

***“Seis sabios servidores me enseñaron cuánto sé: Sus nombres son: Qué,
Por qué, Cuándo, Quién, Cómo y Dónde”.***

Rudyard Kipling



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA Y
REPOSTERÍA EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA – CAUCA PARA EL
AÑO 2018**

**HECTOR STIVEN GOMEZ C. CÓD. 201358598
KAROL YESENIA PERNÍA GARCÍA CÓD.: 201367551**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
3845-ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2018**



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA Y
REPOSTERÍA EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA – CAUCA PARA EL
AÑO 2018**

HECTOR STIVEN GOMEZ C. CÓD. 201358598

KAROL YESENIA PERNÍA GARCÍA CÓD.: 201367551

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

DOCENTE: GUERRERO VILLAFANE JOSE FERNANDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
3845-ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2018**

Dedicatoria:

*Dedicado a mis dos ángeles
guerreros que me guían y
protegen desde el cielo...*

*Mi madre quien pese a lo efímera
que fue su presencia en mi vida
hizo de mí un ser de bien y mi
abuelo, mi querido viejo, quien
fue un padre en todas las formas
que pudo, el veló por mí, peleó
por mí, siempre estuvo dispuesto
a todo por mí... Los amo y amaré
eternamente*

Karol Yesenia Pernía García

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los que de alguna manera hicieron parte de este proceso, mi padre por sus esfuerzos para que pudiera acceder a la educación superior, a mi tía Maricela Cosme y mi tío Ovidio Lucumí, a ella por ser una segunda madre, a ambos por abrirme las puertas de su hogar, quienes me educaron desde mi infancia y me inculcaron los valores y conocimientos que me hacen ser quien soy, gracias a toda mi familia que siempre ha creído en mí incluso al punto sobrevaluarme, no sería quien soy sin ustedes.

Gracias a mis hermanas Paula Andrea Pernia, por ser mi fortaleza, el hombro sobre el cual reposar mis dolencias, mi mejor amiga sin duda; Thairy Daniela Pernia por las incontables risas que te caracterizan, das alegría a esta no tan risueña mujer, las amo.

Mis amigas WG las hermanas que escogimos ser, las que la vida se encargó de unir en un mismo camino, las adoro, no he sido testigo de una amistad más sincera que esta y tengo la certeza que perdurará por siempre.

A una de mis WG un agradecimiento especial, señorita Saira Ayala, tu y yo sabemos que este recorrido fue nuestro, fue juntas, cada trasnocho, cada trabajo, cada exposición, desde la primera maqueta, tu y yo sabemos lo que nos costó llegar hasta aquí, gracias por ser mi compañera de luchas.

Finalmente pero no menos importante gracias a mi esposo y compañero de trabajo de grado, Stiven Gomez no hay palabras que describan lo agradecida que estoy con Dios de que llegara a mi vida para recordarme que si puedo ser felizmente amada, gracias por ser mi hogar, mi protector, confidente, amigo, paño de lágrimas, eres demasiadas cosas en mi vida amado, no terminaría si las sigo mencionando, pero lo que quiero es darte las gracias. Te Amo.

Gracias!

Karol Yesenia Pernia García.

INDICE

CONTENIDO	Página.
1 INTRODUCCION	13
2 JUSTIFICACIÓN	14
3 PROBLEMA	17
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
4.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
4.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS	19
5 OBJETIVOS	20
5.1 OBJETIVO GENERAL	20
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
6 ANTECEDENTES	21
7 MARCO DE REFERENCIA	25
7.1 MARCO TEORICO	29
7.2 MARCO CONCEPTUAL	38
8 ESTADO DEL ARTE	42
9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
9.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN	46
9.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
9.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS	46
9.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	47
9.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
10 ANÁLISIS DEL MERCADO	49
10.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA	50
10.1.1 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	50
10.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO	58
10.2.1 ENTORNO ECONÓMICO	59
10.2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	75

10.2.3	ENTORNO DEMOGRAFICO	82
10.2.4	ENTORNO SOCIO CULTURAL	89
10.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	96
10.4	PLAN DE MERCADEO.....	105
10.5	MATRIZ DOFA	106
10.5.1	ESTRATEGIAS PARA LA MEZCLA DE MERCADO.....	107
11	ANÁLISIS TÉCNICO.....	109
11.1	ANÁLISIS DEL PRODUCTO	109
11.1.1	Especificaciones del producto:	110
11.2	EQUIPOS Y MAQUINARIA	115
11.3	DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS.....	117
11.4	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	118
11.5	PLAN DE CONSUMO	119
11.6	PLAN DE COMPRAS	121
11.6.1	Proveedores potenciales:.....	121
11.6.2	Calidad de los productos/servicios que ofrecen los proveedores:	122
11.6.3	Precios de compra incluyendo impuestos y retención:	122
11.6.4	Niveles de compra:	122
11.6.5	Formas de pago:.....	123
11.6.6	Descuentos por pronto pago:	123
11.7	SISTEMAS DE CONTROL	123
11.7.1	Propiedades básicas del producto:	123
11.7.2	Procesos críticos en calidad:.....	124
11.7.3	Puntos de inspección de calidad:	124
11.7.4	Equipos de control de calidad:	124
11.7.5	Puntos de inspección en costos:	124
11.7.6	Personal para control de costos:.....	124
11.7.7	Sistemas de control logístico:.....	125
12	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	125
12.1	GRUPO EMPRESARIAL	125

12.1.1	Miembros del grupo empresarial.....	125
12.1.2	Experiencias y competencias de cada uno que son útiles para la empresa. 126	
12.1.3	Condiciones salariales.	126
12.2	ORGANIZACIÓN.....	127
12.2.1	Estructura básica (organigrama)	127
12.2.2	Líneas de autoridad.	127
12.2.3	Estilo de dirección.	127
12.3	EMPLEADOS	128
12.3.1	Necesidades cualitativas y cuantitativas (perfiles).....	128
12.3.2	Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.....	132
12.3.3	Programas de capacitación.....	132
12.3.4	Políticas de administración de personal.	133
12.3.5	Contratación con terceros.	133
12.4	ORGANIZACIONES DE APOYO.....	133
13	ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	134
13.1	ASPECTOS LEGALES.....	134
13.2	ANÁLISIS AMBIENTAL	135
13.3	ANÁLISIS SOCIAL	137
14	ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	138
15	ANÁLISIS ECONÓMICO	139
15.1	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	139
15.2	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	140
15.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	141
15.4	PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA, SERVICIOS E INSUMOS	142
15.5	PRESUPUESTO DE PERSONAL	146
15.6	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	148
15.7	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA	148
15.8	ANÁLISIS DE COSTOS	148

16	ANÁLISIS FINANCIERO	149
16.1	FLUJO DE CAJA	150
16.2	ESTADO DE RESULTADOS	151
16.3	BALANCE	152
17	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	153
17.1	RIESGOS DE LAS CONDICIONES DE ENTORNO	153
17.2	RIESGOS DE MERCADO	154
17.3	RIESGOS TÉCNICOS	155
17.4	RIESGOS ECONÓMICOS	155
17.5	RIESGOS FINANCIEROS	155
18	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	156
18.1	EVALUACIÓN DE CONTADO	157
18.2	EVALUACIÓN CON FINANCIACIÓN	157
18.3	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA	158
18.3.1	LIQUIDEZ	159
18.3.2	RENTABILIDAD	160
18.3.3	ENDEUDAMIENTO	161
19	EVALUACIÓN GLOBAL	162
20	RECOMENDACIONES	164
21	CONCLUSIONES	165
22	BIBLIOGRAFÍA	166
23	ANEXOS	169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 lugares de aplicación de la encuesta.....	48
Tabla 2 MATRIZ DE BENCHMARKETING	54
Tabla 3: PIB nacional por sectores.....	60
Tabla 4: IPC por ciudades	64
Tabla 5: Indicadores de Mercado Laboral por departamento	66
Tabla 6: Tasas de Interés en Colombia para 2017	73
Tabla 7: ENTORNO ECONÓMICO	74
Tabla 8: Uso de computadores e internet en empresas año 2016	79
Tabla 9: ENTORNO TECNOLÓGICO	81
Tabla 10: Proyección de Población Departamental actualización 2018	83
Tabla 11: Proyección de Población Municipal.....	84
Tabla 12: Distribución de la población local por edad año 2011.....	85
Tabla 13: Crecimiento de la población del municipio de Puerto Tejada.....	86
Tabla 14: Índice de natalidad	86
Tabla 15: Tasa de natalidad CAUCA.....	87
Tabla 16: Tasa de mortalidad CAUCA	87
Tabla 17: ENTORNO DEMOGRÁFICO	88
Tabla 18: Nivel de escolaridad en el municipio 2011	93
Tabla 19: Condiciones de vida en el municipio de Puerto Tejada 2011.....	94
Tabla 20: ENTORNO SOCIO CULTURAL.....	95
Tabla 21 MATRIZ DOFA.....	106
Tabla 22: Descripción de productos	110
Tabla 23: Maquinaria y Equipo	116
Tabla 24 Redes u organizaciones de Apoyo.....	133
Tabla 25: INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	139
Tabla 26: CAPITAL DE TRABAJO	140
Tabla 27: PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES	141
Tabla 28: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA PASTEL DE 20 PORCIONES	142
Tabla 29: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA 24 CUPCAKES	143
Tabla 30: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA 6 BROWNIES	144
Tabla 31: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA 12 GALLETAS	145
Tabla 32: materia requerida para seis postres	146
Tabla 33: PERSONAL Y SUELDO BÁSICO.....	147
Tabla 34: DEVENGADO Y DEDUCCIONES DEL PERSONAL	147
Tabla 35: DESCUENTOS POR SEGURIDAD SOCIAL	147
Tabla 36: COSTOS	149
Tabla 37: FLUJO DE CAJA.....	150
Tabla 38: ESTADO DE RESULTADOS Y SU ANÁLISIS VERTICAL.....	151

Tabla 39: BALANCE.....	152
Tabla 40: EVALUACIÓN DE CONTADO	157
Tabla 41: EVALUACIÓN CON FINANCIACIÓN	158
Tabla 42: LIQUEDEZ	159
Tabla 43: RENTABILIDAD	160
Tabla 44: ENDEUDAMIENTO	161
Tabla 45: ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA.....	162
Tabla 46: EVALUACIÓN GLOBAL.....	163

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Desarrollo del plan de empresa	30
Ilustración 2 tamaño de la muestra	48
Ilustración 3: Las 5 fuerzas de Michael Porter	51
Ilustración 4: Logo Dulces Momentos (Competencia Directa)	53
Ilustración 5: Aliados Tienda Pan.....	56
Ilustración 6: Proveedores	57
Ilustración 7: Producto Interno Bruto Nacional	60
Ilustración 8: Índice de Precios del Productor	61
Ilustración 9: Índice de Precios al Consumidor.....	62
Ilustración 10: Índice de Precios al Consumidor a Enero 2018.....	63
Ilustración 11: IPC por Sectores	63
Ilustración 12: TGP, Ocupación y desempleo a Diciembre 2017.....	65
Ilustración 13: Tasa de desempleo por departamentos.....	67
Ilustración 14: Indicadores Mercado Laboral en el Cauca.....	67
Ilustración 15: Población ocupada, desocupada, inactiva y desempleada total nacional marzo 2015-2016.....	68
Ilustración 16: Consumo de los hogares en Colombia para el año 2017	69
Ilustración 17: Variación de Importaciones anual 2016-2017	72
Ilustración 18: Variación de Exportaciones 2014-2017	72
Ilustración 19: Uso del computador, portátil o Tablet en hogares.....	76
Ilustración 20: Razones de los hogares donde no hay computador.....	77
Ilustración 21: Uso de las tecnología de información y comunicación en empresas nacionales	78
Ilustración 22: Proyección de Población Nacional a 2018.....	82
Ilustración 23: Pirámide Poblacional Puerto Tejada	86
Ilustración 24: Asistencia a eventos culturales	90
Ilustración 25: Asistencia a actividades culturales	90
Ilustración 26: Nivel Educativo Nacional	92
Ilustración 27 Pregunta 1: Género.....	97

Ilustración 28 Pregunta 2: Estrato al que pertenece	98
Ilustración 29 Pregunta 3: Edad	98
Ilustración 30 Pregunta 4: ¿Vive usted en Puerto Tejada?.....	99
Ilustración 31 Pregunta 5: Número de integrantes del núcleo familiar	99
Ilustración 32 Pregunta 6: ¿Consume usted alguno de los siguientes productos?.....	100
Ilustración 33 Pregunta 7: ¿Qué busca usted a la hora de consumir estos productos?.....	100
Ilustración 34 Pregunta 8: ¿Con que frecuencia acostumbra consumir los siguientes productos?	101
Ilustración 35 Pregunta 9: ¿Dónde acostumbra consumir estos productos?	101
Ilustración 36 Pregunta 10: ¿En que horario acostumbra consumir estos productos?.....	102
Ilustración 37 Pregunta 11: Cuánto es lo máximo que ha pagado usted por consumir estos productos?.....	102
Ilustración 38 Pregunta 11: ¿Cómo se entera usted de nuevos productos, promociones o descuentos, de estos productos alimenticios?	102
Ilustración 39 Pregunta 12: ¿Si en el mercado se abre una nueva empresa dedicada a la elaboración de estos productos, usted consumiría en ella? ..	103
Ilustración 40 Pregunta 13: ¿Dónde consume estos productos usted?	104
Ilustración 41 Pregunta 14: ¿En qué fechas especiales suele usted suele consumir estos productos?.....	104
Ilustración 42 Pregunta 15: ¿En compañía de quien consume estos productos?.....	105
Ilustración 43 Alternativas de logotipo	107
Ilustración 44: Guía de porciones para pasteles	111
Ilustración 45: Modelo de planos	117
Ilustración 46: Proceso de muestreo	120
Ilustración 47Areas susceptibles a contaminación, causas y efectos	136

1 INTRODUCCION

A continuación, un análisis detallado del estudio de factibilidad de una pastelería y repostería en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018, tal análisis estará encaminado a identificar las herramientas necesarias para el desarrollo de la idea de negocio a partir del análisis de factores tales como requerimientos legales, estudio de mercado, análisis económico, técnico, financiero, administrativo y de riesgos.

Se estudiará el mercado sobre el cuál se desarrollará el negocio a partir de una investigación que recolecta información de fuentes primarias tales como encuestas y secundarias como el caso de los datos suministrados por motores de búsqueda; se determinarán las variables que afectan a la organización a nivel externo por medio de los entornos e interno con el PCI, así como su nivel de impacto para obtener la matriz DOFA y posterior a ello determinar estrategias que garanticen el fortalecimiento de la empresa, también se estipulan otras estrategias adicionales en cuanto a mercadeo.

Se planteará su estructura organizacional, su finalidad como empresa y sus particularidades como familia, su misión, visión y valores. El presente estudio incluye un análisis de los riesgos a los que se enfrentaría la empresa en el ejercicio de su actividad, finalmente se encuentra el análisis financiero del proyecto empresarial, donde se podrá observar la inversión inicial, la proyección de ventas, estados financieros e indicadores que permitan evaluar y determinar si representa para sus asociados una oportunidad favorable.

La información obtenida en conjunto servirá de base para determinar si la idea de negocio planteada es factible para su constitución o si en un escenario menos optimista no lo es y representa mejor opción no invertir en esta.

2 JUSTIFICACIÓN

Se enfrenta una era de cambios y constantes avances no solo a nivel tecnológico sino también a cambios en los mercados, en la percepción de los productos o servicios, en las exigencias del cliente, en la competitividad y en la estructura empresarial en términos generales; esta es una realidad que no discrimina ningún sector ni localidad; por tanto, cada país, cada región y cada municipio con sus respectivas grandes, medianas y pequeñas empresas deben estar en capacidad de llevar el ritmo tan acelerado de tales cambios, sin embargo se observa con tristeza que no siempre es así, este es el caso del municipio de Puerto Tejada – Cauca, el cual presenta un desarrollo económico limitado a cierto tipo de negocios y carece de ideas innovadoras en el marco empresarial, además olvidan la importancia de hacer sentir a los consumidores sus productos como únicos y especiales, a continuación se encuentran datos económicos a partir de información suministrada por la alcaldía municipal en el año 2011.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la Explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza Pardo Suizo con un total de 1.574 cabezas. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio.

El Municipio cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural.

El municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agro-industria y la gran industria, sin embargo, continua en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un Municipio competitivo y

atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en cada uno de los subsectores que la conforman (Agropecuario, comercial, servicios e industrial) Las cuales arrojarían como resultado nuevas oportunidades laborales y empleos dignos que a su vez mejoren los niveles de ingreso de los habitantes, con el fin de contribuir a mitigar la problemáticas social, creando condiciones de calidad de vida de los Portejadeños.

El comercio representa un crecimiento moderado con la presencia del sector bancario, supermercados, droguerías, almacenes de ropa, calzado, y otras formas de comercio informal como la plaza de mercado y sus alrededores, en donde se concentra gran parte del comercio urbano del Municipio, según estudio de la cámara de comercio del Cauca a 2009 existían en el Municipio 154 microempresas informales identificadas. Se calcula que a 2011 esta cifra es mucho mayor por cuanto no se tiene un dato exacto de la misma¹.

Desde esa época nace una oportunidad en el sector y fortalece el proyecto o idea de negocio Pastelería & Repostería Candy, una idea fresca e innovadora. También es importante tener en cuenta que a la hora de conformar una empresa es necesario conocer las características del mercado, su entorno, los requisitos financieros, la población a la que va dirigido y definir la estructura interna de la empresa. Además, se deben tener claras las ideas, el objetivo de la organización y la convicción de que se quiere ser empresario, estar al tanto de que es un proceso desafiante y lleno de permanentes retos.

Realizar un estudio previo a la conformación de la empresa es de vital importancia porque este se convierte en el manual de operaciones de nuestra organización, por tal motivo se ha realizado este estudio, para estar al corriente de las exigencias que tiene el mercado con respecto a este proyecto y para reducir la incertidumbre en cada una de las decisiones que se deberán tomar en la realización de procesos que

¹ ALCALDIA MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, Economía, 2016. Disponible en: <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100328>

implementarán la formación de la misma. “La producción de alimentos en Colombia es una actividad fundamentalmente de pequeña y mediana empresa, constituyendo aproximadamente el 94.4%. A nivel industrial, según el DANE, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial convirtiéndose en el que mayor contribución hace al valor agregado manufacturero. El sector alimenticio ocupa dentro del renglón manufacturero el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos.”²

Crear empresa y por ende la generación de empleos son motores de cambio social y mejoramiento de la calidad de vida, “una de las estrategias diseñadas por el gobierno ha sido la relacionada con el Plan para el Apoyo a la Microempresa”³. La debilidad de la mayoría de este tipo de programas radica en los mecanismos para acercarse al empresario, para promover que los empresarios aprovechen estos esfuerzos. El desconocimiento, la falta de capacidad operativa y todos los trámites y requisitos, suele convertirse en una barrera que disuade a un empresario del pretender acceder a estos programas. Como resultado existe una industria de gran importancia para la economía del país, pero con pocos conocimientos teóricos y técnicos de parte de sus propietarios y empleados, por tales motivos se emprende este proyecto, buscando aprovechar una oportunidad y además hacerlo de la forma correcta.

No se desconoce además que una razón de gran peso para desear ejecutar el proyecto empresarial es la de generar una fuente de ingresos para los asociados, lo cual permita dedicar tiempo y esfuerzos en una empresa propia en vez de continuar buscando oportunidades en el mercado laboral que es sin duda un reto constante y donde no siempre se consigue la satisfacción personal y económica.

² Caracterización de la Agroindustria Panificadora, Mesa Sectorial de Agroindustria Alimentaria, Sena – Centro Multisectorial de Mosquera, 1999

³ Ministerio de la Protección Social Servicio Nacional de Aprendizaje, Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería, mesa sectorial de panificación y repostería, regional valle, junio – 2006 Pág. 37

3 PROBLEMA

Estudio de factibilidad para la creación de una pastelería y repostería en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema está planteado basado en 2 aspectos, el primero es la necesidad del producto en un mercado que durante décadas se ha basado en el mismo sistema, donde se carece de variedad al momento de requerir productos de repostería y el segundo una oportunidad que surge de la disposición de algunos de los equipos necesarios para desarrollar la idea de negocio, los cuales fueron heredados del abuelo de uno de los emprendedores; a continuación, se describen tales aspectos.

El municipio de Puerto Tejada - Cauca, dispone de abundante comercio este se ha logrado mediante la explotación de recursos naturales, como es el caso de la agricultura, la ganadería, los cultivos de caña de azúcar y en menor medida la pesca; por tanto, en términos generales hay un buen desarrollo económico y social.

Actualmente con la aplicación de la Ley de Páez y la creación de la zona franca permanente del Cauca, se incentiva a la creación y el establecimiento de nuevas empresas que impulsen la generación de empleo; el municipio se podría dividir en dos principales fuentes de empleo: las empresas asentadas en la zona franca o parque industrial y el comercio en la cabecera del municipio, la mayoría de los negocios son del sector comercial entre los cuales destacan los almacenes de prendas de vestir y venta de alimentos, o en el sector de producción las panaderías, estas últimas se han enfocado única y exclusivamente en la producción de pan y tortas básicas (torta negra, torta fría y genovesa).

En relación a esta información, existe una oportunidad en el municipio de Puerto Tejada, la de producir y distribuir otro tipo de pasteles y productos como postres clásicos, Cupcakes, Brownies y pastelería artesanal; dando así a la comunidad portejadeña la posibilidad de disfrutar de sabores diferentes y sin verse en la tediosa obligación de desplazarse hacia otros municipios aledaños como Cali, Jamundí y Santander de Quilichao; Esta idea buscaría vender sus productos en un local disponible al público en general, con un plus de la personalización.

Para llevar a cabo la implementación de esta idea de negocio es necesario realizar una investigación que integre un estudio del sector, los entornos y los requerimientos de estructura interna, así como de logística para la distribución, dicho estudio estará basado en los aportes de Rodrigo Varela en su libro innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas.

Adicional e esto, existe un antecedente de emprendimiento de parte del abuelo de uno de los emprendedores, quien durante más de 20 años sostuvo una panadería en la que a su vez estaba incorporada una tienda, pero lastimosamente falleció y con él también la parte de su negocio que se encargaba de producir pan, por tanto en este momento se cuenta con una mesa de acero inoxidable, un horno, una vitrina, 10 bandejas y 8 moldes para pastel que no están siendo utilizados y que permiten tener una base un poco más sólida para desarrollar y consolidar una pastelería.

4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

4.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo desarrollar el estudio de factibilidad para la creación de una pastelería y repostería con recetas personalizadas en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018?

4.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cuáles son las características y exigencias del mercado?
- ¿Qué aspectos técnicos deben tenerse en cuenta?
- ¿Cómo determinar el perfil de capacidad interna de la empresa?
- ¿Qué requerimientos habría a nivel legal, ambiental y social?
- ¿Cuáles serían los valores personales puestos en práctica?
- ¿Cuál es la economía del sector?
- ¿Cuáles son los factores financieros que afectan la industria?
- ¿Cuáles son los riesgos a los que estaría expuesta este tipo de empresas?
- ¿Cómo evaluar de manera integral si el proyecto empresarial es factible?

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una pastelería dedicada a la producción y comercialización en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del mercado a nivel nacional, regional y local, para la creación de una empresa en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Hacer un análisis técnico enfocado a las necesidades de la industria en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Presentar un análisis administrativo que permita definir la estructura organizacional en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Efectuar un análisis legal, ambiental y social en referencia a la constitución de una empresa en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Realizar un análisis de los valores personales que serán practicados en el proyecto empresarial que se llevará a cabo en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Formular un análisis económico de los requerimientos para la idea de negocio en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Analizar los factores financieros que demanda la constitución del proyecto empresarial en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.
- Analizar los riesgos a los que estaría expuesta la organización en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.

- Realizar una evaluación integral del proyecto en base a todos los aspectos analizados, determinando si es factible crear esta idea de negocio en el municipio de Puerto Tejada – Cauca para el año 2018.

6 ANTECEDENTES

El presente trabajo basa su tema de investigación en la creación de una empresa, lo que también puede denominarse bajo el concepto de emprendimiento, para comprender el término de emprendimiento es preciso indagar desde sus inicios, lo que conduce a la definición de la expresión francesa entrepreneur, el cual tiene su primera aparición en la literatura económica a inicios del siglo XVIII siendo mencionado en palabras del economista francés Richard Cantillon (1755), este definió al entrepreneur como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”⁴. Posteriormente el economista francés Jean Baptiste Say (1852), hizo un aporte a la definición de Cantillon; Say (1852) afirmó que el “entrepreneur” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. También expresa que Say (1852) rescata el hecho de que el éxito emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para toda la sociedad; y que este autor afirma que un país dotado principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente halla individuos dedicados al arte o a la ciencia. En la teoría económica tradicional el emprendimiento es un fenómeno puramente individualista y voluntarista de la misma forma que el consumo aislado, lo que se podría confrontar con lo que dice Max Weber (1922) en el libro Economía y sociedad al afirmar que los emprendedores reaccionan de modo muy diverso e independiente según el tipo de intereses extraeconómicos que tengan, sin embargo tradicionalmente siempre tratan de cubrir sus necesidades, disminuirlas y aun que este tradicionalismo

⁴ CANTILLON Richard, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, 1755

perdure no es obstáculo para el incremento de economías lucrativas. Partiendo de este hecho Max Weber observó la economía y al emprendedor desde un carácter tradicional y desde lo racional, donde Cantillon identificó al emprendedor con el granjero, el comerciante, el artesano y con otros propietarios de quien subrayó también la importante función que ejercían al asumir el riesgo empresarial. Jean Baptiste Say concebía el desarrollo de la economía a través de la creación de empresas. Cantillon y Say veían al emprendedor sobre todo como un tomador de riesgos. Lo racional determina la acción directiva y lo tradicional está condicionado por hechos y sucesos no económicos extra cotidianos. Para los economistas clásicos y neoclásicos, el empresario potencial expresa cada vez que la demanda crece y actúa de manera puramente egoísta guiado solo por su interés personal y adopta un comportamiento racional y más o menos previsible que le dicta la información dada por los precios (Juilen, 2005), esta afirmación la desaprueba Joseph Schumpeter (1950) al referir a economistas clásicos como Adam Smith, Ricardo Malthus, Senior y John Stuart Mill alegando que ellos desaprobaban las instituciones sociales de su época y las modalidades de su funcionamiento y combatían los privilegios de los terratenientes y aprobaban las reformas sociales y estaban convencidos de que los intereses personales de los fabricantes y de los comerciantes fomentaban el rendimiento máximo en interés de todos. El emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro porque se enfrenta a nuevos proyectos y es él, quien asume y soporta los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (Thornton, 1999). El emprendimiento es una aptitud que desde principios de la humanidad ha existido y en todos los tiempos se ha expandido a pesar del sabotaje secular perpetrado por la burguesía dirigente Schumpeter, (1950), sin embargo para Tom Peters y Waterman (2002) el emprendedor no solo ha existido en la forma de creador de empresa si no también dentro de ella es decir como intraemprendedor, Peters (1994) invita a los dirigentes de las organizaciones a no limitar a sus emprendedores porque hay que convertirlos en hombres de empresa para poder formar una compañía formada por empresarios.

