, formas y tamaños, y la línea libre de gluten, esta última línea se piensa ampliar, para lo cual se procederá a buscar la asesoría de un profesional en el área de la nutrición, a fin de mejorar los productos existentes, y así brindar productos no solo de buena calidad sino saludables y deliciosos.

Dolce Cami Pâtisserie, pertenece al grupo de las microempresas, lo que se espera es que, a 5 años, se haya escalado, para poder convertirse en una gran empresa que pueda llegar a la mayor cantidad de ciudades en el país, teniendo como estrategia de distribución contar con sucursales en las ciudades principales y así poder satisfacer a más público.

En cuanto a los servicios Dolce Cami Pâtisserie, no solo vende un producto, sino que, a través de ellos, trata de crear una experiencia, donde no solo se realiza una compra, sino que el cliente se pueda sentir tranquilo, relajado, y que creen recuerdos que les permitan regresar, creando de esta forma fidelización por parte de los clientes.

Por último, a través del estudio financiero, se logra verificar la viabilidad del proyecto, por medio del análisis de las variables más relevantes que se involucran a la hora de tomar la decisión de invertir en el proyecto.

Palabras Claves: tortas, cupcakes, galletas, tartas, consumidor, ventas.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, se ha disfrutado de la dulzura que proporciona no sólo el azúcar en sus diferentes presentaciones, sino las diversas mieles, como son; la miel de abeja, la miel de maple, la miel de agave, entre muchas otras; pero, alguna vez se han detenido a preguntar ¿de dónde viene tanta dulzura? ¿Qué inspiró al primer repostero? ¿De dónde vienen esas ideas tan maravillosas, que hoy día conquistan no solo con su sabor sino con su infinita creatividad?; bueno, para algunos de estos interrogantes existen las respuestas, se pueden encontrar en la historia misma, ya que desde tiempos inmemoriales se ha utilizado el azúcar, como componente principal o secundario de los platos que se servían en los banquetes.

Muchas de las delicias que se pueden disfrutar, han sido descubiertos a través de “errores” cometidos por los primeros chefs de esta historia dulce; un claro ejemplo de esto, son los famosos macarons, un pequeño pero delicioso dulce italiano que fue llevado a Francia por la reina Catalina, y que desde el siglo XVI se dio a conocer hasta nuestros tiempos, con cambios no solo en su composición sino en su presentación gracias a varios chef que con su experiencia y conocimiento los han dado conocer como se ven hoy día.

Colombia no ha sido ajeno al auge de lo dulce, se debe recordar que siempre se ha tenido la fortuna de contar con un clima versátil que permite la siembra de gran variedad de frutas, verduras y granos, lo que ha llevado a los chefs en sus diferentes ramas a crear platos exquisitos, publicando sus recetas y dando a conocer a nivel mundial la gastronomía colombiana.

Teniendo en cuenta el auge en el cual se encuentra el sector pastelero, este se ha vuelto una alternativa muy llamativa para muchos emprendedores a nivel mundial, ya que esta especialidad de la gastronomía, permite a quienes la ejercen, crear, innovar, y mejorar recetas existentes.

En Colombia, muchos profesionales y aquellos que no lo son, ya porque no han culminado sus carreras o porque han aprendido de manera empírica, han decidido emprender, crear su propia empresa, con el fin de generar empleo, y crecimiento a la región y al país. Tal es el caso, de muchos emprendedores caleños, quienes se dieron a la aventura de crear empresa en el sector pastelero, sin ser chefs, sino que muchas de las carreras de estos son administrativas, mismos que al momento de crear su empresa, tomaron la decisión de estudiar pastelería con el fin de innovar en sus propios negocios, y brindar al cliente final productos de excelente calidad.

Con el desarrollo del presente proyecto, se busca no solo analizar e identificar las alternativas que permitan tomar una decisión asertiva acerca del desarrollo de la empresa, dedicada a la producción y comercialización de productos pasteleros, sino que se estudiara el mercado actual de las pastelerías, y de las preferencias de los clientes potenciales. Así mismo, se analizará el componente financiero y la rentabilidad del negocio, con el fin de ofrecer no solo productos de buena calidad, sino precios balanceados y equitativos; a fin de crear un proyecto sostenible que beneficie a todos aquellos que hagan parte del mismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Por años el emprendimiento en Colombia, se ha convertido en un estilo de vida, cada vez son más las personas que crean empresa, y este tipo de negocio ha ido en aumento, pero, también es cierto, que son muchas las micro y pequeñas empresas que cierran sin llegar a cumplir tres años de funcionamiento, esto, debido a la gran cantidad de impuestos que se deben cancelar, a las diferentes dificultades que existen para el emprendedor y a que muchos de ellos no realizan el respectivo estudio previo a su emprendimiento.

Según el informe GEM de emprendimiento, Cali tiene alto número de negocios establecidos. Falta mayor apoyo para la innovación.

Uno de cada seis caleños entre los 18 y 64 años de edad ha desarrollado una actividad empresarial en la ciudad, lo que equivale al 16% de la población y otro 42% aspira a iniciar un negocio en los próximos tres años. Las cifras son el resultado del Monitor Global de Emprendimiento, GEM, (por sus siglas en inglés), que se realiza a nivel mundial y que en el país lo desarrollan varias universidades.

Según el estudio, que en Cali lo elaboró la Universidad Javeriana, la cifra de emprendimiento en la ciudad es menor al promedio nacional, pues en Colombia el 21% de la población ha iniciado actividades empresariales, pero aun así hay varios puntos que se destacan en la capital del Valle.¹

El sector pastelero no es ajeno al emprendimiento y tampoco a los retos que se presentan al momento de querer llegar al cliente.

¹ Cali es la ciudad que tiene el mayor número de empresarios establecidos en el país. El País. Cali, 16 de febrero del 2012. Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/economia/cali-es-la-ciudad-que-tiene-el-mayor-numero-de-empresarios-establecidos-en-el-pais.html>>

Cali se ha caracterizado por ser una ciudad dulcera, y esto ha llevado a que en la ciudad se emprenda en este sector, siendo varias las pastelerías existentes en este momento, y que aportan al crecimiento económico de la ciudad y de la región.

Según el DANE en su encuesta anual manufacturera, el sector de los alimentos y las bebidas ocupa el segundo lugar en la ciudad con el 32.2% de participación en el mercado y de igual forma ocupa este mismo lugar respecto a la ocupación laboral con una participación del 21.7%.

DANE Cali. Principales actividades manufactureras según producción bruta (2008p)

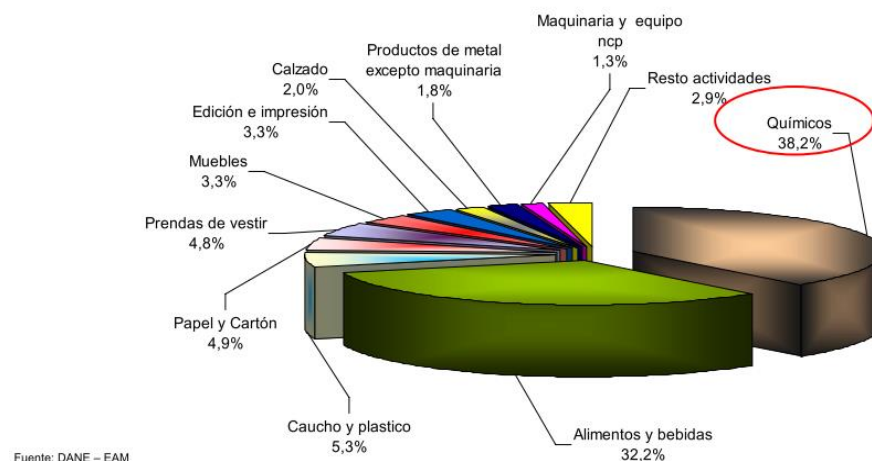


Figura 1. Actividades Manufactureras de Cali Valle. Fuente. DANE

Este es un buen margen de participación, si se tiene en cuenta que muchos de los emprendimientos consiguen su financiación a través de amigos o familiares, ya que es difícil para el emprendedor conseguir crédito a través de las entidades bancarias, aclarando que algunas facilitan el crédito, pero, muchos de estas tienen intereses demasiado altos, lo que impide cumplir con la obligación financiera adquirida, llevando al cierre del establecimiento muchas veces antes de cumplir un año.

Aun así, y a pesar de lo difícil de emprender, durante la realización de la investigación para el desarrollo del presente proyecto, se encontraron algunos testimonios de emprendedores en el sector de la pastelería (ver anexo), donde se pudo observar que muchos de ellos crearon sus negocios sin ser chefs pasteleros y sin contar con grandes financiamientos, por el contrario, la mayoría de estos emprendedores son profesionales de carreras administrativas, y obtuvieron su financiamiento a través de familiares y amigos que creyeron en la idea de emprender y los apoyaron.

Un común denominador entre la mayoría de los emprendedores caleños en el sector de la pastelería, es su pasión por esta rama del sector gastronómico, ya que algunos terminan estudiando para convertirse en chefs pasteleros, y así poder implementar en sus empresas no solo su conocimiento a nivel administrativo sino gastronómico, convirtiendo este sector, en uno de los más llamativos en este momento para emprender.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Por muchos años el emprendimiento en Colombia, se ha convertido en una opción para muchos, ya sea porque se han quedado sin empleo o porque a través de las universidades han adquirido el conocimiento y se les ha impulsado a crear empresa y fomentar de esta forma empleo en el País.

Pero, aun así, no es fácil emprender, son muchas las barreras que se deben derribar y son muchos los emprendedores que prefieren renunciar a su emprendimiento, y tener algo “fijo”.

“...Así lo evidenció la más reciente investigación de la Universidad del Rosario, Fundación Bavaria y el Grupo Sura, en la se explica que el 65% de los colombianos tiene el potencial para convertirse en emprendedor. El informe detalla que el 33% de los emprendedores del país son hombres y el 67% mujeres. Del total, el 44,1% terminó una carrera universitaria, el 4,6 es bachiller y solo el 1,2% tiene un doctorado. El principal apartado del análisis es una encuesta en la que se estableció que uno de los factores por los que fracasan los emprendimientos en Colombia es el déficit financiero (22,9%), seguido por los problemas organizacionales (19,9%), de mercadeo (17%), de recursos humanos (14,4%), de entorno (13,6%), entre otros. Insuficiencia de ingresos propios para subsistir (21,9%), pero también las barreras para acceder a la financiación (18,8%), exceso de gastos (17%), retraso de los pagos de los clientes (15%), problemas con los créditos de los proveedores (14%) y mala administración del dinero (13,3%), son los detonantes del déficit financiero de las empresas en el país.”²

De acuerdo a lo anterior, y si bien el artículo data del año 2015, en estos casi tres años de haber sido publicado por la revista dinero.com, el panorama no es muy

²Cuatro razones por la que los emprendedores colombianos fracasan en el intento. Disponible desde internet en: <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/por-que-fracasan-empresas-colombianas-segun-estudio-universidad-del-rosario/217230>> [con acceso el, 16/12/2015]

diferente, ya que aún siguen existiendo dificultades a la hora de emprender, o porque no se tiene el conocimiento previo, o porque debido al cambio de las políticas económicas, se crean más y más impuestos lo que dificulta el crear empresa.

Muchos emprendedores, al momento de querer financiar sus empresas lo hacen a través de amigos y familiares, ya que si bien se crea una deuda, no se tiene la presión de pagar un interés, que si bien puede ser bajo, también lo es, que si la empresa no funciona y se debe cerrar, se debe seguir cancelando la obligación adquirida con los entes estatales o privados, mientras que, al realizar los préstamos a través de familiares o amigos, estos tienden a apoyar al emprendedor y dan plazo no solo para que se recupere sino para que pueda emprender de nuevo y mejorar los aspectos en los cuales fallo la primera vez. Esto no quiere decir, que los emprendedores o pequeños empresarios no busquen la ayuda económica ofrecida por el gobierno, todo lo contrario, una vez pasados aproximadamente dos o tres años de crearse la empresa, y al saber que se crea una estabilidad que permite cubrir las obligaciones adquiridas, es donde el pequeño empresario realiza el préstamo ya sea para ampliar las instalaciones o para mejorar la maquinaria.

El sector pastelero, es uno de los sectores a nivel gastronómico, que promete un buen futuro económico para el país, ya que, no solo se encuentra en su mejor momento, sino que, de acuerdo al artículo publicado en franquicias Colombia.co, *"en Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que registran ventas de más de \$3 billones, 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"*³; lo que permite tener un excelente panorama para aquellos que desean emprender en este campo.

³ Las panaderías y pastelerías, son en Colombia un negocio rentable. Disponible en internet, desde: <<http://www.franquiciascolombia.co/981-las-panaderias-y-pastelerias-son-en-colombia-un-negocio-rentable>>

Así mismo, a nivel mundial la pastelería está en auge, debido no solo a los sabores de la masa, sino a sus decoraciones y a la innovación en sus herramientas de trabajo y en muchas de las recetas de antaño, mismas que se han ido modificando conforme a las necesidades actuales del consumidor; pero, este sector no es del todo ajeno a los inconvenientes que se presentan al momento de querer crear empresa, ya que muchos de los insumos con los cuales se debe trabajar son importados, lo que incrementa el valor de los productos, aunado a esto, el gobierno creó el impuesto al consumo, un ítem más a tener en cuenta, y lo que por ende dificulta no solo empezar sino avanzar.

Aun así y con las dificultades actuales para emprender, si bien no se tiene un dato exacto de las pastelerías existentes en la ciudad de Cali, debido a que muchas de las actuales se encuentran en la informalidad, el manejo en las redes sociales, que se han convertido en la plataforma para dar a conocerse, y entrar a competir en este campo, ha permitido observar que durante aproximadamente los últimos cinco años, este sector ha ido creciendo en la ciudad, lo que permite tener una perspectiva positiva, de ser un buen momento para la creación de la empresa Dolce Cami Pâtisserie.

Además, con la creación de la empresa Dolce Cami Pâtisserie, no solo se busca brindar productos innovadores y de buena calidad, a través de la transformación de las materias primas, sino la de generar empleo, esto con el fin de fomentar el desarrollo integral de las familias, y disminuir el desempleo actual de la ciudad.

Teniendo en cuenta que el problema principal que se vive en estos momentos para la creación de empresa en el país es la falta de acceso al financiamiento, se procede a realizar la formulación del problema para la creación de la empresa Dolce Cami Pâtisserie.

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar el plan de negocio para contribuir a la competitividad de la empresa
Dolce Cami Pâtisserie?

2. JUSTIFICACIÓN

Desde la era neandertal hasta el presente, el hombre siempre ha buscado la forma de cocinar los alimentos, ya sea porque los alimentos crudos enfermaban o porque descubrieron que combinando diversos componentes como frutas, verduras y carnes se iban creando nuevos sabores, de esta forma y con el pasar de los años, fueron creándose recetas culinarias que se pasarían de generación en generación tanto en la gastronomía salada como la dulce.

Con el pasar del tiempo y la evolución de la raza humana, fueron llegando los cultivos, y con ellos uno de los principales, aquel que desde tiempos inmemoriales ha endulzado desde paladares sencillos hasta paladares reales. Esta es la caña de azúcar que al procesarla ofrece el azúcar en sus diversas presentaciones, como azúcar morena, negra o blanca, convirtiéndose en el componente perfecto para las preparaciones dulces o saladas, y en el caso que nos atañe, para la pastelería, este componente es vital; aunque debido al cambio de los gustos de las personas, el azúcar ha ido pasando a un segundo lugar en las preparaciones pasteleras, siendo reemplazado en gran cantidad de recetas por la miel de abejas, de maple o agave, o por los azúcares bajos en calorías, como Splenda o Stevia, así mismo, y conforme ha ido pasando el tiempo, se ha ido reemplazando la harina de trigo, por harinas integrales, como harinas de almendra, nuez, garbanzo, arroz, etc., consideras harinas saludables ya que estas no contienen gluten, componente principal de la harina de trigo, y que hoy día es la causante de alergias.

Debido a todos estos cambios en los gustos de las personas, es que la pastelería se ha tenido que reinventar, sin olvidar los orígenes de la misma, y las recetas que hoy día han permitido que el hombre haya disfrutado por mucho tiempo de los placeres del dulce.

Para muchos profesionales, el campo de la gastronomía se ha vuelto un incentivo para realizar no solo inversiones sino para emprender, ya que este campo y sobre

todo el campo pastelero, se encuentra en su máximo auge, brindando al cliente productos innovadores.

No se puede olvidar que por muchos años a los profesionales se les educó para trabajar en las grandes empresas del país, pero, no se educaban para emprender, por lo cual Colombia se fue quedando atrás de otros países, en donde sus profesionales no solo egresaban para trabajar en grandes empresas o consorcios, sino que emprendían con ideas innovadoras, incrementando de esta forma el capital de dicho país.

La gastronomía no es ajena a las dificultades al momento de emprender, pero, esto no ha hecho que los emprendedores desfallezcan, y en el sector pastelero cada día son más las personas que quieren incursionar, dando a conocer no solo recetas de antaño, sino creaciones propias, ya sea a nivel de sabor o de decoración.

Para lograr una mejor economía, y para incentivar el emprendimiento se debe educar, no solo para que las personas aprendan a explotar su imaginación, sino que también se deben enseñar a administrar, para que las empresas jóvenes tengan un mejor futuro.

Carlos Méndez, en su libro de Metodología, manifiesta; *“La motivación hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos, como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio de problemas...”*⁴

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo, se utilizará tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa, ya que la primera, permite la recolección de datos de manera rigurosa, permitiendo describir por medio del análisis cualitativo los productos, la fidelidad de marca, los hábitos de compra,

⁴ MENDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Fases del diseño. McGraw Hill. México. p.93.

dando de esta manera un mejor punto de vista acerca de la forma como el cliente ve un nuevo producto y la empresa que lo fabrica.

2.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Consciente de la necesidad de concebir propuestas que concuerden con el auge de hábitos y que estimulen las tendencias actuales hacia el consumo de productos pasteleros, este proyecto de creación de empresa, impacta de forma positiva a la sociedad, en la medida que permite ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades actuales de los clientes. Así mismo, promueve la generación de empleo y da estabilidad laboral al personal vinculado a la empresa.

Por otro lado, se espera tener un crecimiento empresarial, que permita el desarrollo de prácticas sostenibles, generando un aporte al sector pastelero, a la comunidad y sus grupos de interés.

2.2. JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Como estudiante de la Universidad del Valle, se buscó dar aplicabilidad a las teorías y conceptos aprendidos a lo largo de la carrera, queriendo mediante el presente estudio, materializar los diferentes conocimientos adquiridos sobre las Ciencias de la Administración, a fin de aplicarlos en una realidad empresarial como la que ofrece, no solo el Valle del Cauca, sino el sector pastelero, que en este momento se encuentra en su mayor auge, lo que permite el desarrollo profesional de la estudiante, y la aplicabilidad de lo aprendido.

Por último, el objetivo principal del presente proyecto, es la realización de un plan de negocios, que permita llevar a cabo la creación y montaje de una pastelería

gourmet en la ciudad de Cali, visualizando de esta forma, no solo una oportunidad de negocio, donde se pueda generar empleo, sino a su vez calidad de vida en el entorno; buscando satisfacer las necesidades del mercado por medio de la innovación en los productos a ofrecer al cliente.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de negocio para la creación de la empresa Dolce Cami Pâtisserie en la ciudad de Cali Valle del Cauca.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el entorno y el sector en el cual se desenvuelve Dolce Cami Pâtisserie.
- Realizar el estudio de mercado, para identificar consumidores reales y potenciales de los productos ofertados por la empresa Dolce Cami Pâtisserie.
- Determinar el estudio técnico y operativo requerido para la creación de la empresa Dolce Cami Pâtisserie.
- Establecer la estructura organizacional y legal para la constitución de la empresa Dolce Cami Pâtisserie.
- Elaborar el estudio financiero, determinando la viabilidad de la creación de la empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONTEXTUAL

El estudio a realizar, se contempla llevar a cabo en la ciudad de Cali Valle, donde se pudo visualizar una oportunidad de negocio, teniendo como clientes potenciales las personas que habitan en los estratos 4, 5 y 6 y las empresas encargadas de realizar diferentes eventos.

4.1.1. Historia y Evolución de la Pastelería

La etimología de la palabra pastel, que generará a su vez la de pastelería, proviene de una arcaica palabra francesa watel que significa “alimento”, aunque algunos especialistas coinciden que esta otra proviene del latín tardío pasta, que a su vez deriva del griego pasté, que era como se les llamaba en la antigüedad clásica a la “mezcla de harina y salsa”.⁵

La historia cuenta que en la prehistoria los hombres primitivos comían “dulces”, ya que estos ya combinaban los alimentos con savia de arce o de abedul, con miel silvestre o con frutas. En el neolítico se mezclaban sobre piedras calientes consiguiendo los pasteles más primitivos de la historia. Evidentemente, el origen de la pastelería está unida a la aparición y uso del azúcar. En un principio se pensó que la caña de azúcar procedía de la India, pero es de Nueva Guinea, donde ya hace 8.000 años se cortaba y se masticaba por su sabor agradable. Se extendió a la India, donde lo cultivaron y obtuvieron una miel de caña con la que se elaboraban dulces. Después, son los griegos y los romanos los que continúan evolucionando en el arte pastelero, empezando a emplear ya el azúcar cristalizado.

⁵ Confederación española de empresarios artesanos de pastelería CEEAP. Historia de la Pastelería. Disponible en internet: < <http://www.ceeap.es/historia-de-la-pasteler%C3%ADa/>>

Posteriormente, fueron los árabes quienes comenzaron a mezclar el azúcar con los frutos secos. Y con la llegada del cacao, el descubrimiento de la mermelada y de ver lo que ocurría si se calentaba leche con azúcar concentrada (leche condensada), se empezaron a incrementar las recetas y formas pasteleras.⁶

Por otro lado, la introducción del cacao en Europa incrementó el consumo de azúcar por la excelente combinación resultante, extendiéndose rápidamente por las cortes europeas.

Aunque la producción de dulces y pasteles se venía haciendo en los países europeos a nivel familiar desde muy antiguo (con el comienzo de la Edad Media), se asegura que el origen de las tiendas de pastelería y confitería actuales, con su obrador en la trastienda, surgieron a partir de las farmacias.

Efectivamente, cuando las recetas se preparaban en la rebotica, se les añadía azúcar o miel para cubrir su gusto poco agradable.

Es también importante indicar que el origen de muchos dulces y pasteles surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos. Así, por ejemplo, se observó que, si se calentaba la leche con azúcar, dándole vueltas y dejándola que se concentrase, se obtenía un producto (la leche condensada) de agradable y dulce sabor, y que se podía conservar sin problemas durante largos períodos de tiempo. Igual se puede decir de las mermeladas hechas a partir de frutas y azúcar sometidas a cocción.

En otros casos, surgieron los dulces ante la necesidad de aprovechar determinados productos que existían en abundancia. Así, por ejemplo, el turrón surgió como

⁶ La pastelería: origen y evolución. Disponible en internet <http://dasilvagastronomia.com/Web/la-pasteleria-origen-evolucion/> [con acceso el 14/04/2006]

consecuencia de la gran cantidad existente de almendras y miel en determinadas regiones.⁷

En el siglo XVI, ya existían corporaciones de pasteleros y maestros que enseñaban el oficio. Aparecen los helados y los famosos “petisúes “. Y en el siglo XVII se especializa la profesión de panadero gracias al descubrimiento de la levadura biológica.

Pero, la pastelería no sentaría sus bases hasta el siglo XVIII y la aparición en Francia de las pastas hojaldradas y la bollería. En cuanto a la historia de los bombones, se cuenta que fue el pastelero de Luis XIV, el que elaboró unas frutillas bañadas en chocolate y este al probarlas exclamó “bon, bon”, expresando su delicia ante un nuevo sabor.

La comercialización a nivel mundial se inició a finales del siglo XIX y principios del XX.

El siglo XX estuvo dominado por el estudio científico del uso del frío y del calor, el conocimiento de las temperaturas adecuadas para la cocción, fermentación, refrigeración y conservación de los alimentos.

Y el siglo XXI se está convirtiendo en la época de la creatividad, exploración e innovación científica y gastronómica.⁸

⁷ Confederación española de empresarios artesanos de pastelería CEEAP. Historia de la Pastelería. Disponible en internet: < <http://www.ceeap.es/historia-de-la-pasteler%C3%ADa/>>

⁸ La pastelería: origen y evolución. Disponible en internet <http://dasilvagastronomia.com/Web/la-pasteleria-origen-evolucion/> [con acceso el 14/04/2006]

4.2. MARCO TEORÍCO

De acuerdo con la definición de Nassir Sapag Chain, para quien *“Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana. El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio”*⁹, el presente estudio está orientado en esa dirección, toda vez que, si bien ya existen en el mercado empresas pasteleras, en el país este sector es relativamente nuevo, lo que permite su exploración y da la oportunidad de emprender. Por consiguiente, se busca ofrecer al mercado productos no solo de buena calidad, si no que se ajusten a las necesidades creadas por las nuevas tendencias y cambios en el estilo de vida.

Existen diferentes clasificaciones de proyectos, estos pueden ser productivos, los cuales buscan generar rentabilidad económica con el fin de obtener un lucro y sus promotores son aquellos que pretenden lograr un beneficio; y están los de carácter público o social; donde se involucra el impacto en la calidad de vida de la población, estos son impulsados por el estado o por entidades sin ánimo de lucro. Sin embargo, cualquiera que sea el marco en el que el proyecto esté inserto, siempre será posible medir los costos de las distintas alternativas de asignación de recursos a través de un criterio económico que permita, en definitiva, conocer las ventajas y desventajas cualitativas y cuantitativas que implica la asignación de los recursos escasos a un determinado proyecto de inversión¹⁰.

⁹ **SAPAG** Chain, Nassir y Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos* editorial Mc Graw Hill (quinta edición). Pág2.

¹⁰ SAPAG. Op. Cit.; p. 9.

Si bien, toda decisión de inversión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas con su implementación, la profundidad con que éste se realice dependerá de lo que aconseje cada proyecto en particular.¹¹

Para la realización de este estudio, se tendrán en cuenta aspectos que ayuden a orientar la investigación, como lo son; el estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional-administrativo, estudio legal, estudio financiero, estudio ambiental, marketing y BPM.

Estudio de Mercado: Teniendo en cuenta las nuevas tendencias alimenticias de los clientes, el sector gastronómico, sobre todo la pastelería, se ha visto en la necesidad de crear e innovar productos, que estén acordes a estos cambios, lo que trae como consecuencia la implementación de estrategias creativas para despertar el interés del consumidor.

Carlos Baca Urbina, define; *“El mercado consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización”*.

“El estudio de mercado, también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar?”¹²

Nassir y Reinaldo Sapag Chain, manifiestan: *“La competencia perfecta se caracteriza porque en el mercado de un determinado producto existen muchos compradores y vendedores que, dado que la participación de cada uno de ellos en*

¹¹ Ibíd.; p.18.

¹² BACA Urbina, Carlos. Evaluación de Proyectos. México. Mc Graw Hill (cuarta edición). 2001. P.7-8.

el mercado es muy pequeña, no pueden influir en el precio; el producto es idéntico y homogéneo; existe movilidad perfecta de los recursos; no hay barreras a la entrada o salida y los agentes económicos están perfectamente informados de las condiciones del mercado.”¹³

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que el proyecto a desarrollar es la creación de una empresa pastelera, y que este mercado se encuentra en su mayor auge, para complementar el respectivo estudio de mercado, se tendrá en cuenta el entorno político-económico, la demanda, oferta, precios y márgenes comerciales, así como los canales de distribución, permitiendo determinar de esta manera, el precio, promoción y localización, de la empresa, a fin de que el cliente tenga mayor acceso a la pastelería y a los productos que se están ofertando.

Estudio Técnico: *“Con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará su disposición en planta, la que a su vez permitirá hacer una dimensión de las necesidades de espacio físico para su normal operación, en consideración con las normas y principios de la administración de la producción. El análisis de estos mismos antecedentes hará posible cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización, y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. De igual manera, deberán deducirse los costos de mantenimiento y reparaciones, así como el de reposición de los equipos”¹⁴.*

Para la realización del respectivo estudio técnico, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos del estudio de mercado, analizando el tipo de producto a vender, los insumos, la maquinaria necesaria para su fabricación, el personal y los

¹³ **SAPAG** Chain, Nassir y Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos* editorial Mc Graw Hill (quinta edición). p. 43

¹⁴ *Ibíd.* p.25

procesos que se lleven a cabo, igualmente, se definirá la macro y micro localización, con el fin de realizar la respectiva localización y distribución de la planta.

Estudio Organizacional-Administrativo: Siguiendo con Nassir Sapag Chain, esta parte del estudio, permite examinar la estructura organizacional y administrativa que más le convenga al proyecto que se vaya a desarrollar.

“...Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva...Bastaría un análisis muy simple para dejar de manifiesto la influencia de los procedimientos administrativos sobre la cuantía de las inversiones y los costos del proyecto. Los sistemas y procedimientos contable-financieros, de información, de planificación y presupuesto, de personal, adquisiciones, crédito, cobranzas y muchos más van asociados con los costos específicos de operación...”¹⁵

Estudio Legal: *“En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos... Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico. No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes...”¹⁶*

¹⁵ Ibíd.; p. 28-29

¹⁶ BACA. Op. Cit, p.103.

para este tipo de estudio, se tendrán en cuenta las leyes que rigen a los emprendedores y el sector pastelero, además de aquellas que permitan definir el tipo de sociedad adecuado para la empresa.

Estudio Financiero: Además de realizar los anteriores estudios, es necesario para cualquier proyecto realizar su correspondiente estudio financiero, con el fin de determinar los ingresos a obtener y la inversión a realizar.

“Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.”¹⁷

Así las cosas, el estudio financiero permite realizar el análisis de las variables que ayudan a plantear una hipótesis de ventas, teniendo en cuenta el precio del producto versus el costo de las materias primas, los costos operacionales y los gastos administrativos. Con esto, se puede elaborar el respectivo flujo de caja, el cual permite proyectar el valor de la inversión, como se va a financiar y cuál es el plazo y tiempo para recuperar dicha inversión.

Estudio Ambiental: Este estudio permite, observar el impacto que el proyecto pueda generar en el medio ambiente, ya sea por los residuos sólidos ocasionados al momento de llevar a cabo la producción de un determinado producto, o por los ocasionados por los proveedores y clientes.

“Al igual que en la gestión de calidad se exige a los proveedores un insumo de calidad para elaborar a su vez un producto final que cumpla con los propios estándares de calidad definidos por la empresa, en la gestión del impacto ambiental se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda

¹⁷ SAPAG. op. cit, p. 30.

la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente”¹⁸.

Marketing: Al momento de vender, siempre se comete el error de creer que lo que se debe hacer es intentar que el cliente compre los productos que se realizan, sin importar si es o no de su preferencia, y por tal motivo, es que muchas veces se vende solamente una vez y el cliente no regresa, entonces, se empieza a cuestionar, ¿en dónde radica el error y el motivo por el cual los clientes solamente compran una vez?

“El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes.”¹⁹

BPM: teniendo en cuenta que el proyecto a desarrollar hace parte del sector alimenticio, se debe conocer el concepto de BPM y la reglamentación que rige en Colombia.

“Las BPM (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. En Colombia,

¹⁸ SAPAG. op. cit, p. 31.

¹⁹ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Marketing. México. Pearson Educación. 2012. p.10.

las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).²⁰

²⁰ Buenas Prácticas Manufactureras. Disponible en internet:
<<http://prevencionar.com.co/2016/10/10/buenas-practicas-manufactura-bpm/>>

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Emprendimiento: El término emprendimiento no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se trata del efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio. El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. El uso más habitual del concepto aparece en el ámbito de la economía y los negocios. En este caso, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

Pastelería y/o Repostería: La repostería, confitería o pastelería es el arte de preparar o decorar pasteles u otros postres. El término repostería es el que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de pasteles y piezas dulces, tales como: tartas, pasteles, galletas, budines y muchos más.

Innovación: Es un **cambio que supone una novedad**. Esta palabra procede del latín *innovatĭo*, *-ōnis* que a su vez se deriva del término *innovo*, *-are* ("hacer nuevo", "renovar"), que se forma con *in-* ("hacia dentro") y *novus* ("nuevo"). Algunos términos que tienen un significado similar son: "reforma", "renovación" y "cambio novedoso".

Producción: Desde el punto de vista de la economía, la producción es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. Es la actividad que se desarrolla dentro de un sistema económico. Más específicamente, se trata de la capacidad que tiene un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo determinado. El concepto de producción parte

de la conversión o transformación de uno o más bienes en otros diferentes. Se considera que dos bienes son diferentes entre sí cuando no son completamente intercambiables por todos los consumidores.

Marca: Derecho exclusivo a la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un servicio. La marca, en este caso, es aquello que identifica a lo que se ofrece en el mercado.

Pastelería Artesanal: Es toda actividad que involucra el trabajo de personas directamente con las preparaciones que se hacen. Lo más destacado de la pastelería artesanal es que las preparaciones que se realizan no contienen preservantes o conservantes, por lo que los productos se conservan menos tiempo que los industriales.

Plan de negocios: se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa²¹.

Mise en place: El término *mise en place*, también conocida por las siglas MEP, alude a la preparación y disposición de todos los ingredientes y utensilios necesarios para elaborar una receta de cocina o preparar una mesa para los correspondientes comensales. Como bien supones, la expresión *Mise en place* proviene del francés y significa, literalmente, “puesto en su lugar”.²²

Marketing: Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de

²¹ FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México. Mc Graw-Hill, Interamericana. 2000. p.31.

²² Código Cocina. Recetas fáciles y deliciosas. Disponible en internet:
<<https://www.codigococina.com/diccionario-de-cocina/>>

los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Posicionamiento de marca: este concepto, se denomina al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Atención al Cliente: Es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio. El esfuerzo y el trabajo de todos los empleados de una organización deben estar dirigidos en un mismo sentido, teniendo como foco o como centro al cliente.

Estandarización de procesos productivos: La Estandarización de procesos tiene el objetivo de unificar los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso.

Valor Presente Neto (VPN): es el método más conocido a la hora de evaluar un proyecto de inversión a largo plazo, este permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión, además permite determinar si la inversión pueda incrementar o reducir el valor de las Pymes, ese cambio en el valor estimado puede ser negativo, positivo o igual a cero, si es positivo significara que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al VPN, si es negativo quiere decir que la firma reducirá o perderá el monto del valor del VPN y si es igual a cero la empresa

no obtendrá ninguna ganancia, es decir que recupera la inversión pero sin beneficio alguno.

TIR: está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir", Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a lo expuesto por el autor Carlos Méndez (2011), en su libro Metodología, para quien el tipo de estudio tiene como “...*propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar...*”;

En el presente trabajo, se emplearán los siguientes tipos de estudio:

- Estudio Exploratorio: permite tener un mejor conocimiento acerca del campo a explorar, es decir, permite que se pueda determinar el tamaño y la característica del mercado.
- Estudio Descriptivo: Nos ayuda a establecer la característica demográfica, a identificar las diferentes formas de conductas y actitudes de las personas, así como su comportamiento, frente a la creación de nuevas empresas, y frente al consumo de productos a nivel pastelero.
- Estudio Correlacional: Permite analizar los cambios a nivel de mercado, es decir, precios, inventarios y demanda del producto.
- Estudio Experimental: Permite interactuar con posibles clientes potenciales, a través de encuestas y entrevistas.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad”²³.

Los métodos de investigación a emplear son los siguientes:

²³ DE LA TORRE, Ernesto y NAVARRO, Ramiro. Metodología de Investigación. México. Mc Graw Hill. 2012. p.3.

- Observación
- Inductivo y Deductivo
- Análisis y Síntesis

5.3. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

“La información es la “materia prima” por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hecho o fenómenos que definen un problema de investigación.”²⁴

5.3.1. Primarias

- Observación no participante o simple: Este me permite tener una mejor claridad respecto a los hábitos de las personas al momento de comprar productos de pastelería.
- Encuesta: Esta me permite, realizar diversas preguntas específicas, a cerca de los gustos, de la confianza y del por qué siempre el cliente vuelve a un mismo lugar.
- Entrevista: Con esta fuente primaria, mi intención es poder, entrevistar a emprendedores pasteleros, que me den su punto de vista acerca del mercado, y de su punto de vista acerca del emprendimiento y el apoyo que este recibe de las entidades estatales.

5.3.2. Secundarias

En esta fuente los elementos a utilizar, son los libros administrativos que permitan una mejor claridad para emprender; así mismo se utilizara la web, a fin de tener acceso a entrevistas, y documentos realizados por parte del sector pastelero, no solo a nivel nacional, sino departamental y de ciudad.

²⁴ MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología. Fases del diseño. México. McGraw Hill. p.143.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Dolce Cami, no nació de la noche a la mañana, ha sido un proceso de aproximadamente cuatro años desde el 2014, ya que siendo mamá vi la necesidad de percibir ingresos y a la vez tener la oportunidad de estar al lado de mi hija; después de casi trece años de laborar para una entidad pública, comprendí que quería crecer a nivel empresarial y personal, generando ingresos para mi hogar y construyendo un futuro profesional que contribuya a un crecimiento local y regional.

Casi cuatro años después de esta incipiente y arriesgada idea, después de haber tenido un trabajo estable, con todas las garantías, puedo decir que, si bien emprender es un reto muy difícil de enfrentar, no es imposible, además no siento que haya equivocado el camino que estoy tomando. Dolce Cami, no es una pastelería cualquiera, es un proyecto de vida, que espero perdure y crezca año tras año, ofreciendo a los clientes productos de excelente calidad y sin preservativos o conservantes, realizados de manera artesanal, enfocándonos de esta manera en productos con sabor de amor y hogar que vendan emociones y recuerdos.

Crecí como muchos reposteros, viendo a mi madre realizar productos de pastelería, pero, durante muchos años, solo disfruté de ellos. Fue sólo hasta el año 2015 que se tomó la iniciativa de fortalecer prácticas y emprender el rumbo de crear empresa. Dolce Cami inicia con la producción de 10 pasteles que se vendieron aprovechando las diferentes fechas especiales (día de la madre, amor y amistad, y Halloween) , así poco a poco empezó el negocio mediante pedidos constantes, que fueron acrecentando gracias a las épocas Navideñas de ese mismo año y aprovechando temporadas diversas de cada año como cumpleaños, día de la secretaria, aniversarios, eventos empresariales, entre otros.

Siendo una microempresa, con Dolce Cami, he tenido la oportunidad de participar en dos ocasiones de la feria del emprendimiento e innovación Cali Innova, donde pude a dar a conocer no solo mis productos sino mi punto de vista, de poder comer y disfrutar de un dulce, sin los aditivos que muchos de estos productos contienen hoy en día, además de poder dar a conocer a través de estas ferias, los productos libres de gluten y endulzados con diferentes azúcares; así mismo, esta feria permitió hacer nuevos clientes, los cuales a la fecha realizan pedidos para sus fechas especiales, como cumpleaños y aniversarios.

7. ESTUDIO DE MERCADO

“...El comportamiento futuro de los factores económicos de un proyecto es afectado fuertemente por la estructura actual y esperada del mercado. El mercado está conformado por la totalidad de los compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se vaya a elaborar según el proyecto, la estructura del mercado y el tipo de ambiente competitivo donde operan tanto los oferentes como los compradores de un bien o servicio...”²⁵

7.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Identificar el mercado
- Caracterizar el mercado objetivo
- Definir patrones de comportamiento de los clientes
- Identificar esquemas de satisfacción.

7.2. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La fuente primara a utilizar, es la encuesta, misma que se anexara al final del trabajo. Como fuente secundaria, se hará uso de la información encontrada a través de internet y a través de los libros y revistas.

7.2.1. Análisis de Entorno – PESTEL -.

Benjamín Betancourt y María Vélez, en el libro Entorno organizacional análisis y diagnóstico; conciben al entorno “como lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual constituye en su núcleo. Este núcleo puede ser un

²⁵ **SAPAG** Chain, Nassir y Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos* editorial Mc Graw Hill (quinta edición). P. 42

individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. Un aspecto a observar es que, a excepción del individuo, los demás tienen la posibilidad de constituirse en entornos. Así, por ejemplo, la familia es el entorno del individuo y la región el entorno físico de la empresa. Para el caso que nos ocupa, en el que el núcleo sea una empresa, el impacto por factores del entorno puede ser positivo o negativo en uno o varios de sus componentes internas e influir en el desarrollo de las actividades propias de la organización. Así las cosas, confluyen en el entorno factores de diversa índole agrupados de acuerdo a su naturaleza tales como el económico, político, tecnológico, cultural y social, entre otros posibles, constituidos cada uno de ellos por elementos diversos que configuran un tramado coherente lógico, una red circundante de relaciones complejas cuya estructura y dinámica mantiene un alto grado de independencia frente al núcleo objeto de análisis como sujeto de impacto.”²⁶

La metodología consta de la realización de un diagnóstico; el uso de una caja de herramientas teórica; y, por último, la implementación de matrices de análisis, para el ordenamiento de los resultados de estudio.

7.2.2. Diagnóstico Del Entorno De La Empresa Dolce Cami Pâtisserie

Según Benjamín Betancourt y María Vélez, “La organización, como cualquier sistema social se sumerge en un entorno de varias dimensiones. Sin embargo, el entorno de cada organización, por más amplio que sea, no es limitado. Siempre que hablemos del entorno de una organización, se da por entendido que se hace referencia a su entorno específico, es decir, a los elementos del entorno general que están efectivamente en relación con la organización”²⁷.

²⁶ BETANCUORT Guerrero Benjamín, VELEZ María Iris. Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico. 2011. P. 17.

²⁷ Ibíd. p. 18

El presente trabajo de investigación orientado hacia demanda un exigente análisis de las diferentes dimensiones de entornos como lo son el geográfico, social, cultural, demográfico, medio ambiental, económico, tecnológico y Político gubernamental.

7.2.2.1 Entorno Geográfico

En el entorno geográfico, se Incluyen los ecosistemas y los recursos naturales, la disponibilidad de materias primas, las opciones de transporte, la proximidad con los principales centros de población y las fuentes de talento, la susceptibilidad a los desastres ambientales como terremotos, huracanes y los efectos del delito en el entorno”.

En vista de lo anterior se debe tener en cuenta como principales variables a analizar en cuanto a las que son de mayor impacto en el entorno geográfico de Cali las siguientes:

La ciudad está ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O, en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El clima de Cali es cálido y seco, dentro de la categoría As - Tropical con verano seco según la Clasificación climática de Köppen. La cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del océano Pacífico aunque es notable que la brisa marina llega a la ciudad. La cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.100 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los

1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.483 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali.

La temperatura media es de 24.0 °C (73.6 °F). En la madrugada la temperatura mínima está entre 17 y 24 °C (66 °F) y un máximo promedio entre 30 y 34 °C (86 °F) en las tardes, las noches generalmente son más frescas, con un promedio entre 21 °C (66 °F) y 24 °C (66 °F). La temperatura máxima absoluta de 36 °C y mínima absoluta de 13 °C.

Las estaciones secas van de diciembre a febrero y de julio a agosto y la estación de lluvias de marzo a mayo y de septiembre a noviembre. La humedad relativa del aire es ligeramente menor a 70% en los meses secos y en épocas de lluvias alcanza valores de 75 a 76%. El sol brilla cerca de 4 horas diarias en los meses lluviosos, pero en los meses secos, la insolación llega a 6 horas diarias, en promedio.

Tabla 1. Matriz de Análisis del Entorno Geográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tamaño del Municipio	O			X	
Vías de Comunicación y ubicación estratégica	O				X
Hidrografía	O				X
Clima	O				X
Flor y Fauna	O			X	

Fuente. Elaboración propia.

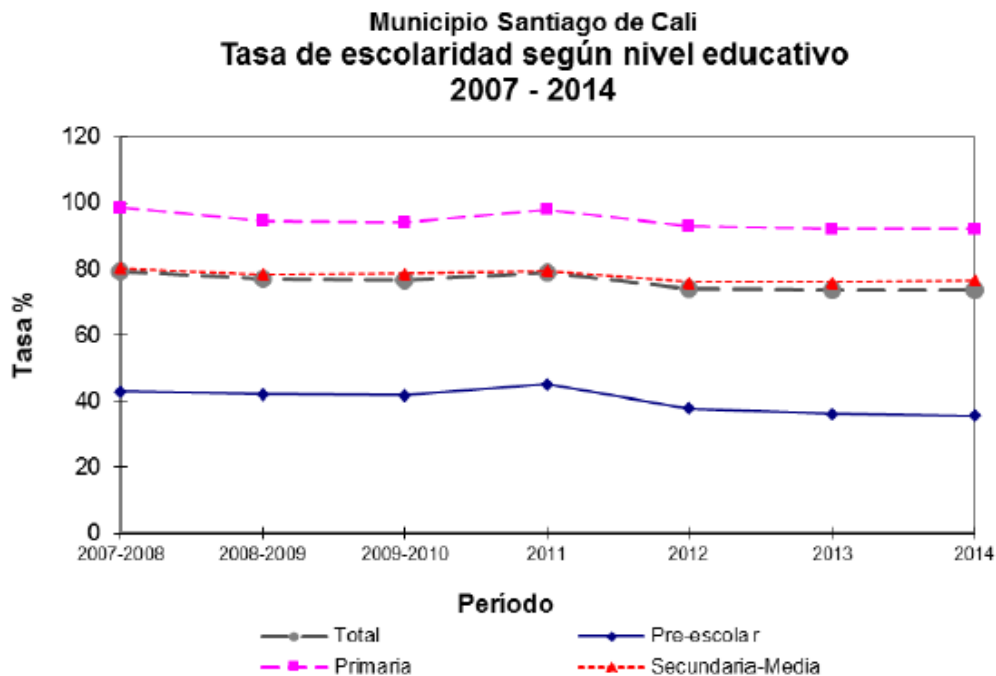
7.2.2.2. Entorno Social

“La rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos en la actualidad, ha hecho a los gerentes considerar otros aspectos, como lo son el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados con ella y que configuran el moderno concepto de responsabilidad social, de acuerdo con ello, la empresa no es ajena al bienestar de la comunidad de su entorno y no debe de escatimar esfuerzos en el logro de este objetivo. Forman parte de este

grupo social los empleados, consumidores, proveedores, sindicatos etc., es decir algunos de ellos internos a la organización y otros externos a ella.

Con respecto a lo anterior se procede a analizar determinadas características de este entorno, a fin de tener un panorama más amplio respecto a la situación actual en el entorno social de la ciudad de Cali. Para ello se tendrán en cuenta variables como: nivel educativo, calidad de vida (a nivel laboral y en el hogar),

Gráfica 1. Tasa Escolaridad Cali



Fuente. DANE. Cali en cifras 2015

Gráfica 2. Estimación de Vivienda en Cali.

**1.3.2 Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali
2014 – 2020**

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CALI	622,094	634,253	646,411	658,665	670,917	683,170	695,423
Cabecera	611,840	624,000	636,158	648,410	660,661	672,911	685,161
Comuna 1	18,292	19,071	19,870	20,692	21,534	22,396	23,267
Comuna 2	37,072	38,031	39,004	39,999	41,010	42,036	43,058
Comuna 3	13,854	14,012	14,168	14,324	14,479	14,631	14,775
Comuna 4	15,133	15,176	15,215	15,253	15,288	15,319	15,339
Comuna 5	35,310	35,920	36,526	37,133	37,736	38,334	38,908
Comuna 6	46,199	47,031	47,857	48,685	49,508	50,324	51,110
Comuna 7	17,648	17,676	17,699	17,719	17,733	17,741	17,735
Comuna 8	29,397	29,717	30,033	30,350	30,662	30,971	31,261
Comuna 9	12,109	12,120	12,129	12,138	12,144	12,149	12,153
Comuna 10	31,155	31,557	31,955	32,353	32,747	33,136	33,505
Comuna 11	23,949	24,298	24,644	24,990	25,333	25,673	25,997
Comuna 12	15,684	15,783	15,878	15,972	16,062	16,149	16,224
Comuna 13	41,288	41,749	42,205	42,662	43,113	43,559	44,311
Comuna 14	38,892	39,645	40,389	41,131	41,864	42,589	43,285
Comuna 15	36,975	38,042	39,107	40,178	41,248	42,316	43,363
Comuna 16	26,875	27,373	27,869	28,366	28,859	29,349	29,821
Comuna 17	44,595	46,056	47,531	49,028	50,540	52,065	53,577
Comuna 18	33,799	35,085	36,394	37,732	39,094	40,480	41,868
Comuna 19	36,664	37,304	37,941	38,580	39,216	39,850	40,460
Comuna 20	17,841	18,089	18,336	18,583	18,827	19,069	19,300
Comuna 21	28,503	29,277	30,036	30,787	31,526	32,253	32,953
Comuna 22	3,176	3,290	3,406	3,523	3,641	3,760	3,879
Otros	7,430	7,698	7,965	8,232	8,497	8,760	9,012
Resto	10,253	10,253	10,253	10,255	10,256	10,259	10,262
Navarro	259	251	244	236	229	222	215
El Hormiguero	1,041	1,035	1,029	1,022	1,015	1,008	1,001
Pance	530	516	503	489	476	463	450
La Buitrera	2,586	2,664	2,743	2,823	2,905	2,988	3,072
Villacarmelo	369	365	360	356	351	346	342
Los Andes	724	730	736	742	748	753	758
Pichinde	189	186	182	178	174	170	166
La Leonera	174	167	160	153	147	141	135
Felidia	357	347	338	329	320	311	302
El Saladito	369	355	342	330	318	306	294
La Elvira	456	446	437	428	419	410	401
La Castilla	403	400	396	393	389	386	382
La Paz	105	102	99	96	93	90	87
Montebello	2,303	2,298	2,293	2,287	2,280	2,272	2,263
Golondrinas	389	391	392	393	393	394	395

Fuente: Cálculos DAP con base en Proyecciones de población de Cali por barrio, comuna y corregimiento
2006-2020 / DAP

Fuente. DANE. Cali en cifras 2015.

Gráfica 3. Tasa de Empleo en Cali

1.4 EMPLEO

1.4.1 Fuerza de trabajo y tasas Promedio (enero - diciembre 2009-2015)

Descripción	Miles						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,272	2,299	2,326	2,354	2,381	2,409	2,436
Población en edad de trabajar	1,827	1,856	1,884	1,914	1,943	1,971	1,998
Población económicamente activa	1,237	1,253	1,223	1,256	1,283	1,315	1,358
PEA ocupada	1,069	1,080	1,035	1,076	1,100	1,142	1,202
PEA desocupada	168	172	188	180	183	173	157
Población económicamente inactiva	590	603	662	658	660	656	640
Subempleados	473	475	349	398	400	404	434
Coefficiente de empleo	58.5	58.2	54.9	56.2	56.6	58.0	60.1
Tasa de desempleo	13.6	13.7	15.4	14.3	14.2	13.1	11.5
Tasa de participación global	67.7	67.5	64.9	65.6	66.0	66.7	68.0
Tasa de participación bruta	54.4	54.5	52.6	53.4	53.9	54.6	55.8
% PET / PT	80.4	80.7	81.0	81.3	81.6	81.8	82.0
Tasa de subempleo	38.3	37.9	28.5	31.7	31.2	30.7	31.9

Fuente: GEIH 2008-2014 / DANE, Cálculos DAP

Nota: Las cifras de empleo, a partir de 1990, corresponden a Cali - Yumbo

Fuente. DANE. Cali en cifras 2015.

Tabla 2. Matriz Análisis del Entorno Social

ARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Gestión de la alcaldía para mejorar el nivel educativo de la ciudad.	O				O
Calidad de vida laboral	A	X			
Mejora en los hogares	O			X	

Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.3. Entorno Cultural

El entorno cultural tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, forma de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de “hacer” las cosas, de un individuo y un grupo social si actuara según su lógica y espontanea racionalidad. Específicamente el entorno cultural tiene dos grandes: los patrones de consumo y la fuerza de trabajo; para los patrones de consumo en la

cultura, éstos se fabrican y se aprenden de sociedad a sociedad. Por su parte la cultura influye muchísimo en la fuerza laboral tanto directiva como operaria”.

Teniendo en cuenta, el concepto que se maneja acerca del entorno cultural, se puede decir, que, respecto al comportamiento que tienen las personas frente al ahorro, el emprendimiento, los valores éticos y los hábitos de compra, los colombianos, estos aspectos los tienen mínimamente en cuenta, hace falta hacer más énfasis en un ahorro a futuro para asegurar el bienestar de los que tienen ingresos por medio de un salario u otra circunstancia; la actitud hacia el emprendimiento e investigación, como se ha sabido muy bien en Colombia se ha tenido un progreso en cuanto a esta variable que cada vez va más en crecimiento en el país; los hábitos de compra en Colombia; esta característica que es dinámica en Colombia y por ende es de importante relevancia; por último crisis de los valores éticos y la cultura comercial.

Tabla 3. Matriz Análisis Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Comportamiento frente al ahorro	O				X
Actitud frente al emprendimiento	O				X
Hábitos de compra en Colombia	O				X
Crisis de los valores éticos	A		X		

Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.4 Entorno Demográfico

Este entorno, “brinda gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por tanto inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas de la sociedad. En consecuencia, debemos considerar que estudiar la población como el componente principal del análisis

social y demográfico presenta dos grandes vías, por una parte, la estructura que nos ofrece una mirada sobre el ahora y por otro, la dinámica de la población que explica a qué ritmo se desarrolla en un espacio de tiempo determinado revisando aspectos como natalidad, mortalidad y migración”.

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana. Para detalles ver la tabla.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve cómo la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 26%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra.

Natalidad Y Mortalidad

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaria de Salud Pública Municipal (2005)³⁴ la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras.

En cuanto a la mortalidad infantil, la ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados.²⁸

Tabla 4. Matriz Análisis del Entorno Demográfico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento exponencial de la población de Cali			X		
Tasa de mortalidad de la ciudad de Cali		X			
Tasa de mortalidad infantil de la ciudad de Cali			X		

Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.5. Entorno Medio Ambiental

El entorno medio ambiental corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminación, provienen de este entorno; es así como el entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones.

²⁸ DEMOGRAFIA DE CALI. Disponible en internet:
<http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/>

Como se ha dicho anteriormente y teniendo en cuenta lo que se establece en el entorno ambiental; se analizarán las variables más importantes en este entorno para la presente investigación las cuales son: energías alternas, contaminación del aire, contaminación del agua (recurso hídrico), y disposición de recursos naturales.

Tabla 5. Matriz Análisis entorno medio ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Utilización de energías alternas	O			X	
Contaminación del aire	A	X			
Contaminación del agua	A	X			
Disposición de recursos naturales	A			X	

Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.6. Entorno Económico

“El entorno económico corresponde a uno de los entornos más dinámicos del ambiente general y requiere por tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionadas el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico”.

Teniendo en cuenta la definición que precede, se debe realizar un análisis a la tendencia por la que están pasando a través del tiempo corto o prolongado en que se van desarrollando en cuanto a cambios, las cuales son: Tasa de interés, Impuesto al valor agregado (IVA), tasa de desempleo, inversión, Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Todas estas variables son importantes al momento de emprender, ya que, si bien se desea crear empresa, se debe tener en cuenta, el porcentaje de desempleo existente en el país, los impuestos creados, y otros factores económicos, lo que conlleva muchas veces que no se emprenda.

Tabla 6. Matriz Análisis Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tasa de Interés	O				X
Impuesto al valor agregado	A	X			
Tasa de desempleo/emprendimiento	O			X	
Inversión	O				X
IPC	A		X		

Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.7. Entorno Tecnológico

“las innovaciones tecnológicas de productos y procesos (TPP) comprenden a los productos y procesos tecnológicamente nuevos e implantados y a las mejoras tecnológicas significativas en los productos y los procesos”.

Una innovación tecnológica de productos y procesos es la que ha sido aplicada en el mercado o ha sido utilizada dentro de un proceso de producción. La sociedad del conocimiento a la que estamos ingresando constituye un reto para las organizaciones de nuestro país.

El uso de tecnología para el desarrollo de los productos o para la publicidad de los mismo y de la empresa, se encuentra en auge, ya que hoy en día no existe negocio alguno que no se publicite por este medio, permitiendo tener un mayor contacto con gran variedad de personas y posibles clientes potenciales, e impulsando de esta manera la empresa y el portafolio de productos con el cual cuentan.

Por otro lado, el Ministerio TIC ha diseñado una estrategia con 5 componentes interconectados que buscan llevar a las Mipyme por la ruta digital a través de la transformación de sus negocios. Las cuales son:

Programa de formación.

Centros de desarrollo empresarial Digital.

Incentivos Desarrollo de APPs a la medida. Y por último

Soluciones TIC (e-commerce).

(Ministerio de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones., 2016);

partiendo de lo anterior estas estrategias pueden tener gran acogida puesto que hay, flexibilidad como facilidad para las empresas, hacia un entorno dinámico como cambiante al que se enfrentan hoy día, en este sentido aprovechando las renovaciones tecnológicas y el uso del internet que viene ligado a estas para así mejorar cada día en el transcurso del tiempo.

Tabla 7. Matriz Análisis Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Impacto de las nuevas tecnologías	O				X
Uso de la web en las empresas	O				X
Innovación y desarrollo en la industria pastelera	O			X	

Fuente. Elaboración propia.

7.2.2.8. Entorno Político-Gubernamental

“En el entorno político- gubernamental se encuentran tanto los jugadores, es decir, las organizaciones y las instituciones como las reglas de juego; entre ellos existe una interacción que configura el sendero institucional que representa la transformación y estructuración de las instituciones en una sociedad”.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a realizar el análisis de las variables principales.

- Papel del Gobierno en Colombia.

Esta variable es de vital importancia, ya que desde el gobierno se desprenden muchas de las normas y políticas económicas que afectan a la economía del País. Con relación a lo anterior y teniendo esto muy claro, se establece que la funcionalidad del gobierno Colombiano se ha caracterizado por una serie de procesos marcados en aspectos como: las transformaciones sociales, las luchas sociales, y la configuración de las élites criollas en la nación, la búsqueda por incorporar un régimen democrático – “participativo” el cual ofrezca las garantías constitucionales de un estado de derecho mediado por un estado en donde impere “la ley”. Es decir, una concomitancia entre los derechos sociales, económicos, culturales, y políticos y el establecimiento del orden normativo –jurídico político del Estado Colombiano. (Capera Figueroa, 2015).

Hay que resaltar entre otras cosas, pero con mayor importancia la nueva reforma tributaria que celebra el gobierno y que según la revista semana; esta fue aprobada en primer debate. Los parlamentarios aprobaron la ponencia del gobierno cuya modificación principal será el aumento del IVA general del 16 al 19 por ciento. (Semana, 2016); hay que decir a continuación que este tipo de decisiones del gobierno nacional afectan directamente no solo la economía del ciudadano común sino a los micro y pequeños empresarios, de forma negativa ya que los insumos quedan con valores altos, lo que contribuye a que los costos de fabricación sean altos y por ende los precios del producto final, lo que conlleva a que el consumo de estos disminuya.

- Decreto 1295 de 1994.

“Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales”; básicamente esta trata del sistema general de riesgos

profesionales como el conjunto de entidades públicas, privadas, normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Tabla 8. Matriz Análisis Entorno Político-Gubernamental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Papel gubernamental en Colombia	O			x	
Decreto 1295 de 1994.	O			x	
Decreto para creación de empresas.	O			x	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 9. Análisis PESTEL

POLITICO	ECONOMICO	SOCIO-CULTURAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
Cambio en la presidencia. Cambio en el congreso y senado. Cambio en las políticas de emprendimiento.	Incrementos en los aranceles de productos importados. Incremento en el IVA al consumo. Devaluación de la moneda.	Cambio en el ámbito de consumo. Calidad de vida. Grado de educación. Nuevas Tendencias en Alimentación	Desarrollo de nuevas tecnologías para la producción pastelera. Implementación de software contable.	BMP Manejo de residuos orgánicos e inorgánicos Programa de reciclaje.	Ley 550/1999 – Dicta normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Ley MIPYMES, modificada por la Ley 905/2004 y Ley 1151/2007.
Cambio en la política de las TIC.	Reforma Fiscal.	Tasa de Crecimiento de la población.	Desarrollo nuevos equipos de cómputo.	Uso de productos orgánicos.	Decreto 446/2006 – Se reglamenta el Art. 22 de la ley 1014/2006, constitución de nuevas empresas.
Creación de decretos para las nuevas microempresas.		Nuevas tendencias en el sector pastelero. Aumento en la creación de MiPyMes.	Creación de nuevos productos eléctricos para horno y refrigeración.		Decreto 1192/2009 – por el cual se reglamenta la ley de constitución de nuevas empresas.
					Resolución 2674/2013 – Mediante el cual se establecen los

					requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos....
					Decreto 3075/1997 – Mediante el cual se reglamenta las Buenas Practicas Manufactureras y otras.
					ICONTEC NTS – Sector Gastronómico.
					ICONTEC NTC-ISO 22000 – Sistemas de Gestión de Inocuidad de los alimentos.

Fuente. Elaboración propia.

7.2.3. Encuesta de recolección de información sobre la demanda (ver anexo)

7.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

7.3.1. Tamaño de la población y de la muestra

En la actualidad no existe un estudio que determine el número exacto de pastelerías que existen en la ciudad de Cali, pero, de acuerdo a una publicación realizada por la revista dinero.com, en Cali se encuentra el 10% de las panaderías y pastelerías de Colombia, correspondiendo este valor a 2.500, teniendo en cuenta que, de

acuerdo a esta publicación, en Colombia existen unas 25.000 panaderías y pastelerías.²⁹

Según estudio de Taste Tomorrow, Cali concentra 10% de las 25.000 panaderías nacionales

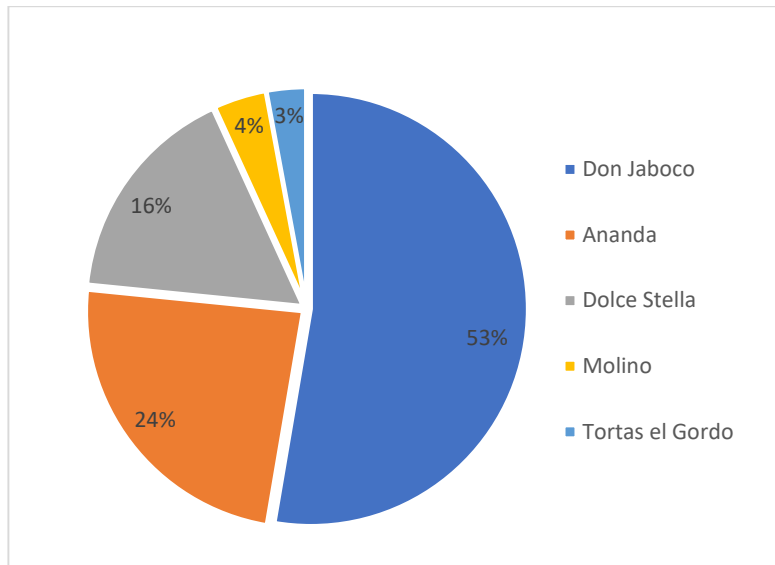
Bogotá lidera ese mercado con más de 8.000 panaderías.

Cali fue escogida como la ciudad sede de la Feria del Pan y la Pastelería, organizada por Levapán, debido al alto consumo del producto en la ciudad, siendo la segunda en el país con mayor número de panaderías: 10% de las 25.000 existentes en Colombia. Cabe resaltar que, debido a su gran población, Bogotá es líder en este aspecto, ya que cuenta con cerca de 8.000 panaderías.