El emprendedor busca pasar de ser empleado a ser empleador tratando de tener mejor estatus social, familiar y laboral, para lograr su independencia y estabilidad económica, esta definición se complementa con la de Tom Peters (1994) en Nuevas organizaciones en tiempos de caos al referirse al emprendedor como la persona con talante y dedicación.

Toda acción social económicamente orientada y de proceso asociativo que tenga lugar dentro de un determinado grupo, coordinando los servicios humanos para el fin de la producción de bienes. (economía y sociedad pág. 87) hombre de negocios que irá dónde sea y enfrentará a quien sea para conseguir que el trabajo se haga pronto y bien hecho ya sea dentro o fuera de la organización para este autor el 100% de los empleados de una empresa pueden llegar a ser hombres de negocios.

El emprendimiento no tiene una definición aceptada por todas las ciencias, porque no se ha llegado a un acuerdo entre los estudios y los investigadores; se debe tener en cuenta que la innovación como causa del desarrollo es un elemento determinado de los emprendedores Schumpeter (1950), al igual que la creatividad y el desarrollo del pensamiento lateral hoy en día estudiada por Edward de Bono (1991) mostrando un método práctico en la enseñanza y que piensa debería constituir una actitud habitual, pero el ser emprendedor es mucho más que ser creativo porque crea su propio estilo, ve las cosas de forma diferente, donde todo el mundo ve problemas él ve las soluciones (Pereira, 2007).

En Colombia existe la ley 1014 del 2006 –ley de emprendimiento- donde definen al emprendedor como una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva, esta definición concuerda con los autores estudiados en esta investigación, por otra parte Peters y Waterman (2002) no ven al emprendedor como un generador si no un desarrollador que mejora los procesos siendo líderes con capacidad de tomar decisiones como si fuera dueño de la organización y De Bono (1991) considera al emprendedor como la persona creativa que ve las cosas de forma ordenada y sencilla. Cada uno, aunque tienen aspectos muy diferentes al

definir al emprendedor no lo ven necesariamente como el que genera bienes y servicios, sino que también los mejora y facilita.

Lo que finalmente diferencia al emprendedor es un proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante. Lo que permite caracterizarlo como tal no es el resultado de la acción del emprendedor concretada en la creación de una empresa o en la acumulación de capital el real aspecto diferenciador del emprendedor es la innovación constante (Pereira, 2007).

A lo largo de la historia las sociedades han desarrollado la necesidad de crear empresa, innovar nuevos servicios y productos que han permitido los cambios culturales y económicos que dividen la sociedad en clases sociales, “se crea empresa por vocación en la cual los individuos tienen el impulso, la ilusión y el sueño de crear empresa; o por necesidad que es fundar un negocio para mejorar su situación o impulsado por sus circunstancias”⁵.

En Colombia se necesitan personas con mucho ánimo que quieran salir adelante económico y social que no se conformen con un buen puesto, si no que se preocupen por ampliar sus conocimientos y crear nuevos productos y servicios para el bien de la sociedad, seres humanos con capacidades, actitudes y aptitudes que quieran esforzarse para lograr una meta, alcanzar nuevos logros como la creación de empresa o mejoras de productos que ya existen, esto es porque Colombia es una sociedad con vocación emprendedora y necesita nuevas generaciones, existen emprendimientos de dos tipos: el de impacto local que genera empleo y que está enfocado en mercados pequeños o medianos y aquel emprendimiento de proyectos innovadores con alto potencial de crecimiento. El gobierno colombiano ha creado programas de apoyo a emprendedores, si se tiene en cuenta que también se llama emprendedora a las personas que inician la creación de otros tipos de organización o institutos no necesariamente comerciales.

⁵ GÁMEZ Jorge, Management, revista de la facultad de ciencias empresariales. Bogotá: Volumen XVII No 29, 2008.

7 MARCO DE REFERENCIA

El proceso de Creación de empresa, requiere del estudio y análisis de ciertos aspectos generales básicos, se ha definido una estructura de marco teórico que determina un plan de acción en base a información previamente planteada por algunos autores; contiene un marco conceptual que permite conocer los términos o conceptos de mayor relevancia para la investigación en el que además se da una guía general de la reglamentación, normas y/o leyes que se aplican y están en vigencia con relación a las Pymes en Colombia y se estructura un estado del arte que permite indagar sobre el tema usando como referente una línea de tiempo basada en el concepto de emprendimiento.

El presente estudio de factibilidad se desarrolla a partir de una serie de motivos que impulsan la idea de negocio, el primero de ellos es que existe una facilidad de implementación tecnológica dado que se tiene a disposición algunas herramientas tales como hornos y mesas propios de la industria que fueron heredados del abuelo de uno de los emprendedores del proyecto, estos implementos fueron usados por varios años en una panadería llamada Condorito, que por diferentes circunstancias no continuó funcionando pero de la cual se obtuvo conocimientos bases para comprender mejor el funcionamiento y procesos de este tipo de negocios y del sector; otra razón que se pone en consideración para la ejecución del proyecto es la oportunidad que se ha identificado en el mercado del municipio de Puerto Tejada - Cauca, en base a la ausencia de un sitio que supla la demanda de otro tipo de pasteles y postres que evite que los habitantes del municipio se vean en la obligación de desplazarse a otras ciudades.

Se toma como referencia además el modo en que ha venido movilizándose la industria en el país, donde ciertamente hay cifras muy altas de panaderías, pero muy bajas de pastelerías y reposterías que se dediquen exclusivamente a ello, ya que un gran porcentaje de negocios que venden pasteles son también panaderías, casas de eventos, restaurantes, cafeterías, etc. información corroborada por el

SENA en el documento “Caracterización del sector panificador en Colombia” que se realizó como parte de un convenio de cooperación entre el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan)

En 1.999 el colombiano promedio consumía \$4.233 pesos mensuales en Pan, o lo que significa el 1,0827% de su consumo mensual, lo determina un mercado total de \$175.826.488.285 de pesos para ese año, donde la población de ingresos bajos consumía mensualmente \$992, la de ingresos medios \$4.500, y \$3.685 en los ingresos altos. En 2.004 el gasto en Pan llegó a ser de \$296.842.079.152 de pesos, causando una asignación media de gasto del 1,1599% del consumo o \$6.563 pesos mensuales, diferenciados por ingresos así: ingresos bajos, \$1.518 pesos mensuales; ingreso medio, \$6.989; ingresos altos, \$5.771.

En 1.999 el colombiano promedio consumía \$2.445 pesos mensuales en Otros productos de panadería, o lo que significa el 0,6255% de su consumo mensual, lo determina un mercado total de \$101.583.470.158 de pesos para ese año, donde la población de ingresos bajos consumía mensualmente \$509, la de ingresos medios \$2.750, y \$2.270 en los ingresos altos. En 2.004 el gasto en Otros productos de panadería llegó a ser de \$187.709.500.789 de pesos, causando una asignación media de gasto del 0,7335% del consumo o \$4.150 pesos mensuales, diferenciados por ingresos así: ingresos bajos, \$853 pesos mensuales; ingreso medio, \$4.675; ingresos altos, \$3.892.⁶

Los anteriores datos confirman que el sector cuenta con una mayor participación en el consumo de pan que en el de otros productos entre los cuales se encuentra la pastelería y repostería, enfoque que se ha elegido para el presente proyecto. Dentro de la industria panificadora existe un giro de negocio que, lejos de pasar de moda, se ha posicionado como uno de los favoritos de los emprendedores en los últimos

⁶ Ministerio de la Protección Social Servicio Nacional de Aprendizaje, Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería, mesa sectorial de panificación y repostería junio – 2006 regional valle, Pág. 16 -18

años; esto debido a su versatilidad y especialización, se trata de las pastelerías, segmento que está bajo la lupa de quienes quieren iniciar carrera en el mundo empresarial en un giro rentable, innovador y con un mercado en constante desarrollo. Estudios realizados por Anipan en 2004 demuestran que:

De pastelería (repostería), lo que se consume con más frecuencia es:

- Torta negra (aliñada), 29.8%
- Torta blanca, 26.0%
- Torta fría, 18.5%
- Torta de frutas, 11.9%
- Postres, 7.3%
- Otros, 6.5%.

El lugar donde suelen comprar los productos de pastelería es:

- Pastelería (especializada), 43.0%
- Panadería y Pastelería, 41.2%
- Autoservicio / supermercado, 10.7%
- Tienda de barrio, 5.2%⁷

Lo que muestra que el público objetivo presente inclinación a acercarse a establecimientos especializados al momento de adquirir un pastel y demás productos de repostería antes que panaderías u otros negocios; y precisamente ese es el ideal del emprendimiento a desarrollar, capturar el mercado objetivo por medio de la especificidad.

Ante las oportunidades que planteaba el mercado de pan en el país, en el año 2007 se creó el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP, enfocado en programas académicos en temas de planes de saneamiento, temas tributarios, actualización de decretos y formación en planeación administrativa.⁸

⁷ Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia, Anipan 2004.

⁸ DINERO, Educación, Panadería y pastelería, otro oficio en potencia, 2014

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

Por tal motivo se plantean aquí los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la creación y funcionamiento de la organización, bajo los parámetros actuales del mundo empresarial y la globalización, se busca generar un nivel mayor de confianza a nivel interno y externo, una adecuación correcta a la legislación y normativa relacionada al producto y el tipo de empresa, lo que como consecuencia logrará un adecuado enfoque de la empresa de cara al cliente final y sus stakeholders.

Se tiene en cuenta además que las ciencias de la administración suelen adoptar pensamientos internacionales “en el caso específico de los profesionales en campo de la administración, si bien uno de los propósitos originales de las instituciones con programas de administración en América latina- según los expertos- fue realizar investigaciones con el fin de adaptar la teoría y la tecnología administrativa y gerencial a las organizaciones del medio y a las características culturales de la región, la experiencia muestra que lo común ha sido la transferencia y adopción directa y acrítica de las experiencias extranjeras a la realidad latinoamericana”⁹

⁹ BERNAL C, Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e internacional Ed. Pearson; Prentice Hall, 2007.

7.1 MARCO TEORICO

Rodrigo Varela, en su libro “Innovación Empresarial” define el plan de negocios como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones “debe recoger toda la información que esté a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, (la información) se procesa y se definen estrategias para su manejo, luego se evalúa si ella tiene o no todo el potencial que se espera en particular.”¹⁰

Varela además plantea una estructura general para tal plan de negocios que indica que este deberá responder a ciertas preguntas de carácter prioritario para la ejecución del proyecto.

La estructura básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario. ¿qué es y en qué consiste el negocio?, ¿cuáles son las causas y razones de éxito?, ¿cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?, ¿qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos? y por ultimo ¿Quién dirigirá el negocio?”. Además, Varela plantea que “la complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio”¹¹

Varela plantea la siguiente estructura básica para la elaboración de todo plan de negocio, sobre la cual se basará el presente trabajo de investigación:

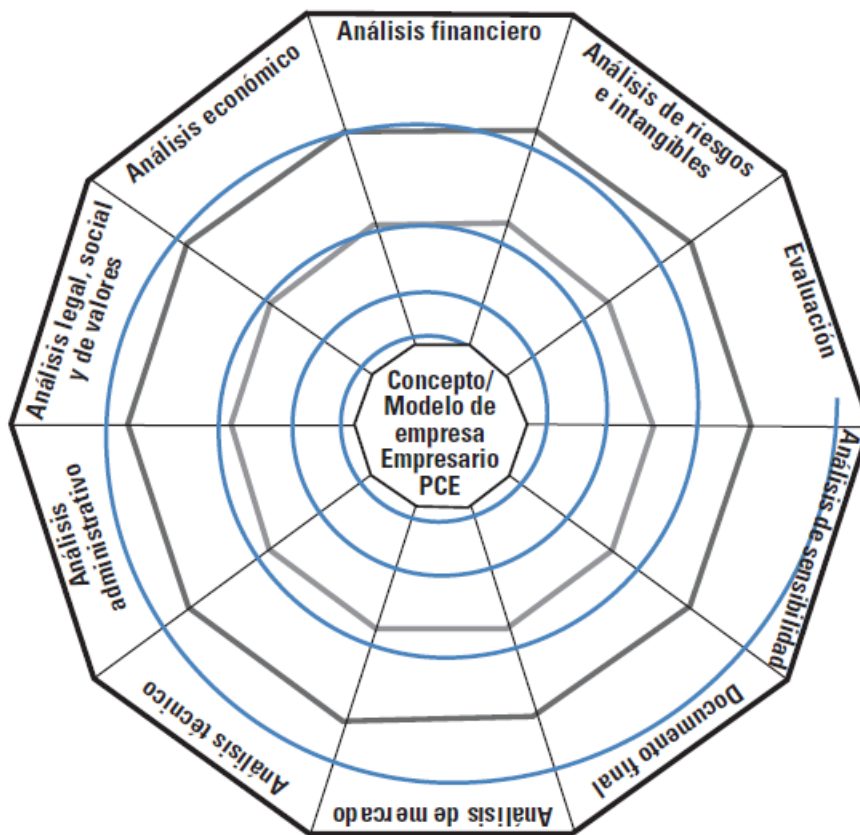
- Análisis del Mercado
- Análisis Técnico
- Análisis Administrativo
- Análisis ambiental, legal y social

¹⁰ VARELA Rodrigo, innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas, ed prentice hall, 2001, Pág. 160

¹¹ Ibíd.

- Análisis de valores personales
- Análisis Económico
- Análisis Financiero
- Análisis de Riesgos e Intangibles
- Evaluación Integral del proyecto

Ilustración 1: Desarrollo del plan de empresa



Fuente: Innovación Empresarial de Rodrigo Varela

Análisis del mercado: Pretende determinar existencia real de clientes, determinación de la cantidad demandada, identificar los canales de distribución y ventajas competitivas.

Análisis técnico: Define la posibilidad de fabricar el producto o prestar el servicio con el precio, la cantidad y calidad deseados.

Análisis administrativo: Procura definir las necesidades de personal, estructura administrativa, cultura organizacional y políticas internas entre otras.

Análisis ambiental, legal y social: Busca definir la viabilidad legal y social para la puesta en marcha del negocio. Tiene en cuenta aspectos como leyes, obligaciones, permisos y estructura de sociedad entre otros.

Análisis de valores personales: El análisis de valores personales busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal; y, sobre todo, de su carrera empresarial en relación con la actividad en sí misma y con las condiciones operativas que exige la empresa.

Análisis económico: Intenta determinar las características económicas, tiene en cuenta factores como costos, gastos, puntos de equilibrio operativos, e inversión.

Análisis financiero: pretende determinar la cantidad de recursos financieros necesarios, así como sus fuentes y las posibilidades de acceso a los mismos.

Análisis de riesgos e intangibles: es necesario para la empresa hacer una adecuada gestión de riesgos que le permita saber cuáles son las principales vulnerabilidades de sus activos de información y cuáles son las amenazas que podrían explotar las vulnerabilidades.

Evaluación Integral del proyecto: el éxito o fracaso de un proyecto depende, en gran medida, de su grado de evaluación. El objetivo es poner el proyecto ciertos escenarios y, a la vez, tratar de plantear los retos que ello implicaría para el cumplimiento de las metas iniciales.

“Son muchos los autores que durante el siglo XX hicieron aportes importantes para el desarrollo de la administración, tanto así que por cada década se destacaron un sin número de práctica, técnicas, instrumentos, en mucho de esos casos

enriquecieron la práctica administrativa, en otros fueron un rotundo fracaso. Autores como Harold Koontz, la describió como la “Jungla de las teorías Administrativas”¹²

La propuesta de sectores que integran la empresa es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, afectando la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad, de la misma manera en cómo se analiza las 5 fuerzas de Porter también se debe tener en cuenta el análisis de mercado que según Naresh Malhotra, la investigación o análisis de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia"¹³.

Para Ponce Reyes Agustín el análisis administrativo consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.¹⁴

Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de

¹² KOONTZ Henry The Management Theory Jungle, Academy of Management Journal, 1961.

¹³ MALHOTRA Naresh Investigación de mercados edición número 5, Pearson Educación, 1997.

¹⁴ PONCE Agustín, Administración moderna, Editorial Limusa, 1992

características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.¹⁵

Se realiza una investigación tomando como base lo que Charles Henry Dow afirma que el mercado tiene en sus precios ya todo reflejado. Al aceptar esta premisa, conociendo lo que sucedió en el pasado y está ocurriendo en el presente, podemos hacernos una idea de lo que pasará en el futuro. Por lo tanto realizar el análisis técnico administrativo toda la información disponible se puede observar en el precio actual gracias al comportamiento de la oferta y la demanda.¹⁶

Se podría hacer un comparativo con lo que Warren Buffett señala que, a diferencia de los académicos, el riesgo es demasiado complejo como para evaluarlo únicamente por mediciones estadísticas, y agrega que la diversificación es un sólido principio para el inversionista promedio, pero puede ser un obstáculo.

Como parte del análisis personal, social y de intangibles, se toman como referencia algunas teorías motivacionales como la de Maslow, quien indica que las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (*necesidades primarias*), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (*necesidades secundarias*).¹⁷

Y también se analiza desde la teoría de Herzberg: la teoría de los dos factores también conocida como Teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg

¹⁵ OUCHI, William. G. Teoría Z: ¿Cómo Los negocios en América puede cumplir con el desafío japonés? Addison-Wesley, 1981.

¹⁶ DOW Charles Henry, Teoría de Dow, Wall Street Journal

¹⁷ ARIAS, Fernando L., HEREDIA Galicia, ESPINOSA Víctor. "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". 3ª. Edición. México: Editorial Trillas. 2004

analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores.¹⁸

Para establecer las estrategias comparativas es necesario conocer muy claramente el resultado del análisis DOFA ya que es pertinente que se generen estrategias para eliminar debilidades y amenazas aprovechar fortalezas y oportunidades; por lo tanto, la estrategia puede referirse a la de sus competidores. Entonces una buena estrategia de negocios “es la que permite a una compañía ganar terreno en forma significativa a sus competidores a cambio de un costo aceptable.”¹⁹

La Teoría Financiera se concentra en aspectos que son ya casi un credo para la teoría como es el tema del riesgo y de la diversificación, ya que el aval de provenir de una persona que ha hecho su riqueza en inversión en acciones y además con estudios de postgrado en finanzas, la hace una visión que debe ser considerada, desde un punto de vista intelectual.

Hay multiplicidad de opiniones respecto a conceptos administrativos y económicos aportes que hoy en día son objeto de estudio y para muchos es fuente de desarrollo organizacional como La productividad: Adam Smith que sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo. La productividad, considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas. Si bien no lo vamos a reproducir aquí, es famoso el ejemplo de Smith sobre la fábrica de alfileres. A la división del trabajo, producida al interior de la fábrica, Smith la llama división técnica del trabajo. Si se demuestra que la división técnica del trabajo puede aumentar la productividad en un establecimiento, esto también puede ser cierto para una nación entera, razonaba Smith, denominándola división social del trabajo. Habría un ahorro de tiempo, y por ende más y mejores bienes.

¹⁸ ROBBINS, Stephen P. “Comportamiento Organizacioal”. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 2004

¹⁹ OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C, 1990.

Existen múltiples herramientas de gestión administrativa entre las cuales se destaca el aporte de Chiavenato con la APO (Administración por Objetivos). Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales; afirma que existen cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.²⁰

El DO (Desarrollo Organizacional) según W. French y C.Bell es “Un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. Es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la Cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes, de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.”²¹

Humberto Serna afirma que, “un administrador de calidad es aquel que saca ventajas de las oportunidades de la organización, haciendo uso de sus fortalezas y desviando las amenazas, evitando o compensando sus debilidades.”²² No todo administrador es emprendedor y para Rodríguez (2009) ... “no se vislumbra un tipo homogéneo de emprendimiento y para generalizar el concepto se distinguen dos características: una, que el emprendedor es tomador de riesgo y persona demasiado inteligente (Cantillon, Thunen y Baudeau); y la otra, que el emprendedor

²⁰ CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2001

²¹ FRENCH, W; BELL, C; ZAWACKI, R., Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio. Mc Graw Hill, 2007.

²² SERNA Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría -Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión, Novena edición, Ed. 3R, Bogotá, 2003.

toma decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador que hace la diferencia (Bentham y Smith, citados en Rodríguez, 2009).”²³

“Teniendo en cuenta la relación persona, empresa y entorno, las características de los estudios del emprendimiento se refieren a empresarios de otras culturas, que nada tienen que ver con el entorno colombiano y latinoamericano; de aquí se desprende que la concepción colombiana y latinoamericana del emprendimiento sea diferente de la de otras latitudes, donde las concepciones culturales y económicas influyen mucho el fenómeno emprendedor.”²⁴ No se puede generalizar el término universal de emprendedor al momento de identificar tal sujeto en nuestro país, por lo cual se deben tener en cuenta características propias de la cultura, desarrollo empresarial, economía, entre otros factores.

Y además se debe tener presente el rol de líder que debe desempeñar el emprendedor, por lo cual Rodríguez y Jiménez, indican que, “el trabajo del dirigente no se define por su participación directa en la realización de un objeto dado, sino por su acción en procura de influenciar a sus dirigidos a fin que se cumplan el trabajo que les ha sido confiado. Por consiguiente, el rol del dirigente es actuar sobre la motivación, el emprendedor es ante todo un líder.”²⁵ Según Fonrouge, “los partidarios de la definición del emprendimiento como eso que es el emprendedor, cohabitan con aquellos que lo definen por eso que hace el emprendedor.”²⁶

Ser emprendedor implica un conjunto de destrezas, habilidades y características arraigadas a la personalidad, “la verdadera función de un emprendedor es de tomar

²³ BUCARDO, Alberto; SAAVEDRA, María; CAMARENA, María. Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios, Suma de Negocios, Volume 6, 2015, Pág. 98

²⁴ RODRIGUEZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial, Pensamiento & Gestión, Edi. 26, 2009.

²⁵ Rodríguez, C. & Jiménez, M. Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de Literatura. En Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales, 15 (026) Universidad Nacional, 2005, Pág. 77

²⁶ FONROUGE, C. Entrepreneur / Manager: deux acteurs d'une même pièce. Communication AIMS XIème Conférence Annuelle. En Actes des colloques de Association Internationale de Management Stratégique AIMS. 2002, Disponible en: www.strategie-aims.com

iniciativas, de crear”²⁷ ya que sin tal iniciativa no será posible lograr que se desarrolle el emprendimiento, es una cuestión de convicción y constante renovación de ideas, “cuando el entrepreneur deja de innovar puede tener una vida efímera”,²⁸ su ideales se ven trancados por sus temores, un emprendedor debe ser consiente de que “los riesgos que asume son por lo general respaldados por su propia porción de capital.”²⁹ y que lo que está en juego es su estabilidad y su futuro no solo como empresario sino como persona.

Weber sugiere que la entrada en escena del empresario no es generalmente pacífica o tranquila. Un diluvio de desconfianzas, en ocasiones de odio, sobre todo de mayor indignación, con regularidad opuesta a sí misma, se presenta con el primer innovador³⁰ y es precisamente por ello que se requiere un deseo motivacional y convincente de crear empresa, ya que los retos que se presentarán serán múltiples.

Para Rafael Amit, las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.³¹ Todas cualidades importantes e imprescindibles pero se destaca el asumir riesgos ya que emprender es un camino de incertidumbre, a través del registro de lo simbólico hay una superposición del reino de la naturaleza con el reino de la cultura, de los valores socio-culturales, del respeto a las reglas y las normas de emprendimiento empresarial, de negocios, donde lo simbólico libera la percepción de la imagen de espejo ilusorio, y de una identificación con su propia imagen, para decir yo, donde se da una identificación como sujeto de persona emprendedora con todos sus

²⁷ LIOUVILLE, J. La fonction d'entrepreneur: Schumpeter revisité. Académie de l'Entrepreneuriat, Les actes du 2e congrès, Bordeaux, 2002.

²⁸ PALOMEQUE, R. El ejército y el apoyo a la comunidad, “Un puente de transferencia”. Combined Arms Center Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, 2002.

²⁹ TURGOT, A.R.J. Cuadro filosófico de los progresos sucesivos del espíritu humano seguido del plan de dos discursos acerca de la historia universal y de las reflexiones sobre la formación y distribución de las riquezas. México: Fondo de Cultura Económica. (1766/1998).

³⁰ WEBER, M. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. (Trad. José Chávez Martínez). Puebla: Premio. 1984.

³¹ AMIT, R. *Charla de intraempresario*. Conferencia Internacional. Sydney, Australia. 1997.

atributos y en la realidad, por medio de signos, esquemas y arquetipos de oportunidades de negocio³²

Para concluir ninguna definición de emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más emprendimiento, ya que todo el mundo desea ser innovador, flexible y creativo. En contraposición, por cada empresa establecida hay miles de nuevos negocios, tiendas de ropa y empresas consultoras, que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y mostrar otras características que demuestran la existencia de emprendimiento en un sentido dinámico, pero que han fracasado.³³

A pesar de que siempre existirá un porcentaje de temor al fracaso, el deseo de desarrollar la idea de negocio y ser emprendedor debe superarlo por mucho, lo demás se irá dando por añadidura.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

Para comprender el direccionamiento estratégico de la idea de negocio planteada es fundamental hacer claridad sobre aquellos conceptos claves en el sector comercial, de las ciencias de la administración y por supuesto en el tema de emprendimiento desarrollado, a fin de lograr un desarrollo preciso y un entendimiento por parte de los grupos de interés.

“De vez en cuando surge la idea nueva, o por lo menos palabras nuevas en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente supuestamente capaz de explicarlo todo. Es lo que se le conoce como paradigma dominante. Anteayer era la organización, ayer era la

³² DURAND, G. Las estructuras antropológicas de lo imaginario. Introducción a la arquetipología general. Madrid: Taurus, 1982.

³³ RODRIGUEZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial, Pensamiento & Gestión, Edi. 26, 2009.

estrategia, y quién sabe lo que se va a importar mañana, de Nueva York o de Tokio, para comprender (al final) el fenómeno empresarial en nuestros países latinos”.³⁴

Anipan: Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y alimentos complementarios.

APO: Administración por objetivos.

Balance General: Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Competitividad: Es la capacidad de generar riqueza en una economía a través de la productividad por tanto la Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena de producción localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.

Consumidor: Personas que compran bienes o servicios para su propio uso personal o el de su hogar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente no lucrativas.

Departamentalización: Constituye una de las acciones organizacionales que orienta la división del trabajo en una organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas.³⁵

DO: Desarrollo Organizacional.

Emprendimiento: para Schumpeter “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Hacerse cargo de estas cosas

³⁴ SALLENAVE J.P. La gerencia integral. Ed. Norma, Bogotá D.C, 1997 Pág. 1

³⁵ DAFT, Richard. Administración Ed. Thomson, México, 2004, Pág. 212

nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo”³⁶

Empresa: Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Estado de resultado: es uno de los llamados estados financieros básicos, en el cual se presenta la forma en que la empresa ha logrado sus resultados. Estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Flujo de caja: hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

ICPP: Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería.

Innovación: Capacidad continuada que todos tienen para generar novedad eficiente con miras a incrementar la rentabilidad y generar sostenibilidad de la organización en el tiempo.³⁷

Misión: La razón de ser de la organización; Según Fred David, es “Una declaración de los objetivos que distingue una organización de otra.”³⁸

³⁶ SCHUMPETER, Joseph. Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de cultura económica, México, 1935.

³⁷ www.gerencie.com/emprendimiento

³⁸ DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, México, 1997.

Organización: es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva. Las organizaciones en términos generales buscan prestar servicios o producir bienes y recursos. No importando su finalidad (misión), las organizaciones pueden considerarse en general como sistemas, es decir, un todo integrado por varios elementos que funcionan armónicamente.³⁹

“En consecuencia, es necesario considerar las organizaciones como un sistema abierto, como un conjunto de subsistemas interdependientes, como un modelo organizacional ágil y consistente que garantice procesos dirigidos hacia el cambio y el mejoramiento en aspectos como la productividad”⁴⁰

Panificadora: Establecimiento donde se hace pan, normalmente por procedimientos industriales.

Pastelería: El término pastelería se refiere al establecimiento donde se producen o se comercializan distintos tipos de alimentos dulces, como pasteles, tortas, tartas, facturas y otros.⁴¹

Superintendencia de industria y comercio.

“La SIC salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales. De esta manera, la SIC es parte fundamental en la estrategia estatal en favor de la competitividad y la formalización de la economía, lo cual incluye la vigilancia a las cámaras de comercio y la metrología legal en Colombia”⁴².

³⁹ NORTH, Douglas Instituciones, cambio Institucional y desarrollo económico, Ed. FCE. México, 2012

⁴⁰ KRUGMAN, P., El internacionalismo moderno” la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Ed. Crítica. Barcelona, 1997.

⁴¹ Tomado de: <https://definicion.de/pasteleria/>

⁴² Tomado de: <http://www.sic.gov.co/mision-y-vision>

Stakeholders: significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.⁴³

TIR: La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

VPN: EL Valor Presente Neto (VPN) es la diferencia entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo de una inversión y el monto de la inversión. El valor actual de los flujos de efectivo esperados se calcula mediante el descuento de ellos en la tasa de rentabilidad requerida.

8 ESTADO DEL ARTE

El estado del arte es una fase crucial en el proceso de investigación, como se presenta en los manuales de metodología de la investigación científica. Con base en ello, se definen dos procesos a desarrollar: buscar, seleccionar, organizar y disponer de fuentes de información con las que se efectúa un análisis y ello conlleva a la segunda parte que es sintetizar la información tratada.

El presente estado del arte se fundamenta en 3 temas cruciales y sus nuevas tendencias: el emprendimiento, el arte de la pastelería y las tecnologías de la industria. Se inicia entonces con algunas de las teorías más recientes sobre emprendimiento, iniciando con Freire, quien afirma que, para que un proceso emprendedor sea exitoso son indispensables el capital, la idea y, sobre todo, un emprendedor capaz de impulsar su proyecto. Podemos visualizar el proceso emprendedor en forma de triángulo invertido, donde:

“En el punto de apoyo (el vértice de abajo) está el emprendedor; en el vértice de arriba a la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo

⁴³ <https://www.significados.com/stakeholder/>

proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a una de estas tres razones, o a una combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no se obtuvo el capital o el proyecto emprendido era el equivocado.”⁴⁴

“El emprendedor se convierte en uno de los elementos esenciales a la hora de estimular el crecimiento económico lo que se ha venido corroborando por la amplia literatura que ha surgido en las últimas décadas y a su vez la actuación de dicho emprendedor puede verse afectada por el «clima social» existente.”⁴⁵

En un artículo para el Espectador Juan Carlos Garavito, gerente general de iNNpulsa Colombia y líder del evento que convoca a las personas que quieren crear empresa en el país y las entrena para un mercado global, brinda cifras sobre el emprendimiento en el país, dice: “Mejoramos en las posiciones: pasamos del puesto 90 en el 2010 a la 65 en los ránquines de países. Nuestro objetivo es ser el tercer país más innovador en 2025. Es una cuestión de mentalidad y cultura. Somos creativos, pero muchas veces nos da miedo arriesgarnos a emprender. Mejorar los vehículos de financiación, trabajar para tener mejor acceso al crédito y más facilidades para que los fondos de capital se puedan establecer en Colombia y puedan seguir creciendo son aspectos claves.”⁴⁶ Este tipo de eventos son necesarios y enriquecedores ya que promueven las ideas innovadoras en Colombia y las ayuda a potencializarse.

Por otra parte, se debe integrar el concepto de emprendimiento con el tema de desarrollo en la presente investigación... “Siempre hay oportunidad para innovar. Emprende con un modelo de pastelería boutique, donde el valor agregado sea la creatividad para crear desde pasteles de línea hasta para eventos especiales como bodas y XV años. Las tendencias apuntan hacia pastelerías tipo boutique, donde en

⁴⁴ FREIRE Andy, Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad, grupo editorial norma, Bogotá, 2005

⁴⁵ GALINDO, Miguel; MENDEZ, Maria; CASTAÑO, Maria. Crecimiento, progreso económico y emprendimiento, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 1, 2016, Pag. 62

⁴⁶ GARAVITO, Juan Carlos. Héroes Fest, un espacio para emprender, El Espectador, 2017.

vez de ropa o accesorios, las vitrinas exhiben verdaderas obras de arte en materia de pastelería, cuya elaboración y detalle puede tomar varios días.”⁴⁷

Abarcando un poco el tercer enfoque del presente estado del arte, el de las tecnologías, se hace mención a una de las nuevas tendencias tecnológicas en la industria de la pastelería, es una propuesta basada en la impresión de moldes en modelos 3D, “Al convertirse en madre, la ucraniana Dinara Kasko decidió abandonar el estudio de arquitectura en el que trabajaba para aplicar sus conocimientos a su verdadera pasión: la repostería. El resultado es una colección de postres nada comunes, que equivalen a construir edificios en miniatura.”⁴⁸

Y casos como el de un grupo de estudiantes del Tecnológico Nacional de México, quienes han iniciado un proyecto para elaborar una máquina denominada Decorador de pasteles de control numérico computarizado, “la máquina decoradora de pasteles contará con una base de datos de imágenes digitalizadas, el usuario seleccionará el dibujo de su preferencia y este, a su vez, se convertirá a través de un filtro en un plano conformado por tres colores; el sistema operativo dará la ubicación numérica de cada punto y, con esa información, los motores ubicarán el extrusor y depositarán un punto de betún de cuatro milímetros de diámetro.”⁴⁹

También estamos en el auge de la economía sostenible, donde se buscan diferentes alternativas favorables para el medio ambiente y economizadoras para las organizaciones, como es el caso de un pastelero en Santo Domingo... “El espíritu ahorrador y emprendedor del chef pastelero Alejandro Solís le ha permitido ir alcanzando diversas metas. Diez años atrás fundó su negocio, tras ahorrar por alrededor de 15 años mientras trabajaba en el Costa Rica Country Club, y hace aproximadamente diez meses instaló paneles solares en su local de Heredia, fruto del dinero que ha ido generando. Su negocio se denomina Pastelería y Cafetería

⁴⁷ URIBE, Erika. ¡Abre una pastelería boutique!, En: Entrepreneur, Mexico, 2017.

⁴⁸ LLANOS, Hector. La arquitecta que crea postres con impresoras 3D, En: El País, 2017.

⁴⁹ DAVALOS, Tomas. Robótica en la pastelería, Conacyt agencia informativa, 2017.

Fina Santo Domingo.”⁵⁰ Son variadas las ideas innovadoras que surgen alrededor de la industria y que apenas comienzan a tomar fuerza ya que por mucho tiempo la pastelería se había enfocado a un esquema tradicional y del tipo empírico.

Alrededor de la industria de los alimentos observamos importantes eventos de carácter tecnológico como lo es el FoodTech Barcelona que abrirá sus puertas del 8 al 11 de mayo de 2018. “El área Tecno Alimentaria, mejora los procesos de fabricación de alimentos con la trazabilidad, sistemas de control de calidad, seguridad, protección medioambiental y refrigeración industrial. Se prevé integrar equipamiento, tecnología y maquinaria para panadería y pastelería; mercados que han sufrido una evolución en los gustos del consumidor, demandando productos saludables, libres de grasas, sin azúcar, bajos en sal, sin gluten, con fibra, etc.”⁵¹ Estos eventos reúnen empresarios y emprendedores de todo el mundo que van en busca de mejores alternativas para el desarrollo de procesos dentro de sus organizaciones, ya que los niveles de competitividad son cada vez más altos y muchas las ventaja se encuentra en la implementación de nuevas tecnologías y la adaptación a los cambios, factores que exige la globalización.

9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto se llevará a cabo con el objetivo de obtener un panorama general sobre la proyección de las implicaciones, características y exigencias de emprender una idea de negocio. La metodología es la parte instrumental de la investigación y como tal lleva al objeto de investigación. Se aplicó investigación histórica en la elaboración de Antecedentes y Marco Teórico, para la elaboración del Marco conceptual estado del Arte se realizó una investigación del tipo descriptiva.

⁵⁰ NELSON, Joanna. El emprendedor ahorrador que fundó su pastelería y le instaló paneles solares, En: El Financiero, 2017, Tomado de: <http://www.elfinancierocr.com/pymes/el-emprendedor-ahorrador-que-fundo-su-pasteleria-y/l5FO6A65YFGU3I7HOF67KZ4IOA/story/>

⁵¹ SANTAMARIA, Susana. Foodtech Barcelona vuelve con más oferta y nuevas oportunidades de negocio, FoodTech Barcelona, 2017. Tomado de: <http://www.foodtech-barcelona.com/prensa/notas-de-prensa/-/prensa/detalle/10235040/np-lanzamiento-foodtech-2018>

9.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados para la realización del presente proyecto van desde el método analítico al método descriptivo, porque a partir de la información recolectada se analizará cada una de las características del objeto de estudio que es la creación de empresa y la realidad donde se encuentra inmerso, partiendo desde los elementos fundamentales para ascender al conocimiento como la encuesta esta técnica o método de recolección de información que nos permite interrogar de manera verbal o escrita a un grupo de personas del municipio de Puerto Tejada con el fin de obtener determinada información necesaria para realizar una investigación más profunda acerca del mercado, es el más idóneo para obtener información descriptiva ya que nos brinda un acercamiento más puntual acerca de las actitudes preferencias y comportamientos de compra de los Portejadeños.

9.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación de mercados utiliza diversas fuentes de información. Estas se agrupan en dos tipos: Fuentes de información Primaria y Fuentes de Información Secundarias.

9.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Para la recolección de información sobre la población del municipio de puerto tejada, se utilizarán como fuentes de información primaria cuantitativa, encuestas las cuales permiten identificar el tipo de población, cantidad del nicho de mercado y hábitos de compras, en segunda instancia como fuente de información primaria cualitativa la observación para determinar comportamientos del público objetivo, características de la población, miedos y deseos de los mismos.

9.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

En las fuentes de información secundarias se utilizarán las fuentes externas para la obtención de información tanto a nivel municipal, departamental y nacional, haciendo uso de herramientas virtuales como la página del municipio de Puerto Tejada y los datos estadísticos suministrados por encuestas realizadas por el DANE.

9.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se utilizaron herramientas como la encuesta, ya que nos permite recopilar la información de manera clara y un poco precisa para diagnosticar cuales son las expectativas y exigencias del mercado.

El método utilizado para la realización de esta investigación de mercado fue la entrevista con la finalidad de comprender los conocimientos, preferencia y satisfacciones del consumidor final del servicio.

Al realizar esta investigación de mercado se tendrá como objetivo, conocer la estructura del mercado y su posible potencial, realizar una segmentación del mismo y conocer las características principales del comportamiento del consumidor final.

Se realizó una entrevista de aproximadamente 10 minutos en el municipio, como prueba piloto y luego se harán correcciones de ser necesaria para finalmente aplicarla, donde se tengan en cuenta las siguientes pautas; si suele o no comprar productos de pastelería y repostería; que espera de este tipo de productos; que no le ha gustado de los productos disponibles en el mercado actualmente; entre otras.

Objeto de la muestra: Nuestra encuesta a mujeres de 15 a 44 años, residentes del municipio de Puerto Tejada, Cauca; lo que representa 11. 236 personas o un 48% de las 23.312 mujeres del municipio

Extensión: El tiempo de duración del proceso de la encuesta será de un mes del 01 al 30 de abril de 2018

Espacio: La encuesta se realizará a 378 mujeres que residan en el municipio de Puerto Tejada

Proceso probabilístico: cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, la población se divide en grupos mutuamente exclusivos.

Tamaño de la muestra: Es la aplicación de la siguiente formula.

Ilustración 2 tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(e)^2 \cdot [N-1] + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

N=	23312	P=	0,50
Z=	1,96	Q=	0,50
e=	0,05		

$$n = \frac{22388,8448}{59,24} = 378$$

Fuente: elaboración propia

Partiendo de esta fórmula se determinó una muestra de 378 personas que se dividió para su aplicación entre los sitios más frecuentados según el segmento de mercado.

Criterios de aplicación: La encuesta se aplicará en los siguientes lugares de concentración.

Tabla 1 lugares de aplicación de la encuesta

LUGARES DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	PROM	% PARTICIPACIÓN	MUE	N° DE ENCUESTAS X LUGAR
PARQUE PRINNCIPAL	30	0,30	378	113
PANADERIAS	15	0,15	378	57
SUPER MERCADO	15	0,15	378	57
TIENDAS	10	0,10	378	38
ELECTRÓNICA	30	0,30	378	113
	100			378

Estos sitios fueron escogidos en base a que son frecuentados por el tipo de público al que busca llegar la idea de negocio, se busca con esto determinar las preferencias, gustos, necesidades, margen de precio dispuesto a gastar el cliente y oportunidades de mejora frente a la competencia.

Además de las entrevistas también se realizó un estudio de mercado cuantitativo utilizando como herramienta una encuesta la cual permita conocer la intención de compra de la población portejadeña la cual tienen un mercado potencial de 21710 y así definir la posible demanda que podrían tener los productos que ofrecerá la idea de negocio.

10 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para Rodrigo Varela el objetivo central de este análisis es determinar: la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los clientes a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de elaborar una proyección de ventas válida.⁵²

Esta parte del plan de empresas es crucial ya que permite identificar las características del sector lo que determina las posibilidades de crecimiento en el mercado y la demanda potencial para el producto, se realiza tal análisis a partir de 3 componentes: el análisis del sector y de la compañía, el análisis del mercado propiamente dicho y el plan de mercadeo. A continuación, se desarrollan cada uno de estos aspectos.

⁵² VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 330.

10.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

Para lograr comprender bien lo que está sucediendo y puede llegar a suceder en el entorno es necesario partir del estudio de ciertos aspectos fundamentales, en esta parte del análisis se especificarán.

Lo primero es realizar un diagnóstico de la estructura actual y del sector en el cual se va entrar, a partir de lo cual se determinaría qué posibilidades hay de crecimiento; para conocer el estado actual del sector se debe incluir información del producto, mercado, clientes, empresas, tecnología, administración y desarrollo. Para este análisis se utiliza como base el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

10.1.1 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El sectorial de la empresa es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, afectando la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Ilustración 3: Las 5 fuerzas de Michael Porter

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

		Muy poco atractivo	Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
		1	2	3	4	5	
Amenaza de entrada							
Economías de escala por oferta	Pequeñas		x				Grandes
Economías de escala por demanda	Grandes		x				Pequeñas
Costos para los clientes por cambio de proveedor	Bajos	x					Altos
Requisitos de capital	Altos				x		Bajos
Experiencia y efectos de aprendizaje	Mucha		x				Poca
Regulación del mercado	Mucha			x			Poca
Acceso desigual a canales de distribución	Mucha	x					Poca
Identificación de la marca	Mucha				x		Poca
Políticas gubernamentales restrictivas	Mucha				x		Poca
Alianza entre competidores	Sin importancia				x		Muy importante
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA					x		
Poder de los proveedores							
Más concentrado que el sector al cual vende	Poca concentración		x				Mucha concentración
Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para generar ingresos	Poca dependencia		x				Mucha dependencia
Los participantes del sector deben asumir costos por cambio de proveedor	Muchos				x		Pocos
Los proveedores ofrecen productos diferenciados	Muy diferenciados			x			Poco Diferenciados
No existe sustituto para lo que ofrece el proveedor	muchos sustitutos		x				Pocos sustitutos
Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante	Muchas				x		Pocas
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA			x				
El poder de los compradores							
Hay pocos compradores o cada uno compra altos volúmenes	Pocos				x		Muchos
Los servicios son estandarizados o poco diferenciados	Muy diferenciados				x		Poco diferenciados
Los compradores asumen costos por cambio de proveedor	Costos bajos		x				Costos Altos
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás	Amenaza alta				x		Amenaza baja

Producto representa una parte importante de los costos del consumidor	Poco importante					x	Muy importante
Utilidades bajas, altos costos en el comprador	Utilidades bajas			x			Utilidades altas
Calidad de servicio del comprador no se ve afectada por la calidad del servicio del sector	Poco afectado	x					Muy afectado
El producto surte poco efecto en los costos del comprador	Bajo efecto en costos		x				Alto efecto en costos
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA					x		
Amenaza de sustitutos							
Se ofrece atractiva combinación de precio y desempeño respecto al servicio del sector	Muy atractiva					x	Poco atractiva
Costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo	Costo bajo		x				Costo alto
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA						x	
Rivalidad entre competidores							
Los competidores son varios o similares en tamaño y potencia	Varios				x		Pocos
Crecimiento del sector	Lento		x				Rapido
Barreras de salida	Altas				x		Bajas
Rivales comprometidos con ser líderes	Muy comprometidos				x		Poco comprometidos
Las empresas no son capaces de entender sus señales de mercado	Muy capaces					x	Poco capaces
Rivalidad en precio	Altas				x		Bajas
Productos o servicios casi idénticos	Mucho	x					Poco
Costos fijos altos y costos marginales bajos	Altos		x				Bajos
Capacidad de producción debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz	Mucha cantidad			x			Poca cantidad
El producto es perecedero	Perecedero		x				No perecedero
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA					x		
ATRACTIVO GENERAL PROMEDIO DE FUERZA					x		

Fuente: elaboración propia

10.1.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Partiendo de las características diferenciales con las que se planea desarrollar la idea de negocio, la Pastelería y Repostería Candy cuenta con una sola empresa que aplicaría como competencia directa, la cual tiene por nombre Dulces Momentos (Pastelería Casera) debido a que se especializan en tortas con diseños

personalizados de acuerdo a una temática o fecha especial y también elaboran Cupcake, llevan solo un par de años en el mercado y aún no tienen un gran posicionamiento; otra que podría considerarse como competencia es la Pastelería Esteban, más conocido por los habitantes del municipio como tortas de San Pedro por estar ubicada diagonal al Colegio San Pedro Claver la cual cuenta con muchísimos años en el mercado pero su portafolio de productos se limita a torta negra y genovesa, en el municipio de Puerto Tejada no hay más pastelerías, aunque ciertamente hay varias Panaderías & Pastelerías, estas son aproximadamente 12, las cuales se consideran como competencia indirecta ya que estas se dedican principalmente a producir pan y preparan únicamente torta negra.

Ilustración 4: Logo Dulces Momentos (Competencia Directa)



Fuente: <https://www.facebook.com/dulces.momentos.395454>

Otros competidores: a continuación, se mencionan tres panaderías y pastelerías donde los habitantes del municipio compran tortas, estas son torta negra y torta fría; la última en mención (juan torta) es un señor que recorre el municipio durante el día vendiendo torta negra.

Delicias del Edén

La Florentina

Punto Rico

Juan Torta

A continuación, puede observarse la matriz de benchmarking, donde se realiza una calificación de los factores críticos de éxito en las empresas del mercado.

Tabla 2 MATRIZ DE BENCHMARKETING

	BENCHMARKETING		Dulces Momentos		La Florentina		Juan Torta		Delicias del Eden		Punto Rico		PROMEDIO	
	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif
1	Mercadeo	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26	1	0,13	1	0,13	2,20	0,29
2	Antigüedad y region	0,07	1	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28	5	0,35	3,60	0,25
3	Gestion y control	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3,40	0,27
4	Tecnología	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3,80	0,34
5	Lealtad de clientes	0,09	2	0,18	3	0,27	5	0,45	4	0,36	3	0,27	3,40	0,31
6	Participacion de mercad	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3,60	0,32
7	Portafolio de servicios	0,1	5	0,5	4	0,4	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3,20	0,32
8	Servicio al cliente	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2,80	0,34
9	personal y perfil	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3,00	0,24
10	Equipos	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4,00	0,60
	Total	1,000	TOTAL	3,32	TOTAL	3,78	TOTAL	3,24	TOTAL	2,96	TOTAL	3,09	TOTAL	2,44
				2		1		3		5		4		

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla muestra 10 factores que se han definido como los clave para el éxito de las organizaciones, donde se le da una atribución porcentual a cada uno dependiendo de la importancia que representa, donde además se efectúa una clasificación de 1 a 5 para cada factor donde 1 es lo más bajo y 5 lo más alto, al multiplicar el peso por la clasificación se obtiene la calificación del factor en cada empresa respectivamente ya al final se observa el promedio de calificaciones de las empresas evaluadas.

De este estudio de benchmarking se deduce que los factores con mayor debilidad en la competencia son: el mercadeo, la gestión y control, la lealtad de los clientes y el personal y perfil; los factores con representación neutral son: antigüedad, tecnología, participación en el mercado y portafolio; finalmente el factor con mayor fortaleza vendría siendo: los equipos.

El escenario no es muy favorable para el consumidor final, se puede deducir que las empresas se encuentran mayormente en una zona de confort, donde cumple con lo necesario y están tranquilas por que cuentan con la antigüedad y el mercado necesario para mantenerse, esto represente una gran oportunidad para la idea de negocio al enfocar las estrategias en resaltar los factores de éxito que los competidores están ignorando y al manejar de esta forma las estrategias como resultado se verá también mejora en otros factores como la lealtad y la participación en el mercado que lleven a generar luego una antigüedad.

10.1.1.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Teniendo en cuenta que la empresa tiene un portafolio de productos innovador la probabilidad de que se establezca una competencia directa o con el mismo tipo de

ofrecimiento al consumidor por el momento se considera es poco probable, pero si se considera con mayor probabilidad que alguno de los establecimientos ya posicionados decidan incluir en sus modelos de negocio mayor variedad de productos, dejando de limitarse a las tortas clásicas y probando nuevos sabores o presentaciones.

10.1.1.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Debido a que el enfoque central son los pasteles, esta amenaza estaría representada por todos aquellos productos que pueden sustituir un pedazo de torta como algo dulce para disfrutar. Entonces los sustitutos serán los diferentes tipos de pasteles o comidas de dulce como los alfajores, los brownies o las galletas, los cupcakes, postres y todas las empresas que ofrezcan ese tipo de productos ya que la necesidad que están satisfaciendo es de ofrecer algo de dulce que se consume como una indulgencia o un gusto y que es habitualmente compra por impulso o por una ocasión especial, la ventaja es que la idea de negocio en desarrollo tendría también estos productos incluidos en su portafolio.