Aun así, y sin tener una cantidad exacta de pastelerías existentes en la ciudad, en la encuesta realizada a los posibles clientes, está arrojó un porcentaje de las pastelerías que brindan productos de buena calidad y cuyos precios son asequibles, permitiendo de esta manera, tener un mejor panorama de las pastelerías que se consideran competencia, ya que estas brindan productos que se encuentran en la misma línea de los productos que Dolce Cami Pâtisserie, tiene para ofrecer al cliente.

²⁹ CHIQUIZA N., Johan. Según estudio de Taste Tomorrow, Cali concentra 10% de las 25.000 panaderías nacionales. Disponible en internet; <<https://www.larepublica.co/empresas/segun-estudio-de-taste-tomorrow-cali-concentra-10-de-las-25000-panaderias-nacionales-2533598>> [publicado el 3-agosto-2017]

Gráfica 4. Competencia



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a la anterior gráfica, se pudo observar que el ciudadano caleño, aún tiene una alta preferencia por las tortas frías, sin dejar de lado, que el resto del porcentaje arrojado permite divisar, que los gustos han ido cambiando, por los productos decorados, como son las tortas o Cupcakes, productos que son denominados calientes, ya que no requieren de refrigeración para su conservación; permitiendo de esta manera, apuntar a ese mercado, y así brindar a los clientes, productos de excelente calidad.

7.4. ANALISIS DE LA DEMANDA

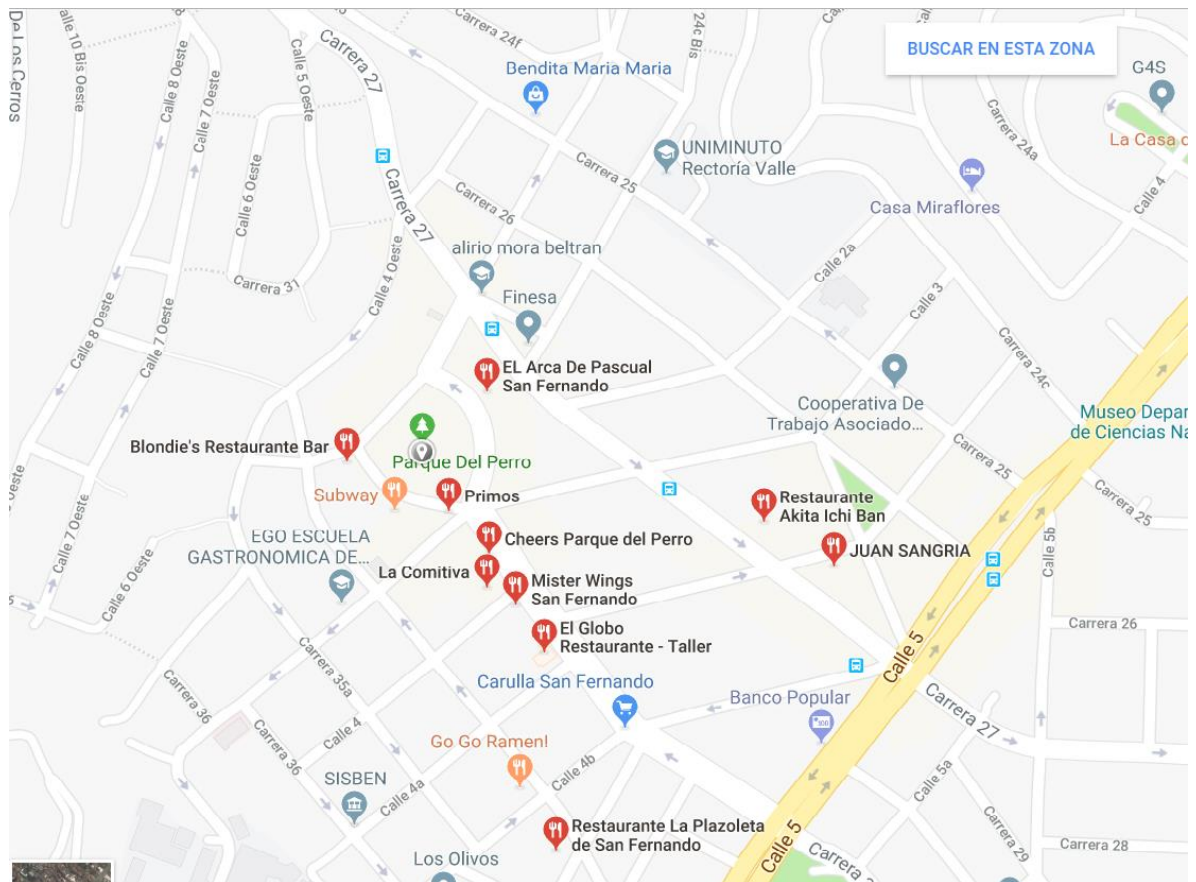
7.4.1 Distribución geográfica del mercado de consumo

Prevía investigación, la distribución geográfica se definió de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta que Dolce Cami Pâtisserie, es una pastelería, se decidió como sitio para tener el local, la comuna 19, de la ciudad de Cali, toda vez que en esta comuna se encuentran los barrios, San Fernando, San Fernando Viejo, Miraflores, etc., barrios que cuentan con gran afluencia de personas, colegios, oficinas, locales de comidas, universidades, hospitales, etc. Además, los fines de semana, son de gran afluencia, ya que se ha convertido en un sitio de encuentro para comer, tomar, charlar, y pasar un rato agradable, ya sea en familia o con amigos.

Los productos, ofrecidos por la pastelería, son para personas de todos los estratos sociales, pero, debido a la calidad y al trabajo artesanal con la cual se realizan los productos, nos concentramos en los estratos 4, 5 y 6; ya que estos tienen mayor poder adquisitivo. Se escogieron estos estratos, debido a la complejidad de la producción, ya que algunos de los productos requieren de mucho trabajo y dedicación, por esta razón el precio puede no parecer económico para muchas personas.

El rango de edades entre los cuales se procederá a realizar la encuesta y cuyos clientes se ven como potenciales, son aquellos que se encuentran entre los 15 a 35 años, este rango se escogió, ya que son las personas jóvenes quienes han ido cambiando su alimentación, y han ido incrementado el gusto por la pastelería decorada y elaborada, aunado a esto, entre este rango de edades, se puede observar que tienen más presente, las fechas denominadas especiales, tales como: el día de la madre, el día del padre, el día de la secretaria, amor y amistad, aniversario, etc.



7.4.2. Tamaño de la población y de la muestra

La población a la cual van dirigidos los productos, es aquella perteneciente a los estratos 4, 5 y 6, y dado el lugar en el cual se quiere ubicar la empresa, se tomarán las comunas 17 y 19 pertenecientes a la ciudad de Cali.

Así mismo, se tendrá en cuenta la población entre los rangos de edades de 15-35 años, ya que entre estas edades se muestra mayor grado de compra de productos con decoraciones para las diferentes ocasiones o fechas especiales.

Para el cálculo de la muestra final, se hizo uso del muestreo probabilístico³⁰, y de la técnica de muestreo aleatorio simple y posteriormente la técnica de muestreo estratificado³¹.

- Tamaño de la población.

Tabla 10. Proyección de la población en Cali.

**1.2.2 Proyecciones de población según total, cabecera y resto, en Cali
2014 – 2020**

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CALI	2,344,703	2,369,829	2,394,870	2,420,013	2,445,281	2,470,747	2,496,346
Cabecera	2,308,086	2,333,213	2,358,253	2,383,392	2,408,653	2,434,110	2,459,698
Comuna 1	85,569	88,432	91,352	94,335	97,382	100,497	103,620
Comuna 2	112,746	114,651	116,586	118,561	120,577	122,637	124,669
Comuna 3	46,283	46,400	46,517	46,636	46,759	46,887	46,990
Comuna 4	53,687	53,369	53,052	52,740	52,433	52,132	51,806
Comuna 5	111,157	112,089	113,010	113,927	114,842	115,759	116,608
Comuna 6	188,124	189,837	191,529	193,214	194,894	196,573	198,137
Comuna 7	71,846	71,334	70,819	70,305	69,793	69,285	68,739
Comuna 8	102,177	102,388	102,597	102,812	103,034	103,266	103,445
Comuna 9	45,349	44,994	44,645	44,303	43,970	43,646	43,330
Comuna 10	110,407	110,854	111,296	111,741	112,190	112,645	113,040
Comuna 11	106,731	107,339	107,940	108,542	109,146	109,754	110,302
Comuna 12	67,049	66,881	66,712	66,545	66,381	66,221	66,028
Comuna 13	177,228	177,641	178,052	178,475	178,909	179,360	181,084
Comuna 14	170,909	172,696	174,441	176,160	177,856	179,535	181,093
Comuna 15	156,267	159,369	162,439	165,492	168,529	171,556	174,473
Comuna 16	106,145	107,170	108,183	109,191	110,195	111,198	112,135
Comuna 17	136,428	139,665	142,914	146,183	149,475	152,793	156,046
Comuna 18	127,752	131,453	135,199	138,999	142,856	146,773	150,663
Comuna 19	111,989	112,947	113,898	114,849	115,803	116,761	117,656
Comuna 20	68,980	69,331	69,677	70,025	70,375	70,728	71,043
Comuna 21	110,332	112,336	114,270	116,148	117,976	119,763	121,440
Comuna 22	10,868	11,160	11,453	11,748	12,044	12,343	12,637

Fuente. Cali en cifras. 2015. DANE

³⁰ MALHOTRA, Naresh. K. Investigación de mercados. Quinta edición. México. Pearson educación. 2008. P. 341

³¹ Ibíd., p. 346, 348.

Tabla 11. Proyección de la población por edades.

**1.2.3 Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali
2016 – 2018**

Edad	2016			2017			2018		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,394,925	1,144,848	1,250,077	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506
0 - 4	176,727	90,385	86,342	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773
5 - 9	178,068	90,703	87,365	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602
10 - 14	184,490	93,223	91,267	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408
15 - 19	198,029	100,271	97,758	196,974	99,580	97,394	196,525	99,210	97,315
20 - 24	205,990	104,490	101,500	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165
25 - 29	201,089	100,839	100,250	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185
30 - 34	193,358	93,813	99,545	194,685	95,073	99,612	195,640	96,224	99,416
35 - 39	175,349	83,422	91,927	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384
40 - 44	154,782	72,893	81,889	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872
45 - 49	152,289	69,909	82,380	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657
50 - 54	149,246	67,210	82,036	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786
55 - 59	126,048	55,106	70,942	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875
60 - 64	97,843	41,977	55,866	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918
65 - 69	72,962	30,880	42,082	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401
70 - 74	51,323	21,193	30,130	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389
75 - 79	38,168	14,476	23,692	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365
80 y +	39,164	14,058	25,106	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995

Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020 / DANE

Como quiera que no se tiene el dato exacto de los estratos socioeconómicos por comuna, sino que se tiene la totalidad de los mismos, se procederá a multiplicar la totalidad de la población de las comunas 17 y 19, por el porcentaje total de los estratos 4, 5 y 6.

Tabla 12. Estrato socioeconómico de la ciudad de Cali

12.1 ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA URBANA

**12.1.1 Distribución de lados de manzana por estrato
Diciembre 31 de 2014**

Estrato	Lados de Manzana	
	Número	%
TOTAL	41,560	100.00
1 Bajo - Bajo	9,800	23.58
2 Bajo	12,689	30.53
3 Medio - Bajo	12,293	29.58
4 Medio	3,215	7.74
5 Medio - Alto	2,689	6.47
6 Alto	874	2.10

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP

La ciudad de Cali, cuenta con un total de población de 2.445.281 personas, de las cuales 984.064 se encuentran entre los rangos de edades de 15-35 años.

Para determinar cuántas de estas personas viven en las comunas 17 y 19 de los estratos 4, 5 y 6 y que se encuentran en el rango de edades 15 a 35 años, se realizó el siguiente proceso:

- Se determina el porcentaje de población que pertenece al rango de edades arriba mencionadas.

$801.660/2.445.281= 32.78\%$ población entre los 15-35 años edad.

- Se determina la cantidad de personas que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6 de la comuna 17. Para esto, se debe tener en cuenta, que no se tiene el dato exacto de los estratos por comunas, por lo cual se procede a tomar la totalidad del porcentaje de los estratos socioeconómicos.

$149.475*32.78\%= 48.997$ - personas entre los 15-35 años.

$48.997*16.31\%=7991$ – pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

- Se determina la cantidad de personas que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6 de la comuna 19. Para esto, se debe tener en cuenta, que no se tiene el dato exacto de los estratos por comunas, por lo cual se procede a tomar la totalidad del porcentaje de los estratos socioeconómicos.

$115.803*32.78\%= 37.960$ - personas entre los 15-35 años.

$37.960*16.31\%=6.191$ – pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

Los anteriores datos, arrojaron una totalidad de 14.182 personas, como mercado objetivo para la empresa Dolce Cami Pâtisserie.

- Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se hizo uso de la *fórmula para el error estándar*³²:

$$N = \frac{\pi(1 - \pi) * Z^2}{D^2}$$

Donde:

π es la proporción de la población.

Z= Nivel de Confianza

D= Error de muestra

N= Tamaño de la muestra.

Por lo tanto:

$$N = \frac{0.5*(1-0.5)*(1.96)^2}{(0.5)^2}$$

$$N = \frac{0.9604}{0.25}$$

$$N = 384$$

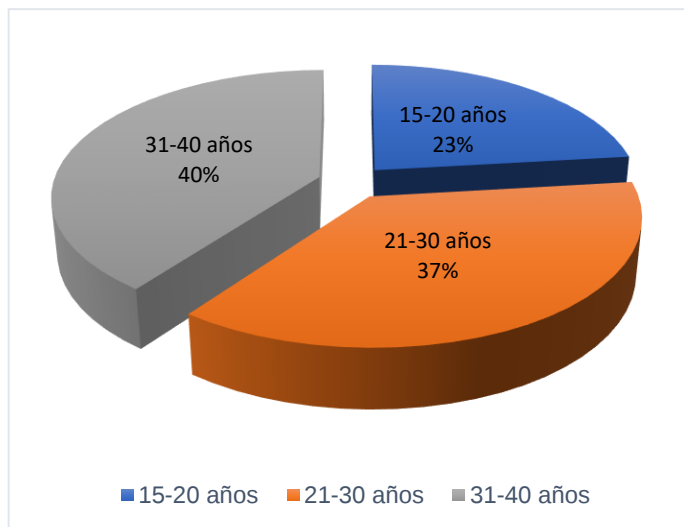
Teniendo en cuenta, que al no contarse con información reciente que permita tener certeza de la cantidad de habitantes de la ciudad de Cali por estratos, más exactamente en el caso que nos ocupa 4, 5 y 6, se procedió a realizar el cálculo anterior, el cual nos permitió acercar un poco a la cantidad de personas que se encuentran en estos estratos y cuyas edades oscilan entre los 15 a 35 años edad de edad.

³² MALHOTRA, Naresh. K. Investigación de mercados. Quinta edición. México. Pearson educación. 2008. p. 370

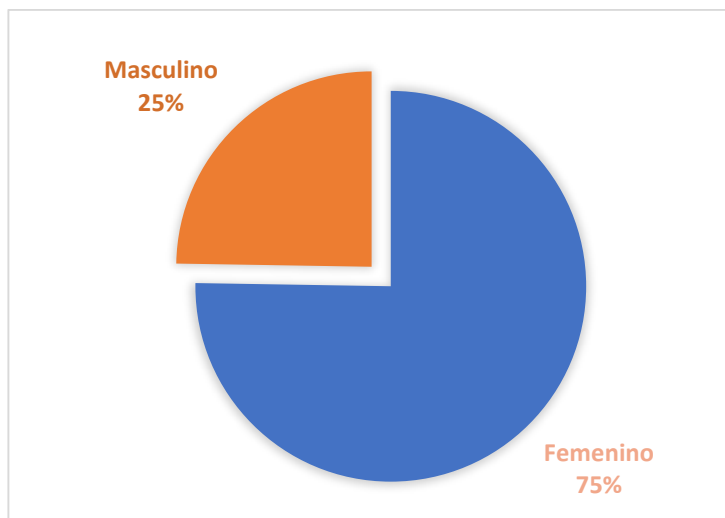
El tamaño de la muestra a realizar la respectiva encuesta es de 384 personas.

7.4.6. Descripción y análisis de resultados

1) Edad de las personas encuestadas

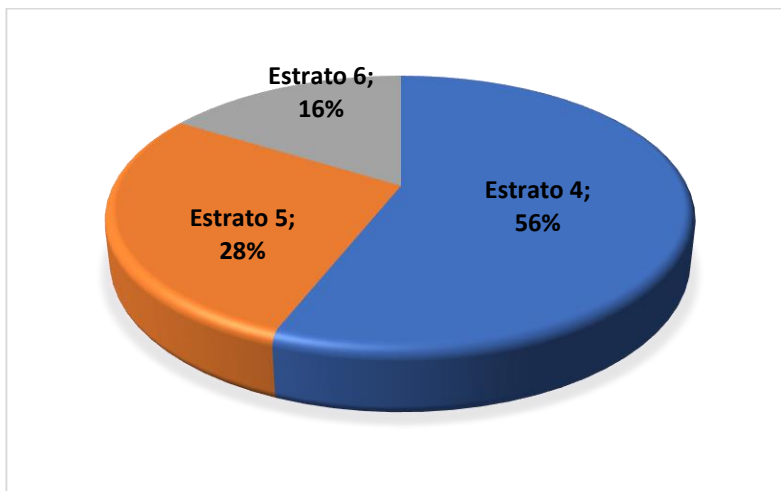


2) Genero de las personas encuestadas

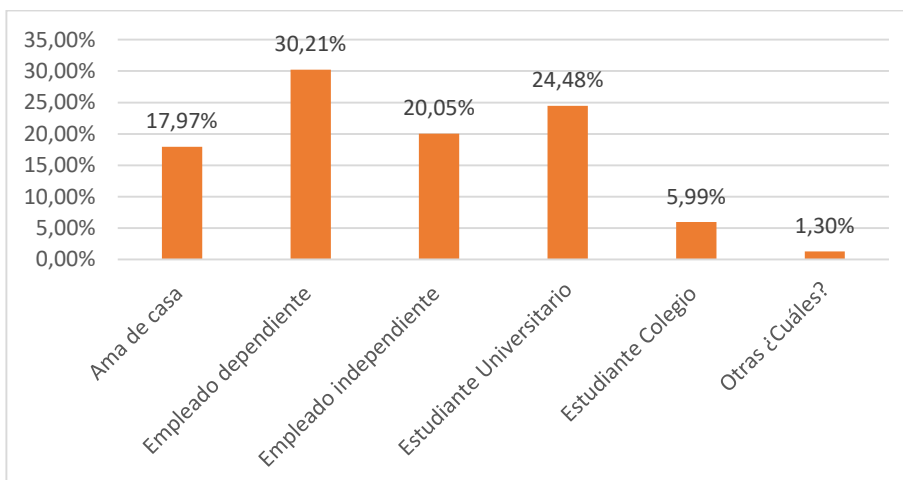


Se puede observar, que el mayor porcentaje entre las personas encuestadas es de género femenino, con un 75% de participación, lo que permite observar que este género es el mayor comprador de productos pasteleros. Así mismo, se pudo observar que las edades entre las cuales oscila la cantidad de compradores es de 31-40 años, seguido por aquellos que se encuentran entre los 21-30 años edad, respectivamente.

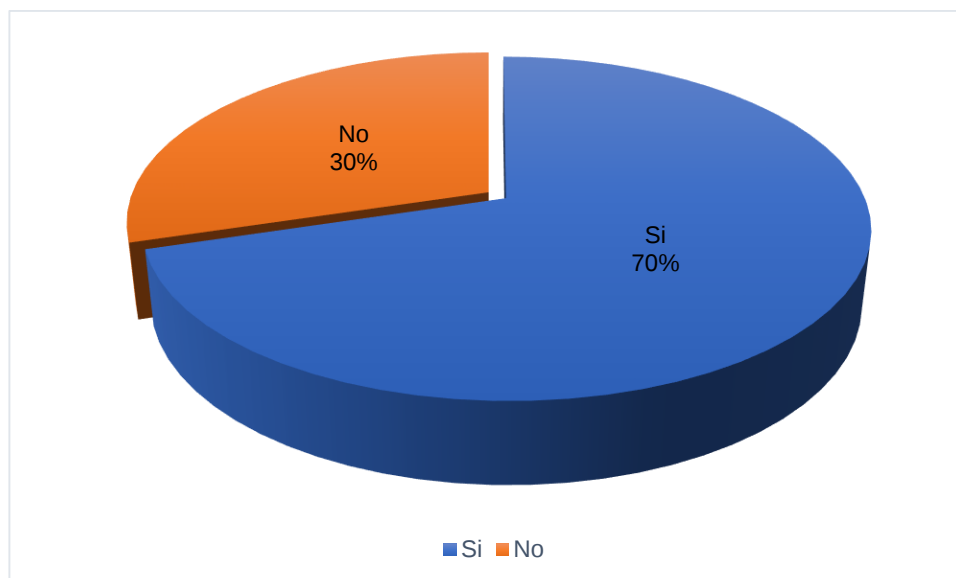
3) Estrato Social



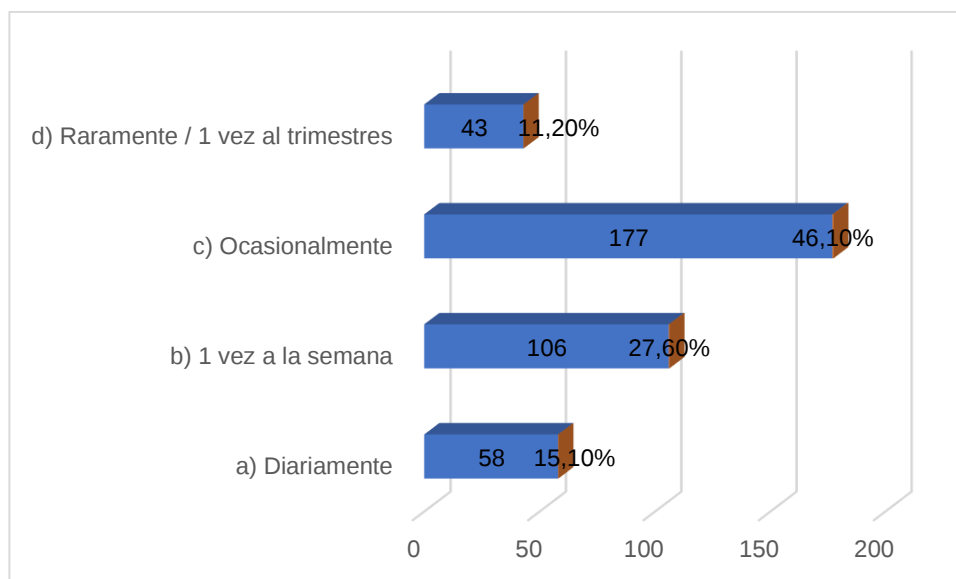
4) Actividad Diaria del Encuestado



5) ¿Es usted consumidor de los productos de pastelería y repostería?



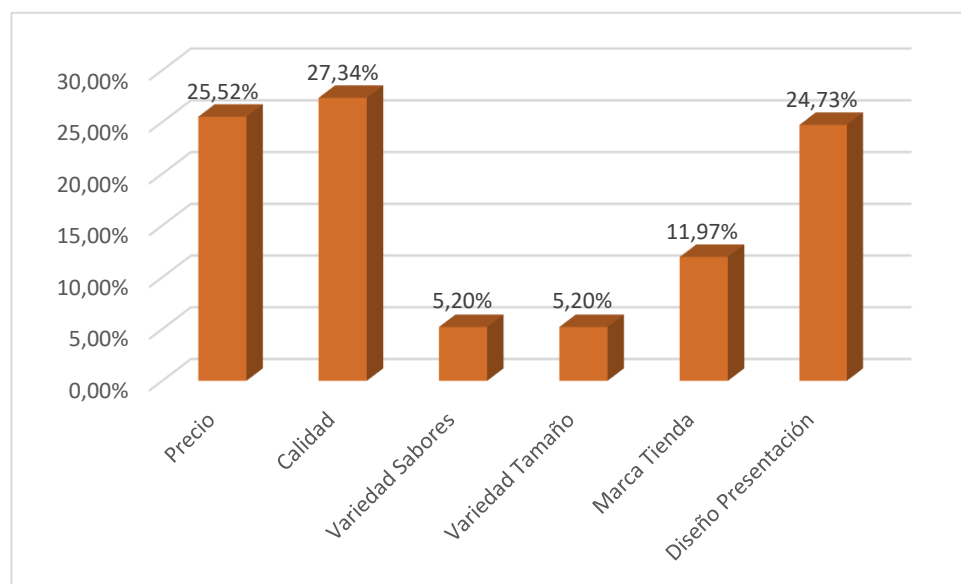
6) ¿Con qué frecuencia consume usted productos de pastelería y repostería?



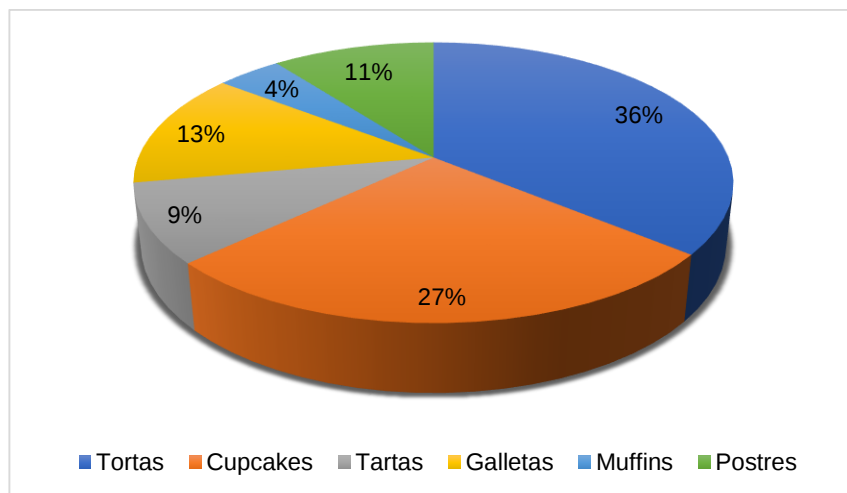
El nivel de consumo de productos de pastelería entre los encuestados, dio como resultado un 70%, lo cual es favorable, pues permite ver que aún con los cambios de alimentación y de muchos hábitos entre los caleños, el dulce sigue siendo un “antojito”, ya sea para después de un almuerzo o cena, o para algún tipo de evento;

tal como lo deja ver el resultado de la pregunta 6, donde el 46.10% manifestó consumir productos de pastelería ocasionalmente, seguido por un 27.60% que consumen una vez por semana.

7) Enumere de 1 a 6 (siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor) las características por las cuales usted compraría un producto de pastelería y repostería.

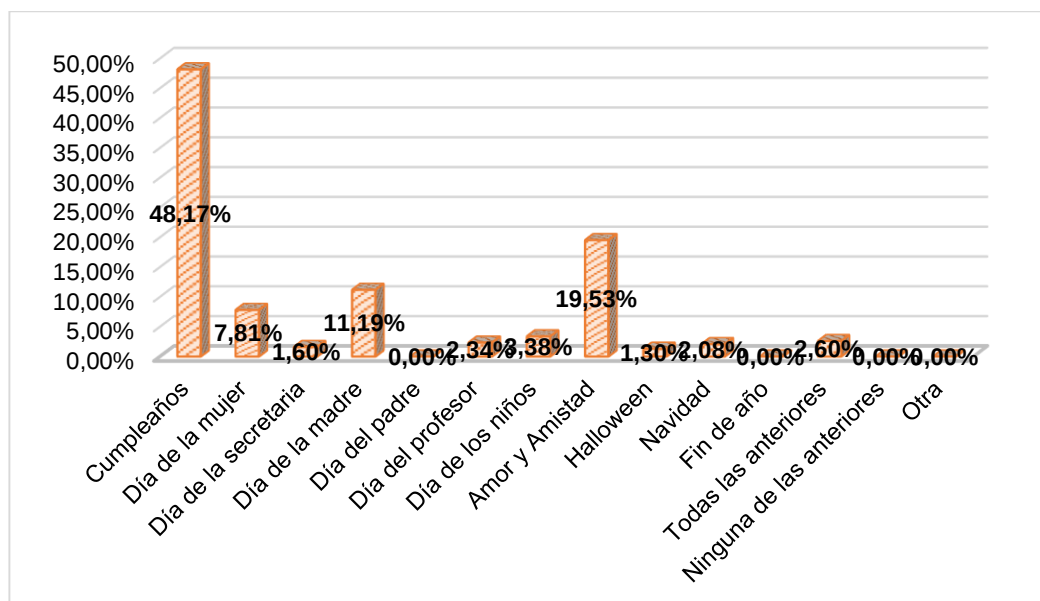


8) De las siguientes opciones que se dan a continuación, califique de 1 a 6, los productos que más consume, siendo 1 el más consumido y 6 el menos consumido.

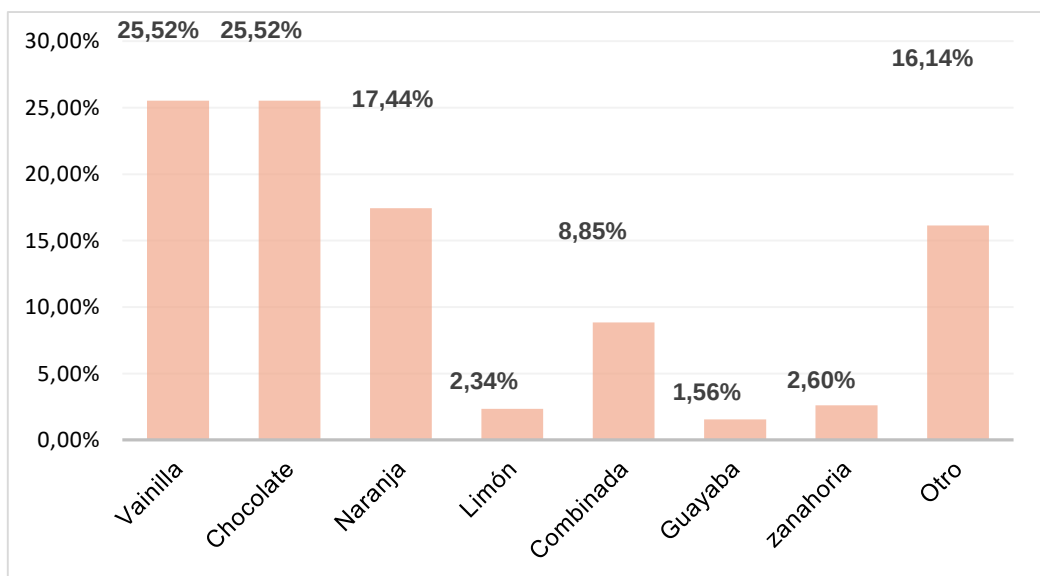


Los anteriores resultados nos permiten observar uno de los ítems más importantes, que se deben tener en cuenta al momento de crear y montar la empresa, ya que al ser una pastelería es necesario saber los gustos de los clientes potenciales, así como los ítems que más pesan al momento de adquirir un determinado producto. En este orden de ideas, se pudo observar que, dentro de los gustos de los encuestados, el 36% manifestó que la torta es la más consumida y los muffins los de menos consumo; así mismo, los ítems de mayor importancia al momento de comprar un producto, son el precio con un 25.52% y la calidad del producto ofertado, con un 27.34%. Aun así, no se puede dejar de lado la importancia de los demás ítems, los cuales se tendrán en cuenta, ya que son de importancia para el desarrollo de los productos y su presentación.

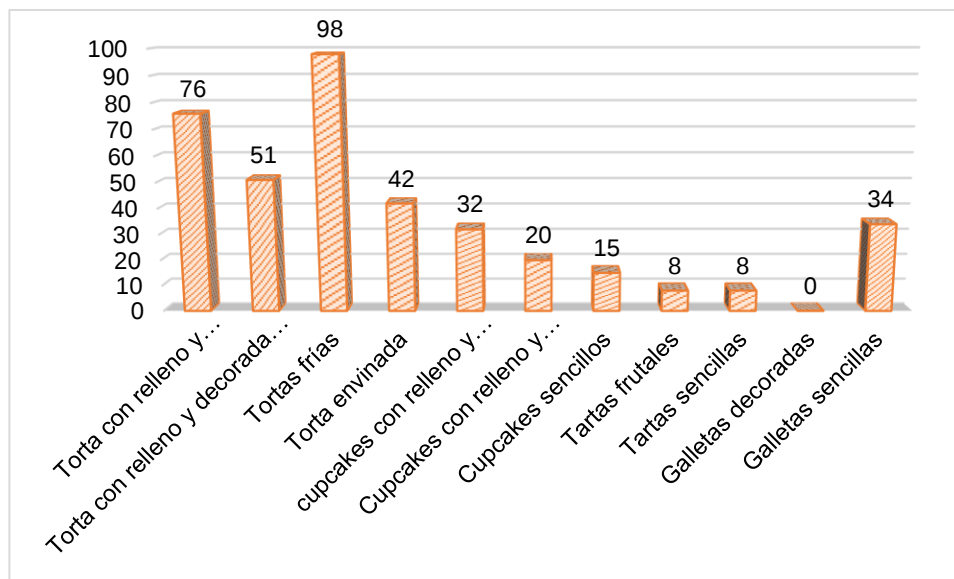
9) Cuáles son las fechas en las que usted obsequia o consume productos de pastelería y repostería.



10) Dentro de los sabores que conoce en los productos pastelería y repostería, ¿cuál de ellos es su preferido?, por favor califique de 1 a 8, siendo 8 el menos preferido.

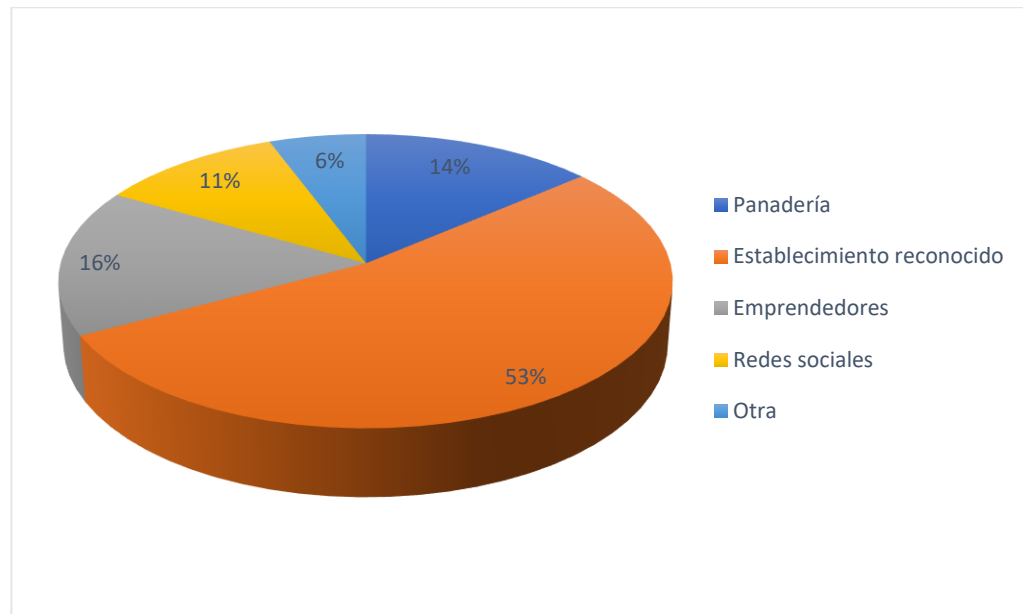


11) De los productos que se ofrecen dentro de una pastelería, ¿cuáles son de su preferencia?

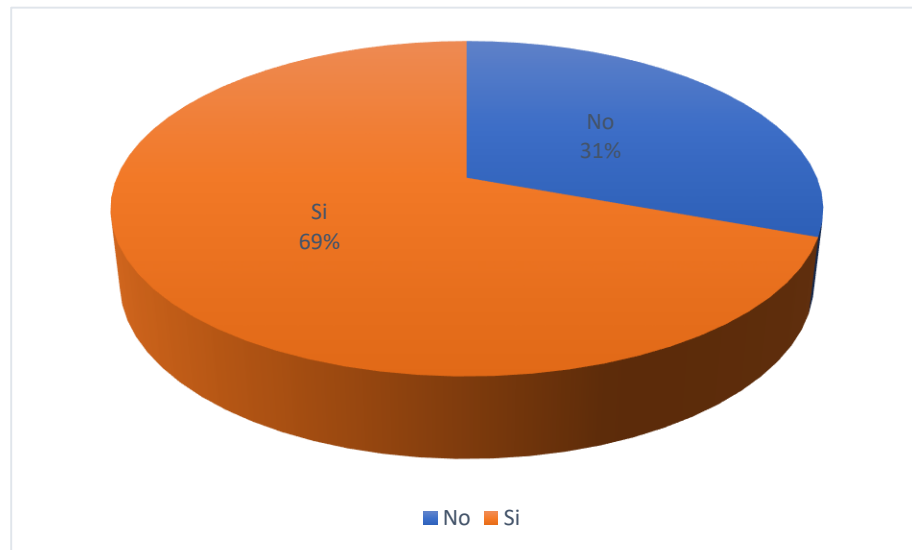


Las anteriores preguntas, permiten ver la preferencia de las personas encuestadas en cuanto a los productos de pastelería; con esto, se pudo observar que el 48.17% consume u obsequia los productos dulces, en los cumpleaños, seguido por un 19.53% el día de amor y amistad; así mismo se pudo observar que los productos preferidos siguen siendo en un alto porcentaje la torta fría, y no es de extrañar, pues este producto, además de ser delicioso, lleva muchos en el mercado, lo que lo posiciona en un excelente lugar dentro de los productos pasteleros. Por último y no menos importante, los sabores de preferencia con igual porcentaje son la vainilla y el chocolate.

12)De acuerdo a sus anteriores respuestas, puede indicarnos ¿dónde realiza la compra de sus productos de pastelería y repostería?



13)Por último; estaría usted dispuesto a probar nuevos sabores en sus productos de pastelería y repostería.



Cuando se analizan los resultados de las preguntas 12 y 13, se puede observar, que, si bien el 69% de la población encuestada y que dijo consumir productos de

pastelería, estaría dispuesto a probar nuevos sabores, el 53% de estos, también manifestó comprar en establecimientos reconocidos, aunque un 16% manifestó estar dispuesto a comprar a emprendedores.

7.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

7.5.1. Descripción del Producto

Los productos que hacen parte del portafolio de Dolce Cami Pâtisserie, son masas suaves, enriquecidas con diferentes pulpas o ralladuras (naranja, mandarina o limón), rellenos de cremas pasteleras, que van acompañadas de confituras, lo que permite, brindar al cliente diferentes opciones para que este elija el de gusto; además, también se ofrecen, tartas y galletería; siendo estos productos realizados con materia prima de excelente calidad.

7.5.2. Portafolio De Productos (Ver anexo)

7.5.3. Marca

Para la empresa, la marca es un factor determinante, ya que esta permite obtener un reconocimiento en el mercado y es un medio por el cual se llega fácilmente a los clientes.

7.5.4. Eslogan

La función principal de este, es promover la compra de los productos y maximizar la marca de la empresa.

Pastelería con amor

7.5.5. Logotipo

Forma: La forma hace referencia a la fluidez empresarial, representado innovación, creatividad y mejoramiento continuo.

Figura 3. Logotipo Dolce Cami



Fuente. Elaboración propia.

8. ESTUDIO TÉCNICO

Con el presente estudio, se pretende identificar aquellos aspectos que son necesarios para la elaboración de los productos, así mismo se analizara el tamaño y la distribución de la empresa y la localización más conveniente para un óptimo funcionamiento de la misma.

8.1. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

Para determinar el tamaño óptimo de la empresa, se tendrá en cuenta el proceso de manufactura a desarrollar, esto debido a que en la pastelería se trabajará de manera artesanal, es decir, se harán los productos con el menor uso de maquinaria industrial, a fin de ofrecer al cliente productos con sabor casero, y este tipo de proceso, permite corregir posibles errores al momento de la producción. Así mismo, el tamaño de la empresa, se determinará a su vez, por la cantidad de pedidos que realicen los clientes para las fechas especiales; es decir, aquellos productos que son sobre pedido, y que tienen ciertas especificaciones y detalles que llevan a un proceso más largo y delicado.

Macro-localización

El proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Cali, para lo cual se tuvo en cuenta algunos factores como son; geografía, población, economía, etc., lo que permitirá dar como resultado las ventajas y desventajas al momento de implementar el presente proyecto.

Historia

Santiago de Cali, fue fundada por Sebastián de Belalcázar hace 481 años, más exactamente el 25 de julio de 1536; siendo la tercera ciudad más grande de Colombia y la capital del Valle del Cauca.

Cali es una ciudad dinámica con más de 2 millones de habitantes. Es una ciudad industrial con una economía de rápido crecimiento.

Ubicación y orientación

Cali tiene una gran ubicación geográfica en la costa oeste de Colombia. La ciudad se encuentra en un valle, con la Cordillera de Los Farallones en el oeste, el río Cauca en las llanuras del Este y se extiende en el Norte y el Sur. Cali está cerca del puerto de Buenaventura, el puerto principal de Colombia sobre el océano Pacífico.

Límites

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

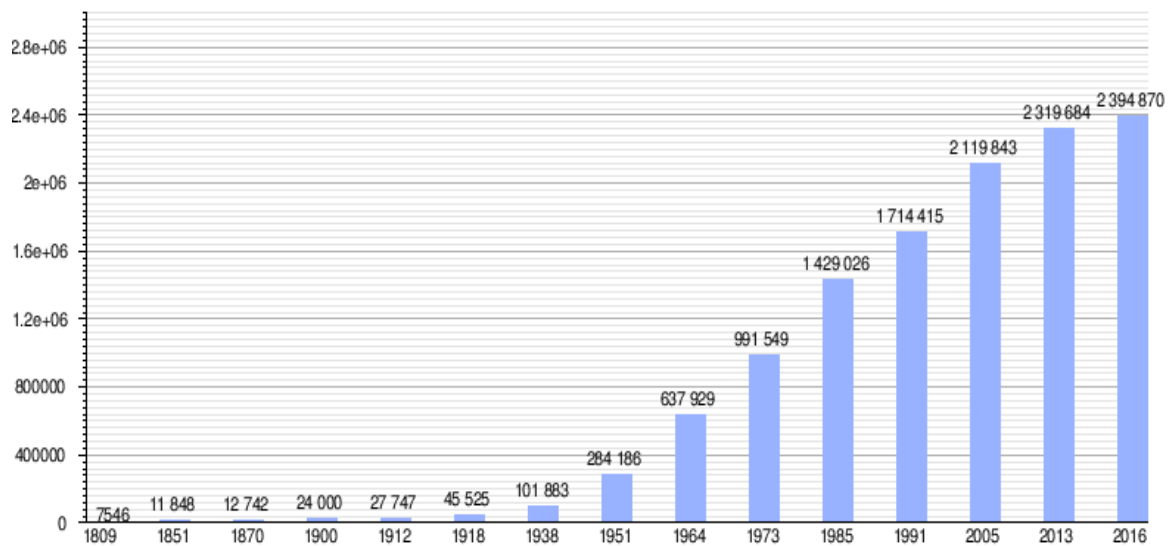
Demografía

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo-bajo 20,20%, bajo 31,92%, medio-bajo 32,45%, medio 6,72%, medio-alto 7,61% y alto 1,10%.

La zona rural se divide en 15 corregimientos, estos a su vez se dividen en veredas. La zona rural se extiende 43.717,75 ha y en ella viven 36 621 personas según poblaciones proyectadas por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM)

Figura 4. Crecimiento poblacional de la ciudad de Cali.



Fuente: Dane 2005

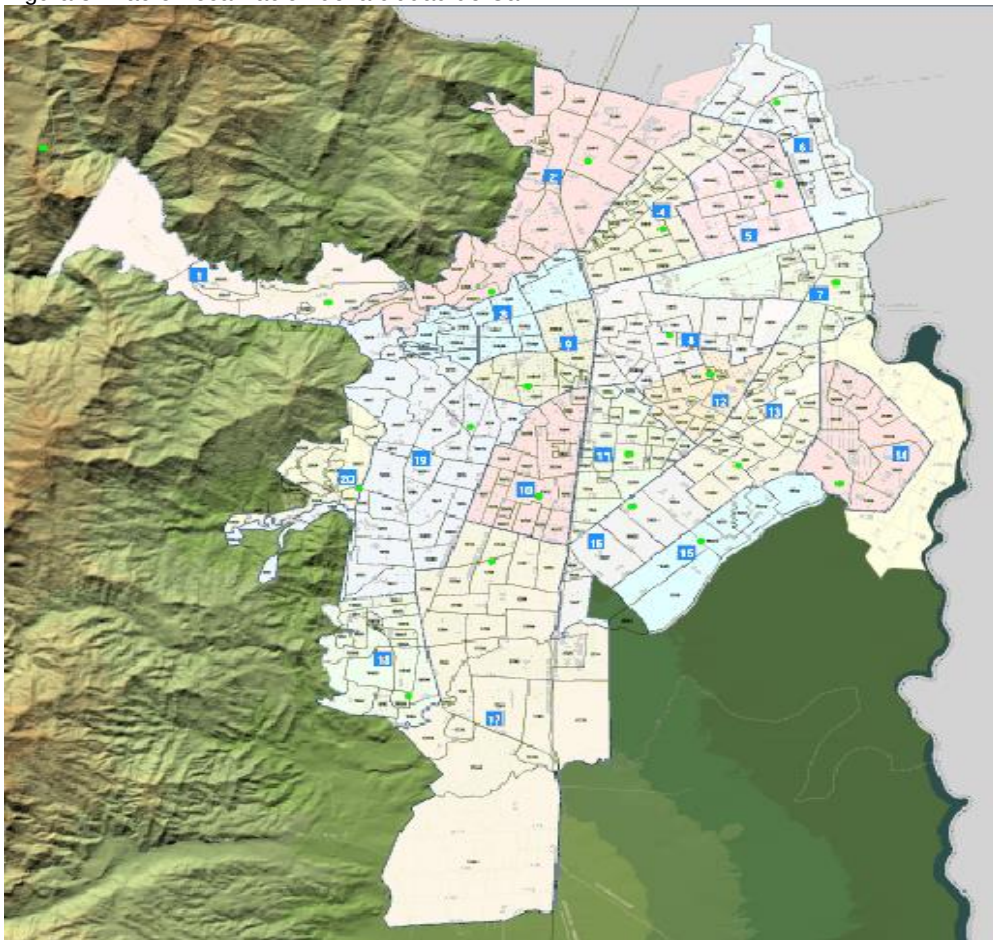
Gastronomía

No podemos olvidar que el departamento del Valle del Cauca cuenta con una gran diversidad a nivel gastronómico, y por ende su capital Santiago de Cali, lo que permite a las personas que están ingresando al mundo de la gastronomía, experimentar con los sabores locales.

Respecto a Cali, esta es una ciudad, que no solo se distingue por ser la capital mundial de la salsa, sino porque en ella se encuentran platos tanto dulces como salados, que encantan y fascinan a quienes los prueban. Uno de los platos insignia de la ciudad y de la región es el sancocho valluno, sin dejar atrás a las marranitas, empanadas, papas aborrajadas, aborrajados, que ya son conocidos a nivel

nacional. En cuanto al dulce, uno de los más reconocidos es el manjar blanco, un dulce hecho a base de leche, azúcar, y que es batido a mano en una paila, y además es realizado para las fiestas decembrinas. A parte de este dulce, también existen las bebidas típicas como son el champús y la lulada; sin olvidar el famoso pandebono, producto caleño, y que es hecho a base harina, huevo, levadura, etc. Esto nos permite observar, que Cali es una ciudad que dentro de su gastronomía maneja una variedad en sus productos, sin olvidar que el clima es de los que más favorece no solo a la región sino al País, ya que permite disfrutar todo el año de la diversidad de verduras, frutas y granos, permitiendo a los chefs innovar y crear platos en sus diferentes ramas.

Figura 5. Macro-Localización de la ciudad de Cali.



Fuente: Alcaldía Santiago de Cali.

Micro-localización

Dentro de la ciudad de Cali, existen zonas que permiten a los emprendedores mostrar sus productos, ya sean centros comerciales o zonas “rosas” como se les llama.

En el presente proyecto, y teniendo en cuenta dichas zonas, se buscó una que permitiera no solo dar a conocer los productos como tal, sino que a su vez fuera de fácil acceso y que tuviese flujo abundante de personas; por tal motivo se escogió la zona que se encuentra ubicada en el barrio San Fernando, más conocido como el parque del perro, teniendo en cuenta sus alrededores.

Si bien este barrio es de los más antiguos de Cali, tan bien es cierto que de unos años hacia acá se ha convertido en un centro de reunión de jóvenes y adultos, debido a la gran cantidad de restaurantes, y locales comerciales, así como también hoteles, casas, apartamentos, colegios, universidades e institutos, lo que hace que esta parte de Cali, se vuelva interesante para ingresar al mercado de la comida, y sobre todo al mercado de lo dulce, permitiendo observar un buen flujo de personas y un futuro próspero para el desarrollo adecuado del proyecto.

86

8.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

“...El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura...”³³

En la empresa se manejarán aproximadamente 4 líneas de producción, las cuales son; galletería, tartas o tartaletas, tortas y Cupcakes, y una línea especial, que consiste en productos libres de gluten, para lo cual se elaborará un presupuesto de producción que permita manejar un inventario de producto terminado, los cuales se encontraran a la venta en la pastelería, y uno que permita realizar los productos sobre pedido. Igualmente, se manejarán productos adicionales como; jugos naturales, té en sus distintas variedades (té verde, té blanco, negro, frutos rojos, etc.), café en todas sus presentaciones, (americano, cappuccino, mocaccino, etc.) chocolate, y por supuesto agua.

Ficha Técnica de los productos

Tabla 13. Producción Galletas.

<i>Galletas</i>	
<i>Durabilidad</i>	Este es un producto perecedero, debe conservarse en un lugar fresco o en un envase de vidrio, y su tiempo de duración cuando es sencilla es de 3 a 5 días.
<i>Peso</i>	Aproximadamente unos 5 gramos.

³³ BACCA U., Gabriel. Evaluación de proyectos. 6 Ed. México. Mc-Graw Hill, 2010. p. 89

<i>Textura y Sabor</i>	Depende del producto, generalmente es arenosa, y su sabor va desde vainilla hasta almendra, pasando por el chocolate o combinadas.
<i>Calidad</i>	Los productos son preparados con materia prima de alta calidad, mismo que son certificados con los respectivos registros de Invima, lo que permite brindar un producto final de excelente calidad.
<i>Forma</i>	En esta clase de producto, las formas son muchísimas, desde las básicas como redondas, cuadradas, hasta formas de muñecos de nieve, papa Noel, etc.
<i>Materia Prima</i>	Harina (normal, integral o libre de gluten), azúcar (blanca, morena o glass), huevo, mantequilla sin sal, especias (canela, clavo, pimienta, jengibre...), aceite, polvo de hornear, bicarbonato de sodio, crémor tártaro, sal, fécula de maíz, frutos secos, chips de chocolate. Etc., avena, arándanos, pasas, y bolsas o cajas para empacar.

Fuente. Elaboración propia.

Tartas/Tartaletas	
<i>Durabilidad</i>	Este es un producto perecedero, debe conservarse en refrigerado, y tiene un tiempo de duración de tres a cuatro días.
<i>Peso</i>	El peso depende del tamaño del producto, ya que las tartas o tartaletas pueden ser pequeñas o grandes, donde el molde puede llegar a ser de 26 cm.
<i>Textura y Sabor</i>	La textura del producto es de dos tipos, la basa de la tarta o tartaleta, es tipo galleta, ya sea que se realice por medio de masa para galleta o que se realice directamente con migas de galletas. Y el relleno es de tipo gelatinoso. En cuanto al sabor, la base puede ser de sabor neutro (vainilla) o de chocolate, y los rellenos varían, ya que las tartas pueden ser sencillas, teniendo como rellenos sabores a limón, maracuyá, chocolate, hasta sabores frutales, o exóticos como aguacate.
<i>Calidad</i>	Los productos son preparados con materia prima de alta calidad, mismo que son certificados con los respectivos registros de Invima, lo que permite brindar un producto final de excelente calidad.

<i>Forma</i>	Las tartas o tartaletas tienen generalmente tres tipos de formas, circular, cuadrada o triangular.
<i>Materia Prima</i>	Base para tarta: Harina (normal, integral o libre de gluten), azúcar (blanca, morena o glass), huevo, mantequilla sin sal, especias (canela, clavo, pimienta, jengibre...), aceite, polvo de hornear, bicarbonato de sodio, crémor tártaro, sal, fécula de maíz, frutos secos, chips de chocolate. Relleno: Harina, huevos, agua, leche, pulpa de frutas, rayadura de limón, naranja o mandarina, zumos de frutas, sour cream, crema de leche, azúcar. Y cajas para empacar.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Producción Tartas/Tartaletas

Tabla 15. Proceso Cupcakes

<i>Cupcakes</i>	
<i>Durabilidad</i>	Este es un producto perecedero, debe conservarse en lugar fresco y cerrado, tipo vitrina. Su tiempo de duración varia, ya que, si es un cupcake sencillo este dura de tres a cinco y si es un cupcake decorado con fondant o pasta goma, su tiempo de duración aumente de 8 a 10 días.
<i>Peso</i>	Aproximadamente un cupcake sencillo pesa unos 50Gr., y decorado entre 55 y 60Gr.
<i>Textura y Sabor</i>	Su textura es esponjosa y suave, y los sabores van desde los sencillos como vainilla y chocolate, hasta los llamados exóticos, como sabores a mojito, baileys, piña colada.
<i>Calidad</i>	Los productos son preparados con materia prima de alta calidad, mismo que son certificados con los respectivos registros de Invima, lo que permite brindar un producto final de excelente calidad.
<i>Forma</i>	Son circulares, de aproximadamente unos 5 cm de largo.
<i>Materia Prima</i>	Harina de trigo (integral o sin gluten), huevos, polvo de hornear, bicarbonato de sodios, sal,

	mantequilla sin sal, aceite, azúcar (blanca o morena), fondant, frostin, o pasta goma, capacillos y cajas para empacar.
--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Proceso Tortas

Tortas	
<i>Durabilidad</i>	Este es un producto perecedero, debe conservarse en lugar refrigerado. Su tiempo de duración varia, ya que, si es una torta sencilla, puede durar entre 3 a 5 días, y si es una torta decorada con fondant, este permite que dure hasta 10 días.
<i>Peso</i>	Este varía de acuerdo al tamaño del producto, ya que va desde un 1/8 de libra hasta las 2 libras.
<i>Textura y Sabor</i>	Su textura es esponjosa y suave. Y sus sabores varían, ya que estas pueden ser de vainilla, chocolate, limón, naranja, almendra, calabacín, etc.
<i>Calidad</i>	Los productos son preparados con materia prima de alta calidad, mismo que son certificados con los respectivos registros de Invima, lo que permite brindar un producto final de excelente calidad.
<i>Forma</i>	Con las nuevas tendencias, las formas pueden variar, dependiendo del pedido. Pueden ser

	circulares, cuadradas, rectangulares, en forma de números, letras, o figuras.
<i>Materia Prima</i>	Harina (de trigo, integral o sin gluten), huevos, polvo de hornear, bicarbonato de sodio, sal, mantequilla sin sal, aceite, esencias, especias, frutos secos, leche, agua, azúcar (blanca o morena), fondant, frostin, pasta goma; domo ó caja para empacar.

Fuente: elaboración propia.

Los productos de la línea libre de gluten, pueden ser desde galletas hasta tortas, pasando por Cupcakes y tartas, su diferencia consiste en las harinas a utilizar, ya que estas pueden ser, harina integral libre de gluten, harina de garbanzo, lenteja, almendra, etc., y se utiliza como leudante, el polvo de hornear sin gluten, si es necesario. Respecto al resto de ingredientes son los mismos de los productos anteriormente nombrados; en cuanto a su durabilidad, al no tener conservantes, puede ser de 3 a 10 días, dependiendo del producto realizado.

Teniendo en cuenta las fichas técnicas de los productos a realizar en la pastelería, se procede a realizar una descripción más detallada del proceso que conlleva la fabricación de los mismos, desde la compra de los insumos, hasta la entrega final del producto.

Primero: Compra de Insumos

Antes de realizar algún producto, se debe llevar a cabo la compra de los insumos, para lo cual se buscan proveedores que brinden buena calidad de productos, y que lleven a la fidelización con los mismos. Una vez se consigue a dichos proveedores,

se procede a realizar la respectiva lista de insumos faltantes y de aquellos que se encuentran a punto de agotar, con el fin de no tener el taller o cocina sin estos.

Así mismo, se procede a la compra de los respectivos capacillos para los Cupcakes, o bases para las tartas y tortas, y los empaques, ya sean bolsas para galletas, o cajas para empacar desde Cupcakes hasta las respectivas tortas, siendo estas de diferentes tamaños.

Este proceso, se puede realizar de dos a tres veces por mes, o dependiendo de la cantidad de pedidos que se realicen y de ventas dentro de la pastelería, a fin de no dejar agotar el inventario.

Segundo: Toma de pedido

Teniendo en cuenta que un porcentaje de la producción de la pastelería estará basada en los pedidos personalizados que realicen los clientes, se procederá a tomar los mismos, mediante vía telefónica, correo o redes sociales como Instagram, procediendo, a establecer la fecha de entrega y los requerimientos del producto solicitado; verificando que se cuente no solo con el inventario necesario para llevar a cabo el trabajo, sino con el tiempo para realizarlo, confirmando de esta forma al cliente que se puede llevar a cabo con el pedido, para lo cual mediante software, se dará ingreso al cliente, tomando sus datos personales, y la forma de pago que este utilizará; finalizado este paso, se procede a llevar la orden de producción al taller a fin de realizarlo.

Tercero: Producción

Una vez recibida la orden, se procede a revisar con detenimiento los requerimientos del cliente, y se revisa el inventario a fin de confirmar que efectivamente se cuenta con lo necesario para llevar a cabo el trabajo; teniendo en cuenta que a su vez se debe contar con inventario para surtir la pastelería.

Verificado que se cuente con los insumos necesarios, se procede a alistar los equipos necesarios para realizar el trabajo, así como el *mise en place*.

Para llevar las preparaciones de la pastelería, se procede a ilustrar la preparación de las galletas de mantequilla:

- Tener la mantequilla a temperatura ambiente, una vez se encuentre blanda se procede a colocarla en el bol de la batidora y se procede a batirla con el batidor de pala, de no contar con una batidora, esta mezcla se puede realizar a mano.
- Se va agregando el azúcar con el fin de crear una mezcla homogénea.
- Una vez se obtenga la mezcla de la mantequilla con el azúcar, se van agregando de a poco, la mezcla hecha con los ingredientes secos, que serían, harina, fécula de maíz, y sal; y se agrega una yema de huevo y esencia de vainilla.
- Se mezclan todos los ingredientes por aproximadamente 3 a 5 minutos, a fin de no activar el gluten, toda vez que, si se activa, cambia la textura de la galleta.
- Una vez hecha la mezcla, se procede a colocarla en papel film, se si desean realizar galletas con forma, y se coloca por más o menos una hora en el refrigerador.
- Una vez pasada la hora, se saca del refrigerador, y se procede a extender la masa, y a contar con las formas deseadas, y se precaliente el horno a 180°C.
- Las figuras cortadas se colocan en una bandeja con papel mantequilla para que no se peguen, y se ingresan al horno por unos 12 a 15 minutos.
- Una vez horneadas, se colocan en la rejilla para que enfríen, y se proceden a decorar de acuerdo al pedido realizado, o se dejan sin decorar, si las galletas se venden en vitrina.
- Por último, se procede a empacar el producto.

Cuarto: Almacenamiento y venta

Una vez se realizan los productos, ya sea por petición del cliente o para la venta, se proceden a almacenar en sus respectivos lugares, es decir, si es un pedido, este procede a guardar en su respectivo empaque, el cual lleva la marca de la empresa, ya sean bolsas para galletas o cajas para Cupcakes, tartas o tortas; de lo contrario, se procede a colocar en las respectivas vitrinas, a fin de tener productos frescos, y estos se colocan en orden de llegada, es decir, primero en entrar, primero en salir, de esta forma se tendrá la certeza que el producto brindado es fresco.

Se tiene en cuenta que al momento de realizar la entrega de un pedido el cliente ha cancelado el 50% del costo del mismo, y el restante deberá cancelarlo una vez reciba su producto; las compras realizadas en la pastelería deberán ser canceladas en caja.

8.2.1. Descripción de cada una de las partes del proceso

En esta parte, se procede a explicar la importancia no solo de los insumos sino de los equipos requeridos para la fabricación de los productos, y del software a utilizar para llevar a cabo el control del inventario y de las ventas realizadas.

1. Materia prima requerida

Los costos de la materia prima que se utiliza para la fabricación de los productos, es variable, ya que depende de las cantidades y de los productos a realizar, es decir, las galletas llevan cierta cantidad de insumos y las tortas otras, lo que hace que los valores al momento de determinar el precio varíen de un producto a otro.

Así mismo, estos varían, de acuerdo a la complejidad del producto, ya que si estos deben ir decorados esto incrementa su valor por el incremento de los insumos.

Tabla 17. Insumos para producción de Galletas

Masa	Decoración
Harina	Glasé Real
Mantequilla sin sal	Azúcar glass
Fécula de maíz	Claros de huevo ó polvo de claras de huevo
Azúcar glass	Zumo de limón o vinagre
Azúcar blanca o morena	Agua
Polvo de hornear	Colorantes
Bicarbonato de sodio	Fondant
Sal	Pasta goma
Especias	
Frutos secos	
Chispas de chocolate	
Avena	
Huevos	
Esencias	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Insumo Producción, Tortas, Tartas y Cupcakes.

Masa	Relleno	Decoración
Harina	Leche	<u>Glasé Real</u>
Mantequilla sin sal	Crema de leche	Azúcar glass
Fécula de maíz	Yemas de huevo	Claros de huevo ó polvo de claras de huevo
Azúcar glass	Fécula de maíz	Zumo de limón o vinagre
Azúcar blanca o morena	Zumo de frutas	Agua
Polvo de hornear	Azúcar	Colorantes

Bicarbonato de sodio	Frutos secos	Fondant
Sal	Frutas naturales	Pasta goma
Especias	Chocolate	
Huevos	Sour cream	
Leche		
Aceite		
Crema de leche		
Sour cream		
Crémor tártaro		
Vinagre balsámico		

Fuente: elaboración propia.

2. Proveedores de Materia Prima

Para la materia prima con la cual se elaboran las masas y sus decoraciones, el proveedor que más confianza ha brindado, es TIENDA PAN, ya que llevan varios años en el mercado, y su propietario es chef pastelero, lo cual da tranquilidad, ya que los productos que venden siempre son de excelente calidad y se encuentran con el respectivo sello de Invima.

Las marcas de los insumos utilizados, son: Nacional de Chocolates, Orquidea, Luker, wilton, alimentos Guisason, Harinera del Valle, Colanta, Alpina y la marca Tienda Pan.

En cuanto a los productos delicados, como los huevos, los cuales siempre deben ser frescos, el proveedor es el señor Jhon Angel, quien cuenta con una granja de gallinas y son huevos orgánicos; y lo concerniente a las frutas o verduras, estas se compran en los siguientes supermercados:

LA 14 del centro comercial Cosmocentro.