10.1.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Los proveedores que se espera surtan la Pastelería & Repostería Candy se encuentran ubicados en la ciudad de Cali, dado que los recursos requeridos para este esquema de negocio no se encuentran disponibles en grandes cantidades y a precios favorables en el municipio de Puerto Tejada, sin embargo, Cali está a tan solo 30 min. Tiene muchas tiendas de insumos, entra las cuales se destacan las siguientes:

- ✓ **Tienda Pan:** empresa especializada en la comercialización de insumos y utensilios innovadores para repostería, pastelería y panadería. Se encuentra ubicada en Cali en la Carrera 25 #7A 29 Barrio Alameda, Cali, Valle del Cauca; entre sus aliados se encuentran:

Ilustración 5: Aliados Tienda Pan



Fuente: <http://tiendapan.com/categorias/>

Son proveedores de los siguientes insumos: Capacillos, colorantes, cortadores, especias, harinas, máquinas, moldes, porta cupcakes, sirope, coctelería, chocolatería y galletería.⁵³

- ✓ **El Palacio de la Repostería:** Proveedor con gran variedad de artículos e ingredientes para pastelería, están ubicados en la Carrera 6 14 61 Comuna 3, Centro, Cali, Valle del Cauca. Se dedican a la venta de maní tostado, pasas, nueces, mangas americanas y nacionales, moldes, rodillos, mesas cromadas y plásticas, bailarinas, espátulas, boquillas y adornos para tortas.

Son distribuidores de Ateco y Wilton en el Centro de Cali. Proveen Insumos: Dulcería, Utensilios para Cupcakes, Muffins, Capacillos, Grageas, Bases y Decoración para Repostería y Pastelería, Moldes en Silicona y Metálicos, Galletería, Harinas, Esencias, Semillas, Batidoras, Fuentes de Chocolate, Aerógrafos, Brochas y Pinceles, Cortadores, Colorantes, Máquinas: Batidores, Crispetas.⁵⁴

- ✓ **Sugar Cake (Utensilios y Suministros):** Es una empresa especializada en la distribución de productos e insumos para el exigente mundo de la pastelería, hotelería y restaurantes. Servicio de impresión de piezas físicas de material en

⁵³ Tomado de: <http://tiendapan.com/categorias/>

⁵⁴ Tomado de:
http://www.amarillasinternet.com/co/cali/utensilios_articulos_cupcakes_pasteleria_mesas_adornos_tortas_reposteria_mangas_americanas_pasteles_boquillas_insumos_bases/el_palacio_de_la_reposteria.html

3D para modelos de utensilios para repostería como toppers, stencil y cortadores. Impresiones 100% comestibles en papel de arroz, queso y azúcar para todo tipo de tortas, gelatinas entre otros postres.⁵⁵

Ilustración 6: Proveedores



Fuente: Elaboración propia con imágenes de las páginas de cada proveedor

Hubo una fijación en estos tres proveedores a partir de variables como precios ya que son mayoristas, calidad ya que son empresas reconocidas y buenas referencias del servicio y cumplimiento, contar con buenos proveedores es muy importante para garantizar la calidad del producto final y el cumplimiento con tiempos de entrega, pero además es también igualmente importante no tener un solo proveedor ya que al tener a disposición varias opciones se puede optar por una alternativa diferente cuando alguno no cumpla con los requisitos esperados.

⁵⁵ Tomado de: <https://sugarcake.com.co/>

10.1.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

El segmento de mercado al cual van dirigidos los productos de Pastelería & Repostería Candy son mujeres de 15 a 44 años, lo que representa 11. 236 personas o un 48% de las 23.312 mujeres del municipio, se limita al sexo femenino ya que estadísticamente está demostrado que estas tienden más al consumo de postres y dulces, o a la compra de pasteles para eventos; lo que se traduce a que nuestros consumidores tienden a comprar estos productos por gusto o antojo pero también en ocasiones especiales para sus familiares, amigos, pareja, compañeros, etc. lo que implica que cuando se acerquen a buscar un pastel pueden estar buscando diversas opciones, nuestro trabajo en el poder de negociación con los consumidores está enfatizado en la asistencia y abordaje del cliente, identificando su necesidad y orientándolo en varias alternativas que encajen con lo que buscan en el momento, además de que una cualidad que nos da una buena brecha de negociación es que vendemos productos ya elaborados o manados a hacer con diseños personalizados, los clientes de la pastelería tendrán a su disposición la asesoría y buen servicio del o la vendedor(a), estas cualidades permiten hacer sentir al cliente que se encuentra en un espacio en que podrá amoldar sus necesidades y sobre todo expectativas.

10.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

Se trata de conocer en detalle las características del producto en relación con los productos que existen en el mercado. Se trata de identificar cuáles son y dónde están los clientes del producto y conocer su comportamiento como consumidores. Determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplican.⁵⁶

El análisis del mercado abarca 3 elementos: el producto, los clientes y la competencia; los cuales deben ser estudiados partiendo de la información

⁵⁶ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 332

suministrada tras realizar una investigación de entornos, teniendo en cuenta la estructura empresarial de la presente idea de negocio se tomaron en cuenta los entornos: económico que provee información de la competencia; tecnológico que afecta principalmente al producto; demográfico, cultural y social que determinan el perfil del cliente. Cada uno de los entornos y sus variables son analizados en la mayor medida posible, sujeto a la disponibilidad y/o alcance de los datos recolectados, desde un punto de vista nacional, departamental o regional y local.

10.2.1 ENTORNO ECONÓMICO

Para analizar el entorno económico se tuvieron en cuenta las principales variables que determinan el curso de la economía de un país, región o departamento y ciudad o municipio, se intenta dar un enfoque general que abarque esas tres tipologías geográficas, no obstante, algunas variables se vieron limitadas por la falta de información suministrada por los medios dispuestos para tal labor.

10.2.1.1 Producto interno Bruto: En términos coloquiales esta variable permite determinar si el país tiene buenas condiciones económicas en base al precio de bienes y servicios, si el PIB sube aumenta la productividad, la posibilidad de adquirir un empleo y/o tener más ingresos. A continuación, una relación del PIB nacional, departamental y municipal de los años más recientes.

Ilustración 7: Producto Interno Bruto Nacional

Cuentas Trimestrales – Colombia

Producto Interno Bruto (PIB)

Tercer trimestre de 2017

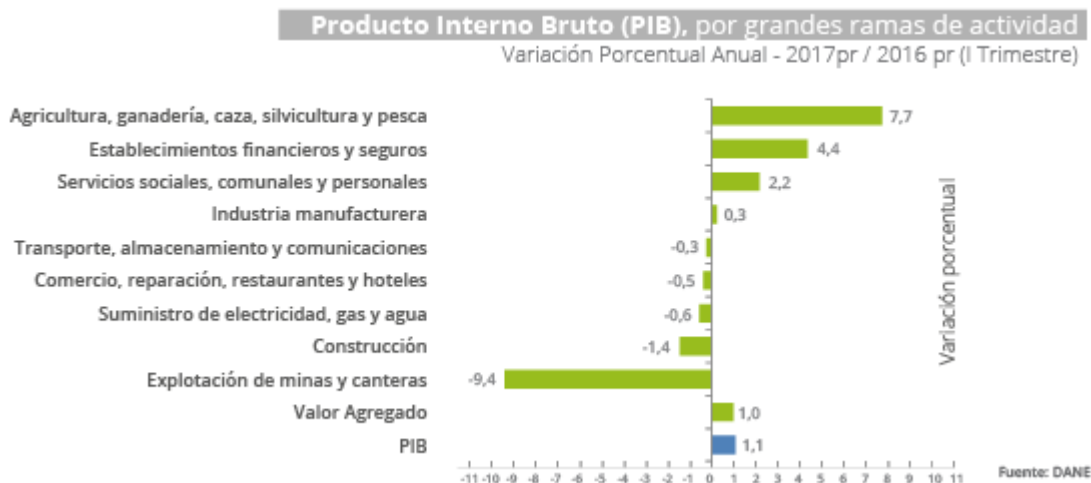


Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

PIB nacional y Sectorial

Valor agregado según actividad económica, a precios corrientes 2012 – 2016
miles de millones de pesos

Tabla 3: PIB nacional por sectores



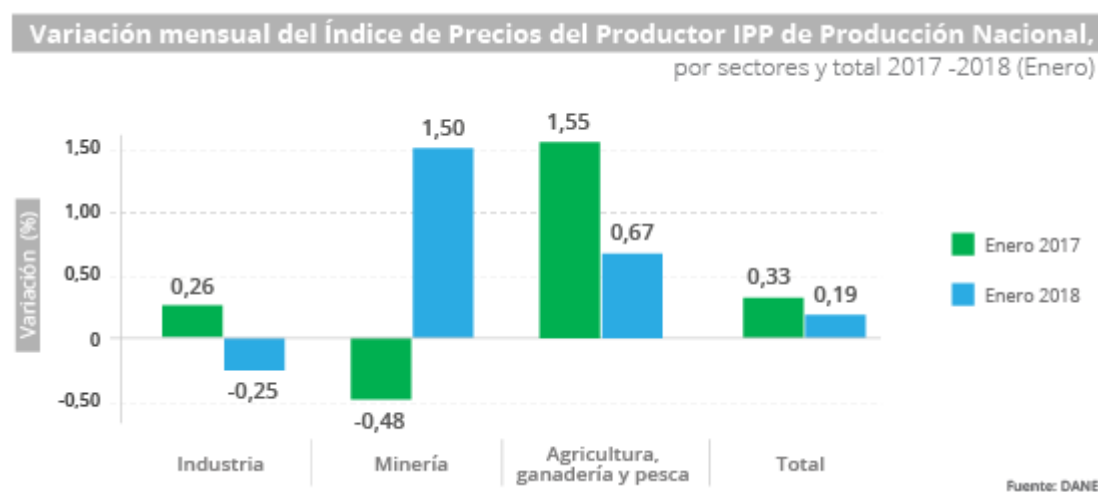
Fuente: DANE

En el primer trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,1%. La rama con mayor crecimiento en el primer trimestre de 2017 fue Agricultura, caza, silvicultura y pesca con 7,7%, el resultado más alto para un primer trimestre desde el 2001. Por su parte, la rama de Explotación de minas y canteras registró una variación de -9,4% explicado, fundamentalmente, por la caída de la Extracción de petróleo crudo y gas natural (-12,3%).

10.2.1.2 Índice del Precio al Productor

En enero de 2018 la variación mensual del Índice de precios del productor (IPP) de producción nacional fue 0,19%. En enero de 2017 fue 0,33%. A continuación, se puede observar una ilustración con el IPP por sectores del año 2017-2018

Ilustración 8: Índice de Precios del Productor



Fuente: DANE

Gráfica Índice de Precios del Productor -IPP- Enero 2018

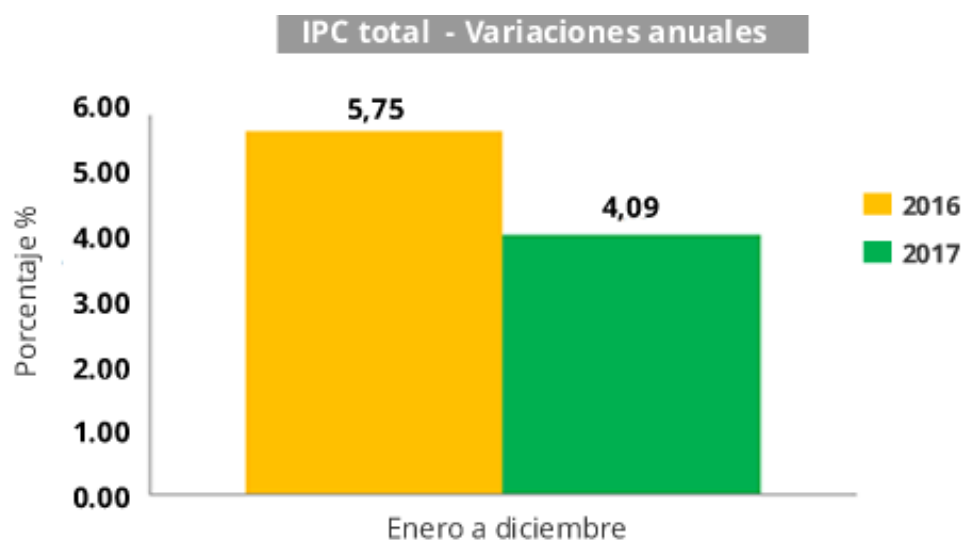
El comportamiento del IPP en enero de 2018 se explica, principalmente, por las menores variaciones mensuales en los sectores de Industria y Agricultura, ganadería y pesca respecto a las observadas en el mismo periodo de 2017. En

enero de 2018 se destacan las variaciones mensuales negativas de otros frutos oleaginosos (-8,25%), café trilladas o verdes (-3,41%) y oro (-1,71%).

10.2.1.3 Índice del Precio al Consumidor

En 2017 la variación anual del Índice de Precios al Consumidor fue 4,09%; en diciembre de 2016 fue 5,75%. La variación anual del IPC en 2017 fue 4,09% y se explica principalmente por el comportamiento favorable del grupo Alimentos. Este grupo tuvo un menor crecimiento en los precios en 2017 (1,92%) al compararse con 2016 (7,22%); disminuyó 5,30 puntos porcentuales. La siguiente ilustración muestra el IPC anual tomando como referencia los años 2016 y 2017

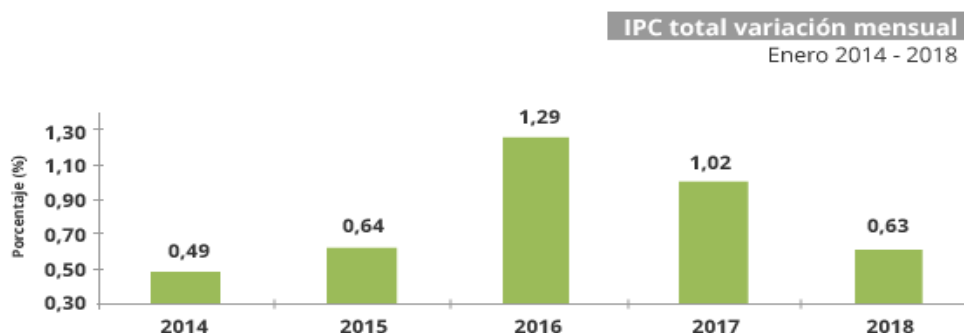
Ilustración 9: Índice de Precios al Consumidor



Fuente: DANE

En enero de 2018 la variación mensual del IPC fue 0,63%. En enero de 2017 fue 1,02%. En enero de 2018 los nueve grupos de gasto reportados en el IPC presentaron variaciones mensuales inferiores a las registradas en el mismo mes del año anterior.

Ilustración 10: Índice de Precios al Consumidor a Enero 2018

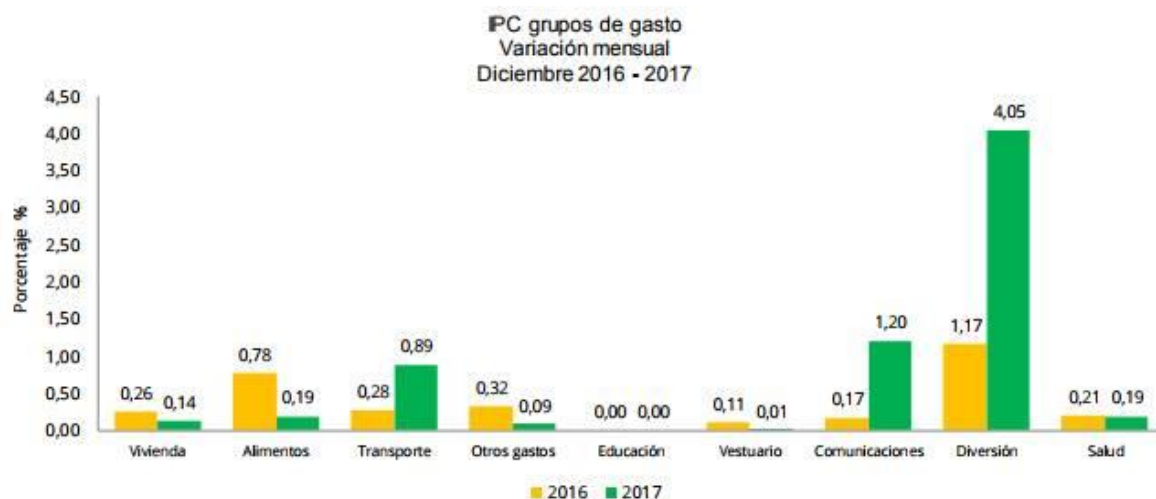


Fuente: DANE

Inflación total de 2017 cerró en 4,09%. El DANE reveló que los mayores aportes a la variación anual se registraron en los grupos de: vivienda, transporte y alimentos, los cuales en conjunto contribuyeron con 2,59 puntos porcentuales al acumulado anual. Por otro lado, el grupo que menos contribuyó fue el de vestuario con 0,08 puntos porcentuales.

Por medio de la ilustración número 11 se visualiza el IPC por componentes en los años 2016 y 2017:

Ilustración 11: IPC por Sectores



Fuente: DANE

A continuación, se observa el IPC por ciudades del año 2017

Tabla 4: IPC por ciudades

IPC. Ponderaciones por ciudad		
Código	Ciudad	Ponderación
05	Medellín A.M.	15,02
08	Barranquilla A.M.	5,45
11	Bogotá	42,47
13	Cartagena	2,93
15	Tunja	0,72
17	Manizales A.M.	1,67
18	Florencia	0,44
19	Popayán	0,79
20	Valledupar	0,74
23	Montería	0,87
27	Quibdó	0,20
41	Neiva	1,12
44	Riohacha	0,28
47	Santa Marta A.M.	1,13
50	Villavicencio	1,59
52	Pasto	1,35
54	Cúcuta A.M.	2,53
63	Armenia	1,49
66	Pereira A.M.	2,19
68	Bucaramanga A.M.	3,89
70	Sincelejo	0,69
73	Ibagué	1,79
76	Cali A.M.	10,52
88	San Andrés	0,11
99	Nacional	100,00

Fuente: DANE

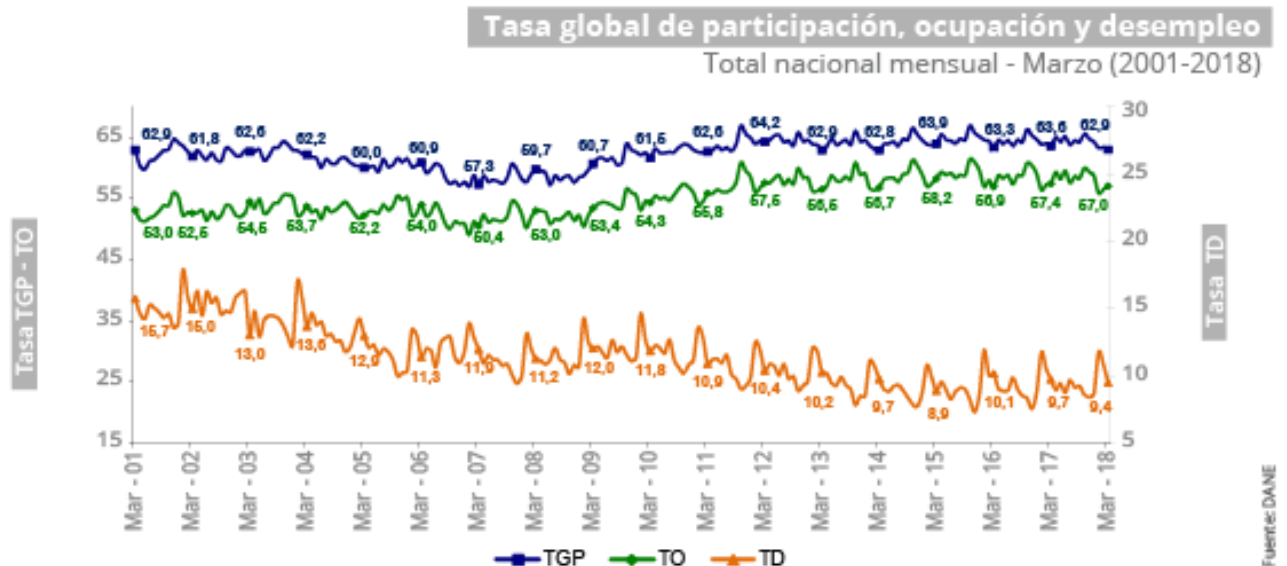
10.2.1.4 EMPLEO Y DESEMPLEO

Nacional

La tasa de desempleo en diciembre de 2017 se ubicó en 8,6%. Para el año 2017 la tasa fue 9,4%.

En la siguiente ilustración se logra observar la tasa global de participación desde el año 2008 hasta el año 2018

Ilustración 12: TGP, Ocupación y desempleo a Diciembre 2017



Fuente: DANE

La tasa de desempleo fue 9,4% en marzo de 2018; para marzo de 2017 fue 9,7%. 130 mil personas más estaban ocupadas en marzo de 2018.

La población ocupada fue 22 millones 62 mil personas en marzo de 2018, el nivel más alto para este mes desde que hay cifras comparables (2001).

Departamental:

En 2016 se redujo la tasa de desempleo en ocho de los 23 departamentos de la muestra y en 16 de los 23 departamentos y Bogotá D.C. se registraron tasas de desempleo de un dígito.

Los departamentos con tasas de desempleo más bajas fueron Bolívar con 6,8%, Boyacá con 7,0% y Santander con 7,3%. En el 2015 los departamentos con tasas de desempleo más bajas fueron Córdoba con 6,0 %, Boyacá con 6,2% y Santander con 6,7%. Los departamentos con tasas de desempleo más altas en el 2016 fueron Quindío con 13,9%, Norte de Santander con 12,6% y Cesar con 11,5%. En el 2015

los departamentos que registraron las mayores tasas de desempleo fueron Quindío con 12,9%, Norte de Santander con 12,5% y Valle del Cauca y Chocó con 11,0% cada uno.

En el 2016 Bogotá D.C. registró una tasa de desempleo de 9,3% y en el 2015 fue de 8,7%. En 2016 Caquetá presentó el mayor crecimiento en la población ocupada con 10,6%, seguido por Chocó y Nariño con unas variaciones de 6,6% y 4,8% respectivamente.

En 2016 Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca, fueron los departamentos que mayor participación presentaron en la ocupación del total de departamentos con 42,5%.

Los indicadores de mercado laboral por departamento del año 2015 y 2016 se visualizan en la siguiente tabla

Tabla 5: Indicadores de Mercado Laboral por departamento

Indicadores de mercado laboral
Tasa global de participación, Tasa de ocupación y Tasa de desempleo
Total nacional, 23 departamentos y Bogotá D.C.
2015-2016

DOMINIO	2015			2016			Variación TD
	TGP	TO	TD	TGP	TO	TD	
Quindío	63,3	55,2	12,9	64,8	55,7	13,9	+
Norte de Santander	59,2	51,8	12,5	59,5	52,0	12,6	+
Cesar	56,5	51,4	8,9	56,5	50,1	11,5	+
Valle del Cauca	66,9	59,6	11,0	66,5	59,1	11,2	+
Meta	64,0	57,4	10,2	62,8	56,0	10,8	+
Chocó	48,7	43,3	11,0	51,0	45,6	10,7	-
Tolima	68,4	61,3	10,4	68,9	61,8	10,3	-
Córdoba	62,4	58,6	6,0	60,5	54,6	9,7	+
Antioquia	62,7	56,9	9,2	62,3	56,3	9,6	+
Sucre	57,6	52,8	8,3	60,1	54,4	9,4	+
Bogotá D.C.	71,6	65,4	8,7	70,8	64,2	9,3	+
Caldas	56,7	51,9	8,4	55,8	50,6	9,3	+
Risaralda	62,6	56,0	10,5	63,8	57,9	9,3	-
Total Nacional	64,7	59,0	8,9	64,5	58,5	9,2	+
La Guajira	67,6	62,7	7,2	68,0	61,8	9,1	+
Magdalena	57,1	52,9	7,4	57,3	52,5	8,4	+
Cundinamarca	71,4	65,8	7,9	69,8	64,2	8,1	+
Huila	64,2	59,3	7,6	63,4	58,4	8,0	+
Cauca	59,6	53,6	10,1	60,0	55,3	7,9	-
Caquetá	54,9	50,7	7,8	59,7	55,1	7,6	-
Atlántico	63,4	58,4	8,0	63,7	58,8	7,6	-
Nariño	68,4	62,1	9,2	69,4	64,1	7,6	-
Santander	68,7	64,1	6,7	68,9	63,9	7,3	+
Boyacá	63,0	59,1	6,2	59,6	55,4	7,0	+
Bolívar	59,6	55,4	7,0	59,2	55,2	6,8	-

Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEH)

Ilustración 13: Tasa de desempleo por departamentos

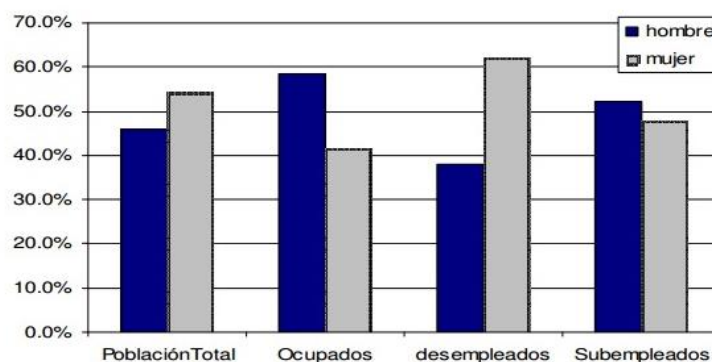
Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá D.C.



Fuente: DANE (GEH)

Los indicadores de mercado laboral en el Cauca se encuentran distribuidos por sexo en la siguiente ilustración.

Ilustración 14: Indicadores Mercado Laboral en el Cauca



Fuente: Universidad ICESI

En marzo de 2016, la tasa de desempleo fue de 10,1 % y estuvo acompañada por una de las tasas de participación más altas de los últimos 16 años con 63,3 %. Por

su parte, la tasa de ocupación también se mantuvo alta y estable en 56,9 %, siendo la segunda más alta del mismo período. En el mismo mes de 2015, la tasa de desempleo se había ubicado en 8,9 % y fue la más baja registrada en los marzos desde 2001. En el mismo periodo la tasa de ocupación fue de 58,2 % y la de participación 63,9 %. (DANE s.f.)