SuperInter, ubicado en el barrio primero de mayo.

3. Maquinaria Requerida

Para la realización de los productos en la pastelería, no solo se requiere de insumos de buena calidad, también se hace necesario contar con la maquinaria adecuada al igual que con el inmobiliario.

Cuando se piensa en la realización de productos pasteleros, siempre se tiene la idea de solo necesitar un molde, una batidora y un horno, nada más lejos de la realidad, ya que, para obtener productos de excelente calidad, debe tenerse equipos que permitan llevar a cabo los procesos de fabricación y terminación de productos. Equipo es toda la dotación que se utiliza en la pastelería, y que sirve al repostero para realizar el trabajo diario.

Con el fin de facilitar la estandarización de procesos y organizar los activos fijos de la empresa, se procede a dividir en grupo la maquinaria y equipo con los cuales se lleva a cabo la elaboración de los productos:

Tabla 19. Maquinaria de producción

	Maquinaria de preparación Estos corresponden, a los equipos eléctricos utilizados, tales como, batidora de mano, de base y laminadora.
	Equipo de cocina Son todos aquellos que permiten llevar a cabo la cocción de los productos, tales como; hornos a gas, eléctricos o de convección; microondas, y estufa a gas o eléctrica.

	Equipo de refrigeración Dentro de este equipo se pueden encontrar; la nevera con su correspondiente congelador, y los refrigerados que son los que permiten la exhibición de los productos como las tartas y tortas.
  	Mobiliario Por último, se encuentra el mobiliario, que permite tener tanto el lugar de trabajo (cocina) como el exterior de la pastelería en orden, ya que este se encuentra compuesto por alacenas que permiten tener guardados los envases donde se encuentran los insumos, y los implementos de trabajo; además de contar con sillas y mesas para que el cliente pueda disfrutar el servicio.

Fuente. Elaboración propia.

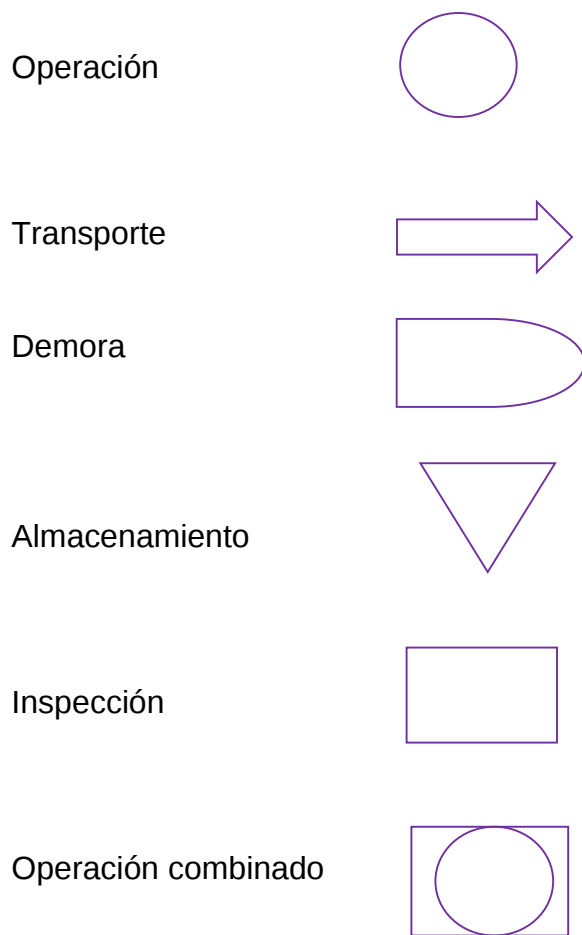
Tabla 20. Proveedores de maquinaria y equipo

	Producto	Dirección
KitchenAid	Batidora con base Stand Mixer Batidora de Mano	USA
Haceb	Hornos y cocinas	Calle 100 con calle 5, C. Comercial Jardín Plaza
Almacén La 14	Productos de cocina	Centro comercial Cosmocentro
Aliexpress	Cortadores para galletas, boquillas, insumos para decoración	www.aliexpress.com
Tienda Pan	Moldes y bandejas Insumos para decorar como fondant y colorantes.	Carrera 25 con calle 7ª.

8.2.2. Diagrama del Proceso

El diagrama de proceso, permite mostrar la forma en la que se realizan los productos; existen varios diagramas para representar los procesos; entre ellos el diagrama de flujo de datos.

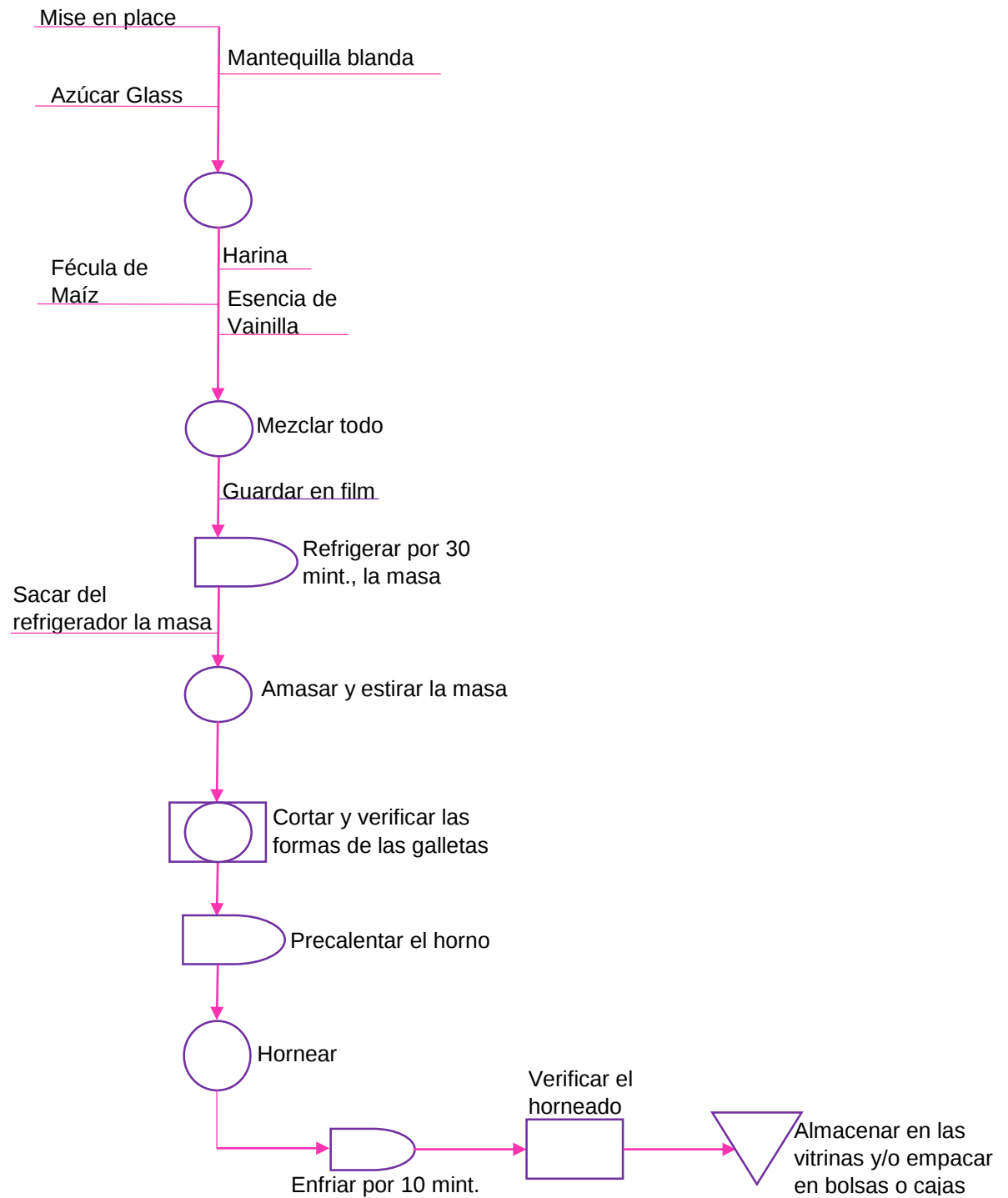
Simbología diagrama de flujo de procesos.³⁴



³⁴ BACCA U., Gabriel. Evaluación de proyectos. 6 Ed. México. Mc-Graw Hill, 2010. p. 90-91

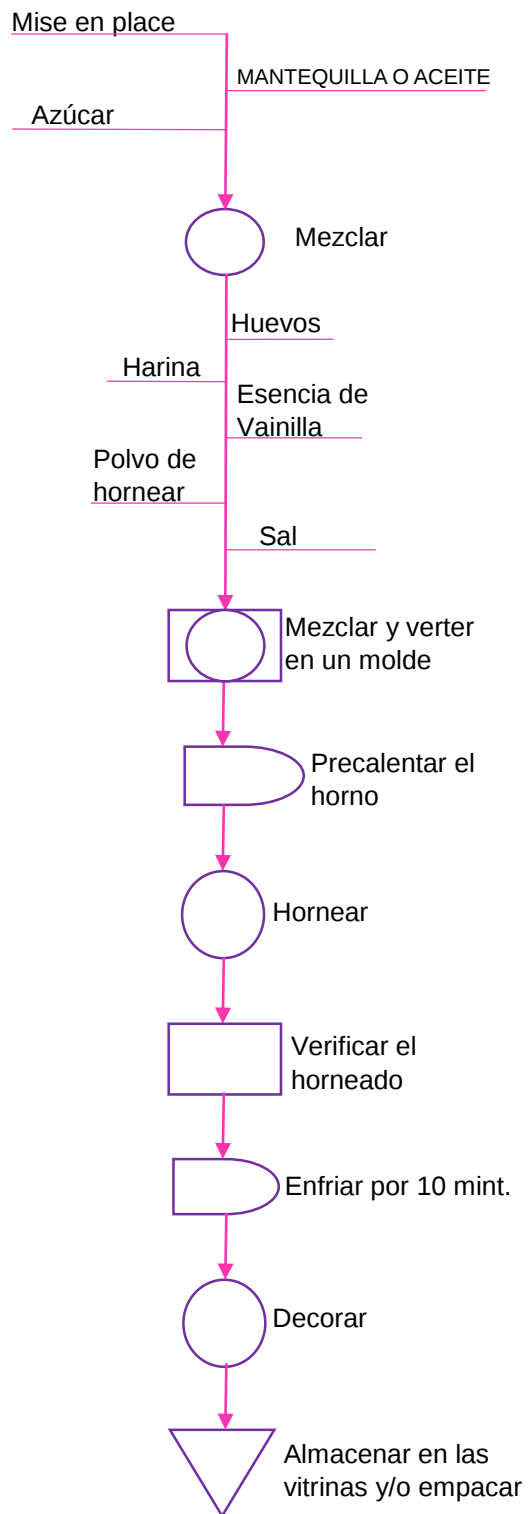
Figura 7. Diagrama de Procesos.

Masa para Galletas



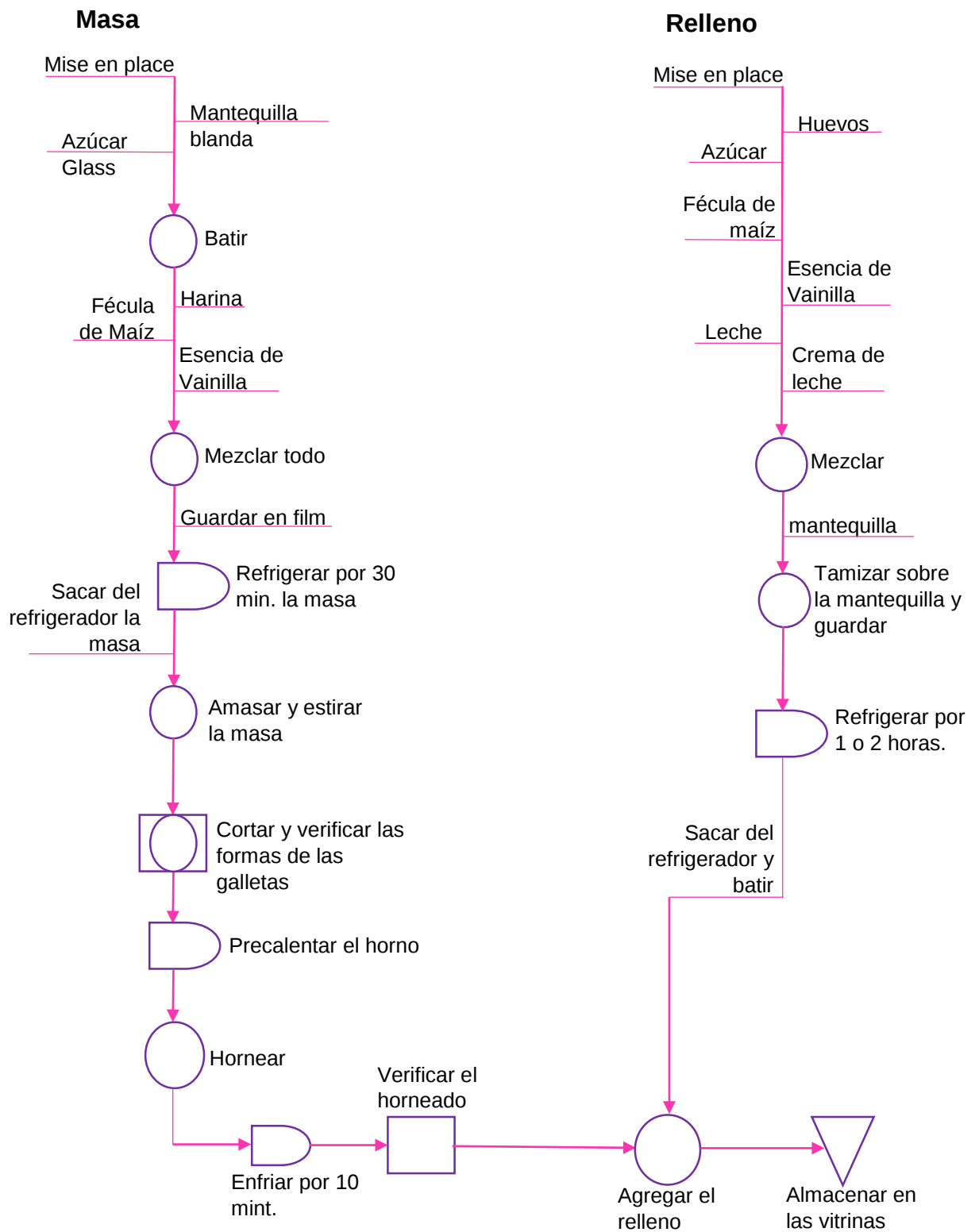
Fuente. Elaboración propia.

Figura 8. Diagrama de Procesos. (Continuación). Masa para Tortas.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9. Diagrama de Procesos. (Continuación). Tartas/Tartaletas



Fuente. Elaboración propia.

Figura 10. Diagrama de Procesos. (Continuación). Cupcakes.

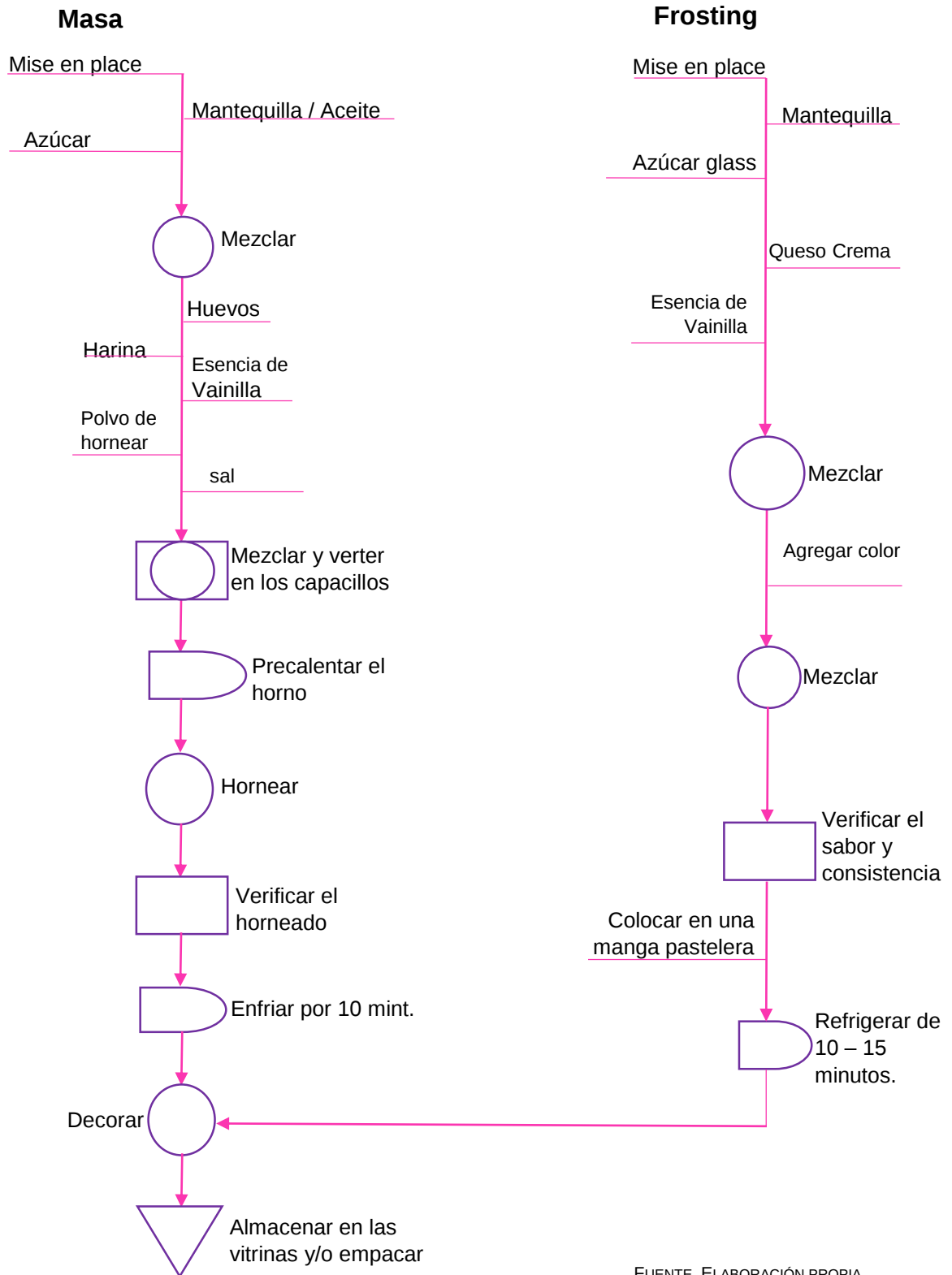
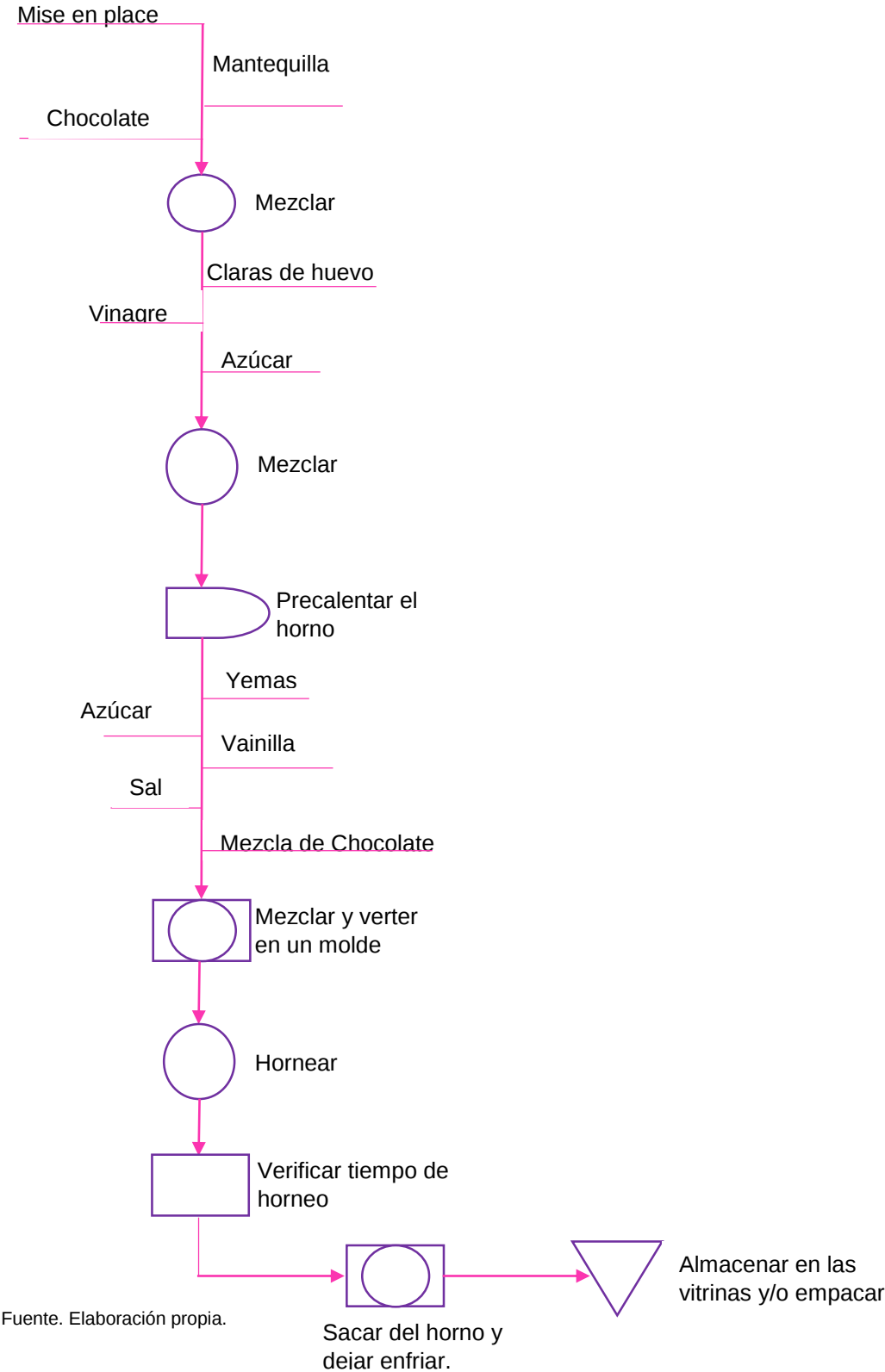


Figura 11. Diagrama de Procesos. (Continuación). Torta Libre de Gluten.



8.3. Requerimientos de personal y equipos operativos

Para llevar a cabo un buen funcionamiento de la empresa, se hace necesario contar no solo con buenos equipos tanto para el área productiva como para la administrativa, sino, que el personal debe tener los conocimientos suficientes que permitan brindar al cliente productos de excelente calidad, y que permitan la fidelización del mismo.

Este es el personal y los equipos requeridos:

Personal:

- Administrador
- Asesor comercial
- Auxiliar repostero
- Asesor de ventas

Equipo operativo

Área producción:

- Batidora
- Hornos
- Nevera
- Moldes
- Bowls
- Utensilios de repostería

Área administrativa

- Equipo de computo
- Escritorio

- Silla
- Archivador
- Papelería

Cada uno de los equipos requeridos tanto para el área administrativa como para el área de producción, tiene un tiempo de uso o vida, por lo cual se procederá a realizar la respectiva depreciación mediante el procedimiento de línea recta.

Tabla 21. Inversión equipos administrativos

Producto	Cantidad	Costo inicial	Costo total	Vida útil	Depreciación
Equipo de computo	1	\$1.000.000	\$1.000.000	5	\$200.000
Escritorio	1	\$429.900	\$429.900	10	\$42.990
Silla	1	\$129.900	\$129.900	10	\$12.990
Archivador	1	\$100.000	\$100.000	10	\$10.000
Impresora	1	\$820.000	\$820.000	5	\$164.000
Teléfono	1	\$129.900	\$129.900	10	\$12.990
Total		\$2.609.700	\$2.609.700		\$442.970

Fuente: Cálculos propios.

Tabla 22. Inversión equipo de producción

Producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Util	Depreciación
Batidora Semi-industrial	2	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000	10	\$ 280.000
Batidora Manual	1	\$ 86.400	\$ 86.400	10	\$ 8.640
Horno	1	\$ 539.900	\$ 539.900	10	\$ 53.990
Licuada	2	\$ 134.900	\$ 269.800	10	\$ 26.980
Laminadora	1	\$ 145.000	\$ 145.000	10	\$ 14.500
Estufa	1	\$ 325.600	\$ 325.600	10	\$ 32.560
Moldes	30	\$ 8.000	\$ 240.000	5	\$ 48.000
Cortadores	50	\$ 3.500	\$ 175.000	10	\$ 17.500
Bandejas	5	\$ 12.000	\$ 60.000	10	\$ 6.000
Caja Papel Enserado	5	\$ 8.829	\$ 44.145	30	\$ 1.472
Caja Film	10	\$ 4.000	\$ 40.000	30	\$ 1.333
Espatulas	5	\$ 4.500	\$ 22.500	10	\$ 2.250
Espatulas alisadoras	3	\$ 5.000	\$ 15.000	10	\$ 1.500
Caja manga pastelera	3	\$ 9.000	\$ 27.000	2	\$ 13.500
Boquillas	24	\$ 12.000	\$ 288.000	5	\$ 57.600
Bowls	4	\$ 8.000	\$ 32.000	5	\$ 6.400
Molde Cupcake	2	\$ 12.000	\$ 24.000	10	\$ 2.400
Tamizadores	2	\$ 10.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000
Nevera	1	\$ 850.000	\$ 850.000	10	\$ 85.000
Mesa Metalica	1	\$ 100.000	\$ 100.000	10	\$ 10.000
Pesa	2	\$ 30.000	\$ 60.000	10	\$ 6.000
Rodillo	2	\$ 23.000	\$ 46.000	5	\$ 9.200
Rallador	2	\$ 7.000	\$ 14.000	3	\$ 4.667
Termómetro	2	\$ 65.000	\$ 130.000	5	\$ 26.000
Bateria de cocina	1	\$ 150.000	\$ 150.000	10	\$ 15.000
Globo batidor	3	\$ 8.000	\$ 24.000	3	\$ 8.000
Pinceles	6	\$ 4.500	\$ 27.000	1	\$ 27.000
Total		\$ 3.966.129	\$ 6.555.345		\$ 767.492

Fuente. Cálculos propios.

Tabla 23. Inversión Muebles y Enseres

Producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación
Juego Sillas + Mesa	4	\$ 250.000	\$ 1.000.000	10	\$ 100.000
Decoraciones varias	8	\$ 9.000	\$ 72.000	5	\$ 14.400
Total		\$ 259.000	\$ 1.072.000		\$ 114.400

Fuente. Cálculos propios.

Tabla 24. Nómina Requerida

Ítem	Administrador	Auxiliar Repostería	Asesor Comercial	Asesor Ventas
Salario Básico	\$ 1.800.000	\$ 781.242	\$ 781.242	\$ 781.242
Auxilio de Transporte		\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 88.211
Descuentos				
Salud (4%)	\$ 72.000	\$ 31.250	\$ 31.250	\$ 31.250
Pensión (4%)	\$ 72.000	\$ 31.250	\$ 31.250	\$ 31.250
Total Devengado	\$ 1.656.000	\$ 718.743	\$ 718.743	\$ 718.743
Aporte Empleador				
Salud (8,5%)	\$ 153.000	\$ 66.406	\$ 66.406	\$ 66.406
Pensión (12%)	\$ 216.000	\$ 93.749	\$ 93.749	\$ 93.749
A.R.L. (0,522)	\$ 9.396	\$ 4.078	\$ 4.078	\$ 4.078
Sub-Total	\$ 378.396	\$ 164.233	\$ 164.233	\$ 164.233
Prestaciones Sociales				
Prima Servicios (8,33%)	\$ 149.940	\$ 72.425	\$ 72.425	\$ 72.425
Cesantías (8,33%)	\$ 149.940	\$ 72.425	\$ 72.425	\$ 72.425
Interes Cesantías (12%)	\$ 17.993	\$ 8.691	\$ 8.691	\$ 8.691
Vacaciones (4,16%)	\$ 74.880	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 32.500
Sub-Total	\$ 392.753	\$ 186.042	\$ 186.042	\$ 186.042
Parafiscales (9%)	\$ 162.000	\$ 70.312	\$ 70.312	\$ 70.312
Total Aportes Empresa	\$ 933.149	\$ 420.586	\$ 420.586	\$ 420.586

Fuente. Cálculos propios.

Tabla 25. Nomina Generada

Nomina	
Ítem	Valor
Salarios	\$ 4.824.229
Salud	\$ 445.718
Pensión	\$ 629.247
A.R.L.	\$ 27.372
Prestaciones Sociales	\$ 1.206.472
Parafiscales	\$ 471.936
Contado (Outsourcing)	\$ 400.000
Total Mensual	\$ 8.004.974
Total Anual Nomina	\$ 96.059.688

Fuente. Tabla 16 y cálculos propios.

Los anteriores salarios fueron establecidos teniendo en cuenta el presente año (2018), pero, el proyecto está para empezar en el año 2019, por tal razón a fin de realizar la respectiva proyección a cinco años, se deben tener en cuenta que el incremento salarial para el respectivo año entrante solo se fijará finalizando este año (2018), por lo tanto, se tendrá en cuenta, para realizar el respectivo incremento, el IPC más el incremento de productividad, el cual no podrá ser inferior al 1%.

El DANE, en su informe bimestral, manifiesta un incremento en los precios de bienes y servicios, los cuales componen la canasta familiar, en un 0.15% mensual, 2.47% año corrido, y 3.20% anual, respecto al año inmediatamente anterior (2017).³⁵

Con base en lo anterior, y para efectos prácticos se trabaja con un incremento salarial para el año 2019 de 3.47%, teniendo en cuenta el IPC (2.47%) y el IP (1%).

³⁵ DANE. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR BASE (2008). DISPONIBLE EN INTERNET.
<[HTTPS://WWW.DANE.GOV.CO/INDEX.PHP/ESTADISTICAS-POR-TEMA/PRECIOS-Y-COSTOS/INDICE-DE-PRECIOS-AL-CONSUMIDOR-IPC](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc)>

Tabla 26. Nomina Proyectada

Año	Costo
2018	\$66.277.116
2019	\$68.576.931
2020	\$70.956.550
2021	\$73.418.742
2022	\$75.966.372

Fuente. Tabla 16 y cálculos propios.

8.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

*Una buena distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.*³⁶

Para realizar la respectiva distribución en planta, se tendrán en cuenta los objetivos trazados por Baca Urbina, los cuales son:

- 1. Integración total** Consiste en integrar en lo posible todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.
- 2. Mínima distancia de recorrido** Al tener una visión general de todo el conjunto, se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales, trazando el mejor flujo.
- 3. Utilización del espacio cúbico**, Aunque el espacio es de tres dimensiones, pocas veces se piensa en el espacio vertical. Esta acción es muy útil cuando se tienen espacios reducidos y su utilización debe ser máxima.

³⁶ BACCA U., GABRIEL. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. 6 ED. MÉXICO. MC-GRAW HILL, 2010. P. 94.

4. Seguridad y bienestar para el trabajador Este debe ser uno de los objetivos principales en toda distribución.

5. Flexibilidad Se debe obtener una distribución fácilmente reajutable a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, si fuera necesario.³⁷

Los anteriores objetivos, permiten tener una mejor visión de que como realizar el plano, permitiendo de esta manera, al momento de realizarlo, tener en cuenta entre los aspectos anteriores, el de brindar un ambiente agradable al cliente y que estos tengan a la vista no solo los productos, sino el menú ofrecido.

Figura 12. Distribución en planta



Fuente. Elaboración propia.

³⁷ IBID. P. 95.

Partes del plano:

1. Área de producción
2. Área administrativa.
3. Área de ventas.
4. Baño para los clientes.

8.5. PLAN DE PRODUCCIÓN

Para llevar a cabo el plan de producción, se debe tener en cuenta primero, el inventario que permita llevar a cabo no solo los trabajos personalizados solicitados por los clientes sino tener la pastelería surtida con productos frescos, para lo cual se recurre a proveedores locales.

El envío de la materia prima está a cargo de los proveedores que utilizan el servicio de encomienda para hacerla llegar a la empresa, donde se recibe y se almacena en los lugares dispuestos para ello con las condiciones adecuadas para una óptima conservación de los mismos. De allí se toman para su respectiva transformación, y posteriormente se someten a control de calidad, con el fin de ser llevados a las correspondientes vitrinas y neveras, para su posterior venta.

Los costos de producción, se pueden dividir en: costos variables de fabricación, costos fijos, y costos indirectos de fabricación (CIF).

Tabla 27. Costo Materia Prima - Torta de 1/8

Insumos	Cantidad Requerida gr/ml.	Costo x Gramo / Mililitro	Total Costo Producto
Harina	85,5	\$ 2	\$ 171
Mantequilla sin sal	59	\$ 18	\$ 1.062
Azúcar morena	100,5	\$ 3	\$ 302
Polvo de hornear	2	\$ 10	\$ 20
Huevos	60	\$ 7	\$ 420
Leche	59	\$ 3	\$ 177
Esencia de Vainilla	5	\$ 18	\$ 90
Sal	0,5	\$ 3	\$ 2
Blonda	1	\$ 150	\$ 150
Caja para empacar	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Total			\$ 3.393

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 28. Costo Materia Prima - torta 1/2 Lb.

Insumos	Cantidad Requerida	Costo x Gramo	Total Costo Producto
Harina	342	\$ 2	\$ 684
Mantequilla sin sal	236	\$ 18	\$ 4.248
Azúcar Morena	402	\$ 3	\$ 1.206
Polvo de Hornear	8	\$ 10	\$ 80
Huevos	240	\$ 7	\$ 1.680
Leche	236	\$ 3	\$ 708
Esencia de Vainilla	20	\$ 18	\$ 360
Sal	2	\$ 3	\$ 6
Blonda	1	\$ 250	\$ 250
Caja para empacar	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Total			\$ 11.222

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 29. Costo Materia de Prima. Cupcakes

Insumos	Cantidad Requerida	Costo x Gramos	Total Costo Producto
Harina	13,83	\$ 2	\$ 27,7
Mantequilla sin sal	7,37	\$ 18	\$ 132,7
Azúcar morena	5,62	\$ 3	\$ 19,1
Polvo de hornear	0,29	\$ 10	\$ 2,9
Huevos	1	\$ 7	\$ 6,7
Leche	10,41	\$ 3	\$ 31,2
Esencia de Vainilla	0,41	\$ 18	\$ 7,4
Sal	1	\$ 3	\$ 3,0
Caja para empacar	1	\$ 1.200	\$ 1.200,0
Total Unidad de Cupcake			\$ 1.431

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 30. Costo Materia Prima. Galletas

Insumos	Cantidad Requerida	Costo x Gramos	Total Costo Producto
Harina	7	\$ 2	\$ 14,0
Mantequilla sin sal	10	\$ 18	\$ 180,0
Fecula de maíz	3	\$ 4	\$ 10,8
Azúcar impalpable	3,25	\$ 6	\$ 19,5
Bolsa para empacar	1	\$ 250	\$ 250,0
Total Unidad Galleta			\$ 474

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 31. Costo Materia Prima - Tarta/Tartaleta

Insumos	Cantidad Requerida	Costo x Gramos	Total Costo Producto
Base			
Harina	7	\$ 2	\$ 14,0
Mantequilla sin sal	10	\$ 18	\$ 180,0
Fecula de maíz	3	\$ 4	\$ 10,8
Azúcar impalpable	3,25	\$ 6	\$ 19,5
Relleno			
Pulpa fruta	118	\$ 6,0	\$ 708,0
Gelatina sin sabor	3,5	\$ 70,0	\$ 245,0
Mantequilla sin sal	59	\$ 22,7	\$ 1.338,1
Huevos	1	\$ 6,7	\$ 6,7
Yema de Huevo	4	\$ 6,3	\$ 25,0
Azúcar	50	\$ 3,0	\$ 150,0
Caja para empacar	1	\$ 800	\$ 800,0
Total			\$ 3.497

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 32. Costo Materia Prima - Torta libre de gluten de 1/4

Insumos	Cantidad Requerida	Costo x Gramos	Total Costo Producto
Almendra	100	\$ 40,0	\$ 4.000,0
Polvo hornear	1	\$ 10,0	\$ 10,0
Esencia de Almendra	1	\$ 43,3	\$ 43,3
Huevos	1	\$ 6,7	\$ 6,7
Almendra	100	\$ 40,0	\$ 4.000,0
Leche condensada	12	\$ 6,3	\$ 75,0
Blonda	1	\$ 250,0	\$ 250,0
Caja para empacar	1	\$ 1.000	\$ 1.000,0
Total			\$ 5.375

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 33. Costo Mano de Obra Directa

Cargo	Salario	Aportes	Total
Auxiliar Repostería	\$ 781.242	\$ 346.145	\$ 1.127.387
Total Costo Fijo Mano de Obra Directa			\$ 1.127.387

Fuente. Cálculo propio.

Tabla 34. Costos Indirectos de Fabricación. CIF

Ítem	Valor
Costos Fijos	
Arrendamiento	\$ 1.300.000
Depreciación Maquinaria	\$ 767.492
Servicios Públicos	\$ 600.000
Total Costos Fijos	\$ 2.667.492
Costos Variables	
Imprevistos	\$ 500.000
Mantenimiento	\$ 1.500.000
Total Costos Variables	\$ 2.000.000
Total CIF	\$ 4.667.492

Fuente. Cálculo propio.

En los costos indirectos de fabricación, se tuvo en cuenta los costos fijos, siendo estos, el arrendamiento, la depreciación de maquinaria y los servicios públicos, así mismo, se tuvo en cuenta los costos variables, siendo estos los imprevistos y mantenimiento de los equipos tanto administrativos como de producción.

Tabla 35. Gastos Operacionales

Ítem	Valor
Gastos Administrativos	
Administrador	\$ 1.518.416
Contador	\$ 400.000
Suministros de oficina	\$ 50.000
Sub-total	\$ 1.968.416
Gasto Ventas	
Asesor Comercial	\$ 1.201.828
Asesor Ventas	\$ 1.201.828
Sub-total	\$ 2.403.656
Costos Fijos	
Publicidad	\$ 500.000
Comercializacion	\$ 1.000.000
Depreciación equipo oficina	\$ 688.950
Sub-total	\$ 2.188.950

Fuente. Calculo propio.

8.6. REQUERIMIENTO DE MATERIALES

Para llevar a cabo a realización del proceso productivo, se hace necesario contar con un determinado inventario que permita cubrir la demanda de productos.

Tabla 36. Inventario Materia Prima

Insumo	Unidad	Peso	Valor (\$)
Harina	Gramos	2000	4.000
Harina De Maíz	Gramos	500	1.500
Polvo De Hornear	Gramos	100	1.000
Fécula De Maíz	Gramos	500	1.800
Azúcar Splenda	Gramos	225	33.900
Mantequilla Sin Sal Alpina	Gramos	225	4.000
Mantequilla Sin Sal Colanta	Gramos	1000	18.000
Chocolate Negro	Gramos	500	7.500

Chocolate De Leche	Gramos	500	7.500
Chocolate Blanco	Gramos	500	8.500
Almendra	Gramos	500	20.000
Almendra Molida	Gramos	200	14.000
Azúcar Impalpable	Gramos	500	3.000
Azúcar Morena	Gramos	500	1.700
Azúcar Refinada	Gramos	2500	7.500
Huevos	Gramos	60	400
Sal	Gramos	500	1.500
Esencia De Vainilla	Mililitros	500	9.000
Esencia De Almendra	Mililitros	60	2.600
Cocoa 75%	Gramos	1000	25.000
Crema De Leche	Mililitros	1100	9.270
Leche Entera	Mililitros	1000	3.000
Leche Condensada	Mililitros	400	2.500
Kumis	Mililitros	1000	10.000
Naranjas	Unidad	6	1.800
Vaina De Vainilla	Unidad	6	6.000
Yogurt	Mililitros	80	2.400
Limones	Unidad	10	1.000
Sour Cream	Mililitros	400	5.100
Chips Choco-Blanco	Gramos	100	4.900
Chips Choco-Negro	Gramos	500	4.700
Arroz Inflado	Gramos	100	1.800
Vinagre Blanco	Mililitros	500	2.200
Bicarbonato De Soda	Gramos	500	1.000
Café En Polvo	Gramos	50	4.490
Café Preparado	Mililitros	200	1.000
Fondant	Gramos	1000	19.000
Canela Molida	Gramos	100	1.400
Clavo Molido	Gramos	100	1.300
Arándanos	Gramos	125	4.500
Banano	Unidad	7	2.000
Crémor Tártaro	Gramos	125	4.200
Agua	Mililitros	500	2.000
Aceite	Mililitros	400	3.900
Zanahoria	Unidad	5	2.000
Calabacín	Gramos	400	1.640

Nuez Moscada	Gramos	100	1.500
Vino Tinto	Mililitros	250	7.710
Uvas Pasas	Gramos	500	4.400
Ciruelas Pasas	Gramos	125	2.200
Cerezas Marrasquino	Gramos	125	3.700
Nuez	Gramos	125	8.000
Avena	Gramos	500	3.000
Harina Integral	Gramos	500	1.200
Levadura Seca	Gramos	20	1.200
Jengibre	Gramos	125	1.000
Confites	Gramos	500	2.000
Grajeas	Gramos	441	4.000
Pulpa Maracuyá	Gramos	500	3.000
Grenetina	Gramos	30	2.100
Total			\$325.010

Fuente. Cálculos propios.

8.7. IMPACTO AMBIENTAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Respecto a la legislación ambiental, la empresa no degrada de manera directa el medio ambiente. Aun así, se deberá solicitar el servicio respectivo de recolección de basuras, teniendo en cuenta que los residuos tanto orgánicos como inorgánicos, se manejarán en botes de basura separados. Dicha será la encargada de la disposición final de los diferentes materiales o desperdicios que se obtienen durante el proceso de producción y la prestación del servicio; con esto se está contribuyendo al mejoramiento continuo del medio ambiente.

Dolce Cami Pâtisserie, establecerá como regla general tanto para los empleados como para los clientes, el manejo de los residuos, haciendo uso de los botes de basura apropiados, para lo cual, se colocará de manera estratégica un cartel que instruya en el uso correcto de dichos botes; esto con el fin, de no solo ayudar al planeta, sino de educar a los más jóvenes, e implementar el reciclaje de los residuos inorgánicos, incentivando de esta manera el desarrollo de estrategias ambientales, que permitan aportar al desarrollo y conservación del medio ambiente.

Figura 13. Botes de Basura para Reciclar



Figura 14. Instructivo para Reciclar

9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

9.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*“La **Planeación Estratégica** o planificación estratégica no es más que el **proceso** que toda organización requiere llevar a cabo para poder **diseñar el plan** que le permita definir los pasos a seguir para **conseguir los objetivos** generales que se ha propuesto en el **largo plazo**”.*³⁸

Tabla 37. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
FACTORES INTERNOS	1. Diseños originales, variedad sabores, y de productos. 2. Insumos de excelente calidad y en su gran mayoría orgánico. 3. Producción artesanal, y sin conservantes. 4. Empaques de cartón, minimizando la contaminación ambiental. 5. Innovación en los productos 6. Los precios van acorde a las necesidades del cliente. 7. Personal capacitado. 8. Servicio al Cliente. 9. Recetas de la región con técnica francesa.	1. Productos similares de bajo costo y menor calidad. 2. Dificultad en fidelización del mercado. 3. Poco reconocimiento de la marca. 4. Falta de publicidad. 5. Ubicación. 6. Falta de capacidad instalada. 7. Falta legalización de la empresa.
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Desarrollo tecnológico en maquinaria y equipo para el proyecto. 2. Conciencia ecológica y tendencia hacia los productos orgánicos.	F1, F2, F3, F5, F9 – F2O2, O3, O4, O5. Exaltar los productos y su excelente calidad, así como el	D2, D3, D4, D7 – O2, O3, O4, O5. Mayor publicidad, a fin de dar a conocer el catálogo de los productos ofrecidos por la pastelería, creando

³⁸ Pasos para elaborar un proceso de planeación estratégica. (21 julio, 2016)
 <<https://www.isotools.com.co/pasos-para-elaborar-un-proceso-de-planeacion-estrategica/>>

3. Producto de gran aceptación. 4. Innovación en los productos. 5. Productos locales y de fabricación artesanal.	uso mínimo de productos que contaminan el ambiente.	fidelización por parte de los clientes.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Alta tasa de desempleo 2. Productos sustitutos 3. Altos costos de la maquinaria 4. Competidores existentes 5. Competencia de pastelerías con el mismo enfoque. 6. Competencia desleal a nivel de precios. 7. Cultura del consumo.	F1, F2, F4, F5, F9 – A2, A4, A5, A6, A7 La capacitación de los empleados, la calidad de los insumos y productos, y los precios, permiten competir con un mercado que diariamente está creciendo e innovando.	D1, D2, D3, D4 – A1, A2, A4, A5, A6. Traza estrategias promocionales para las fechas en las cuales las ventas no son tan numerosas.

Fuente. Elaboración propia.

9.1.1. Formulación Estratégica

Misión

Dolce Cami Pâtisserie, es una empresa pastelera, dedicada al desarrollo de productos pasteleros, tomando la pastelería francesa como concepto principal, permitiendo brindar a los clientes, productos de excelente calidad, para lo cual nos aseguramos contar con insumos de primera categoría y que potencialicen los sabores de los diferentes productos brindados; mismos, que son asequibles al consumidor.

Visión

Dolce Cami Pâtisserie, tiene como visión, posicionarse en el mercado pastelero, a mediano plazo, como una de las mejores pastelerías a nivel nacional, brindando a sus clientes lo mejor de la pastelería francesa con los sabores característicos de la región; siendo productos cien por ciento libres de conservantes.

Principios Corporativos

Son aquellos valores sobre los cuales se construye una organización.

- Responsabilidad
- Respeto
- Pasión
- Sinceridad
- Puntualidad
- Lealtad
- Trabajo en Equipo
- Comunicación asertiva

Objetivos Corporativos

- Ubicar a Dolce Cami Pâtisserie, como una de las mejores pastelerías en la ciudad, el departamento y País.
- Ser una empresa generadora de empleo.
- Impulsar el consumo de pastelería artesanal.
- Cubrir la demanda generada por los clientes.
- Prestar servicios de óptima calidad, que permitan que estos sean reconocidos y recomendados.

- Trabajar en un ambiente tranquilo y amigable.
- Promover alianzas con planeadoras y/u organizadoras de eventos.

Políticas

En Dolce Cami Pâtisserie, nuestras políticas corporativas se encuentran basadas en la misión, visión y valores que manejamos dentro de nuestra empresa.

- **Calidad en los insumos:** Con el fin de brindar productos de excelente calidad, se evaluarán los insumos brindados por los diferentes proveedores, a fin de realizar la respectiva contratación con el que mejores productos tenga.
- **Seguridad y salud en el trabajo:** Uno de los principales objetivos dentro de la empresa, es educar y fomentar la cultura de prevención y control en seguridad y salud, entre sus empleados, a fin de brindar un mejor ambiente laboral.
- **Seguridad Ambiental:** Dentro de la empresa, se pondrá en práctica la reglamentación del gobierno respecto a las buenas prácticas manufactureras y al manejo de los desechos ambientales.
- **Satisfacción al cliente:** para implementar esta política, se procederá a realizar productos de excelente calidad, cumpliendo las normas de BMP, además de brindar un excelente servicio.
- **Riesgos y continuidad de la empresa:** Esta es una de las políticas más importantes, ya que permite establecer las acciones necesarias, a fin de prever los riesgos dentro de la empresa, con el fin de proteger los recursos y la continuidad de la empresa; brindando de esta forma tranquilidad a los empleados.
- **Precio:** Este se fijará en pesos colombianos, y respetando los precios manejados por otras pastelerías, a fin de tener una buena competencia.

- **Gestión ambiental:** Esta política lleva a todos los empleados de la empresa, desde el área administrativa hasta el área de ventas, a prevenir y controlar los aspectos ambientales, y al uso correcto de los recursos.

Estrategias Corporativas

- Calidad en los productos
- Innovación
- Presentación
- Marketing
- Desarrollo y crecimiento
- Manejo redes sociales
- Promociones en fechas no especiales
- Creatividad en los diseños
- Mejora de recetas
- Atención al cliente
- Obsequio a los clientes fieles en los cumpleaños.

9.1.2. Matriz del Perfil Competitivo

	Dolce Cami			Ananda Pasteleria		Mufflet Store		Dolce Stella	
Factores de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad del producto	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Participación en el mercado	0,11	1	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Precio	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Manejo de las redes sociales	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Innovación	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Variedad de productos	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Ubicación	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,48	4	0,32
Empaque y Presentación	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Domicilios	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06	3	0,06
Diseño y presentación del producto	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Total	1,00		2,93		3,41		3,64		3,71

Fuente. Elaboración propia.

1. Debilidad Principal 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor
4. Fortaleza Principal.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo, se pudo observar, que la mayor competencia para la pastelería Dolce Cami, es la pastelería Dolce Stella, si bien, esta presenta algunas debilidades, estas son menores, comparadas con las fortalezas que la hacen una buena en los otros factores de éxito presenta calificación alta.

Aunado a esto, se debe mejorar de manera urgente la participación en el mercado por parte de la empresa, ya que es el factor de éxito que menor calificación tiene, y se debe seguir incrementando como fortaleza la calidad de los productos.

9.1.3. Perfil de los competidores

Para llevar a cabo la realización de la empresa, es importante tener en cuenta la trayectoria de las empresas pasteleras que se tomaron como competencia, ya que estas permiten observar la evolución del mercado a nivel de pastelerías, lo que permite a la empresa afrontar los retos diarios, continuar en el mercado y lograr la aceptación del público al cual se está dirigido.

Los puntos que se han tenido en cuenta para el análisis de la competencia, son aquellos, que se han basado en el análisis del sector y el mercado objetivo, ya que estos son los principales factores a tener en cuenta al momento de visualizar la empresa y proyectarla, en cuanto a la aceptación del público y el crecimiento de las ventas.

La elección de las empresas se realizó, con base no solo en el mercado objetivo, sino en la trayectoria del mismo en el mercado, la calidad de sus productos, presentación e innovación; así mismo, se tuvo en cuenta los precios, los cuales no difieren mucho los unos de los otros.

Para la realización del perfil competitivo, se tuvo en cuenta además del sector y del mercado, los productos que estas pastelerías ofrecen, como Cupcakes y tortas personalizadas, lo que permite tenerlas como competencias directas, con respecto a la pastelería Don Jacobo, esta se ha distinguido a lo largo de los años por sus tortas frías, por lo cual se tomó como competencia indirecta.

Las empresas que se tuvieron en cuenta, son aquellas que se encuentran dentro del perfil de las pymes, y que, si bien llevan algunos años en el mercado, aún buscan posicionarse mejor, y permiten tener una mejor percepción del círculo al cual se desea ingresar.

Cuadro 1. Perfil Pastelerías - Competencia Directa

Pastelería	Inicios	Logo	Productos
Dolce Stella	Dolce Stella, nació aproximadamente hace diez años. Su fundadora, Stella, empezó en su hogar, experimentando primero con la panadería, que había aprendido a través de cursos, su hijo fue tomándole amor a la cocina, lo cual lo llevo a estudiar pastelería, y años después, junto a su señora madre, abrirían un café, materializando de esta manera el sueño inicial de su fundadora.	Figura 15. Logo Pastelería Dolce Stella 	• Galletería • Postres • Tortas frías • Cheesecake • Tartas

Mufflet Store	Lleva aproximadamente 5 años en el mercado, empezó con tres personas, profesionales de carreras administrativas y marketing. En sus comienzos vendían a través del vos a vos, y su taller de producción era la casa de su propietaria. Además de convertirse en proyecto universitario.	 Figura 16. Logo Pastelería Mufflets Store	• Tortas personalizadas • Cupcakes personalizados • Mensajes comestibles • Galletas.
Ananda	Inicio en el año 2007, como sueño de dos hermanas, quienes son sus propietarias, ambas ingenieras industriales, pero, uno de ellas realizó estudios de pastelería, con el fin de ofrecer productos de excelente calidad.	 Figura 17. Logo Pastelería Ananda	• Tortas • Postres • Cupcakes • Brownies • Galletas • Tortas personalizadas.

Fuente. Páginas web y elaboración propia.

Perfil pastelería - Competencia indirecta

Don Jacobo; “...es el resultado de 31 años de una marca soñada por su fundador, quien por los años ochenta, pensó en la creación de “POSTRES”, palabra genérica que definía todo lo que él quería vender como complemento al portafolio del negocio de sus padres, dedicado exclusivamente a vender el tradicional Ponqué.

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.

Su 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.

En los años noventa, la compañía adquiere como nombre corporativo “Industrias de Alimentos Don Jacobo”, haciendo el registro de la marca Don Jacobo en la categoría 30 internacional y con cobertura en toda Latinoamérica.

Bajo este nombre fue siendo reconocida por sus proveedores y el sector financiero, igualmente por los empleados de la compañía, quienes se autodenominaron “Gente Don Jacobo”. Comercialmente se siguieron viendo hasta finales del siglo XX los reconocidos avisos de sus fachadas, en fondo color blanco, acompañados de las palabras Postres & Ponqués, que en letra clásica con rebordes dorados connotaban la calidad que siempre se ha querido ofrecer a la clientela; esta marca estaba acompañada de un logo sencillo, dibujado en trazos de dos líneas, que daban forma a un porqué con su moño decorativo, evocando el símbolo de celebración de esos momentos especiales que alegran nuestras vidas.

Llegado el nuevo siglo se vio la necesidad de integrar de manera armónica la ya reconocida marca POSTRES Y PONQUÉS con el nombre corporativo Industria de Alimentos Don Jacobo, que junto con un cambio de imagen y diseño de sus puntos

de venta, mostró el resultado obtenido durante las décadas anteriores en cuanto a posicionamiento en el mercado nacional y en el exterior.

Es así como surge “POSTRES Y PONQUÉS DON JACOBO TM”, con su característico color verde y en donde las letras en blanco le dan el lustre que tienen sus tortas y el detalle impecable de su símbolo, un porqué ahora en volumen actualizando el símbolo anterior.

Estos dos elementos, las palabras y el nuevo símbolo se acompañaron de la firma DON JACOBO (marca registrada), que en tono verde reflejaba el continuo crecimiento y vida de la empresa.

Transcurrida la primera década del siglo XXI y cercanos a cumplir sus 25 años de marcados desarrollo en la creación e ingreso de nuevos productos, especialización en producción, apertura de puntos de venta y de gran posicionamiento en el mercado, sus directivos detectaron la fuerza de la marca DON JACOBO, por contener en sólo dos palabras la experiencia adquirida durante este tiempo y el potencial de un futuro lleno de oportunidades para una empresa dinámica, en constante evolución y desarrollo que centra su mirada en mejorar el servicio a sus clientes.

Es así como vestida de color chocolate, el favorito de grandes y pequeños a la hora del postre o del pastel, se presenta a todos; DON JACOBO (marca registrada) acompañada de la descripción genérica Postres y Ponqués, una marca impecable que es más que eso, es la firma que respalda el conocimiento, el compromiso e ímpetu de quienes están detrás del negocio.

Esta marca reúne la experiencia, trabajo y compromiso de la gente en sus centros de producción y puntos de venta, para hacer de esos momentos especiales auténticos momentos de felicidad, es la garantía de calidad de cada uno de sus

*productos y es el deseo vehemente de mantener con esfuerzo y dedicación, el liderazgo en el negocio de la repostería dulce en Colombia y fuera de ella...*³⁹

Logo:



Figura 18. Logo Pastelería Don Jacobo

Don Jacobo, representa lo que la pastelería Dolce Cami, quiere ser, una pastelería que trascienda con los años. La pastelería Don Jacobo se tomó como competencia indirecta, ya que no hace parte de las pymes, y los productos ofrecidos son las tortas frías, siendo este su mayor fuerte, pero, se toma como ejemplo, toda vez que ha logrado sostenerse en un mercado que ahora se puede considerar competitivo, sin perder la esencia que identifica a la marca. Tal vez una de las debilidades menores de Don Jacobo, es la realización de las tortas personalizadas, ya que estas no hacen parte de su portafolio de productos, así como las tortas calientes o galletería, aun así, es la primera pastelería del país es ser internacionalmente reconocida, lo que permite a los emprendedores en este campo, aprender de la experiencia y trayectoria de Don Jacobo en el mercado.

³⁹ DON JACOBO postres y ponqués. [consultado el 17 de mayo del 2018]. Web: <https://donjacobonet/secciones-4-s/nosotros.htm>

9.1.4. Formulación de estrategias

Tabla 38. Matriz ANSOFF

PRODUCTOS MERCADO	EXISTENTES	NUEVOS
	EXISTENTES	NUEVOS
EXISTENTES	<u>Penetración en el mercado:</u> Realizar en épocas bajas de ventas, promociones que permitan fidelizar al cliente, respetando la competencia.	<u>Desarrollo del producto:</u> Mejorar los productos existentes e innovar no solo en su producción sino también en su presentación.
NUEVOS	<u>Desarrollo del mercado:</u> Crear estrategias de mercadeo que permitan ingresar a nuevos mercados. (hoteles, casas banqueteras)	<u>Desarrollo del producto:</u> Realizar el debido asesoramiento con profesionales en el campo de la nutrición, a fin de brindar a los clientes nuevos productos, más saludables y deliciosos.

Fuente. Elaboración propia.

9.2. ORGANIZACIÓN

9.2.1. Estructura Organizacional

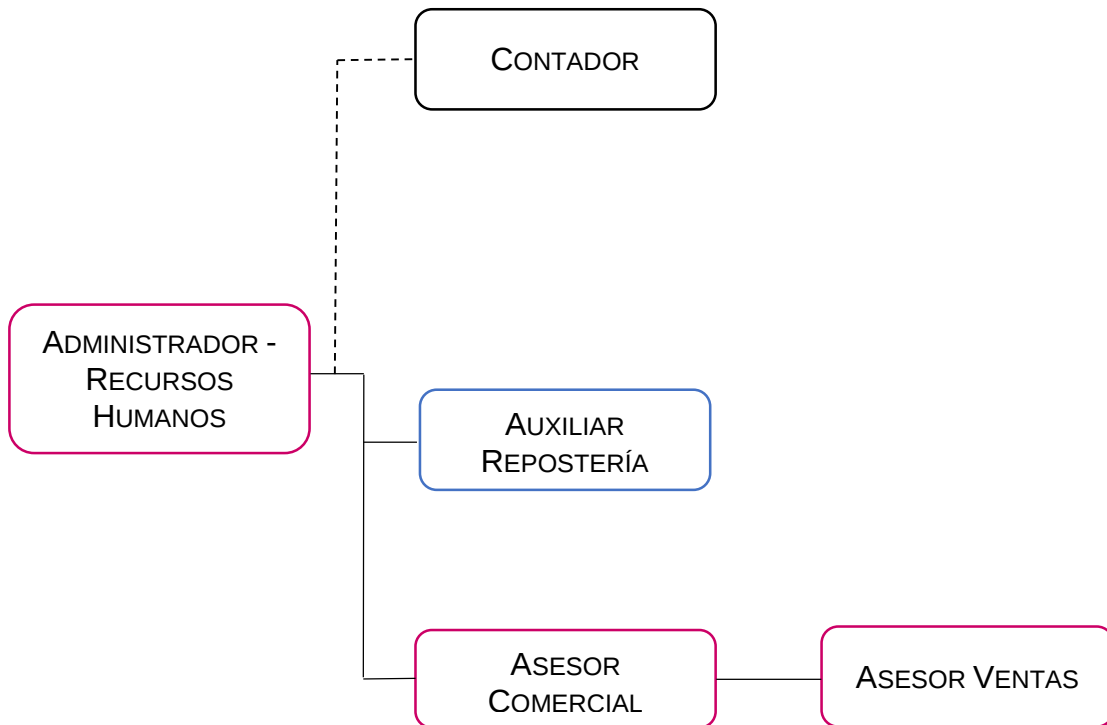
“...La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras...”⁴⁰

Teniendo en cuenta la importancia que representa para una organización encontrarse debidamente estructurada, se procedió a tomar la estructura formal, toda vez que de acuerdo a los objetivos trazados esta es la estructura más conveniente para la empresa.

Así mismo, se procede a realizar el respectivo organigrama, el cual es de naturaleza micro-administrativa, toda vez que este es de carácter informativo, y de fácil entendimiento.

⁴⁰ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill. 2004. p. 30

Figura 19. Organigrama - Dolce Cami Pâtisserie



Fuente: Elaboración propia.

9.2.2. Requerimiento de Personal Administrativo

Teniendo en cuenta que la empresa es una pastelería, se requiere para su personal administrativo y operativo, los siguientes perfiles:

- **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**, con conocimientos en producción y mercadeo, preferiblemente mayor de 25 años, y con experiencia mínima de dos años laborando en pastelerías o panaderías, ejerciendo funciones de conducción y gerencia de recurso humano.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Iniciativa y criterio para el ejercicio de las funciones designadas.

Capacidad analítica para la búsqueda de soluciones administrativas e integración de equipos de trabajo, ayudando a la solución de problemas.

Respuesta rápida en la toma de decisiones y en la proyección de variables relacionadas con los procesos administrativos.

Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.

- AUXILIAR COMERCIAL, con estudios técnicos en administración de empresas y con conocimientos en mercadeo y ventas; con experiencia mínimo de un año, en el campo laboral, preferiblemente en pastelerías o panaderías.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Iniciativa y criterio para el ejercicio de las funciones designadas.

Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.

Conocimiento sobre el uso de las redes sociales.

Atención al cliente

Manejo de caja menor.

9.2.3. Requerimiento de nómina en General

Teniendo en cuenta que la empresa es una pastelería, se requiere para su nómina en general, los siguientes perfiles:

- AUXILIAR DE REPOSTERÍA, con estudios técnicos en gastronomía y conocimiento en pastelería y decoración de repostería fina; así mismo, se requiere que trabaje en equipo, con capacidad para resolver problemas y dirigir la producción en el momento en que no se encuentre el chef pastelero. Con experiencia mínima de un año en la elaboración de pastelería y repostería fina.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Decoración artesanal.

Manejo de herramientas necesarias para la elaboración de los diferentes productos que hacen parte del portafolio de la pastelería.

Manejo de inventarios.

Normas de BPM.

- **VENDEDOR (A)**, con bachiller comercial, con experiencia mínima de un año en el área de ventas en una pastelería o panadería; con actitudes de compromiso, responsabilidad, paciencia, entusiasmo, fluidez verbal y buena atención al cliente.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Atención al cliente.

Normas de protocolo y etiqueta

Manejo de software y equipo de cómputo.

Manejo de caja menor.

9.2.4. Descripción de Cargos

CARGO

ADMINISTRADOR

Descripción General del Cargo: El administrador, será el encargo de planificar, dirigir, organizar, evaluar y verificar que las decisiones tomadas dentro de la pastelería sean las óptimas para el funcionamiento correcto de la misma, con el fin de optimizar los procesos.

CARGO

Auxiliar Comercial

Descripción General del Cargo: El auxiliar comercial, deberá apoyar al administrador, realizando encuestas de satisfacción entre los clientes, así mismo se encargará del manejo de las redes sociales, y de la atención al cliente.