Ilustración 15: Población ocupada, desocupada, inactiva y desempleada total nacional marzo 2015-2016

Población Total Nacional	Marzo		Variación	
	2015	2016	Absoluta	%
Ocupados	21.657	21.447	-211	-1,0
Desocupados	2.106	2.419	314	14,9
Inactivos	13.430	13.838	408	3,0
Subempleados Subjetivos	6.628	6.890	262	4,0
Subempleados Objetivos	2.422	2.423	2	0,1

Fuente: DANE- GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

TOTAL NACIONAL	Variación estadísticamente significativa	Límite Inferior	Límite Superior	Error Relativo %
Marzo				
Ocupados	No	21.183	21.710	0,6
Desocupados	Sí	2.281	2.558	2,9
Inactivos	Sí	13.592	14.083	0,9
Subempleados subjetivos	No	6.649	7.131	1,8
Subempleados objetivos	No	2.285	2.562	2,9

Fuente: DANE – Equipo Diseños Muestrales

10.2.1.5 CONSUMO DE LOS HOGARES EN COLOMBIA

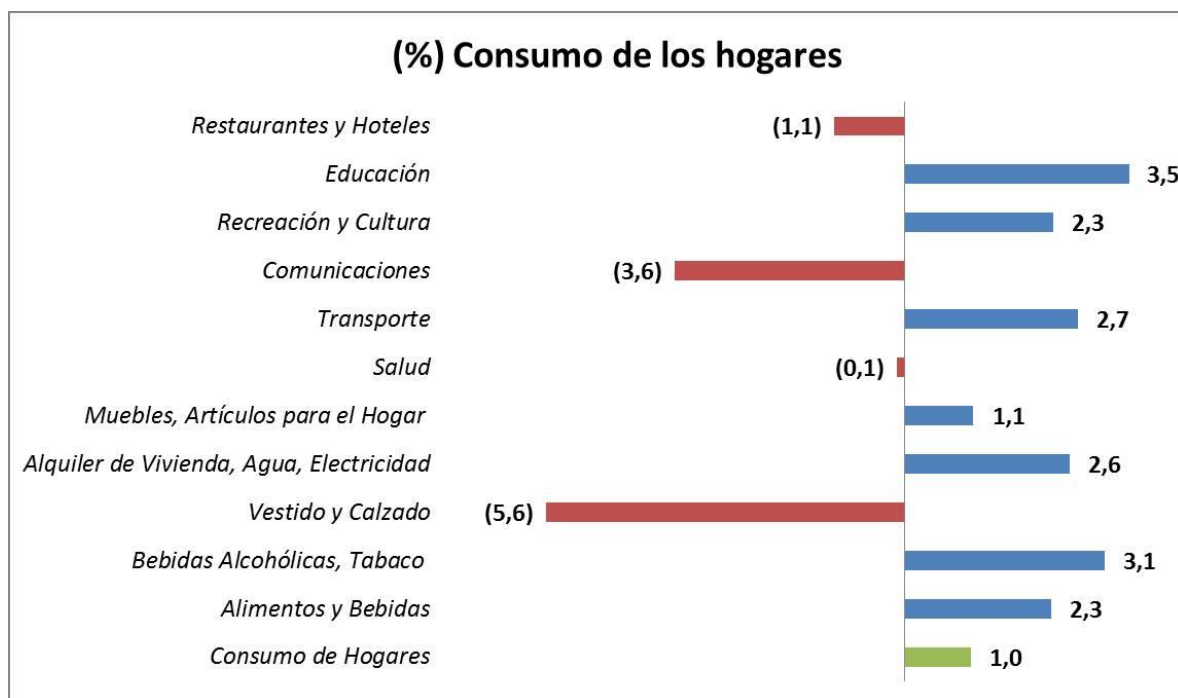
En el año 2017, el gasto de consumo final interno de los hogares varió en 1,6%, comparado con el mismo periodo del año anterior cuando fue de 1,5%. El incremento en el consumo de bebidas alcohólicas y tabaco, y alquiler de vivienda fueron los que más estimularon el alza.

Este comportamiento se soporta en que se evidenció un incremento en el consumo de bebidas alcohólicas y de tabaco en un 3,1%. Además, se registró un aumento de 2,8% en el alquiler de vivienda y en el consumo de servicios públicos como agua, electricidad, gas y otros combustibles.

Entre tanto, el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas también se incrementó en 2,8%. Sin embargo, el consumo de prendas de vestir y calzado frenó la cifra final (1,6%) en un 3,0% al igual que las comunicaciones que lo hicieron en 2,1%.

Por su parte, al cierre de 2017, el gasto de consumo final interno de los hogares por grado de durabilidad también aumentó en un 1,6% principalmente por el incremento en los servicios en 2,1%; los bienes no durables en 2,0%; y los bienes durables en 0,7%. Pero los bienes semidurables registraron una caída de 2,4%.

Ilustración 16: Consumo de los hogares en Colombia para el año 2017



Fuente: DANE

A la hora de comparar en qué gastan los hogares la plata, el estudio realizado en el 2017 por la firma de análisis de mercados Raddar, indica que Colombia ocupa el puesto 8 entre los que menos destina parte de los ingresos a la compra de alimentos, con el 32,1%. El análisis indica igualmente que el 67, 9 % restante de los ingresos de los hogares colombianos se reparte así: funcionamiento, 24,8 %; ropa,

4,1%; salud 4,9 %, educación 4,9 %, entretenimiento 3,1 %, transporte y comunicaciones 17,4 % y gastos generales 8,7 %.

El porcentaje de ingresos que los hogares de Colombia destinan a entretenimiento 3,1% es bajo frente al de EE. UU., donde es 6,3 %; Chile 11,2 %, México 13,2%, Venezuela 11,4 %, Brasil 3,3 %, Ecuador 11,%, Costa Rica %, Nicaragua 14,3 %, Panamá 5,7 %, Bolivia 6,3 %, Guatemala 6,1% y Perú 4,1%.

Además, los hogares colombianos destinan 25 por ciento (una cuarta parte) de sus ingresos a gastos del hogar, más que otros países de la región, y solo son superados por México, con 28,8 por ciento. Un hogar estadounidense destina el 41,5 por ciento de los ingresos a gastos propios de la casa.

Y, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Latinoamérica y el Caribe existen 127 millones de personas afectadas por la pobreza y la desigualdad, producto del trabajo informal, con una tasa del 47,7 por ciento. En la región, Colombia es el quinto país con mayor tasa de informalidad, con 56,8 por ciento, después de Honduras, Perú, Paraguay y El Salvador.

10.2.1.6 INVERSION

La inversión en el país cayó 3,6 % en el año 2016 Así lo reveló el Dane. La baja más fuerte fue en maquinaria y transporte. La inversión cayó en el país 3,6 por ciento durante el año 2016, de acuerdo con nuevas cifras divulgadas este miércoles por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

La entidad presentó el cálculo del producto interno bruto (PIB), desde el punto de vista de la demanda, en el que el consumo total tuvo un crecimiento de 2 por ciento, igual al del PIB, y el consumo de los hogares, 2,1 por ciento.

Sin embargo, la formación bruta de capital fijo (la inversión) se cayó 3,6 por ciento. En este rubro, la caída más fuerte fue en maquinaria y equipo, de 15,1 por ciento, y en equipo de transporte, de 11,9 por ciento. El crecimiento en edificaciones, de 5,6 por ciento; Y en obras civiles, de 2,4 %, no logró compensar.

Según los resultados, se observa que, por el lado de la demanda, la inversión (-0,8%) y las exportaciones (-4%), jalaron negativamente el comportamiento de la economía en el año 2017.

Por un lado, la construcción de edificaciones (-11,9%) y en maquinaria y equipo (-3,9%), presentaron los resultados más desalentadores para la inversión del año 2017.

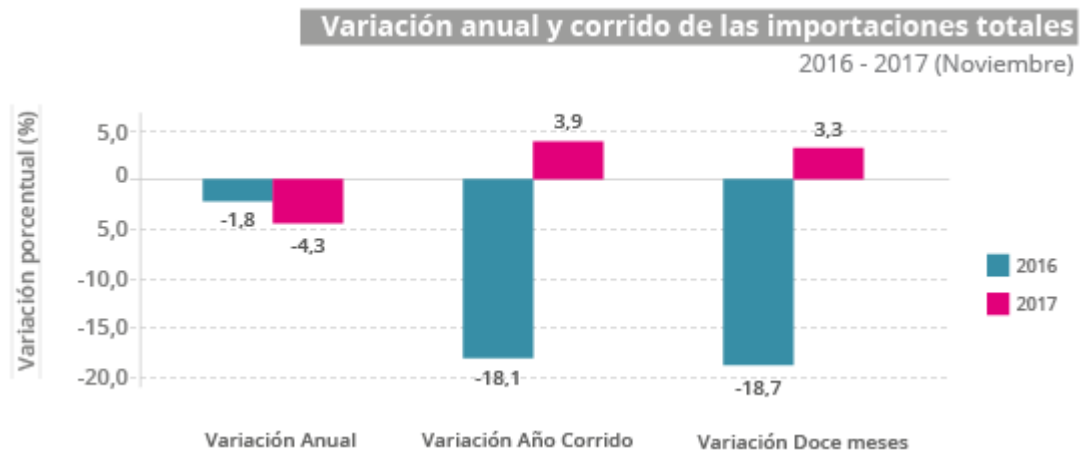
En contraste, la inversión en obras civiles durante el primer trimestre del 2017, registró un crecimiento de 3,7%, frente al mismo trimestre de 2016. Según la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), este comportamiento estuvo influenciado porque entre enero y marzo de 2017 el crecimiento de la inversión en la infraestructura de transporte alcanzó los \$1,47 billones, casi un 38% más que en el mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, las exportaciones cayeron 4%, obedeciendo a las menores ventas externas de aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios (-35,5%) y petróleo crudo, gas natural (-21,1%)

10.2.1.7 IMPORTACIONES

En noviembre de 2017 las importaciones presentaron una variación anual de -4,3%. Entre enero y noviembre la variación fue 3,9% y en los últimos doce meses la variación fue 3,3%. El comportamiento de las importaciones totales (-4,3%) en noviembre de 2017 se explica, principalmente, por el grupo Manufacturas, que presentó una variación anual de -3,7%. Por su parte, en lo corrido del año hasta noviembre de 2017 las importaciones presentaron una variación de 3,9%, explicado por el crecimiento de 5,0% del grupo de Manufacturas.

Ilustración 17: Variación de Importaciones anual 2016-2017

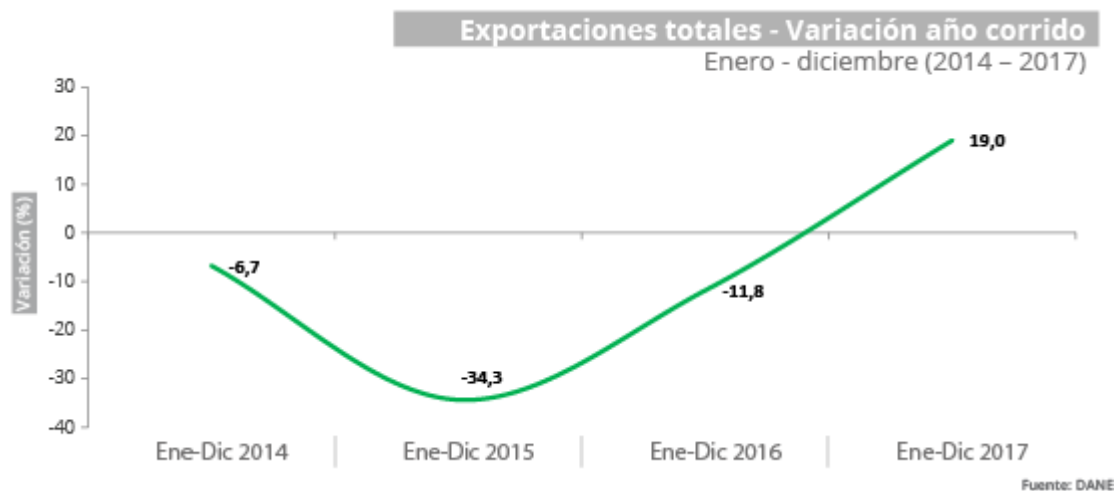


Fuente: DANE

10.2.1.8 EXPORTACIONES

En 2017 las exportaciones presentaron una variación de 19,0%. En 2016 la variación fue -11,8%

Ilustración 18: Variación de Exportaciones 2014-2017



Fuente: DANE

En el año 2017 las exportaciones totales registraron variaciones anuales positivas en los 12 meses del año. El comportamiento de las exportaciones se caracterizó por el crecimiento de las ventas externas del país en todos los grupos de productos.

10.2.1.9 TASAS DE INTERES

Para el posterior análisis financiero se tienen en cuenta los valores de intereses por crédito de libre inversión los cuales se especifican a continuación

Tabla 6: Tasas de Interés en Colombia para 2017



Fuente: <https://www.larepublica.co/finanzas/tasas-para-creditos-de-vivienda-y-vehiculos-empezaron-el-ano-a-la-baja-2588414>

La tasa de usura es de 32,22% para septiembre y los únicos bancos que al cierre de agosto estaban alrededor de ese nivel en sus tasas de interés de tarjetas de crédito son el BBVA Colombia y el Banco de Bogotá.

A continuación, se realiza la tabla resumen donde se analizan las variables del entorno económico

Tabla 7: ENTORNO ECONÓMICO

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO
PRODUCTO INTERNO BRUTO	Las últimas cifras demuestran un aumento en el PIB lo cual implica oportunidades de creación de empresas y generación de empleo	OPORTUNIDAD
ÍNDICE DE PRECIO AL PRODUCTOR	A habido alzas en los precios de los insumos y materia prima para el sector productivo	AMENAZA
ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR	Este ha disminuido lo cual implica el consumidor final recibe el producto con precios más asequibles	OPORTUNIDAD
DESEMPLEO	La tasa de desempleo ha disminuido lo cual representa más posibilidad de compra por parte de la demanda	OPORTUNIDAD
CONSUMO	Según los datos recogidos por el DANE Colombia es uno de los países que menos invierte en alimentos	AMENAZA
INVERSIONES	El destino de las inversiones del gobierno está encaminado a obras civiles, infraestructuras y carreteras. No se destinan muchos fondos al emprendimiento	AMENAZA
EXPORTACIONES	Las exportaciones del país son principalmente de productos del sector alimenticio	OPORTUNIDAD
IMPORTACIONES	El dólar tuvo una baja para el segundo trimestre del 2018 lo cual representa una oportunidad para importar maquinaria	OPORTUNIDAD
TASAS INTERES	Los porcentajes de intereses de libre inversión en entidades bancarias están bastante cerca de la tasa de usura asignada para el año 2018	AMENAZA

Fuente: elaboración propia

De toda la información recogida de este entorno se concluye que el PIB está a favor de la economía en base a las cifras del 2017 ya que ha venido en aumento lo cual favorece para la creación de empresas, generación de empleo y fijación de precios, por otro lado, tenemos el IPP el cual incrementó lo que no beneficia los precios de insumos y materia prima pero el IPC por otro lado mermó lo que ayuda a la circulación de la economía con precios favorables para el consumidor. La inversión se ha centrado en la construcción de infraestructura y casi nula en el sector de alimentos por tanto no constituyo un componente favorable para la idea de negocio. En cuanto a exportaciones e importaciones se entiende como comportamiento positivo que haya más exportaciones que importaciones ya que así se mantiene la balanza a favor y mejoran las condiciones de mercado, economía y estilo de vida de los hogares, pero no es ese el escenario que presenta el país, muy por el contrario de lo que se esperaba con el TLC con EEUU las importaciones aumentaron en los últimos años y las exportaciones no. Como última variable tenemos la tasa de interés, en la tabla Nro. 5 se puede observar que la tasa más baja es la del Banco Agrario con 12.74 % sin embargo no se puede ignorar el hecho de que todo tipo de proyecto tiene un margen de riesgo o fracaso por mínimo que este sea y las consecuencias que pueden presentarse en tal escenario negativo son menos afectantes si no se realiza un préstamo para financiar el proyecto, lo que nos lleva a considerar como primera alternativa una entidad que promueva y financie total o parcialmente proyectos de emprendimiento en el país, como es el caso del fondo emprender del SENA; o al menos una que permita generar el crédito con una tasa por debajo de la que manejan entidades bancarias.

10.2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las investigaciones contenidas en esta sección tienen como objeto, en primer lugar, monitorear a través de indicadores el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC por parte de los hogares, empresas y micro

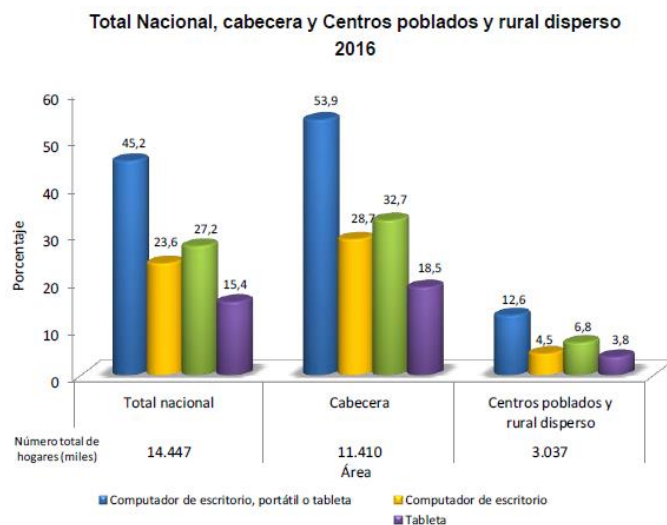
establecimientos del país, y segundo, caracterizar la dinámica de innovación realizada por las empresas industriales, comerciales y de servicios.

En 2017 el 62,3% de las personas de 5 años y más, utilizó internet en el total nacional. En 2016 este porcentaje fue de 58,1%. En 2017, para el total nacional y de las personas de 5 años y más que usaron computador, 52,4% lo hicieron todos los días de la semana; 38,5% los hicieron al menos una vez a la semana, pero no cada día y 7,7% lo hicieron al menos una vez al mes, pero no cada semana.

A nivel de personas, para el total nacional en 2016, el 58,1% usaron Internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo; de este porcentaje, el 70,4% lo hizo a través de teléfono celular. En 2015, el 55,9% de personas manifestaron usar Internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo para el total nacional; de este porcentaje, el 55,5% lo hizo a través de teléfono celular. En 2016, del total nacional de personas de 5 y más años de edad que utilizaron Internet el 75,4% lo hicieron para acceder a redes sociales. En 2015 este porcentaje fue de 67,7%.

Se puede observar a continuación el consumo tecnológico presentado en los hogares en el año 2016

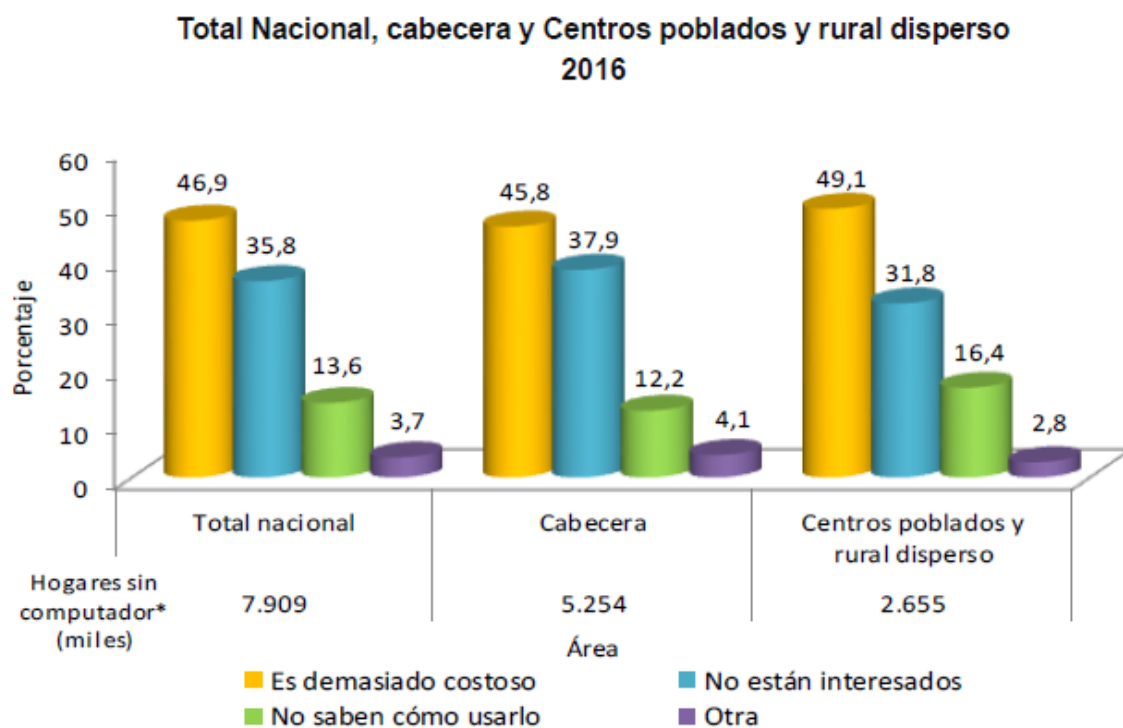
Ilustración 19: Uso del computador, portátil o Tablet en hogares



Fuente: DANE

Posteriormente se detalla la cantidad de hogares en los que se carece de computador

Ilustración 20: Razones de los hogares donde no hay computador

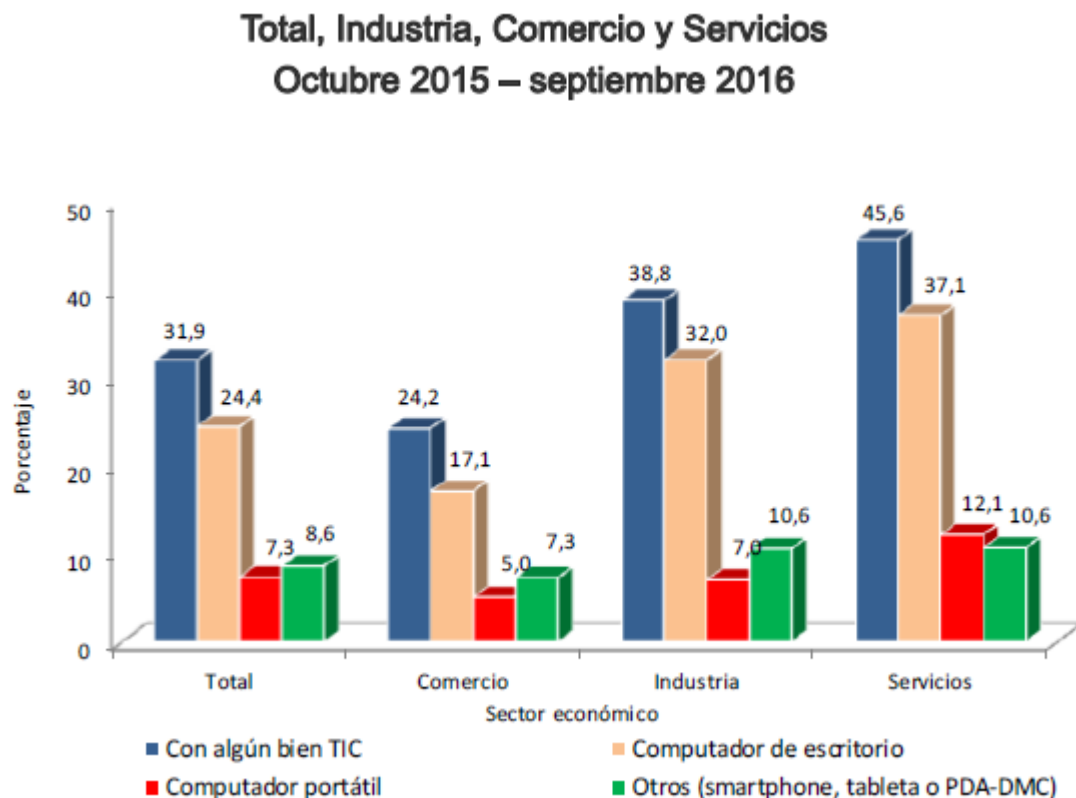


Fuente: DANE

De los 33.013 micro establecimientos analizados en el periodo octubre 2015 a septiembre 2016, el 31,9% usaba algún bien TIC: el 24,4% usaba computador de escritorio, el 7,3% usaba portátil y el 8,6% usaba otros. Por sectores, usaron computador de escritorio, el 32,0% de los micros establecimientos industriales, 17,1% de los comerciales y el 37,1% de los de servicios.

Seguidamente se puede ver la tecnología de información y comunicación en las empresas nacionales

Ilustración 21: Uso de las tecnología de información y comunicación en empresas nacionales



Fuente: DANE

El cálculo de los indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en las empresas colombianas obedece al interés de hacer seguimiento al proceso de informatización de la economía, consecuencia del cambio del paradigma tecno-productivo y de la masificación de estas tecnologías a nivel mundial desde la última década del siglo XX.