CARGO

Auxiliar de Repostería

Descripción General del Cargo: El auxiliar de repostería, deberá llevar a cabo las funciones asignadas por el chef pastelero jefe.

CARGO

Vendedor

Descripción General del Cargo: El vendedor, es el encargado de la imagen de la pastelería, ya que es la primera persona con la cual el cliente tiene contacto, por tal motivo, se debe encargarse de atender con amabilidad y respeto al cliente, a fin de lograr la satisfacción del mismo.

9.2.5. Manual De Funciones Y Procedimientos

Manual de funciones, cada área se identificará con un color.

Área administrativa color: fucsia

Área operativa color: azul



MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 39. Manual Funciones - Administrador

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Administrador
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Socios

- Responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos de la organización, teniendo como base la misión y objetivo la visión de la empresa.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- Supervisar el trabajo de los demás empleados de la empresa
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Realizar constantes inspecciones con el fin de controlar la calidad del producto y el correcto funcionamiento de la planta.
- a fin de encontrar nuevos clientes y posibles alianzas con casas banqueteras u organizaciones, ofreciendo el portafolio de productos.
- Llevar a cabo reuniones periódicas con los empleados de la empresa, a fin de escuchar ideas nuevas, e inconformidades por parte de los mismos, para darles pronta solución.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 40. Manual Funciones - Asesor Comercial

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Asesor Comercial
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Administrador

- Apoyar al administrador en el aspecto comercial, dando ideas para lograr los objetivos trazados en la pastelería.
- Realizar encuestas periódicamente, a fin de observar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y a la atención en el punto de venta.
- Manejar las redes sociales, a fin de dar a conocer el portafolio de productos de la pastelería.
- Atender a los clientes y manejar la caja menor cuando sea necesario.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 41. Manual Funciones - Auxiliar Repostería

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Auxiliar Repostería
Dependencia:	Área operativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Administrador

- Apoyar las labores por encomendadas por él administrador.
- Realizar el respectivo inventario, a fin de tener siempre surtida la pastelería.
- Organizar el *mise en place*, a fin de tener todo listo al momento de la elaboración de los productos.
- Cumplir con las reglas de BPM.
- Asistir en la preparación de los productos.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 42. Manual Funciones - Asesor Ventas

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Asesor Ventas
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Auxiliar comercial - administrador

- Estar siempre bien presentado, respetando las normas de higiene.
- Atender a los clientes cuando estos arriben al establecimiento, recordando el protocolo, y la eficiencia, a fin de lograr la satisfacción y fidelidad del cliente.
- Manejar la caja menor.
- Tener siempre en excelente estado de presentación tanto el local, como el inmobiliario del mismo.
- Servir y recoger en tiempo oportuno lo solicitado por el cliente.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Tabla 43. Manual Procedimiento - Administrador

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Administrador
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Socios

No.	PROCEDIMIENTOS
1	Verificar el cumplimiento de las órdenes adquiridas a través de las redes sociales y correo electrónico, así como las órdenes recibidas en el local.
2	Verificar el cumplimiento de las BPM.
3	Realizar la correcta integración de estrategias, estructura, sistemas de trabajo y personal, a fin de garantizar la ejecución de reclutamiento de personal, su vinculación, entrenamiento y desarrollo dentro de la empresa.
4	Verificar que el ambiente laboral sea el adecuado.
5	Realizar seguimiento mensual al personal a fin de saber su grado de crecimiento en la empresa, y de satisfacción en la misma.
6	Planear la estrategia de marketing adecuada, para lograr un posicionamiento de la marca en el mundo de la pastelería.

7	Crear vínculos con los diferentes proveedores a fin de obtener insumos de excelente calidad y precios favorables.
8	Realizar control de calidad a los productos finales que se ofrecen al cliente.
9	Documentar los procedimientos administrativos, financieros y de mercadeo, a fin de optimizar los procesos dentro de la pastelería.
10	Tener claro el presupuesto mensual de la pastelería, a fin de lograr la rentabilidad esperada.
11	Realizar semanalmente reuniones con el auxiliar comercial, a fin de establecer la meta de ventas durante el mes.
12	Realizar reuniones mensuales con el contador, a fin de tener claro la rentabilidad de la empresa.
13	Llevar correctamente el archivo de las facturas tanto de gastos como de ingresos de la pastelería.
14	Realizar el respectivo pago de nómina y de proveedores mensualmente.
15	Realizar el cierre del sistema contable mensual.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Tabla 44. Manual Procedimiento - Asesor Comercial

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Asesor Comercial
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Administrador

No.	PROCEDIMIENTOS
1	Verificar que el vendedor haya tomado los datos de los clientes, tales como fecha de cumpleaños, e-mail y redes sociales, a fin de mantener contacto permanente con el mismo.
2	Identificar posibles nuevos proveedores, a fin de obtener convenios que favorezcan a nivel financiero a la pastelería, sin dejar de lado la calidad de los insumos que brindan.
3	Realizar citas con posibles clientes empresariales, a fin de mostrarles el portafolio de productos de la pastelería, con mira a llegar a un acuerdo con ellos que permitan el crecimiento de la empresa.
4	Verificar que los pedidos realizados por los clientes se realicen en el tiempo estimado y sean entregados puntualmente.

5	Mantener constante comunicación con el vendedor, a fin de verificar la satisfacción de este en el cargo y su desempeño en el mismo.
6	Realizar el ingreso de las facturas al sistema y su posterior archivo.
7	Tomar el pedido al cliente, e informar el plazo, la forma de pago, y la forma de entrega del pedido.
8	Comunicar al chef los pedidos solicitados por los clientes, a fin de saber cuáles son a mediano y cuales a largo plazo.
9	Revisar las metas establecidas por la administración, respecto al número de productos a vender, y verificar que la misma se está cumpliendo.
10	Estar en continua comunicación con los vendedores, a fin de tener conocimiento respecto al estado de las vitrinas y a la atención a los clientes.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Tabla 45. Manual Procedimiento - Auxiliar Repostería

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Auxiliar Repostería
Dependencia:	Área operativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Chef Pastelero

No.	PROCEDIMIENTOS
1	Verificar diariamente el inventario de los insumos, a fin de cumplir con los pedidos solicitados y tener inventario de productos en la tienda.
2	Realizar el <i>mise en place</i> a fin de optimizar los tiempos en la preparación de los productos y la entrega de los mismos.
3	Verificar que las herramientas y los insumos a utilizar se encuentren en óptimas condiciones para su uso.
4	Revisar los pedidos realizados por los clientes, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
5	Llevar control sobre los productos realizados, a fin informar al área comercial, sobre los productos existente en la tienda, evitando de esta forma que se realice sobre producción y su pérdida.
6	Informar al chef de los posibles inconvenientes existentes a fin de darles pronta solución.

Fuente. Elaboración propia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Tabla 46. Manual Procedimiento - Asesor Ventas

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Asesor Ventas
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	1
Reporta a (Nombre del Cargo)	Auxiliar comercial - administrador

No.	PROCEDIMIENTOS
1	Cumplir con el protocolo de presentación personal y atención al cliente.
2	Recibir los pedidos de los clientes, teniendo en cuenta que se debe tomar atenta nota sobre los detalles que debe llevar el producto final, a fin de satisfacer al cliente y crear de esta forma fidelización.
3	Verificar diariamente una vez se llegue a la pastelería, la cantidad y calidad de los productos existentes, a fin de surtir si se hace necesario.
4	Ayudar al auxiliar de repostería a surtir las vitrinas.
5	Realizar el aseo de la pastelería una vez esta cierre y antes de abrir, a fin de mantener la pastelería en óptimas condiciones de presentación.
6	Mantener informados a los clientes sobre la creación de nuevos productos.
7	Verificar diariamente la caja menor, a fin de contar siempre con efectivo y con cambio para no hacer esperar al cliente al momento de la cancelación del pedido. Así mismo, verificar que se entregue la factura correcta.

Fuente. Elaboración propia.

9.2.6. Mapa de Procesos

Figura 20. Mapa de Procesos



Fuente. Elaboración propia.

9.3. PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO

“Según Abraham Maslow existe una jerarquía de necesidades básicas catalogadas en fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, que una persona busca cubrir en ese orden, es decir, sólo cuando está satisfecha la categoría anterior se activa la necesidad siguiente. Esto es más sencillo de comprender si lo visualizamos como una pirámide, en cuya base se encuentran las necesidades fisiológicas y en la punta las de autorrealización, que están relacionadas con llegar a ser la persona que deseamos. Según el renombrado psicólogo estadounidense, Frederick Herzberg, las necesidades planteadas por Maslow se pueden dividir en necesidades de orden inferior y de orden superior; las necesidades de orden inferior son las fisiológicas, de seguridad y sociales, que una persona busca cubrir antes de preocuparse por las de orden superior, que son las de estima y autorrealización, profundamente asociadas con la autoestima, la reputación y el reconocimiento...”⁴¹

Como empresa, uno de los principales objetivos es mostrar al empleado, que no solo es percibido como un instrumento de trabajo, sino como una persona que tiene sueños, necesidades y una vida fuera de la empresa. Por ello, se crean unos ítems que se pondrán en marcha, a fin de afianzar la confianza y fidelidad del empleado con la empresa, haciéndoles sentir que esta también es de ellos, y que por ende todo aquello que se logra es de beneficio para todos, así como las derrotas.

- *Promover el buen clima laboral:* para ello, se realizarán reuniones de forma periódica a fin de conocer el grado de satisfacción del empleado dentro de la empresa, con el cargo que se encuentra desempeñando, y la relación entre los compañeros, a fin de mejorar el ambiente laboral.

⁴¹ Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Disponible en Internet: <https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

- *Oportunidades de desarrollo:* Realizar capacitaciones tanto para el área administrativa como el área operativa, a fin de lograr un mejor desarrollo profesional de los empleados, permitiéndoles de esta manera ascender dentro de la empresa, además de lograr la mejora continua de la misma.
- *Programas de bienestar:* Realizar periódicamente integración entre los empleados de la empresa, con el objetivo de dar solución no solo a los posibles conflictos que se presenten entre compañeros, sino el de aprender a conocerse mejor, a manejar el estrés, a tratar de separar los problemas familiares de los laborales, etc., para lo cual se contará con la participación de un psicólogo con especialización en el campo laboral. Así mismo, en la integración también se busca el descanso de los empleados.
- *Compensación integral:* No solo se aplicará el salario como compensación por la labor realizada, sino que se brindara compensación de forma simbólica, es decir, además del descanso semanal, se le dará al empleado el día de su cumpleaños, para que lo pase en familia, se incentivara la participación dentro de la empresa, realizando la escogencia del empleado del mes, de esta forma, se incentivan a exigirse, a mejorar y a demostrar no solo sus conocimientos sino sus capacidades.
- *Manejo de prioridades:* No se puede olvidar que se trabaja con personas, y que como tal, se tienen problemas en el hogar o de salud que pueden afectar el rendimiento del empleado dentro de la empresa, para ello, se tratará de ser accesible a la solicitud de permisos, es decir, estos se concederán en caso de citas médicas o de calamidades domésticas.
- Después de una incapacidad, se brindará al empleado un ambiente seguro, a fin de ayudarlo a su reincorporación a la empresa.

10. ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO

10.1. Razón y Objeto Social

Razón Social: DOLCE CAMI PÂTISSERIE S.A.S.

Razón Comercial: Dolce Cami – Pastelería con amor.

Objeto Social: Dolce Cami, tiene por objeto social, brindar al cliente productos de excelente calidad, y cien por ciento naturales, ya que ninguno de ellos contiene algún tipo de aditivo o conservante que altere el sabor o consistencia de los productos a ofrecer al cliente.

Entre la gama de productos, se encuentran, las tortas sencillas o decoradas, tartas frutales y de cremas, galletas sencillas y decoradas, Cupcakes y brownies, y nuestra línea especial libre de gluten.

10.2. Naturaleza Jurídica

Dolce Cami Pâtisserie, es una empresa pequeña ya que no cuenta con un personal mayor a 50 personas a su cargo y no excede el límite de 5000 salarios mínimos legales vigentes además de ser considerada de producción semi-industrial.

Dentro de las opciones que brinda el código de comercio para la formación de empresas, se establece como empresa S.A.S (sociedad anónima simplificada).

Al ser una empresa que está en crecimiento se acogerá a la ley PYMES que favorece su crecimiento económico y posicionamiento en el mercado al tener unas ventajas competitivas facilitadas por el gobierno.

10.3. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Para la constitución de la empresa, se debe tener en cuenta la clase de sociedad que se va a constituir, así como la documentación que se debe presentar para su formalización.

Documento de Constitución

Por regla general las sociedades civiles y comerciales se constituyen por escritura pública, que debe contener los requisitos del artículo 110 del código de comercio. Sin embargo, la ley 1014 de 2006, permitió la creación de sociedades comerciales por documento privado, siempre que al momento de su constitución cuenten con menos de 10 trabajadores y/o con activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 SMLMV. Cuando se realicen aportes de bienes inmuebles, deberán necesariamente constituirse por escritura pública.

A su vez, la ley 1258 de 2008, creó las sociedades por acciones simplificadas, que son sociedades de naturaleza comercial que se crean por acto unilateral o por contrato que conste en documento privado. Cuando los activos aportados comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución se efectuará también cumpliendo dicha formalidad.

Descripción Sociedad Anónima Simplificada

¿Cómo se constituye una Sociedad por Acciones Simplificada?

La ley 1258 de 2008 representa la innovación jurídica en materia societaria más importante de los últimos años. Establece una regulación flexible que permite a los asociados estipular condiciones bajo las cuales se regirán sus relaciones, para lo cual se requiere responsabilidad en la adopción de las cláusulas por parte de los contratantes.

Estableció, además, en su artículo 46, que a partir de su entrada en vigencia no se podrían constituir **SOCIEDADES UNIPERSONALES con base en el artículo 22 de la ley 1014** y las ya constituidas, tienen un plazo máximo de 6 meses (es decir hasta el 5 de junio de 2009) para transformarse en sociedades por acciones simplificada.

NOTA: Las **EMPRESAS UNIPERSONALES** constituidas con base en la ley 222 de 1995 no tienen la obligación de transformarse en sociedad por acciones simplificada.

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de
- Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.
- Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá

hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Requisitos para constituir una S.A.S de conformidad con la ley 1258 de 2008

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras —sociedad por acciones simplificada, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.⁴²

⁴² <http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2>

10.4. REGULACIONES ADMINISTRATIVAS

10.4.1. Reglamento Interno de Trabajo

DOLCE CAMI PÂTISSERIE, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Cali, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 108 del Código Sustantivo de Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos, aplicará de forma complementaria a las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, el siguiente reglamento interno, con el carácter de obligatorio para todos los empleados de la empresa.

Capítulo I

Art.- 1. El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre la empresa Dolce Cami Pâtisserie y sus empleados. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

Capítulo II

Art.- 2. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 3. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Art.- 4. Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente de Recursos Humanos o quien haga sus

veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal.

Capítulo III.

Selección y Contratación de personal.

Art.- 5. Se considera empleados o trabajadores de Dolce Cami Pâtisserie, a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 6. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Administrador.

El contrato de trabajo, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a)** Hoja de vida actualizada.
- b)** Copia de la cédula de ciudadanía, legible, ampliada al 150%.
- c)** Dos fotografías actualizadas tamaño carné.

- d) Para el área de producción, el aspirante deberá presentar el certificado correspondiente al curso d BMP.
- e) Copia o certificado de los estudios realizados.

Art.- 7. **Tipo de Contrato:** De conformidad con las necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

Art.- 8. **Periodo de prueba:** Por norma general los dos (2) primeros meses del contrato de trabajo constituyen periodo de prueba, que tiene por objeto apreciar, por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo (artículo 76, C.S.T.)

Capítulo IV

Jornada Laboral.

Art.- 9. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa.

Para el área de producción el horario queda de la siguiente manera:

Lunes a Sábado

7:00 AM – 12:00 PM

Almuerzo

12:00 PM. – 1:00 PM.

Tarde

1:00 PM. – 4:00 PM

Para el asesor de ventas el horario queda así:

Lunes a Sábado

9:00 AM- 6:00 PM.

Almuerzo

12:00 PM – 1:00 PM

Domingos

9:00AM – 12:00 PM.

PAR- Para las empresas que laboran los días domingos o festivos, se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

PAR- Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede asistir a laborar, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato.

PAR- El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.

Art.-10. El trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

Art.-11. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1º).

Art.-12. Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

Capítulo V

Días de descanso obligatorios y vacaciones

Serán descansos obligatorios y remunerados, los días domingos y días festivos que se encuentren reconocidos en nuestra legislación.

Todos los trabajadores, tanto del sector público como del sector privado, tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: Primero de enero, seis de enero, diecinueve de marzo, primero de mayo, veintinueve de junio, veinte de julio, siete de agosto, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, ocho de diciembre y veinticinco de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

Las prestaciones y derechos que para el trabajador origina el trabajo de los días festivos, se reconocerán en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior. (C.S.T. Art. 178)

Los trabajadores que hayan cumplido un año de labor, tendrán derecho a vacaciones remuneradas, correspondientes a quince días hábiles.

La época de vacaciones debe ser señalada por el {empleador} a más tardar dentro del año subsiguiente, y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. (C.S.T. Art. 187 Numeral 1°).

Licencias

Sin incurrir en un perjuicio, serán válidas las licencias que se determinen en el presente reglamento, mismas que deberán ser solicitadas por escrito y llevadas ante el jefe inmediato para su aprobación.

Las licencias que se concederán y que serán remuneradas son las siguientes:

Por motivos de maternidad y paternidad.

Tres días por calamidad doméstica.

Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Capítulo VI

Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan

Art.-14. Formas y libertad de estipulación:

El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales. (C.S.T. Art. 132 numeral 1°).

Art.-15. Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con Períodos mayores (C.S.T. Art. 133).

Art.- 16. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (C.S.T. Art. 138 numeral 1°).

El periodo de pago será mensual, y si el trabajador lo desea se le consignará en una cuenta de nómina.

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (C.S.T. Art. 134 numeral 2°).

Capítulo VII

Servicio Médico, medidas de seguridad, riesgos profesiones y primeros auxilios.

Art.- 19. Toda empresa se encuentra en la obligación de velar por la salud, el bienestar, seguridad e higiene de sus empleados, para tal fin, debe proceder a su correspondiente afiliación a las entidades de salud y ARL.

Así mismo, es obligación de la empresa, garantizar los recursos necesarios para la implementación y ejecución de actividades permanentes en medicina preventiva y laboral, higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional.

Capítulo IX

Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.

Obligaciones y prohibiciones del Trabajador

Art.- 20. Además de las obligaciones especiales estipuladas en el artículo 58 del C.S.T., son obligaciones del trabajador:

- Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento.
- Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia.
- Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa.
- Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.

- Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
- Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
- Velar por los intereses de la empresa, y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
- En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, se procederá a su reposición a costo del trabajador, cuando se deba a su culpa, previamente comprobada.
- Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la empresa.
- Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
- Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
- En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, o a quien ejerza la representación legal de la Empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código Sustantivo del Trabajo.
- Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.

Art.- 21. Además de las prohibiciones estipuladas en el artículo 60 del C.S.T., son prohibiciones dentro de la empresa, las siguientes:

- Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, perdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- Fumar en el interior de la empresa.

Obligaciones y prohibiciones de la Empresa

Art.- 22. Además de las obligaciones especiales estipuladas en el artículo 57 del C.S.T., son obligaciones de la empresa:

- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 23. Además de las prohibiciones estipuladas en el artículo 59 del C.S.T., son prohibiciones de la empresa, las siguientes:

- Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en la empresa.
- Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.
- Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

Capítulo X

Escala de Faltas y Sanciones Disciplinarias

Art.- 24. El empleador no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en el reglamento, en pacto, en convención colectiva, en fallo arbitral o en contrato individual. (C.S.T. Art. 114 numeral 1°).

Art.- 25. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código Sustantivo del Trabajo.

Se establecen las causales de faltas leves y sus amonestaciones correspondientes:

- El retraso de mínimo quince minutos al entrar a laborar, sin excusa suficiente, cuando esto no perjudique las labores de la empresa, implica por primera vez, una amonestación verbal, a la segunda vez, esta será escrita, a la tercera vez, la multa será de la quinta parte del salario de un día, y por cuarta vez será la suspensión en el trabajo por término de tres días.
- La falta en el trabajo en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio a la empresa de consideración, implica la primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días, la segunda vez la suspensión será hasta por ocho días,
- La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, sin que esto implique perjuicio alguno a la empresa, por primera vez, será la suspensión hasta ocho días y la segunda vez, la suspensión será hasta por dos meses.

Art.- 27. Se consideran faltas graves:

- la inasistencia del trabajador a desarrollar sus labores, perjudicando a la empresa.
- Presentarse en estado de embriaguez.
- Presentarse en estado de trastorno por el consumo de alucinógenos.
- Presentarse sin el aseo personal correspondiente.
- El robo de insumos, equipo o dinero de la empresa.
- El bullying o acoso sexual.

- La falta de respeto con los clientes o compañeros de trabajo.

Art.- 28. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado, y si este es sindicalizado, deberá presentarse con dos representantes del sindicato a que este pertenezca; para ello, se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión tomada por la empresa.

Capítulo XI

Disposiciones Generales

La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

La Empresa prohíbe cualquier tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, en el caso de llevarse a cabo se constituirá en causal de despido, previa comprobación del caso.

Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código Sustantivo de Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

El presente Reglamento Interno de Trabajo, se publica en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, el día del año, y entrara en vigencia una vez sea aprobado por la Oficina de Trabajo.

10.4.2. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial

Identificación de la Empresa	Dolce Cami – Pastelería con Amor
Razón Social	Dolce Cami Pâtisserie S.A.S.
Ciudad	Cali
Teléfono	
A.R.L.	Suramericana de Seguros
Clase de Riesgo	I
Número de Póliza	
Actividad Económica	Sociedad Anónima Simplificada.

Dolce Cami Pâtisserie S.A.S., prescribe el siguiente reglamento:

Art.-1. Dolce Cami Pâtisserie S.A.S. se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y de la promoción de la salud de los trabajadores.

Art.- 2. Dolce Cami Pâtisserie S.A.S., se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, la Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Decreto 1295 de 1994 y el Decreto 1072 de 2015.

Art.- 3. Dolce Cami Pâtisserie S.A.S., se compromete a designar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) elaborado de

acuerdo con el Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989 y el Decreto 1072 de 2015.

Art.- 4. Los riesgos existentes en Dolce Cami Pâtisserie S.A.S., están constituidos principalmente por:

Área Administrativa

- Físicas: Ruido e iluminación.
- Biomecánicos: Posturas mantenidos, movimientos repetitivos.
- Psicosociales: Trabajo bajo presión, monotonía, rutina, gestión organizacional, comunicación.

Área de producción

- Física: Iluminación, ruido, altas temperaturas.
- Químicos: polvos orgánicos.
- Locativo: sistema de almacenamiento, orden y limpieza, superficie de trabajo.
- Psicosociales: trabajo bajo presión, rutina.
- Biomecánico: manipulación de cargas, movimiento repetitivo, postura inadecuada.
- Eléctrico: altas y bajas tensiones de energía.
- Fenómenos naturales: Sismos, tormentas, vendavales, terremotos, precipitaciones, lluvias, granizados.
- Públicos: robos, asaltos, atracos.
- Tecnológicos: fugas, incendios.
- Transito: atropellamiento.

Parágrafo: Con el fin de que los riesgos contemplados en el presente artículo, no se traduzcan en accidentes o enfermedades laborales, la empresa ejerce controles en la fuente, en el medio y en los trabajadores, de conformidad con lo estipulado en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

Art.- 5. Dolce Cami Pâtisserie S.A.S., proporcionará a todo empleado nuevo, previo a iniciar sus labores, la respectiva inducción, mediante la cual se le instruirá respecto a la identificación y control de los peligros y riesgos en el trabajo y la prevención de accidente de trabajo y enfermedades laborales.

Art.- 6. Dolce Cami Pâtisserie S.A.S., y todos sus colaboradores, se comprometen a dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales y las normas técnicas e internas, que se adopten para el desarrollo de la implementación de las actividades de medicina preventiva y de trabajo, higiene y seguridad industrial en concordancia con el presente reglamento y con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

Art.- 7. Este reglamento permanecerá exhibido, por lo menos en dos lugares visibles del centro de trabajo, y su contenido se dará a conocer a todos los trabajadores en el momento de ingresar a la empresa.

Art.- 8. El presente reglamento, tendrá vigencia a partir de su publicación y durante el tiempo que la empresa conserve, sin cambios sustanciales, las condiciones existentes, en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, método de producción, instalación locativa, o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas de este reglamento o que limiten su vigencia.

Fecha:

Representante Legal.

10.4.3. Administración de Recursos Humanos

“...Recursos Humanos, Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos... la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización...”⁴³

“...Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas...Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización...”⁴⁴

Teniendo en cuenta estos conceptos, se procederá crear una política para el área de los recursos humanos, teniendo en cuenta los procesos básicos anteriormente mencionados.

Política de Recursos Humanos.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México. M-C. Graw Hill. 2007, p. 94.

⁴⁴ Ibid., p. 118-119.

1. Integración

- Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de nuevo personal, y teniendo en cuenta la vacante a ocupar, se tendrá como primera opción a los empleados de la empresa, a fin de darles oportunidad de ascender. Dado el caso que la vacante no pueda ser ocupada por ninguno de los empleados, por no cumplir con los requisitos solicitados, se procederá a ser uso de empresas intermediarias para realizar la respectiva publicación de la vacante.
- Una vez se haya realizado el proceso de selección de las hojas de vida acordes a la vacante, se procederá a realizar la respectiva entrevista a los diferentes interesados, con el fin de, no solo conocerlos, sino ver el respectivo interés por hacer parte de la empresa y cubrir la vacante existente; esto con el fin de evitar que ocupen el cargo solo por unos días o meses.
- Cuando se ocupe la vacante, el nuevo integrante de la empresa, será presentado al resto del personal, y se le hará conocer las políticas que se manejan en la empresa, así mismo, se le deberá hacer sentir como en familia, esto con el fin de hacerlo sentir bienvenido.

2. Organización

- Antes de crear una vacante, se hace necesario realizar el respectivo estudio, a fin de tener la certeza de que hace falta personal; esto con el fin, de no tener que llegar al punto de despedir personal porque no era necesario.
- Al tenerse una vacante, se debe estudiar con cuidado el personal que se requiere, no solo por su estudio, teniendo en cuenta que como mínimo para ingresar a la empresa se debe haber terminado y aprobado el bachillerato, sino que además se tendrá en cuenta la personalidad y calidez, con el fin de preservar el buen ambiente laboral.

- Una de las principales funciones de la empresa, será el apoyo al personal que desea estudiar, facilitándosele el horario para que pueda cumplir con sus deberes “escolares”, esto con el fin de que se desarrollen a nivel profesional, lo que les dará la oportunidad de crecer dentro y fuera de la empresa.
- Por último, en este punto de las políticas de los recursos humanos, se harán, evaluaciones periódicas, a fin de saber el grado de satisfacción de los empleados, como sus inquietudes e inconformidades.

3. Retención

- Si bien la remuneración monetaria es de vital importancia, y teniendo en cuenta que esta se hará de acuerdo al cargo desempeñado por los trabajadores, también se utilizará la remuneración simbólica, es decir, se crearán determinadas reglas para este tipo de pago, ya sea porque el empleado es escogido como empleado del año, o porque es el día de su cumpleaños, etc., esto con el fin de afianzar el amor de los empleados por la empresa.
- Se realizarán jornadas de salud preventivas, cada seis meses, esto con el fin de contar con el personal en óptimas condiciones físicas, y con el fin de prevenir posibles enfermedades por el contacto con los insumos de producción. Igualmente, se procederá a realizar una vez al año, la fumigación de la empresa, a fin de evitar la proliferación de plagas, permitiendo laborar en un ambiente sano.
- Una vez los empleados ingresan a laborar, se les hará entrega del reglamento interno de la empresa, donde se encuentra estipulado el comportamiento que cada uno de los integrantes de la empresa debe tener dentro de esta, y con sus compañeros de labores; basándose principalmente en el respeto, y no solo hacia la persona, sino hacia sus creencias.

4. Desarrollo

- A fin de obtener mejores resultados, y crecimiento empresarial, se brindará capacitación a los empleados, de la siguiente forma:
 - Cada seis meses se capacitará el área de producción, a fin de estar a la vanguardia de los cambios en el mundo de la pastelería.
 - El área administrativa, recibirá capacitación anual, a fin de estar siempre un paso adelante de los cambios que se puedan presentar en la empresa y en el exterior de esta.
- Con el fin de brindar bienestar a los empleados, no solo se realizarán integraciones, sino, que se harán charlas motivacionales, esto con el fin de afianzar su amor y compromiso por la empresa, y por ellos mismos, permitiéndoles crecer a nivel personal y profesional.

5. Auditoria

Esta se realizará de manera anual, con el fin de observar los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la empresa, y si el manejo que se ha realizado de la misma es el adecuado. Con la realización de la auditoria, se pretende corregir los errores y mejorar el funcionamiento tanto económico como de personal de la empresa.

10.5. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS E IMPLEMENTOS ADMINISTRATIVOS

A fin de llevar en orden el área administrativa, y como quiera que el administrador también tiene a su cargo el proceso de selección de personal dentro de sus funciones, se hace necesario contar con un software que permita, no solo realizar el ingreso del personal, sino que permita llevar a cabo todas las funciones administrativas, tales como; reportes financieros, balances, informes de ventas, etc.; así mismo se deberá contar con un software de ventas, el cual se instalará en el equipo asignado para las ventas, este software permitirá no solo ingresar los productos a ofrecer y sus precios, sino que se conectará con la base de datos principal, misma que se encontrará en el equipo de cómputo del administrador. Además de tener en cuenta el software, se hace necesario contar con el inmobiliario correcto, a fin de dar comodidad al administrador, como lo son, una silla ergonómica, un escritorio a la altura respectiva, un archivador con sus respectivos Legajadores, el servicio de internet, etc.

Tabla 47. Implementos Administrativos

Equipos	Características
	Escritorio: debe tener la altura necesaria que proporcione comodidad a la persona que lo utiliza. Precio: \$429.900.00
	Silla Ergonómica: esta debe proporcionar comodidad para la persona que la use, aún más si esta labora su mayor parte del tiempo sentado. Precio: \$129.900.00



Equipo de cómputo: este debe contar con capacidad RAM, que permita correr el software que se le instalará.

Precio: \$1.000.000.00



Impresora de Inyección: también es llamada impresora de tinta. Entre las funciones, se busca que cuente con la función de fotocopiar, por tal motivo esto debe encontrarse entre sus características.

Precio: \$1.000.000.00



Legajadores y/o AZ: este tipo de legador permitirá archivar de manera ordenada todas las facturas y demás documentación que se maneje en la empresa.

Precio: \$20.000.00



Archivador: permite tener guardado los documentos que se manejen en la empresa, así como las hojas de vida de los empleados.

Precio: \$100.000.00



Planeador: si bien el software que se le instalará al computador cuenta con un planeador, este sería solo para el administrador, por tal motivo, se hace necesario tener uno visible para todo el personal, ya que en este se colocaran las actividades a realizar diariamente.

Precio: \$25.000.00

	Accesorios oficina: entre ellos se encontrarán, lápices, lapiceros, borradores, cosedora, clics, papeleria, etc., que permitirán realizar labores diarias. Precio: \$50.000.00
	Resma de papel. Precio: \$9.000.00 unidad.

Fuente. Elaboración propia.

11. ESTUDIO FINANCIERO

Mediante el presente estudio, se procede a evaluar los factores tales como; requerimientos, costos, gastos e ingresos, que permitan establecer y evaluar la inversión que se requiere para llevar a cabo el proyecto Dolce Cami Pâtisserie, teniendo como base los estudios realizados con anterioridad, como son el estudio de mercado, técnico y administrativo.