A continuación, se detalla el uso de computadores e internet por parte de las empresas colombianas en el periodo anual del 2016

Tabla 8: Uso de computadores e internet en empresas año 2016

Sector o subsector	Empresas con computador (%)	Empresas que usaron internet (%)	Empresas con página o sitio Web (%)	Personal que usó computador (%)	Personal que usó internet (%)
Industria manufacturera ¹	99,3	99,3	71,8	51,6	50,3
Comercio ²	99,4	99,4	60,1	67,2	64,4
Servicios ³ :					
Correo y almacenamiento	98,8	99,5	80,8	68,2	68,1
Alojamiento	100,0	100,0	89,5	62,3	62,1
Restaurantes, catering y bares	99,5	99,5	67,0	47,7	46,7
Actividades de edición	100,0	100,0	92,1	88,0	86,5
Producción de películas	97,3	100,0	89,2	97,7	85,0
Programación y transmisión de TV	100,0	100,0	88,1	90,9	94,6
Telecomunicaciones	100,0	100,0	78,1	88,5	89,9
Desarrollos de sistemas informáticos	100,0	100,0	96,2	98,1	95,4
Actividades inmobiliarias y de alquiler	99,5	100,0	74,5	71,9	70,8
Profesionales, científicas y técnicas	99,9	99,7	84,9	84,2	84,5
Agencias de viaje	100,0	98,7	92,3	97,2	97,5
Empleo, seguridad e investigación privada	98,9	99,3	63,7	33,0	32,9
Administrativas y de apoyo a oficina	98,8	100,0	80,2	88,9	79,5
Educación superior privada	100,0	100,0	99,4	97,5	97,8
Salud humana privada	100,0	100,0	78,5	88,4	82,3
Juegos de azar, actividades deportivas y esparcim	100,0	100,0	84,0	75,5	64,6
Otras actividades de servicios	100,0	100,0	81,4	66,2	69,1

Fuente: DANE

Una de las nuevas tendencias tecnológicas en la industria de la pastelería, es una propuesta basada en la impresión de moldes en modelos 3D, “Al convertirse en madre, la ucraniana Dinara Kasko decidió abandonar el estudio de arquitectura en el que trabajaba para aplicar sus conocimientos a su verdadera pasión: la repostería. El resultado es una colección de postres nada comunes, que equivalen a construir edificios en miniatura.”

Y casos como el de un grupo de estudiantes del Tecnológico Nacional de México, quienes han iniciado un proyecto para elaborar una máquina denominada Decorador de pasteles de control numérico computarizado, “la máquina decoradora de pasteles contará con una base de datos de imágenes digitalizadas, el usuario seleccionará el dibujo de su preferencia y este, a su vez, se convertirá a través de un filtro en un plano conformado por tres colores; el sistema operativo dará la

ubicación numérica de cada punto y, con esa información, los motores ubicarán el extrusor y depositarán un punto de betún de cuatro milímetros de diámetro.”

También estamos en el auge de la economía sostenible, donde se buscan diferentes alternativas favorables para el medio ambiente y economizadoras para las organizaciones, como es el caso de un pastelero en Santo Domingo... “El espíritu ahorrador y emprendedor del chef pastelero Alejandro Solís le ha permitido ir alcanzando diversas metas. Diez años atrás fundó su negocio, tras ahorrar por alrededor de 15 años mientras trabajaba en el Costa Rica Country Club, y hace aproximadamente diez meses instaló paneles solares en su local de Heredia, fruto del dinero que ha ido generando. Su negocio se denomina Pastelería y Cafetería Fina Santo Domingo.”

Son variadas las ideas innovadoras que surgen alrededor de la industria y que apenas comienzan a tomar fuerza ya que por mucho tiempo la pastelería se había enfocado a un esquema tradicional y del tipo empírico.

Alrededor de la industria de los alimentos observamos importantes eventos de carácter tecnológico como lo es el Food Tech Barcelona que abrirá sus puertas del 8 al 11 de mayo de 2018.

“El área Tecno Alimentaria, mejora los procesos de fabricación de alimentos con la trazabilidad, sistemas de control de calidad, seguridad, protección medioambiental y refrigeración industrial. Se prevé integrar equipamiento, tecnología y maquinaria para panadería y pastelería; mercados que han sufrido una evolución en los gustos del consumidor, demandando productos saludables, libres de grasas, sin azúcar, bajos en sal, sin gluten, con fibra, etc.”

Estos eventos reúnen empresarios y emprendedores de todo el mundo que van en busca de mejores alternativas para el desarrollo de procesos dentro de sus organizaciones, ya que los niveles de competitividad son cada vez más altos y muchas de las ventajas se encuentran en la implementación de nuevas tecnologías y la adaptación a los cambios, factores que exige la globalización.

Se elaboró una tabla resumen con las variables representativas del entorno tecnológico la cual se puede observar posteriormente

Tabla 9: ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO
HARDWARE Computadores, Portátiles y Tabletas por empresas	Representa una ventaja ya que los constantes avances a nivel tecnológico permiten que estas herramientas optimicen los procesos al interior de las organizaciones.	OPORTUNIDAD
TIC Tecnologías de la Información en hogares	El que los hogares colombianos tengan cada vez más estas tecnologías hace que también sean un canal con los consumidores	OPORTUNIDAD
TECNOLOGÍA DEL SECTOR Los avances tecnológicos en materia de la industria Pastelera	En materia de la industria los avances tecnológicos hacen que la elaboración de los productos sea cada vez más ágil y los resultados más eficientes	OPORTUNIDAD

Fuente: elaboración propia

Este es un entorno altamente atractivo por su constante crecimiento en las últimas décadas, cada año hay nuevas y mejores tecnologías que facilitan y optimizan los procesos al interior de las organizaciones, lo cual es en definitiva una oportunidad de mejora especialmente para empresas dedicadas a la producción como sería el caso del tipo de negocio que se plantea en el presente plan de empresa. Por otro lado, está la alta influencia de las TIC como medio para usar las tan conocidas redes sociales, las cuales son el principal medio de publicidad y voz a voz de nuestros tiempos, las que por supuesto son una herramienta indispensable en el proceso de mercadeo ya que es un canal para llegar a la demanda objetivo y tener comunicación directa con el consumidor final.

10.2.3 ENTORNO DEMOGRAFICO

En el presente entorno se busca desarrollar las características poblacionales del país, el departamento del Cauca y el municipio de Puerto Tejada, donde se observa el número de habitantes según una proyección realizada por el Departamento Nacional de Estadística, DANE dado que el último dato de censo se remonta a más de 5 años atrás. Con este análisis se busca tener un panorama mucho más concreto y certero de lo que sería una demanda potencial, el segmento de mercado al cuál estría dirigido el producto y como se podría proyectar su crecimiento en los siguientes años al posicionarse.

10.2.3.1 PROYECCIÓN POBLACIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

A continuación, se puede observar una ilustración con la Proyección de Población nacional para el 2018

Ilustración 22: Proyección de Población Nacional a 2018



Fuente: DANE

A continuación, se puede observar una ilustración con la Proyección de Población departamental para el 2018

Tabla 10: Proyección de Población Departamental actualización 2018

Departamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Antioquia	6.299.990	6.378.132	6.456.299	6.534.857	6.613.118	6.691.030	6.768.388	6.845.093
Atlántico	2.402.910	2.432.003	2.460.863	2.489.514	2.517.897	2.545.924	2.573.591	2.600.904
Bogotá, D.C.	7.674.366	7.776.845	7.878.783	7.980.001	8.080.734	8.181.047	8.281.030	8.380.801
Bolívar ⁽¹⁾⁽³⁾	2.049.109	2.073.004	2.097.161	2.121.956	2.146.696	2.171.280	2.195.495	2.219.139
Boyacá	1.272.855	1.274.615	1.276.407	1.278.107	1.279.955	1.282.063	1.284.375	1.287.032
Caldas	984.115	986.042	987.991	989.934	991.860	993.866	995.822	997.831
Caquetá	465.487	471.541	477.642	483.846	490.056	496.241	502.410	508.517
Cauca ⁽¹⁾⁽³⁾	1.354.733	1.366.984	1.379.169	1.391.836	1.404.205	1.415.933	1.426.938	1.436.916
Cesar	1.004.058	1.016.533	1.028.890	1.041.204	1.053.475	1.065.673	1.077.770	1.089.792
Córdoba ⁽¹⁾⁽³⁾	1.658.067	1.683.782	1.709.644	1.736.170	1.762.530	1.788.507	1.813.854	1.838.371
Cundinamarca	2.598.245	2.639.059	2.680.041	2.721.368	2.762.784	2.804.238	2.845.668	2.887.005
Chocó ⁽²⁾	490.317	495.151	500.093	505.016	510.047	515.145	520.296	525.505
Huila	1.126.316	1.140.539	1.154.777	1.168.869	1.182.944	1.197.081	1.211.163	1.225.343
La Guajira	902.367	930.143	957.797	985.452	1.012.926	1.040.157	1.067.063	1.093.671
Magdalena	1.235.532	1.247.514	1.259.822	1.272.442	1.285.384	1.298.691	1.312.428	1.326.525
Meta	924.871	943.072	961.334	979.710	998.162	1.016.701	1.035.256	1.053.867
Nariño	1.701.782	1.722.945	1.744.228	1.765.906	1.787.545	1.809.116	1.830.473	1.851.477
Norte de Santander	1.332.378	1.344.038	1.355.787	1.367.708	1.379.533	1.391.239	1.402.695	1.413.837
Quindío	558.969	562.114	565.310	568.506	571.733	575.010	578.268	581.552
Risaralda	941.275	946.632	951.953	957.254	962.529	967.767	972.978	978.173
Santander	2.040.932	2.051.022	2.061.079	2.071.016	2.080.938	2.090.839	2.100.704	2.110.580
Sucre	834.937	843.202	851.515	859.913	868.438	877.057	885.835	894.785
Tolima	1.400.140	1.404.262	1.408.272	1.412.220	1.416.124	1.419.947	1.423.719	1.427.427
Valle del Cauca	4.520.480	4.566.875	4.613.684	4.660.741	4.708.262	4.756.113	4.804.489	4.853.327
Arauca	256.527	259.447	262.315	265.190	267.992	270.708	273.321	275.814
Casanare	344.040	350.239	356.479	362.721	368.989	375.249	381.554	387.828
Putumayo	337.054	341.034	345.204	349.537	354.094	358.896	363.967	369.332
Archipiélago de San Andrés	75.167	75.801	76.442	77.101	77.759	78.413	79.060	79.693
Amazonas	74.541	75.388	76.243	77.088	77.948	78.830	79.739	80.682
Guainía	40.203	40.839	41.482	42.123	42.777	43.446	44.134	44.844
Guaviare	107.934	109.490	111.060	112.621	114.207	115.829	117.494	119.214
Vaupés	42.817	43.240	43.665	44.079	44.500	44.928	45.367	45.822
Vichada	68.575	70.260	71.974	73.702	75.468	77.276	79.134	81.048
Total Nacional	47.121.089	47.661.787	48.203.405	48.747.708	49.291.609	49.834.240	50.374.478	50.911.747

Fuente: DANE

A continuación, se puede observar una ilustración con la Proyección de Población municipal para el 2018

Tabla 11: Proyección de Población Municipal

MPIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Popayán	272.709	275.129	277.540	280.054	282.453	284.737	286.724	288.411
Almaguer	21.139	21.194	21.243	21.286	21.322	21.351	21.374	21.391
Argelia	26.221	26.473	26.715	26.976	27.221	27.454	27.670	27.867
Balboa	25.174	25.381	25.589	25.804	26.005	26.210	26.384	26.538
Bolívar	44.443	44.529	44.611	44.700	44.793	44.836	44.868	44.864
Buenos Aires	31.062	31.645	32.225	32.834	33.435	34.037	34.631	35.197
Cajibío	36.909	37.218	37.522	37.848	38.149	38.428	38.703	38.932
Caldono	32.613	32.863	33.122	33.388	33.653	33.910	34.132	34.348
Caloto(1)(3)	17.568	17.607	17.642	17.680	17.713	17.736	17.747	17.748
Corinto	31.090	31.485	31.872	32.296	32.707	33.107	33.489	33.846
El Tambo	47.215	47.372	47.525	47.674	47.818	47.958	48.094	48.226
Florencia	6.107	6.119	6.132	6.146	6.160	6.175	6.190	6.206
Guachené (1)	19.732	19.775	19.815	19.859	19.896	19.920	19.933	19.934
Guapi	29.555	29.641	29.722	29.797	29.867	29.931	29.989	30.042
Inzá	29.928	30.360	30.803	31.252	31.701	32.150	32.582	32.988
Jambaló	16.901	17.236	17.590	17.939	18.303	18.663	19.018	19.374
La Sierra	10.682	10.662	10.643	10.626	10.609	10.576	10.555	10.511
La Vega	44.423	45.011	45.563	46.080	46.561	47.007	47.417	47.791
López	20.074	20.193	20.316	20.446	20.581	20.721	20.867	21.019
Mercaderes	17.977	18.018	18.061	18.105	18.151	18.198	18.247	18.297
Miranda	38.286	39.003	39.718	40.455	41.202	41.925	42.639	43.333
Morales	25.589	25.781	25.963	26.167	26.358	26.535	26.707	26.850
Padilla	7.966	7.924	7.882	7.837	7.794	7.744	7.686	7.629
Paez	34.279	34.665	35.059	35.461	35.871	36.254	36.628	36.977
Patía	35.553	35.877	36.205	36.544	36.895	37.209	37.504	37.781
Piamonte	7.273	7.303	7.347	7.379	7.417	7.437	7.470	7.488
Piendamó	41.321	42.102	42.886	43.714	44.535	45.355	46.163	46.943
Puerto Tejada	45.395	45.541	45.678	45.840	45.976	46.088	46.166	46.215
Puracé	15.233	15.249	15.261	15.269	15.274	15.275	15.272	15.265
Rosas	13.141	13.219	13.302	13.386	13.470	13.542	13.614	13.669
San Sebastián	13.688	13.807	13.924	14.054	14.186	14.314	14.432	14.555
Santander de Quilichao	90.682	92.114	93.545	95.041	96.518	97.965	99.354	100.681
Santa Rosa	10.284	10.380	10.480	10.587	10.688	10.780	10.872	10.951
Silvia	31.873	32.021	32.159	32.315	32.462	32.588	32.692	32.769
Sotara	16.683	16.834	16.968	17.124	17.273	17.416	17.552	17.674
Suárez	18.754	18.715	18.656	18.610	18.550	18.485	18.404	18.310
Sucre	8.893	8.893	8.886	8.891	8.885	8.880	8.867	8.837
Timbio	33.046	33.467	33.883	34.322	34.757	35.160	35.564	35.943
Timbiquí	21.384	21.490	21.617	21.738	21.862	21.969	22.077	22.166
Toribio	28.561	28.872	29.187	29.496	29.818	30.110	30.397	30.651
Totoró	19.529	19.821	20.123	20.419	20.720	21.016	21.298	21.565
Villa Rica	15.798	15.995	16.189	16.397	16.596	16.781	16.966	17.134

Población proyectada municipio Puerto Tejada a 2018 es de 46.088 habitantes

Fuente: DANE.

Las series de proyecciones de población aquí presentadas, están sujetas a ajustes de acuerdo con la disponibilidad de nueva información.

10.2.3.2 Distribución de la población por rangos de edad:

Posteriormente se puede observar la

Tabla 12: Distribución de la población local por edad año 2011

<i>Distribución etárea</i>						
<i>Rangos de edad</i>	<i>>1 año</i>	<i>1-4</i>	<i>5-14</i>	<i>15-44</i>	<i>45-59</i>	<i>>60</i>
<i>Total por edad</i>		4076	8947	21710	6385	3973
<i>Porcentaje</i>	0,00	9,04	19,84	48,15	14,16	8,81

Fuente: http://puertotejadacauca.gov.co/indicadores_anuales.shtml?apc=bexx-1-&x=2754944

Habitantes en el municipio de Puerto Tejada según último censo:

No. Habitantes Cabecera: 39741

No. Habitantes Zona Rural: 5350

Total: 45091

Distribución por sexo:

No. Hombres: 21778.953 - No. Mujeres: 23312.047

Población desplazada en el municipio de Puerto Tejada:

Personas recibidas: 435 - Personas expulsadas: 719

Tabla 13: Crecimiento de la población del municipio de Puerto Tejada

Periodo	1991	1996	2001	2006	2011	2016	2021
	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2125
% crecimiento anual	2,67%	2,49%	2,30%	2,11%	1,93%	1,76%	1,60%

Tabla 14: Índice de natalidad

Municipio	Total			Cabecera			Total disperso		
	total	H	M	total	H	M	total	H	M
Puerto tejada	320	148	142	319	172	142	1	1	

Tomado de:

http://puertotejadacauca.gov.co/indicadores_anuales.shtml?apc=bexx-1-&x=2754944

Gráfico N° 1: Pirámide poblacional Puerto Tejada Proyección 2011

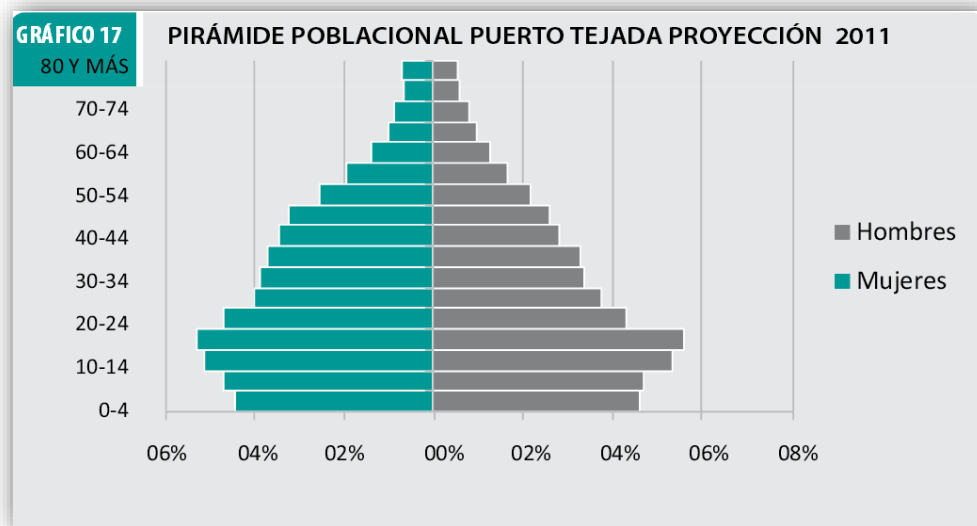


Ilustración 23: Pirámide Poblacional Puerto Tejada

Fuente: <http://www.pnud.org.co/2012/cauca.pdf>

A nivel departamental la Proyección DANE muestra la siguiente información:

Tabla 15: Tasa de natalidad CAUCA

TASA BRUTA DE NATALIDAD (por mil)						
1985-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020
31,34	29,93	27,33	23,62	21,25	20,65	20,18

Tabla 16: Tasa de mortalidad CAUCA

TASA BRUTA DE MORTALIDAD (por mil)						
1985-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020
8,70	7,98	7,50	6,99	6,73	6,72	6,77

Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>

Por medio de la siguiente tabla, se visualizan las variables del entorno demográfico y como estas representan una oportunidad o amenaza para la idea de negocio:

Tabla 17: ENTORNO DEMOGRAFICO

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO
POBLACIÓN Número de habitantes	Esta cifra en sí como dato no representa una amenaza pero su última actualización es de más de 5 años por tanto el análisis se basa en una cifra proyectada que puede o no ser errada	AMANEZA
PIRAMIDE POBLACIONAL	Esta dato también representa una amenaza en función de lo desactualizado	AMENAZA
Tasa de natalidad y mortalidad	La población muestra un índice de natalidad en leve disminución y un índice de mortalidad bastante reducido, lo que indica que para los próximos años la población será mayormente joven y adulta	OPORTUNIDAD
SEXO Porcentaje femenino y masculino	La mayoría de la población del municipio es del género femenino, genero hacia el cual está encaminado y segmentado el producto	OPORTUNIDAD
PROYECCIONES Proyección de número de habitantes	La proyección de habitantes se muestra en crecimiento y esto cifra es directamente proporcional a la cantidad de demanda potencial del producto.	OPORTUNIDAD

Fuente: elaboración propia

La primeras 2 variables representan una amenaza no tanto por la información que suministran, sino porque el dato pertenece a un estudio realizado en el año 2011 y realizar conjeturas o hipótesis partiendo de información desactualizada representa un alto margen de error para el análisis, por otra parte los últimos 3 si proveen información base para el análisis de la cual se determina que se ha disminuido el

índice de natalidad y mortalidad por tanto a futuro habrá más población adulta que joven, el sexo femenino representa la mayoría poblacional y la proyección de habitantes muestra crecimiento, en términos generales es un buen panorama para la idea de negocio ya que el producto estará dirigido a mujeres de los 15 a 44 años, lo que representa 11. 236 personas o un 48% de las 23.312 mujeres del municipio, se limita al sexo femenino ya que estadísticamente está demostrado que estas tienden más al consumo de postres y dulces, o a la compra de pasteles para eventos; lo que se traduce a que nuestros consumidores tienden a comprar estos productos por gusto o antojo, pero también en ocasiones especiales para sus familiares, amigos, pareja, compañeros, etc.

10.2.4 ENTORNO SOCIO CULTURAL

A continuación indicadores relacionados con la cultura desde el punto de vista de las Cuentas Nacionales al año 2016 a través de la cuenta Satélite de Cultura y también desde una Encuesta que tiene como objetivo caracterizar las prácticas culturales asociadas al consumo cultural y al uso del tiempo libre de la población residente en el país como: asistencia a eventos culturales, las tasas de lectura de publicaciones (libros, revistas y periódicos) así como el consumo de audiovisuales (videos, televisión, radio y música grabada).

La presentación o espectáculo a la que más asistieron las personas de 12 años y más fueron los conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos o cerrados en vivo (30,0%), manteniéndose igual con respecto al año 2014, seguida por la asistencia a ferias o exposiciones artesanales (25,7%), teatro, ópera o danza (17,6%) y exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (12,1%).

En 2016, la actividad cultural a la que más asistieron las personas de 12 años y más, fueron las fiestas municipales o departamentales (29,2%), seguida por la visita a parques, reservas naturales o zoológicos (26,5%), parques temáticos o de diversiones (21,5%) y carnavales, fiestas o eventos nacionales (17,3%).

Según encuestas realizadas se puede observar el porcentaje de asistencia a eventos culturales en el siguiente gráfico.

Ilustración 24: Asistencia a eventos culturales



Fuente: DANE ECC 2016

Así mismo por medio del siguiente gráfico puede verse de manera porcentual la asistencia a actividades culturales en las cabeceras municipales

Ilustración 25: Asistencia a actividades culturales



Fuente: DANE ECC 2016

10.2.4.1 NIVEL EDUCATIVO

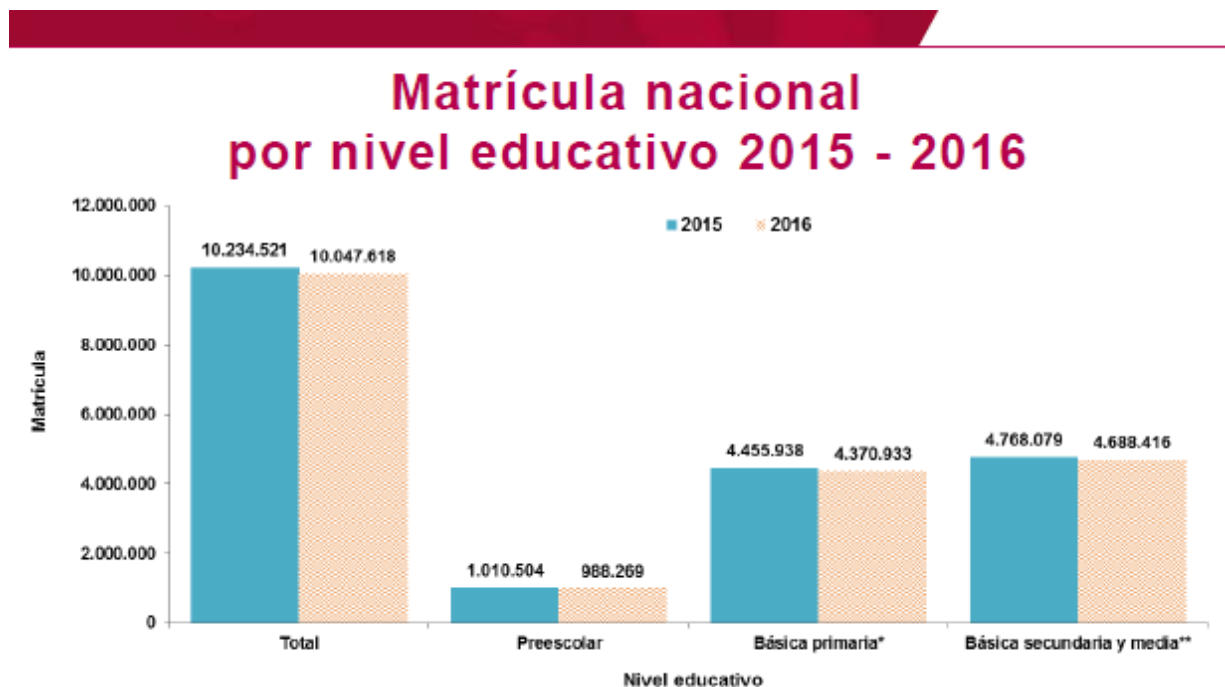
En el país:

En el año de referencia 2016 se investigaron 58.683 fuentes (sedes educativas legalmente constituidas), de las cuales 52.168 (88,9%) respondieron al censo educativo. Las restantes 6.515 (11,1%) sedes se clasifican según las novedades de control operativo y de control de la cobertura censal. De éstas 1.342 (2,3%) sedes quedaron en deuda (no le respondieron al censo).

El cálculo de las variables de matrícula, docentes, jornadas y tecnologías de la información y de las comunicaciones, en el año de referencia 2016, está acotado a las 52.168 sedes educativas que respondieron al censo educativo. La matrícula de la población escolarizada bajo otros modelos educativos¹, se registra de forma agregada en los niveles de básica primaria, básica secundaria y media.

A través de la tabla que se observa a continuación se detalla el nivel educativo segmentado en las tres etapas que se manejan a nivel nacional (preescolar, básica primaria, básica secundaria y media)

Ilustración 26: Nivel Educativo Nacional



Fuente: DANE

En 2016 el servicio de energía eléctrica llegaba al 99,7% de los hogares de las cabeceras. En centros poblados y rural disperso la cobertura de este servicio fue del 95,0%. Durante ese año, el 89,6% de los hogares colombianos contaba con servicio de acueducto. La cobertura de servicio de acueducto en las cabeceras fue 97,5% y en los centros poblados y rural disperso 60,1%.

Para el total nacional en 2016, las personas de 15 a 24 años tenían en promedio 10,1 años de educación. En cabeceras el promedio fue 10,5 años y en centros poblados y rural disperso fue 8,4 años de educación. En 2015 los promedios fueron 9,9 años para el total nacional, 10,4 años para cabeceras y 8,2 años para centros poblados y rural disperso.

Por medio la siguiente tabla se puede ver el nivel de escolaridad presentado en el municipio de Puerto Tejada del año 2011

Tabla 18: Nivel de escolaridad en el municipio 2011

Area Urbana

Sector Rural	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	9329	9468	8926	8794	36.517,00
Porcentaje	25,55	25,93	24,44	24,08	0
No. de alumnos matriculados en edad escolar	9118	0	8924	8794	26.836,00
%	33,98	0	33,25	33,25	0
AM / HEE *	97,74	0	99,98	99,98	0

Fuente: <http://www.puertotejada.gov.co/>

A través de la siguiente tabla se logra observar las condiciones de vida en el municipio de Puerto Tejada para el año 2011.

Tabla 19: Condiciones de vida en el municipio de Puerto Tejada 2011

Indicativo	
No. de hogares con NBI	18%
No. de hogares con vivienda inadecuada	3.6%
No. de hogares con servicios públicos inadecuados	0.9%
No. de hogares con hacinamiento crítico	-
No. de hogares con alta dependencia económica	11.0%
No. de hogares con ausentismo escolar	2.1%
No. de hogares en la miseria	3.0%

Fuente: <http://www.puertotejada.gov.co/>

En la siguiente tabla se procede a mostrar las variables que conforman el entorno socio cultural

Tabla 20: ENTORNO SOCIO CULTURAL

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO
EVENTOS CULTURALES	Las actividades culturales a las que asiste la población son una oportunidad para la venta de pasteles	OPORTUNIDAD
NIVEL EDUCATIVO	La población en el nivel de escolaridad de básica secundaria y media es mayor por tanto favorece ya que el producto está encaminado a jóvenes y adultos	OPORTUNIDAD
CONDICIONES DE VIDA	Las estadística de condiciones de vida en el municipio muestran que no son favorables por tanto es muy probable que no tengan suficientes ingresos para gastos alimenticios por fuera de la canasta familiar	AMANEZA

Fuente: elaboración propia

Dado que la población tiende a tener gusto por los eventos, festividades y celebración de fechas especiales uno de los productos que podría tener gran acogida vendrían siendo los pasteles en base a que estas actividades casi siempre implican la compra de un pastel, el hecho de hacer de estos no solo la típica torta tradicional sino integrarle diferentes sabores y variedad de temáticas que sean

correspondientes a tal evento hará que estos llamen la atención del público objetivo y sean de fácil acogida lo que se usara como estrategia para entrar en un mercado en el que ya hay una necesidad existente con una demanda estable pero ofreciendo una alternativa diferente a la que existe actualmente en el municipio. Se identifica además que la mayoría de población escolar se encuentra cursando el bachillerato, estos jóvenes representan oportunidad de consumo ya sea por actividades escolares o extracurriculares, por último las condiciones de vida no son de extrema pobreza sin embargo tampoco hay un alto nivel de población con condiciones favorables para gastos en productos que no hacen parte de la canasta familiar o necesidades básicas, lo que implica que debe incentivarse con más intensidad a la compra del portafolio que se proyecta para esta idea de negocio.

10.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación se realiza con el objetivo de identificar los factores claves del mercado a partir del rol desempeñado por el consumidor, busca conocer las necesidades que presentan y proveernos de herramientas que permitan llenar sus expectativas. Persigue además el objeto de obtener la información necesaria para la elaboración de las estrategias de mercado que se definirán posteriormente.

La primera parte de la investigación se centró en realizar entrevistas a mujeres que cumplen con parámetro del segmento de mercado al que va dirigido el producto. En esta investigación se evidenció la inclinación de las personas hacia un producto en específico, los pasteles y seguido a este los postres, también que consume estos alimentos mayormente en la jornada de la tarde y que el menor consumo es el de cupcakes probablemente porque no han tenido cercanía a este tipo de pastel.

De lo anterior se rescató aspectos como:

La mayoría considera como factor más importante el sabor y la presentación, luego la variedad.

No se escogieron otras pastelerías para productos como el cupcakes y los brownies porque estas no los venden.

El consumo más frecuente está en los pasteles y los postres, se podría asociar con el hecho de que son los productos que están a más disposición de la comunidad, dado que es lo que ofrece actualmente el mercado local.

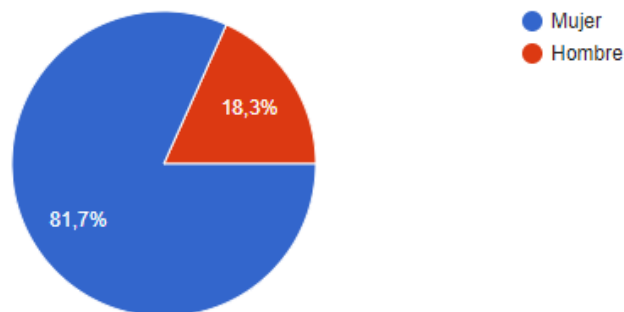
Si comprarían en una nueva pastelería, siempre y cuando cumplan con sus expectativas, en cuando a precio, calidad y variedad.

Además de las entrevistas también se realizó un estudio de mercado cuantitativo utilizando como herramienta una encuesta la cual permitió conocer la intención de compra de la población portejadeña la cual tienen un mercado potencial de 23312 habitantes de los cuales se tomó una muestra de 378 a los que se le realizaron las encuestas, la encuesta se compone de 16 preguntas que se escogieron con el fin de definir la demanda que podría tener los productos elaborados en Candy Pastelería, los hábitos de consumo, los precios que estás dispuestos a pagar, y las preferencias. Todas las gráficas de la encuesta fueron realizadas con apoyo de la herramienta google formularios.

Fuente: <https://docs.google.com/forms/d/1LeJO0IOCIK0-pdWP2OOOsuhf1u0p22yRJR4xgRWACIs/edit#responses>

Ilustración 27 Pregunta 1: Género

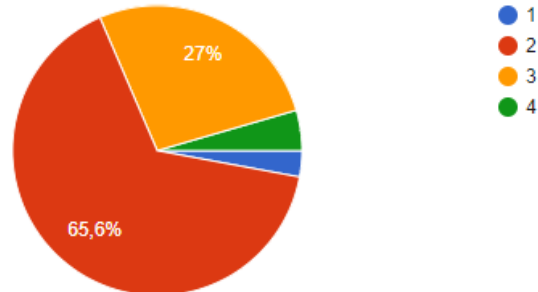
378 respuestas



Se procuró que la mayor parte de la población encuestada fuera del género femenino dado que son las mujeres quienes más frecuentan este tipo de sitios.

Ilustración 28 Pregunta 2: Estrato al que pertenece

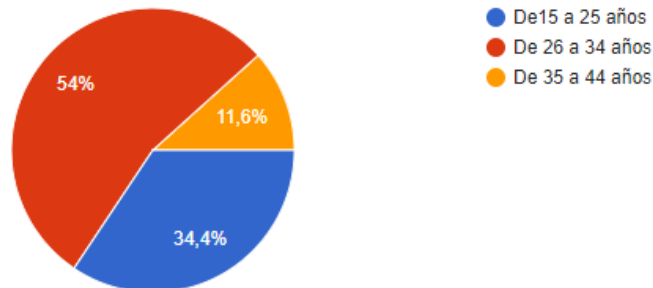
378 respuestas



Con un porcentaje del 65,6% que representa 248 de las 378 encuestas realizadas, el estrato más común en la población es el 2, por tanto, se estima que no son personas con un margen de ingresos muy altos, luego hay un 27% para el estrato 3 con una capacidad de gasto ligeramente más alta.

Ilustración 29 Pregunta 3: Edad

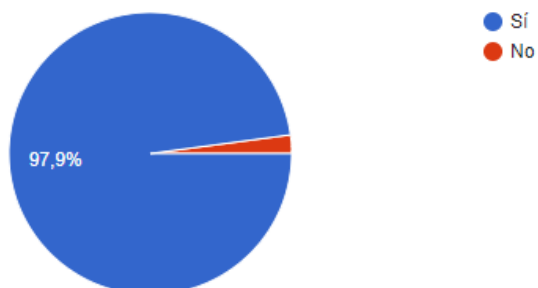
378 respuestas



Nos muestra que la mayor parte de la población encuestada está entre los 26 y 34 años, lo cual es una edad favorable ya que es una edad laboral, lo que aumenta la posibilidad de compra por parte de estas personas.

Ilustración 30 Pregunta 4: ¿Vive usted en Puerto Tejada?

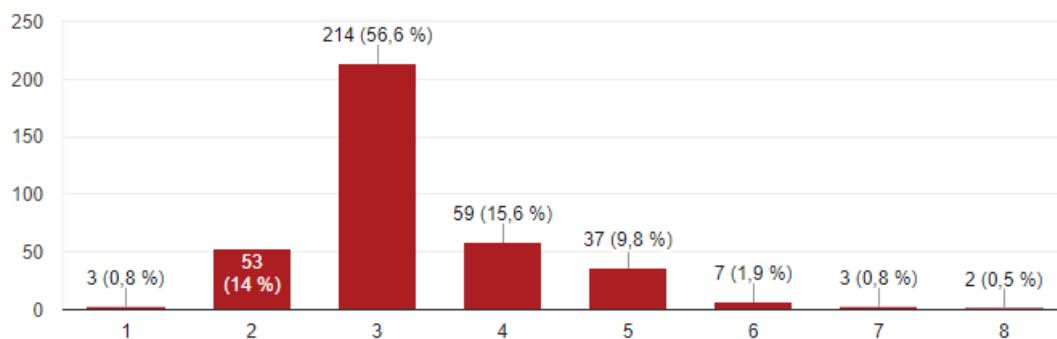
378 respuestas



Se realizó la encuesta en el municipio sin embargo hubo un leve índice de 2.1% que representa 8 personas, que respondieron que no viven en el municipio, sin embargo, al encontrarse en él, implica que han de residir en municipios aledaños y siguen siendo potenciales clientes.

Ilustración 31 Pregunta 5: Número de integrantes del núcleo familiar

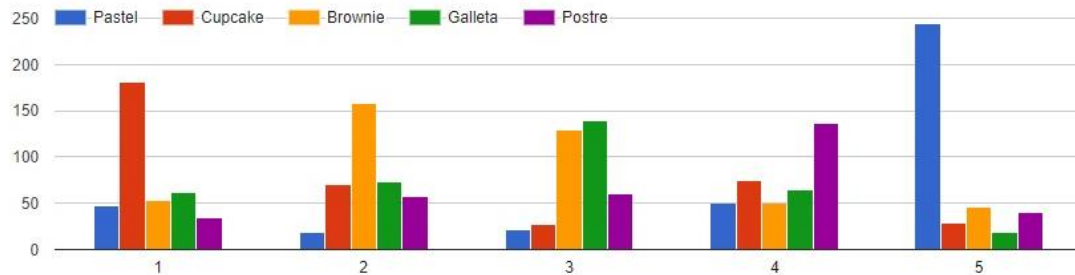
378 respuestas



Se observa que la mayor parte de las familias del municipio están compuestas por 3 integrantes con un porcentaje de 56,6%, le siguen las familias de 4 y 2.

Ilustración 32 Pregunta 6: ¿Consume usted alguno de los siguientes productos?

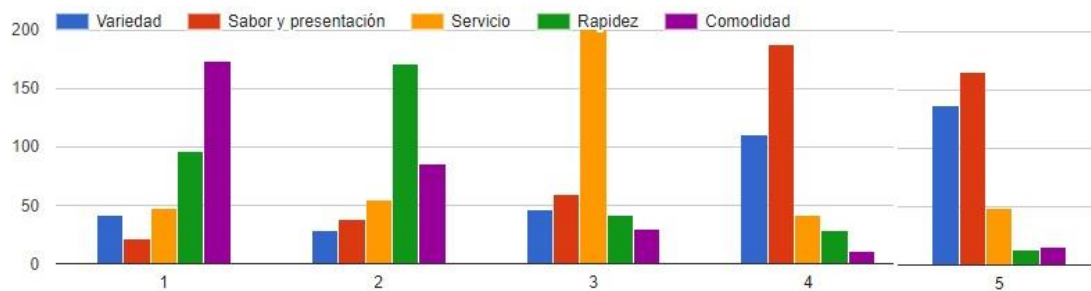
Ordene de 1 a 5 donde 1 es el que menos consume y 5 el que más consume



Esta grafica pone en evidencia que el producto de mayor consumo por parte de la población son los pasteles, por tanto, debe realizarse producción más alta de este y en variedad, del otro extremo encontramos los cupcakes los cuales tendrán una estrategia de ingreso de nuevo producto en el mercado.

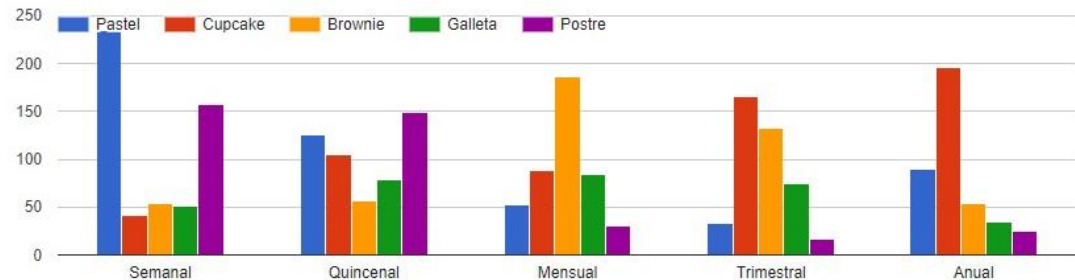
Ilustración 33 Pregunta 7: ¿Qué busca usted a la hora de consumir estos productos?

Ordene de 1 a 5 donde 1 es lo que menos busca y 5 lo que más busca



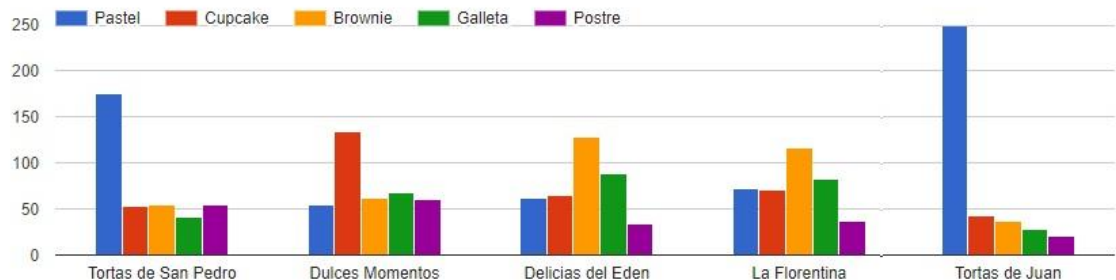
El público objetivo respondió que su mayor inclinación es hacia el saber y la presentación con una cifra de 165 personas, el segundo aspecto con una diferencia no muy alta es la variedad, lo que da una ventaja para Candy Pastelería ya que su portafolio es más grande que el de la competencia.

Ilustración 34 Pregunta 8: ¿Con que frecuencia acostumbra consumir los siguientes productos?



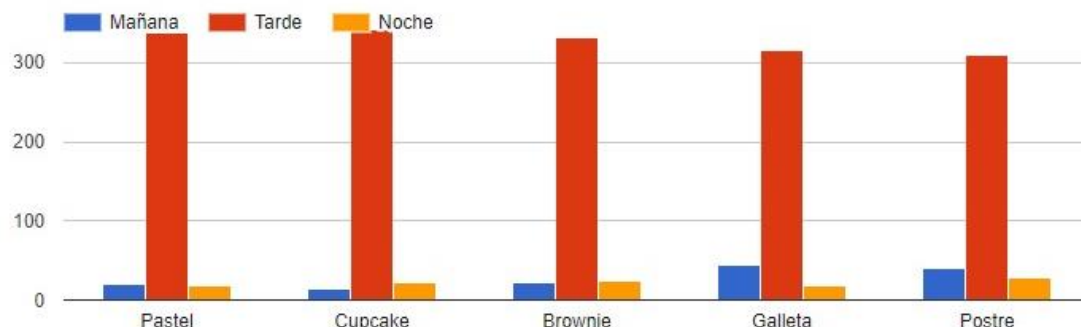
Esta pregunta estaba encaminada a determinar el hábito de consumo, la frecuencia con la que las personas adquieren estos productos y se determinó que es más constante la compra de pastel y postre, lo que evidencia que a pesar de formular una nueva pregunta sobre el consumo, siguen siendo estos 2 los productos que llevan la delantera.

Ilustración 35 Pregunta 9: ¿Dónde acostumbra consumir estos productos?



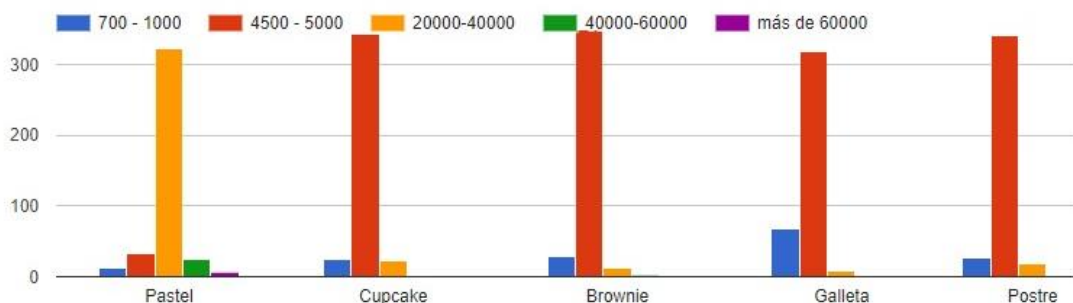
Por medio de la preguntas anteriores se determinó que el producto más comprado es el pastel y ahora se puede ver en donde es comprado este y los demás productos, para el caso del pastel las personas prefieren las tortas de Juan y las tortas de San Pedro, para los cupcakes Dulces Momentos lo cual tiene mucho sentido porque es el único sitio que los vende, el brownie lo compran en Delicias del Edén y La Florentina, para finalizar las galletas y el postre los prefieren comprar en Delicias del Edén.

Ilustración 36 Pregunta 10: ¿En que horario acostumbra consumir estos productos?



Todos los productos, los 5 son consumidos principalmente en el transcurso de la tarde, las personas lo ven como una merienda para después del almuerzo y antes de la cena, lo cual es positivo porque implica que puede establecer un horario de apertura no muy temprano ni muy tarde.

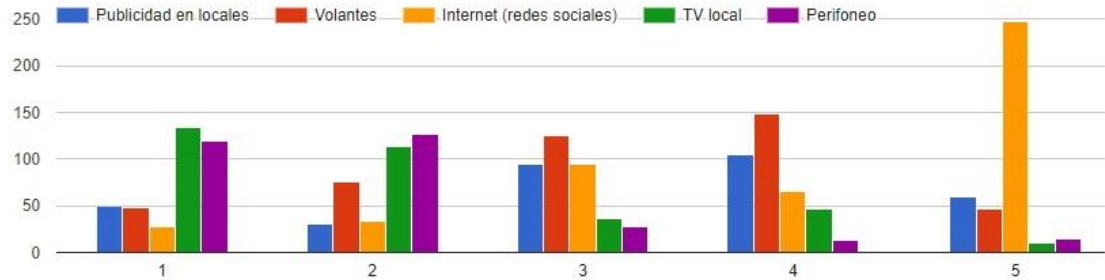
Ilustración 37 Pregunta 11: Cuánto es lo máximo que ha pagado usted por consumir estos productos?



El rango de precios que están dispuestos a pagar en el pastel es el más alto, el cual está entre \$20.000 y \$40.000, en los otros productos la tendencia fue al rango de \$4500 a \$5000 esto se debe a que el precio unitario de un pastel por su tamaño e ingredientes y es relativamente más alto que el de los demás.

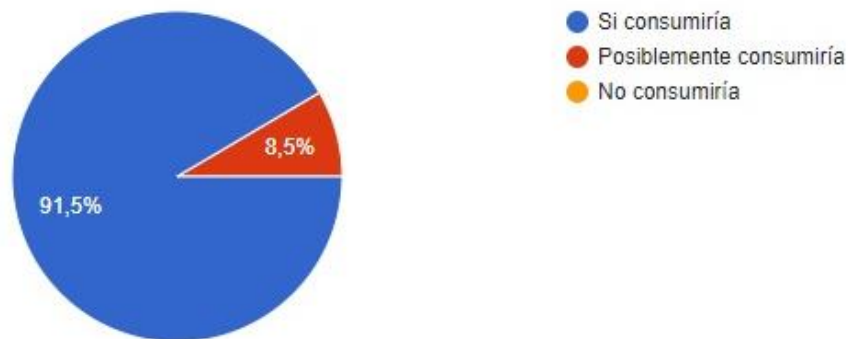
Ilustración 38 Pregunta 11: ¿Cómo se entera usted de nuevos productos, promociones o descuentos, de estos productos alimenticios?

Ordene de 1 a 5 donde 1 es lo que menos llama su atención y 5 lo que más la llama



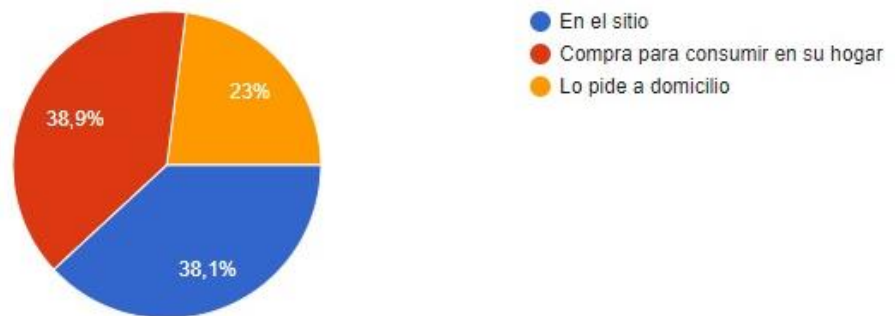
Con este grafico se observa que el principal medio de comunicación para efectos de publicidad es el internet complementado con las redes sociales, que son plataformas muy frecuentadas.

Ilustración 39 Pregunta 12: ¿Si en el mercado se abre una nueva empresa dedicada a la elaboración de estos productos, usted consumiría en ella?



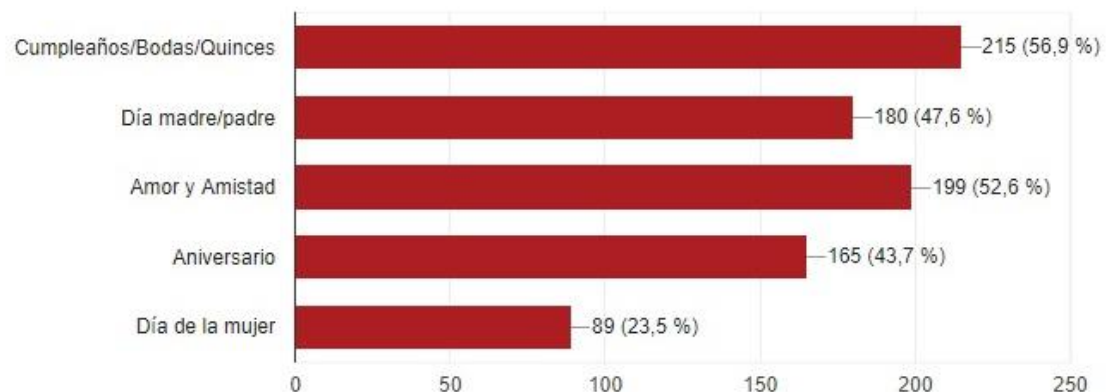
Para buena fortuna de la investigación más del 90% de personas encuestadas afirmaron que si comprarían estos productos en una nueva empresa y ninguno dijo que no lo consumiría.

Ilustración 40 Pregunta 13: ¿Dónde consume estos productos usted?



Vemos que hay casi un empate entre comerlos en el sitio con un porcentaje de 38,1% y comprar para consumir en el hogar con un 38,9% lo que menos se escogió fue la entrega a domicilio, pero es más del 20% lo que otras palabras quiere decir que se debe tener los medios y empaques adecuados para los tres tipos de compra.

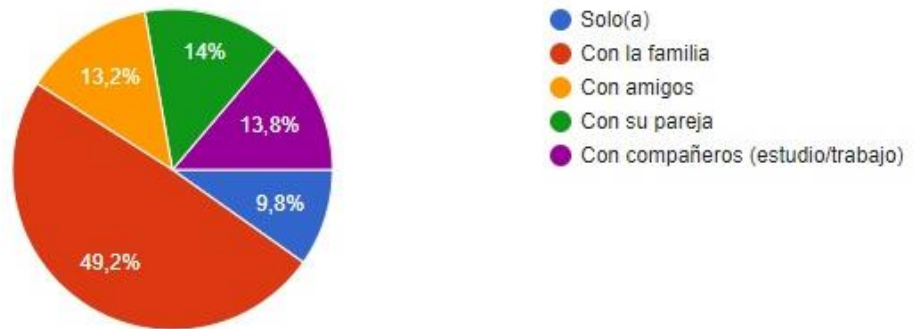
Ilustración 41 Pregunta 14: ¿En qué fechas especiales suele usted consumir estos productos?



La mayoría de los encuestados escogió más de una opción y por ende la mayoría tienen cifras alentadoras, pero se rescata como siempre la moda o la tendencia y está en cumpleaños/bodas/quinceañeras lo que quiere decir que los productos son muy usados.