11.1 INVERSIÓN INICIAL

*La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo...*⁴⁵

Tabla 40. Activos Diferidos

Diferidos	
Gastos Legales	
Camara de Comercio	\$ 201.800
Estudio de Factibilidad y financiera	\$ 2.000.000
Total gastos legales	\$ 2.201.800
Publicidad	\$ 500.000
Mejoras locativas	\$ 2.500.000
Total Diferidos	\$ 5.201.800

Fuente. Cálculos propios.

⁴⁵BACA Urbina, Carlos. Evaluación de Proyectos. México. Mc Graw Hill (sexta edición). 2010. P. 145.

Tabla 41. Inversión Inicial

Ítem	Valor
Inversión activos fijos	\$ 10.237.045
Inversión en diferidos	\$ 5.201.800
Total Inversión Inicial	\$ 15.438.845

Fuente. Tablas anteriores.

11.1.1. Capital de Trabajo

Para realizar el cálculo del capital de trabajo, se tuvo en cuenta, que los primeros tres meses de apertura de la pastelería, esta puede no llegar a generar los ingresos necesarios para cubrir las obligaciones adquiridas, por tal motivo, se prevé tener un efectivo que permita cubrirlas; así mismo para cubrir el inventario en materia prima, se tuvo en cuenta la proyección de las ventas, a fin de cubrir siempre la demanda de productos realizada por los clientes.

Tabla 42- Capital de Trabajo

Ítem	Valor
Inventario	\$ 1.000.000
Efecivo	\$ 29.714.922
Total Capital de Trabajo	\$ 30.714.922

Fuente. Tablas anteriores.

11.2. COSTOS

“El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión”⁴⁶

⁴⁶ DEFINICIÓN.DE. disponible en internet: <<https://definicion.de/costo/>>

11.2.1. Costos directos

Tabla 43. Cálculo Costos Directos

Ítem	Valor
Salario	\$ 1.518.416
Materia Prima	\$ 650.020
Total	\$ 2.168.436

Fuente. Tablas anteriores.

Tabla 44. Cálculo Total Costos

Ítem	Valor
Depreciación	\$ 1.324.862
Mantenimiento	\$ 1.500.000
Costos Directos	\$ 2.168.436
Total Costos	\$ 4.993.298

Fuente. Tablas 13, 14, 15, 26 y 44.

11.3. GASTOS

Tabla 45. Total Gastos

Ítem	Total
Servicios Públicos	\$ 7.200.000
Arrendamiento	\$ 15.600.000
Honorario Contador	\$ 4.800.000
Gastos Administración y Ventas	\$ 64.853.142
Total Gastos	\$ 92.453.142

Fuente. Tablas anteriores

11.4. INGRESOS (PROYECCIÓN DE VENTAS)

Para proyectar las ventas durante los primeros cinco años, que se tienen establecidos, para el funcionamiento de la empresa, se tendrán en cuenta algunos factores, tales como; el crecimiento del mercado, el cual se estima en un 3%, dado la cantidad de pastelerías que se existen, más aquellas que se mueven a través de las redes sociales; y las fechas especiales, las cuales se dividen en dos periodos, de abril a junio, y de septiembre a diciembre, fechas en las cuales el mercado de la pastelería tiene un incremento significativo, y tiempo en el cual se espera tener reconocimiento suficiente en el mercado.

Tabla 46. Proyección Ventas

Producto	Años				
	2018	2019	2020	2021	2022
Torta	327	392	471	565	678
Torta libre de Gluten	90	108	130	156	187
CUPCAKES	450	540	648	778	933
GALLETAS	600	720	864	1037	1244
Total Productos	1467	1760	2113	2535	3042

Fuente. Cálculos propios

La anterior tabla muestra las ventas proyectadas a cinco años, para lo cual se realizó un incremento del 20%, teniendo en cuenta que este tipo de mercado se encuentra en constante renovación, y el objetivo principal es llegar no solo a toda la ciudad del Cali, sino a la región y el país.

Tabla 47. Total Ventas

Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Tortas	327	392	471	565	678
Tortas libres de gluten	100	108	130	156	187
Cupcakes	450	540	648	778	933
Galletas	600	720	864	1.037	1.244
Tartas	25	30	36	43	52
Precio					
Tortas	\$ 38.000	\$ 39.319	\$ 40.683	\$ 42.095	\$ 43.555
Tortas libres de gluten	\$ 45.000	\$ 46.562	\$ 48.177	\$ 49.849	\$ 51.579
Cupcakes	\$ 5.000	\$ 5.174	\$ 5.353	\$ 5.539	\$ 5.731
Galletas	\$ 1.500	\$ 1.552	\$ 1.606	\$ 1.662	\$ 1.719
Tartas	\$ 25.000	\$ 25.868	\$ 26.765	\$ 27.694	\$ 28.655
Precio * Producto					
Tortas	\$ 12.426.000	\$ 15.412.891	\$ 19.161.672	\$ 23.783.479	\$ 29.530.519
Tortas libres de gluten	\$ 4.500.000	\$ 5.028.642	\$ 6.263.034	\$ 7.776.433	\$ 9.645.215
Cupcakes	\$ 2.250.000	\$ 2.793.690	\$ 3.468.757	\$ 4.309.163	\$ 5.346.991
Galletas	\$ 900.000	\$ 1.117.476	\$ 1.387.503	\$ 1.723.111	\$ 2.138.796
Tartas	\$ 625.000	\$ 776.025	\$ 963.544	\$ 1.190.836	\$ 1.490.051
Total Ventas	\$ 20.701.000	\$ 25.128.724	\$ 31.244.510	\$ 38.783.023	\$ 48.151.573

Fuentes. Tablas anteriores y cálculos propios.

11.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

El cálculo del costo de capital permite determinar lo que representa en términos porcentuales el financiamiento para el funcionamiento de la empresa que se financia con dos clases de recursos: los propios y el crédito con FINAGRO. A través de este cálculo se trata de promediar lo que cuestan estas dos clases de recursos. Se calculan de acuerdo a lo que se paga de intereses de financiación periódicos, y a los costos del patrimonio vienen determinados por las utilidades totales.

11.5.1. Estados Financieros

Tabla 48. Estado de Resultados

Ítem	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	20.701.000	25.128.724	31.244.510	38.783.023	48.151.573
Materia Prima, Mano de Obra	7.554.696	9.270.295	11.518.336	14.301.561	17.753.574
Depreciación	1.391.875	1.391.875	1.391.875	1.391.875	1.391.875
Utilidad Bruta	11.754.430	14.466.554	18.334.299	23.089.588	29.006.124
Gasto de Ventas	2.403.656	2.487.063	2.573.364	2.662.660	2.755.054
Gastos de Administración	1.968.416	2.036.720	2.107.394	2.180.521	2.256.185
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	7.382.358	9.942.771	13.653.541	18.246.407	23.994.885
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	7.382.358	9.942.771	13.653.541	18.246.407	23.994.885
Impuestos (35%)	2.436.178	3.281.115	4.505.669	6.021.314	7.918.312
Utilidad Neta Final	4.946.180	6.661.657	9.147.872	12.225.093	16.076.573

Fuente. Tablas anteriores y cálculos propios

Tabla 49. Flujo de Caja

		2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		7.382.358	9.942.771	13.653.541	18.246.407	23.994.885
Depreciaciones		1.391.875	1.391.875	1.391.875	1.391.875	1.391.875
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-2.436.178	-3.281.115	-4.505.669	-6.021.314
Neto Flujo de Caja Operativo		8.774.232	8.898.468	11.764.301	15.132.613	19.365.445
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Maquinaria y Equipo	-6.555.345	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.072.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.609.700	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	10.237.045	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Capital	30.714.922	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	30.714.922	0	0	0	0	0
Neto Periodo	20.477.877	8.774.232	8.898.468	11.764.301	15.132.613	19.365.445
Saldo anterior		20.477.877	29.252.109	38.150.577	49.914.878	65.047.491
Saldo siguiente	20.477.877	29.252.109	38.150.577	49.914.878	65.047.491	84.412.936

Fuente. Tablas anteriores y cálculos propios.

Los flujos de efectivo del proyecto que se muestran significativos desde el primero año, motivo por el cual, se debe considerar una estrategia de inversión para estos excedentes de efectivo.

Tabla 50. Balance General

	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Activo						
Efectivo	20.477.877	29.252.109	38.150.577	49.914.878	65.047.491	84.412.936
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	20.477.877	29.252.109	38.150.577	49.914.878	65.047.491	84.412.936
Maquinaria y Equipo de Operación	6.555.345	5.899.811	5.244.276	4.588.742	3.933.207	3.277.673
Muebles y Enseres	1.072.000	857.600	643.200	428.800	214.400	0
Equipo de Oficina	2.609.700	2.087.760	1.565.820	1.043.880	521.940	0
Total Activos Fijos:	10.237.045	8.845.171	7.453.296	6.061.422	4.669.547	3.277.673
ACTIVO	30.714.922	38.097.280	45.603.873	55.976.299	69.717.038	87.690.609
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	2.436.178	3.281.115	4.505.669	6.021.314	7.918.312
PASIVO	0	2.436.178	3.281.115	4.505.669	6.021.314	7.918.312
Patrimonio						
Capital Social	30.714.922	30.714.922	30.714.922	30.714.922	30.714.922	30.714.922
Reserva Legal Acumulada	0	0	494.618	1.160.784	2.075.571	3.298.080
Utilidades Retenidas	0	0	4.451.562	10.447.053	18.680.138	29.682.721
Utilidades del Ejercicio	0	4.946.180	6.661.657	9.147.872	12.225.093	16.076.573
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	30.714.922	35.661.102	42.322.758	51.470.631	63.695.724	79.772.297
PASIVO + PATRIMONIO	30.714.922	38.097.280	45.603.873	55.976.299	69.717.038	87.690.609

Fuente. Cálculos propios.

Tabla 51. Calculo Rentabilidad del Proyecto

Calculo De Rentabilidad Del Proyecto	
Valor Presente Neto. VPN	\$ 6.541.774
Tasa Interna De Retorno. TIR	25.77%
Costo Beneficio Proyecto	Valores
Inversión	(-30.714.922)
Flujo Año 1	29.252.109
Flujo Año 2	38.15 .577
Flujo Año 3	49.914.878
Flujo Año 4	65.047.491
Flujo Año 5	84.412.936
Costo	37.256.696
Beneficio	63.935.059
Relación Costo Beneficio. Rb/C	1.71

De acuerdo a las estimaciones efectuadas, se obtiene el siguiente resultado:

TIR 25.77%, VPN positivo y un Rb/C de 1.71, lo que permite observar la viabilidad del presente proyecto.

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo de investigación, se logran identificar las siguientes conclusiones:

- Según el análisis del entorno, se lograron identificar situaciones que generan gran oportunidad para el desarrollo de la empresa, tales como: crecimiento de la población, crecimiento en tendencia de emprendimiento, crecimiento de actualización en el sector pastelero, y cambio a nivel cultural; así mismos, se pudo observar ciertas situaciones que generan cierto grado de incertidumbre para la creación de la empresa, por ejemplo, el cambio que trae un nuevo gobierno y sus políticas.
- En este orden de ideas, es importante identificar que el sector pastelero gira en variables positivas y en tendencias de crecimiento, así como también variables que pueden amenazar, pero, que se logran contrarrestar, con planes de acción a una futura propuesta para la empresa.
- El desarrollo del estudio de mercado de la creación de la pastelería Dolce Cami Pâtisserie, permitió identificar gran cantidad de competencia, en el sector, tales como: la pastelería fitness, la pastelería libre de gluten, innovación en la presentación de los productos, entre muchos otros; así como también permitió observar de manera positiva, una demanda en la creación de nuevos productos, un poco más saludables, pero sin perder el sabor; lo que da una oportunidad de crecimiento.
- Mediante el desarrollo del estudio técnico, se logró establecer el valor de la inversión tecnológica en el proyecto teniendo en cuenta los costos de adquisición de toda la maquinaria y equipos necesarios para la puesta en marcha, así como la estimación de los costos de producción, la identificación de la materia prima e insumos, además, de establecerse la ubicación óptima del proyecto.
- Durante el desarrollo de la investigación del proyecto, se estableció que la empresa será constituida legalmente como una sociedad por acciones

simplificada, realizando el registro mercantil en la cámara de comercio de la ciudad de Cali, realizando la estructura administrativa partiendo de la misión, visión y valores corporativos, además de realizarse la respectiva documentación administrativa.

- El estudio financiero permitió determinar, el monto total de la inversión para empezar con el proyecto teniendo en cuenta, la inversión fija, el capital de trabajo necesario y los gastos pre operativos. Así mismo, se realizaron las proyecciones utilizando indicadores económicos como la inflación, el IPC y el IPP para determinar el estado de resultados y poder realizar la respectiva evaluación financiera del proyecto; lo que permitió determinar la viabilidad del mismo.
- Dolce Cami Pâtisserie es un establecimiento que puede competir con establecimientos de larga trayectoria, ya que cuenta con mano de obra especializada e insumos de calidad, haciendo que los productos se puedan vender a la par de la competencia sin generar pérdidas o deslealtad con la misma.
- Gracias al desarrollo de este trabajo se logró dar aplicación a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera que permitió interpretar los resultados del estudio realizado; además de que la información recolectada puede servir para futuros proyectos de inversión que estén relacionados con el sector de la repostería.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario tener en cuenta la localización de proveedores, ya que si bien en la ciudad de Cali existen varias opciones, muchas veces no se encuentran los implementos o materia prima con la cual se desea trabajar.
2. Las redes sociales, son un excelente canal para la comercialización de este tipo de productos, es por ello que se recomienda fortalecer este medio puesto que ofrece la posibilidad de llegar a nuevos mercados.
3. Con el fin de conseguir satisfacer las expectativas de los socios, se hace necesaria la implementación de forma permanente de una planeación estratégica que abarque la totalidad de los aspectos de la organización, importantes en el desarrollo y crecimiento de la misma, en busca de darle permanencia en el tiempo.
4. Se considera conveniente para Dolce Cami Pâtisserie, que la gestora del proyecto, sean quien encabece la parte administrativa e impulsen la gestión productiva, dado el carácter naciente de empresa. De la misma forma se hace necesario que los partícipes se involucren de manera multifuncional para lograr la puesta en marcha del proyecto.
5. Buscando hacer más competitiva la organización se hace necesario que la capacitación del personal sea constante con miras a mejorar la calidad del producto y el servicio postventa.
6. Se hace indispensable realizar periódicamente estudios de mercado para verificar los cambios en las preferencias de los consumidores y para estudiar

las nuevas tendencias, dada la particularidad cambiante de este medio y la facilidad para la entrada de nuevos competidores.

7. En cuanto al aspecto financiero se observa, como se genera un flujo de efectivo significativo, lo que requiere un planteamiento de políticas a nivel de inversión, aprovechando de esta forma dichos recursos.

BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA. Gabriel. Evaluación de Proyectos. México. McGrawHill. 2010. 318p.

OBBINS, STEPHEN P.; DECENZO, DAVID A.; COULTER, MARY. Fundamentos de administración. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013. 496p.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación De Mercados. Pearson Educación, México, 2008. 920p.

MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología. México. McGraw Hill. 169p.

ALMOGUERA. José Antonio. MANUAL PRÁCTICO DEL EMPRENDEDOR. Conceptos esenciales para gestionar tu empresa. 150p.

CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México. McGraw Hill. 495p.

O. C. Ferrell. Michael D. Hartline. Estrategias de Marketing. Cengage Learning. 2012. 722p.

KOTLER, Philip Y ARMSTRONG, Gary. Marketing. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012. 720p.

SAMPIERI HERNANDEZ Roberto, COLLADO FERNANDEZ Carlos, y LUCIO BAPTISTA Pilar. Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill. 2010. 613p.

SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyecto. México. McGraw Hill. 2008. 440p.

WEBGRAFIA

RESTREPO, CECILIA. Historia de la cocina. Historia del pan en Colombia desde el siglo xvi al xix, de: <https://www.historiacocina.com/paises/articulos/pancolombia.htm>

LA PANADERÍA Y PASTELERÍA UNA FUENTE RELEVANTE DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO, de: <https://www.m2m.com.co/wp-content/uploads/2016/08/INFO-INDUSTRIA-PANADERA-OK.pdf>

GARCÍA Da silva, Rubén. (2015). La pastelería: origen y evolución, de: <http://dasilvagastronomia.com/Web/la-pasteleria-origen-evolucion/>

CRISOL, Equipamiento pastelero. La pastelería un oficio con historia, de: <http://bartolomeadrover.com/wp-content/uploads/2016/04/Pasteleria7.pdf>

REPOSTERIA BÁSICA, Historia de la repostería, 4 de abril de 2007, de: <http://reposteria2-uaem.blogspot.com/2007/04/historia-de-la-repostera.html>

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN. Historia de la repostería 20 junio de 2014, Autor. Thania Elisa Alonso Carreón, de: <http://historiadelareposteria.blogspot.com/2014/06/v-behaviorurldefaultvmlo.html>

BUONARROTI Gema. (2012). Historia de la Repostería, de: <http://postresparatodos.over-blog.es/article-historia-de-la-reposteria-113646631.html>

Santa Teresa, Chocolates artesanales, Historia, de: <http://chocolatessantateresa.com/historia/>

PREVENCIONAR. Buenas practica de manufactura BPM, de: <http://prevencionar.com.co/2016/10/10/buenas-practicas-manufactura-bpm/>

El Espectador. Minsalud establece control estricto a la importación y exportación de alimentos, de: <https://www.elespectador.com/noticias/salud/minsalud-establece-control-estricto-importacion-y-expor-articulo-489994>

DINERO. (2014) Panadería y Pastelería, otro oficio en potencia, de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

DINERO. (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017, de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

EL HERALDO. (2017). Sector gastronómico mueve ventas por \$38 billones anuales, de: <https://www.elheraldo.co/economia/sector-gastronomico-mueve-ventas-por-38-billones-anuales-421296>

PAN CALIENTE. (2017). Novedades y Tendencias del sector panadero y pastelero durante 2017, de: <http://www.revistapancaliente.co/actualidad/novedades-y-tendencias-del-sector-panadero-y-pastelero-durante-2017/>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2017). El sector panadero y pastelero necesita más capacitación, de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo/El-sector-panadero-y-pastelero-necesita-mas-capacitacion>

LA BARRA. (2017). Los retos de la pastelería en Colombia según don Jacobo; De: <https://revistalabarra.com/noticias/los-retos-la-pasteleria-en-colombia-segun-don-jacobo/>

CALI EMPRENDEDORA. (2018). La innovación y el emprendimiento protagonizan Open Talks 2018 en Colombia, de: <https://www.caliemprendedora.com/>

CONSULTAS EMPRESARIALES. Paso a paso para la creación de un programa de salud ocupacional, de: <https://banco-de-consultas-empresariales.webnode.com.co/salud-ocupacional/paso-a-paso-para-la-creacion-de-un-programa-de-salud-ocupacional/>

PREVENCIONAR. Higiene y seguridad en la industria de alimentos, de: <http://prevencionar.com.co/2016/05/13/higiene-la-industria-alimentos/>

EARTH GREEN COLOMBIA. Normatividad manejo de residuos orgánicos en Colombia, de: <http://www.earthgreen.com.co/aprenda-mas-pyr/85-normatividad-manejo-de-residuos-organicos-en-colombia>

Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. de: <https://psicopedagogiaaprendizajec.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

DON JACOBO postres y ponqués. Web: <https://donjacobonet.net/secciones-4-s/nosotros.htm>

Awesome Cookies, la empresa exitosa donde una galleta es su protagonista, de: <https://www.icesi.edu.co/unicesi/todas-las-noticias/2311-awesome-cookies-la-empresa-exitosa-donde-una-galleta-es-su-protagonista>

Los brownies que innovaron en el Valle del Cauca
<http://colombia-inn.com.co/los-brownies-que-innovaron-en-el-valle-del-cauca/>

MAPA DE COMUNAS, de:
http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/115924/mapas_comunas_idesc/

ANEXO

ENCUESTA

Edad: _____ **Genero:** Femenino _____ Estrato **Social:** _____
Masculino _____

Con el objetivo de conocer las preferencias en productos de pastelería y además el grado de aceptación de usted como cliente actual o potencial, solicitamos amablemente resolver las siguientes preguntas:

1. ¿En qué actividades se desenvuelve usted diariamente?

- a) Ama de casa _____
- b) Empleado dependiente _____
- c) Empleado independiente _____
- d) Estudiante Universitario _____
- e) Estudiante Colegio _____
- f) Otras ¿Cuáles? _____

2. ¿Es usted consumidor de los productos de pastelería y repostería?

- a) Si _____
- b) No _____; ¿Por qué? _____

Si la respuesta a la pregunta anterior, es **NO**, dé por finalizada la encuesta. De lo contrario continúe con la siguiente pregunta; muchas gracias por su colaboración.

3. ¿Con qué frecuencia consume usted productos de pastelería y repostería?

- a) Diariamente _____
- b) 1 vez a la semana _____
- c) Ocasionalmente _____
- d) Raramente / 1 vez al trimestre _____
- e) Nunca _____

4. Enumere de 1 a 6 (siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor) las características por las cuales usted compraría un producto de pastelería y repostería.

- a) Precio _____
- b) Calidad _____
- c) Variedad de sabores _____
- d) Variedad en tamaño _____
- e) Marca de la tienda _____
- f) Diseño en presentación _____

5. De las siguientes opciones que se dan a continuación, califique de 1 a 5, los productos que más consume, siendo 1 el más consumido y 6 el menos consumido.

- a) Tortas _____
- b) Cupcakes _____
- c) Tartas _____
- d) Galletas _____
- e) Muffins _____
- f) Postres _____

6. Cuáles son las fechas en las que usted obsequia o consume productos de pastelería y repostería.

- a) Cumpleaños _____
- b) Día de la mujer _____
- c) Día de la secretaria _____
- d) Día de la madre _____
- e) Día del Padre _____
- f) Día del profesor _____
- g) Día de los niños _____
- h) Amor y amistad _____
- i) Halloween _____
- j) Navidad _____
- k) Fin de año _____
- l) Para obsequiar _____
- m) Todas las anteriores _____
- n) Ninguna de las anteriores _____
- o) ¿Otra? cual _____

7. Dentro de los sabores que conoce en los productos pastelería y repostería, ¿cuál de ellos es su preferido?, por favor califique de 1 a 8, siendo 8 el menos preferido.

- a) Vainilla _____
- b) Chocolate _____
- c) Naranja _____
- d) Limón _____
- e) Combinada _____
- f) Guayaba _____
- g) Banano _____
- h) Zanahoria _____
- i) Otro. ¿Cuál? _____

8. De los productos que se ofrecen dentro de una pastelería, ¿cuáles son de su preferencia?, califique de 1 a 12, siendo 12 el de menor.

- a) Tortas con relleno y decoradas con fondant _____
- b) Tortas con relleno y decoradas con crema _____
- c) Tortas frías _____
- d) Torta envinada _____

- e) Torta sencilla _____
- f) Cupcakes con relleno y decorados con fondant _____
- g) Cupcakes con relleno y decorados con crema _____
- h) Cupcakes sencillos _____
- i) Tartas frutales _____
- j) Tartas sencillas _____
- k) Galletas decoradas _____
- l) Galletas sencillas _____

9. De acuerdo a sus anteriores respuestas, puede indicarnos ¿dónde realiza la compra de sus productos de pastelería y repostería?

- a) Panadería _____
- b) Establecimiento Reconocido _____
- c) Emprendedores _____
- d) Redes Sociales _____
- e) Otra, ¿cuál? _____

10. Si su respuesta anterior fue, Establecimiento Reconocido, por favor mencione, cual es el nombre de este establecimiento Y ¿por qué este establecimiento es de su agrado?

❖ _____ Porque _____.

11. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a cancelar por productos de pastelería?

- a) Entre 5.000 y 30.000 _____
- b) Entre 35.000 y 50.000 _____
- c) Entre 55.000 y 70.000 _____
- d) Entre 75.000 y 100.000 _____
- e) Ninguno de los anteriores

12. Por último; estaría usted dispuesto a probar nuevos sabores en sus productos de pastelería y repostería.

a) Si _____; Porque _____
 No _____; Porque _____.

HISTORIA DE EMPRENDEDORES CALEÑOS EN EL SECTOR PASTELERO

- **Awesome Cookies, la empresa exitosa donde una galleta es su protagonista**

Andrés Paz, egresado de la Universidad Icesi del programa de Ingeniería Industrial (año 2012) que, junto con tres jóvenes empresarios, crean *Awesome Cookies*, un sitio para la indulgencia, lograda a través de distintas preparaciones que tienen como protagonista las galletas, acompañadas de helado y café. Todo empezó tras el regreso de Juan Jiménez, socio de la empresa, quien estudio gastronomía en Francia. Gracias a su conocimiento en algunas recetas, Andrés Paz y sus socios se dieron cuenta que se podía hacer de las galletas algo especial, variado e innovador. “Materializamos esta idea en un espacio donde las galletas son el plato principal, siempre proponiendo sabores y preparaciones nuevas y divertidas.”, expresó el Icesista. *Awesome Cookies* adquiere su valor especial en el mercado gracias al chocolate colombiano de la mejor calidad de lo que estas galletas están hechas. No tienen presencia de grasas vegetales ni saborizantes, son horneadas a lo largo del día en pequeñas cantidades lo que asegura la frescura del producto. Así mismo, la empresa propicia un espacio amigable, descomplicado y relajado, para que sus comensales disfruten del producto. Hoy, *Awesome Cookies* cuenta con dos sedes en la ciudad donde la innovación ha sido la llave de éxito de su crecimiento.

- **LOS BROWNIES QUE INNOVARON EN EL VALLE DEL CAUCA**

El éxito de la venta de brownies en las aulas de la universidad para pagar los gastos básicos generados por sus estudios, llevó a Ana María Triana y a Daniel Erazo, a poner en marcha, años después, ‘Mas Brownie Gourmet’, un prometedor emprendimiento que innovó el sabor tradicional de ese delicioso producto en el Valle del Cauca.

“Antes del brownie probamos con dulces, con galletas y nada nos daba resultado, pero finalmente los brownies fueron el camino”, dijo Ana María, graduada en Mercadeo Internacional y Publicidad, en entrevista a Colombia-inn.

Ana María y Daniel, hoy ingeniero industrial, optaron por probar con la producción de brownies por recomendación de la mamá de ella, quien en su época de estudiante de nutrición también vendió el producto en la universidad, y luego le transmitió la receta a

Ana María, que la convirtió en todo un proyecto de vida y éxito empresarial.

Una vez finalizados sus estudios, los emprendedores, y novios, decidieron tomar en serio las riendas de un negocio que iba viento en popa, realizando todo el proceso para formalizarlo, incluyendo la obtención del anhelado registro del Invima.

“Iniciamos con brownies de chocolate y gustaron tanto que nuestros amigos comenzaron a solicitarnos pedidos para venderlos en diferentes lugares. Así que creamos una red de 30 distribuidores en cinco universidades de Cali. Hoy contamos con 160 puntos de distribución y, además, con la primera browniesería formal que existe en la capital del Valle del Cauca, también creada por nosotros”, señaló Ana María.

Los brownies se venden en Palmira, Ginebra, Sincelejo, Cartagena e Ibagué, en donde los habitantes de estas regiones pueden adquirirlos en hoteles, hostales, peluquerías, cafeterías, supermercados, restaurantes, entre otros lugares.

El éxito que ha tenido el producto se refleja en las ventas anuales de la firma, las cuales se han disparado. Durante la época universitaria Ana María y Daniel lograron ventas anuales de 3 millones de pesos, pero ya con la formalización de la empresa y con un proyecto más estructurado, las mismas sumaron en 2015, 39 millones y este año la compañía cerrará con 330 millones de pesos, cifra que equivale a un crecimiento del 230% con relación al 2016.

Más Brownie Gourmet, un arcoíris de sabores

En su browniesería, Más Brownie Gourmet, los comensales pueden encontrar unas dulces onces y escoger entre la variedad de productos que rompen con el esquema

tradicional. Hay brownies de mora, limón, café, y hasta para diabéticos. Pero también es un sitio *pet friendly*, pues igualmente le dan gusto a perros y gatos.

“El brownie para diabéticos nació porque mi padre tiene esa enfermedad y cuando iniciamos, el lugar de preparación era la cocina de mi casa, así que el delicioso olor del brownie se extendía en todo el lugar provocando a mi papá. Esto hizo que buscáramos la mejor receta saludable para quienes padecen esa dolencia, hasta que lo logramos y ha sido todo un éxito”, añadió la emprendedora.

Producto del compromiso con un dulce sueño

Por su alto potencial de crecimiento, por ser una propuesta innovadora y tener un gran impacto en la región, Más Brownie se convirtió en una de las nuevas 10 empresas, en edad temprana, que son apoyadas por el Programa de Emprendimiento Valle E a través del cual obtuvo acompañamiento del Centro de Innovación REDDI, espacios de *coworking* y fortalecimiento empresarial del Sena, entre otros beneficios.

Igualmente, la firma obtuvo en la Universidad Javeriana de Cali, un reconocimiento por la exposición de la iniciativa, toda una promesa para la región y, además, entre 200 empresas que participaron en el Programa Fogueáte de la Cámara de Comercio de Cali, logró ser una de las cuatro finalistas.

Todo eso gracias a que han logrado comunicar de manera efectiva su idea de negocio, como lo hicieron en Exponegocios, escenario que reúne al empresariado vallecaucano y una gran plataforma para presentar la compañía ante miles de asistentes.

Exponegocios los llevó recientemente a ser voceros en TEDx con la conferencia “Emprender: Una Respuesta en Pareja”, una oportunidad muy importante para mostrarse no solo en el escenario nacional sino también en el internacional y, a la vez, un premio para su compromiso y esfuerzo, ya que en TEDx participan grandes talentos mundiales en diversas áreas, quienes comparten conocimiento y experiencias.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Dentro del portafolio de productos, se encontrarán cuatro líneas, que son: Tortas, Tartas, Cupcakes, y Galletas, y una línea adicional que son las tortas libres de gluten.

- TORTAS

 Torta Boston	Torta de vainilla con relleno de crema pastelera de vainilla y cubierta de chocolate.
 Torta Diablo	Torta de Chocolate, con relleno de crema de chocolate y cobertura de chocolate.
	Torta de chocolate con fresas.
	Torta de Zanahoria y piña.
	Torta de Calabacín con chips de chocolate y almendra.

	Torta de limón
---	----------------

Fuente. Elaboración propia.

- TORTAS DECORADAS CON FONDANT

	Bizcocho de Vainilla Tema: Animal Print
 Torta María Luisa	Bizcocho de vainilla con relleno de mermelada de frutos rojos. Tema: Amor - Aniversario
	Torta de chocolate. Tema: Princesita Sofía.
	Torta Boston y torta de chocolate. Tema: Cumpleaños No. 90.

		Torta Boston. Tema: Años 70's
		Tortas de Chocolate. Tema: Navidad.

Fuente. Elaboración propia.

- CUPCAKES



Cupcakes de vainilla, decorados con fondant.
Tema: Cumpleaños.



Cupcakes de chocolate, decorados con fondant.

Tema: Unicornios.



Cupcakes de Almendra y Yogurt, decorados con chocolate, confites de corazones y perlitas de colores.

Fuente. Elaboración propia.

- GALLETAS

	Galletas Snickerdoodle	Masa de vainilla, bañada en mezcla de azúcar y canela.
	Galleta Pepitas	Masa de Vainilla con centro de mermelada de uchuva.

	Galletas integrales con uvas pasas y almendra.	Harina integral, endulzada con splenda, y contiene arándanos, avena, uvas pasas y almendra.
	Galletas de Mantequilla	Masa de Vainilla, decorada con chips de chocolate y perlititas de colores. Teman navideño.

Fuente. Elaboración propia.

- TORTAS LIBRES DE GLUTEN



Torta de Naranja.



Torta de Almendra



Torta de Chocolate

Fuente. Elaboración propia.

- TARTAS



Tarta de Limón.



Tarta de frutas.

Fuente. Elaboración propia.