Ilustración 42 Pregunta 15: ¿En compañía de quien consume estos productos?

Ordene de 1 a 5, donde 1 es lo menos frecuente y 5 lo más frecuente.



Casi todos comparten estos productos con la familia y como se pudo observar en una de las preguntas iniciales, estas familias son en su mayoría son de 3 integrantes lo que representa potenciales compras de varios productos o con mucha frecuencia.

10.4 PLAN DE MERCADEO

Este análisis es el punto de partida para todo el proyecto y, por ello, es necesario dedicar un gran esfuerzo a la elaboración de un análisis de mercado muy bien estructurado. En cada combinación “plan de empresa-empresario”, existirán metodologías de investigación de mercados más aplicables y de mayor validez. Encuestas de todos los estilos, paneles de consumidores, información secundaria, observación directa, panel de expertos, etcétera, son todos métodos válidos para la realización del análisis de mercado.⁵⁷

Este proceso busca definir estrategias que permitan destacar en las fortalezas, aprovechar oportunidades, menguar las debilidades y apaciguar las amenazas; la siguiente tabla ilustra tales estrategias.

⁵⁷ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 330-331

10.5 MATRIZ DOFA

Tabla 21 MATRIZ DOFA

DOFA CANDY PASTELERÍA	Fortalezas:	Debilidades:
	1. Amplio portafolio de productos 2. Proveedores variados y certificados. 3. Servicio de venta innovador 4. Costos bajos	1. Nivel de tecnología que se utilizara 2. Nivel académico que se le solicitara al personal 3. Labores planificadas 4. Posicionamiento en el mercado
Oportunidades: 1. Crecimiento de PIB en el sector. 2. Gustos y tendencias de la comunidad 3. Extensión del área urbana. 4. Tasa de desempleo	Estrategia FO: 1. Abrir otro punto de venta en la zona central del casco urbano del municipio (F1, O1, O3). 2. Elaborar productos llamativos y variados (F2, O2) 3. Promociones, ofertas y estrategias de ventas que atraigan la demanda (F4, F3, O3)	Estrategia DO: 1. Contratar personas desempleadas y capacitarlas en ventas y repostería. (D2, O4). 2. Elaboración de un plan de mercadeo trimestral y consignación de informes en una base de datos (D1, D3, O2).
Amenazas: 1. Nivel de inflación. 2. Transparencia, solidez y madurez en el sistema político. 3. Obligaciones tributarias de las SAS. 4. Productos sustitutos.	Estrategia FA: 1. Ajuste a los precios del mercado manteniendo un margen de utilidad que garantice la sostenibilidad. (F4, A1, A3) 2. Servicio de asesoría al cliente que genere una ventaja competitiva. (F1, F3, A4)	Estrategia DA: 1. Prever decisiones políticas y ajustar la planeación a las necesidades del entorno. (D3, A2) 2. Planificar las estrategias de las 4P para enfrentar la rivalidad del sector (D3, D4, A4)

Fuente: Elaboración propia.

10.5.1 ESTRATEGIAS PARA LA MEZCLA DE MERCADO

10.3.1.1 PRODUCTO:

Se trata de conocer en detalle las características de los productos/servicios en relación con los productos/servicios que existen en el mercado. En este sentido, se deben analizar los siguientes factores: descripción detallada de los productos que se van a vender, aplicación de los productos, elementos especiales de los productos, productos/servicios competidores, fortalezas y debilidades de sus productos frente a los productos/servicios de los competidores.

- **Diseño de imagen:** Pastelería & Repostería Candy, no busca ser una empresa tradicional y ese es un aspecto que debe ser característica primordial de la imagen que proyecte el producto, una imagen innovadora pero fresca, no se busca que llegue al exceso, para esto se va diseñar un empaque con una presentación flexible, pero con el sello de la marca y que por supuesto cumpla con los requisitos de salubridad e higiene. En la siguiente ilustración puede verse 6 alternativas de colores y contrastes para un mismo logo.

Ilustración 43 Alternativas de logotipo



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que el logo de la ilustración 27 no está definido como el logo o imagen de la empresa ya que para este proceso se piensa buscar apoyo en un profesional del área para lograr un concepto adecuado de lo que busca la empresa, donde por supuesto se tenga en cuenta medidas, tonalidades, el significado de los colores y de más.

- **Más portafolio:** Pastelería & Repostería Candy ofrecerá a sus consumidores Pasteles, Brownies, Cupcakes, Postres, Galletas, y a largo plazo pastelería saludable, para llegar a más personas una de las estrategias será contar con un amplio portafolio de productos conservando la línea pastelería y repostería.

10.3.1.2 PRECIO: se utilizará una estrategia de penetración de mercado a través de precios bajos manteniendo un margen de utilidad benéfico para la empresa, para lograrlo se manejarán de 3 a 5 presentaciones de cada producto por tamaños, dependiendo del grado de aceptación que muestre cada uno, esto con la finalidad de que el cliente tenga la libertad de escoger el precio que más se ajuste a su preferencia.

10.3.1.3 PLAZA: la estrategia está encaminada al crecimiento intensivo, para ello se podría realizar fusión con otras empresas, las organizaciones con las cuales podría aliarse serían panaderías, otras pastelerías, tiendas de detalles y casas de eventos, este último estará enfocado a la participación de Pastelería & Repostería Candy como proveedor de snacks, cupcakes o postres para eventos.

10.3.1.4 PROMOCIÓN: La estrategia promocional se trata de identificar todos los aspectos relacionados con mecanismos de promoción que la empresa utilizará. Deben analizarse factores como los siguientes: Nombre, marca, eslogan, logotipo, etcétera. Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores (publicidad clásica, mercadeo directo, eventos y ferias, Internet, visitas a clientes). Ideas básicas para presentar en la promoción. Mecanismos de ayuda a la venta (promociones).

1. Crear ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.
2. Ofrecer cupones o vales de descuentos para el día de inauguración.
3. Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
4. Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
5. Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
6. Poner anuncios en diarios, revistas o en Internet.
7. Crear puestos de degustación.

Programa de medios (frecuencia, valor).

Personal necesario. Proveedor de servicios.

11 ANÁLISIS TÉCNICO

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Este análisis, sin dudas, va coordinado con el de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis.⁵⁸

A continuación, se detallan los elementos generales que se deben analizar:

11.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

En esta sección se deben analizar todos los aspectos relacionados con la elaboración del producto o con la prestación del servicio. se deben precisar los siguientes aspectos:

⁵⁸ Varela R. Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas, 4ª edición, Grupo editorial Pearson

11.1.1 Especificaciones del producto:

En la siguiente página se observa una tabla que describe cada uno de los productos que se espera haga parte del portafolio de Candy Pastelería con las respectivas características físicas tamaño/peso y presentación.

Tabla 22: Descripción de productos

PRODDUCTOS		DESCRIPCION
1	PASTEL	Presentaciones: porción de 200 gr - pastel de 1 o 2 libras, sabor vainilla, chocolate, frutos rojos, torta negra, tort fria, genovesa y mixtas
2	CUPCAKE	Presentaciones regulares y minis. Los regulares miden aproximadamente 7 X 7 cm, dependiendo de la altura del top (la crema), y los minis aproximadamente 5 x 5 cm., sabor oreo, naranja, limon, chocolate, frutos rojos, vainilla y mixtos.
3	BROWNIE	Bizcocho de chocolate pequeño, Presentaciones regulares y minis, regulares 8 X 8 cm y minis 5 X5 cm
4	GALLETA	Alimento pequeño y plano, dulce o salado, presentacion 4cm de diametro, sabores: chocolate, mantequilla y miel, avena.
5	POSTRE	Presentación 300 gr. sabores: oreo, maracuyá, 3 leches, piña y chocolate

Fuente: elaboración propia.

Con esta tabla se puede tener definido las características físicas del producto, aspecto que es importante al momento de manejar las cantidades de sus ingredientes en la elaboración y a su vez es crucial para la fijación de los precios de venta del producto, esto último procurando manejar una margen de rentabilidad sobre el punto de equilibrio y que no llegue a ser usurero, sino más bien accesible, un precio justo basado en una relación de negocio gana-gana.

La siguiente ilustración por otro lado es una guía para determinar la cantidad de porciones correspondiente para cada tamaño de pastel.

Ilustración 44: Guía de porciones para pasteles



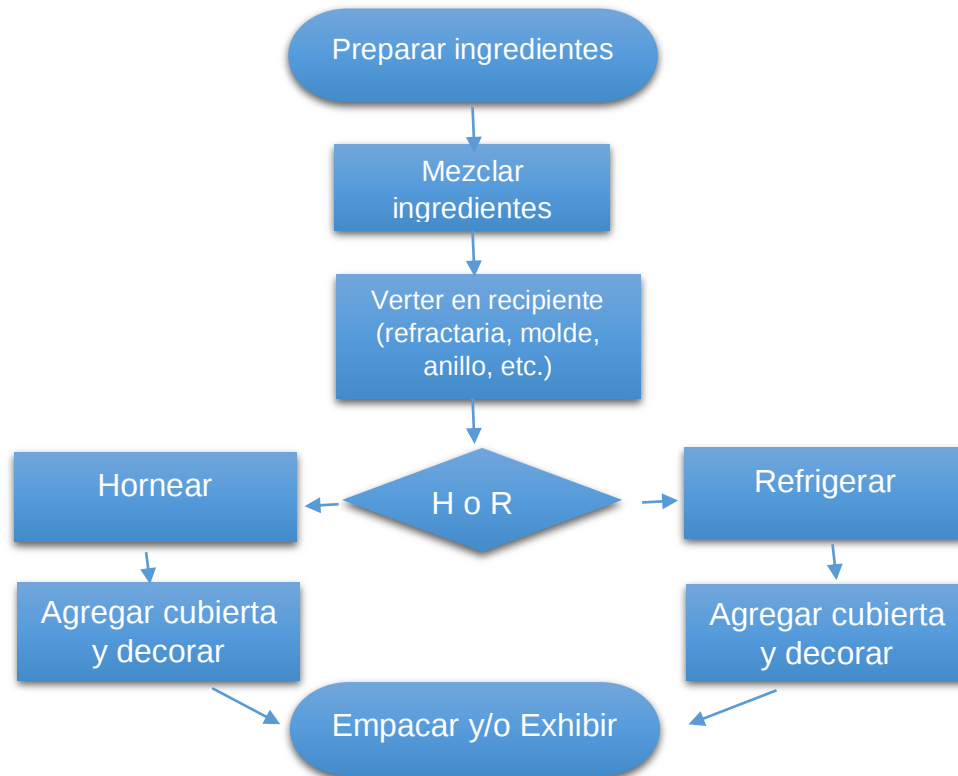
Fuente: <https://www.lulipopdulces.com/single-post/2016/05/31/C%C3%B3mo-calcularel-tama%C3%B1o-y-peso-de-una-Torta>

Esta ilustración es una guía y no constituye un esquema obligatorio para el momento de la puesta en marcha del producto ya que se tendrá en cuenta también el factor de la percepción visual que pueda dar el tamaño de la porción y que pueda resultar a la vista del cliente como buen tamaño.

Ahora procedemos a ver el diagrama de flujo de proceso, este diagrama se ha diseñado pensando en establecer un proceso general que aplica para la producción de todos los productos que se han escogido como parte del portafolio con el cual

iniciaría la idea de negocio que se pone en estudio en el presente trabajo de investigación.

Diagrama básico de flujo:



Fuente: elaboración propia

Materias primas, servicios e insumos básicos: Se debe también determinar el conjunto de elementos necesarios para la elaboración de los productos en cuestión, esta materia prima e insumos, estos son: harina, azúcar, sal, polvo para hornear, esencia de vainilla, chocolate, huevos, leche, cocoa, bicarbonato. etc. se describen los ingredientes del pastel, cupcakes, brownie, galletas y postre de manera respectiva y con los gramos o unidad de medida que corresponde, lo que se podrá ver en el análisis económico como materia prima e insumos.

Licencias:

1. Matrícula mercantil vigente. El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento. Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe paralelamente o con antelación haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural.

2. Certificado Sayco & Acinpro. Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA).

3. Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado *Alimentos*, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

4. Otras normas. Se debe cumplir con las normas que se expidan en el lugar donde se establezca el establecimiento comercial referente al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y actividad comercial. Es así como se tendrá que validar, entre otros:

- Uso de suelo. Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

5. Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.

6. Lista de precios. Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.
7. Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.
8. Inscripción en el RIT. Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del *Formulario RIT Establecimiento de Comercio*. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.
9. Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente.
10. Depósito de la enseña comercial. Las empresas deben garantizar la protección de la enseña comercial del mismo. Dicha protección se garantiza realizando el depósito de la enseña comercial, el cual es una inscripción que hace el empresario o comerciante en el registro público de la propiedad industrial, administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio.⁵⁹

Condiciones de operación:

Circulación mínima: Se procura que los recorridos efectuados por el material y operarios sean óptimos, por tanto, se define un sistema de producción lineal que permita ubicar las herramientas necesarias para cada proceso en orden del primero hasta el último, donde el final del proceso productivo (decoración y empaque) se encuentre ubicado en contiguo al espacio de atención al cliente.

⁵⁹ Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios, Boletín Regional nro. 3 abril 2016. Tomado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Seguridad: Esta estaría respaldada de acuerdo a la normatividad los tres sistemas de seguridad: ambiental, ocupacional y calidad. Esto proporciona la garantía en la seguridad, satisfacción y comodidad del personal, consiguiéndose así una disminución en el índice de accidente y una mejora en el ambiente de trabajo.

Condiciones de calidad:

La norma ISO 9001 es el estándar internacional para Sistema de Gestión de Calidad publicada por ISO. La actualización más reciente de la norma ha sido en 2015, y se la conoce como ISO 9001 2015. Para ser publicada y actualizada, la norma ISO 9001 tuvo que ser aceptada por la mayoría de miembros para que se pudiera convertir en un estándar internacionalmente reconocido, lo que significa que es aceptada por la mayoría de los países de todo el mundo.

11.2 EQUIPOS Y MAQUINARIA

- Horno de convección,
- Dos batidoras,
- refrigerador industrial,
- dos mesas de trabajo de acero inoxidable,
- dos básculas,
- charolas,
- moldes diversos,
- utensilios varios,
- vitrina refrigerada para exhibición de pasteles.
- Cafetera industrial,
- loza,
- cristalería,
- vitrina refrigerada para helados,
- computadora,
- caja registradora, mostrador.

- Cinco mesas, 2
- 20 sillas,
- tres sillones.

Teniendo en cuenta el equipo que se requiere para la ejecución del proyecto de emprendimiento, se elaboró la siguiente tabla, donde se muestra cada uno de los equipos necesarios y su precio actual en el mercado, lo que permite obtener además el valor de la inversión inicial en materia de maquinaria y tecnología.

Tabla 23: Maquinaria y Equipo

CONCEPTO	CANT	VALOR/UNI	INVERSION AÑO 1
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Horno de convección	1	\$ 580.000	\$ 580.000
batidoras	1	\$ 473.700	\$ 473.700
refrigerador industrial	1	\$ 920.000	\$ 920.000
mesas de trabajo de acero inoxidable	2	\$ 619.000	\$ 1.238.000
básculas	2	\$ 15.000	\$ 30.000
bandejas para hornear	10	\$ 26.900	\$ 269.000
moldes diversos	10	\$ 40.000	\$ 400.000
utensilios varios	20	\$ 3.000	\$ 60.000
vitrina refrigerada para exhibición de pasteles	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Cafetera industrial	1	\$ 290.000	\$ 290.000
piezas de loza	50	\$ 10.000	\$ 500.000
vitrina refrigeradora para helados	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Boquillas Para Pastelería	52	\$ 1.922	\$ 99.944
VALOR MAQUINARIA Y EQUIPO=			\$ 8.660.644
MUBLES Y ENSERES			
Caja registradora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Sillas giratorias de oficina	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Mostrador	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Mesas	5	\$ 70.000	\$ 350.000
Sillas	20	\$ 20.000	\$ 400.000
		\$ -	\$ -
VALOR MUEBLES Y ENSERES=			\$ 1.500.000
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Computadores portátiles	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000

Fuente: elaboración propia

La anterior tabla nos arroja un total de inversión inicial para maquinaria y equipo de \$8.660.644, para muebles y enseres de \$1.500.000 y para equipos de computación de \$1.700.00; lo que implica un valor total de \$11.860.644

11.3 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

Infraestructura. Local de 90m², con bodega; ubicado sobre avenida con alto flujo vehicular y peatonal o anclado a zona comercial. En la siguiente ilustración se ve un modelo de planos para una cafetería gourmet que se ajusta al tipo de negocio y a la distribución que se busca para este proyecto.

Ilustración 45: Modelo de planos



Fuente: <https://www.archdaily.co/co/883935/pasteleria-nanan-buctudio/5a0194b9b22e38b1dc000341-nanan-patisserie-buctudio-plans>

Aunque en el plano no se pueda visualizar, se tiene pensado que los clientes tengan visión a la cocina dejando una gran ventana con vidrio de buen grosor sin rejillas que les permita a las personas tener una sensación de cercanía a la empresa al poder ver paso a paso el proceso de producción y que además permita romper el

tabú de que en estos sitios suelen haber insectos y roedores, generando una sesión de confianza y seguridad.

11.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

Para iniciar con el pie derecho es indispensable tener un pool de colaboradores comandado por un chef pastelero, quien se encargue de coordinar la producción, administre los insumos y supervise a las personas a su cargo. En este caso, se trata de un maestro pastelero y un auxiliar de cocina.

Dependiendo del horario de atención al público “que generalmente es de 10:00 a.m. a 9:00 p.m. de lunes a domingo”, será necesario tener uno o dos meseros para atender mostrador y levantar pedidos. Además, una persona en caja y un coordinador (que puede ser el emprendedor) para supervisar la operación general del negocio. En temporadas de mayor venta — como San Valentín, Amor y Amistad, Día de la Mujer, Día del Niño, Día de la Madre, Día del Padre, y Navidad— es posible que se requiera contratar personal adicional, ya sea por horas o por días.

Para formar un equipo altamente productivo (y creativo), se requiere contar con un chef pastelero recién egresados de escuela de gastronomía. “O bien, contratar estudiantes de los últimos semestres de repostería o gastronomía, quienes siempre están dispuestos a aprender y aportan talento e ideas innovadoras al negocio”.

En cuanto a la zona de trabajo, la cocina o taller de la pastelería debe ser amplia y libre de obstáculos. Se procura que esté bien iluminada y que tenga un sistema de extracción de aire. El piso debe contar con antiderrapante y tener paredes de fácil limpieza. Es necesario asegurarse de cumplir con todas las especificaciones que marca ley para evitar accidentes o contaminación.

El equipamiento depende de la producción que se calcule en el mercado existe una gama de hornos industriales de convección con capacidad para procesar más de 25 panes para pastel a la vez. Este tipo de equipos son de acero inoxidable y funcionan con energía eléctrica y, generalmente, pueden hornear a vapor, con calor seco o con vapor y calor. A este elemento clave se debe sumar la compra de al

menos una batidora industrial. Buscar un distribuidor especializado y preguntar por modelos mixtos, que no sólo batan, sino que igualmente posean la función de triturado.

Para equipar el área de venta al público, se requieren aparadores para la exhibición de los pasteles muestra, un refrigerador adicional para bebidas frías, como cafés embotellados y productos lácteos, y un aparador para exhibir velas y detalles festivos.

Del mismo modo, se necesita diversas herramientas y utensilios, como moldes (ya sea de acero, aluminio o silicón), cortadores para pasta, acanaladores (para trabajar la presentación del producto), espátulas, mangas pasteleras, batidores manuales (tipo globo), cuchillos, coladores, rodillos, pinceles, termómetros y relojes.

Se considera una inversión inicial promedio en material de \$12.000.000, aunque puede elevarse de acuerdo con el grado de especialización, detalle y producción de la pastelería en medida que se vaya posicionando.

11.5 PLAN DE CONSUMO

Para destacar es necesario crear una experiencia de compra para el consumidor, esto desde que llega a la pastelería y hasta que degusta el pastel. Se puede comenzar por institucionalizar un saludo, tener producto de degustación, seguir políticas de atención personalizada, cuidar la imagen de la tienda y del personal, ambientar con música, jugar con la iluminación sobre el producto, etcétera.

A partir de la encuesta realizada se pronostica un consumo promedio de:

Ilustración 46: Proceso de muestreo

PROCESO DE MUESTREO
OBJETO DE LA MUESTRA: Nuestra encuesta a mujeres de 15 a 44 años, residentes del municipio de Puerto Tejada, Cauca; lo que representa 11. 236 personas o un 48% de las 23.312 mujeres del municipio EXTENSION: El tiempo de duracion del proceso de la encuesta será de un mes del 01 al 30 de Abril de 2018 ESPACIO: La encuesta se realizará a 378 mujeres que residan en el municipio de Puerto Tejada PROCESO: Probabilistico, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, la población se divide en grupos mutuamente exclusivos. TAMAÑO DE LA MUESTRA: Es la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(e)^2 \cdot [N-1] + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

N=	23312	P=	0,50
Z=	1,96	Q=	0,50
e=	0,05		

$$n = \frac{22388,8448}{59,24} = 378$$

CRITERIOS DE APLICACIÓN: La encuesta se aplicara en los siguientes lugares de concentración:
--

LUGARES DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	PROM	% PARTICIPACIÓN	MUE	N° DE ENCUESTAS X LUGAR
PARQUE PRINNCIPAL	50	0,50	378	189
PANADERIAS	20	0,20	378	76
SUPER MERCADO	20	0,20	378	76
TIENDAS	10	0,10	378	38
	0	0,00	378	0
	100			378

Fuente: Fuente: Jany Castro, José Nicolás. Investigación de Mercados, Avances para el nuevo milenio. Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición 2009. pp 155

Estas encuestas se realizaron escogiendo los sitios más frecuentados por el tipo de demanda que se busca para obtener información real de los gustos, hábitos de compra, deseos y demás factores que crean un perfil del nicho de mercado.

11.6 PLAN DE COMPRAS

El plan de compras consiste en el control de inventario periódicos de los productos elaborados en la pastelería, los cuales contarán con un punto de re-orden establecido de acuerdo al histórico de demanda de cada uno, esto con el fin de evitar desabastecimiento en los productos, además se tendrá en cuenta para la compra de insumo el comportamiento diverso de los meses, donde de acuerdo a estudio de mercado hay un incremento de la demanda, por esta razón para estas fechas especiales se deberá solicitar a los proveedores un poco más de insumos con motivo de la temporada.

Cada mes se realizará un inventario y se determinará cuanta materia prima se requiere, para así mismo solicitarla con los proveedores correspondientes, además se realizará un pronóstico de ventas basado en la demanda de cada producto en los 3 meses anteriores, para adquirir una cantidad de productos cercana a la realidad del mercado, exceptuando por los meses de mayor demanda los cuales a partir de culminado el primer año se pronosticarán en base a las ventas del mes que corresponda a las fechas especiales.

Para el desarrollo de este punto y partiendo de la información que se ha recogido previamente se realizó un análisis de los siguientes aspectos:

11.6.1 Proveedores potenciales:

- ✓ **El Palacio de la Repostería:** Proveedor con gran variedad de artículos e ingredientes para pastelería, están ubicados en la Carrera 6 14 61 Comuna 3, Centro, Cali, Valle del Cauca. Se dedican a la venta de maní tostado, pasas, nueces, mangas americanas y nacionales, moldes, rodillos, mesas cromadas y plásticas, bailarinas, espátulas, boquillas y adornos para tortas.
- ✓ **Tienda Pan:** empresa especializada en la comercialización de insumos y utensilios innovadores para repostería, pastelería y panadería. Se encuentra

ubicada en Cali en la Carrera 25 #7A 29 Barrio Alameda, Cali, Valle del Cauca; entre sus aliados se encuentran.

- ✓ **Sugar Cake (Utensilios y Suministros):** Es una empresa especializada en la distribución de productos e insumos para el exigente mundo de la pastelería, hotelería y restaurantes. Servicio de impresión de piezas físicas de material en 3D para modelos de utensilios para repostería como toppers, stencil y cortadores. Impresiones 100% comestibles en papel de arroz, queso y azúcar para todo tipo de tortas, gelatinas entre otros postres

Hubo una fijación en estos tres proveedores a partir de variables como precios ya que son mayoristas, calidad ya que son empresas reconocidas y buenas referencias del servicio y cumplimiento, contar con buenos proveedores es muy importante para garantizar la calidad del producto final y el cumplimiento con tiempos de entrega, pero además es también igualmente importante no tener un solo proveedor ya que al tener a disposición varias opciones se puede optar por una alternativa diferente cuando alguno no cumpla con los requisitos esperados.

11.6.2 Calidad de los productos/servicios que ofrecen los proveedores:

Los proveedores escogidos son empresas con posicionamiento en el mercado, una antigüedad que les proporciona experiencia en la industria y por supuesto lo que puede considerarse esencial calidad en sus productos ya que son mayoristas de las mejores marcas de insumos y materia prima en la industria de la pastelería y manejan en su portafolio marcas tanto nacionales como internacionales con lo que se facilita el acceso a algunos ingredientes no tan comunes.

11.6.3 Precios de compra incluyendo impuestos y retención:

Se contactó los proveedores Tienda pan y Sugar Cake los cuales fueron los de preferencia en cuanto a su imagen, trayectoria y organización y se obtuvieron las siguientes cotizaciones:

11.6.4 Niveles de compra:

El nivel de compra fue fijado a partir del nivel de ventas para lo cual, se calculó una cifra de ventas por unidad que se observa en la siguiente tabla:

Este dato se obtuvo a partir de las encuestas realizadas, donde se tomó una muestra de 378 personas de las cuales ____ afirmaron en la pregunta nro. 13 que si consumirían el producto, lo que representa el % y se toma como un nivel de compra favorable.

11.6.5 Formas de pago:

La forma de pago será electrónica por medio de cuenta bancaria a nombre de la organización, esto por varias razones, primero seguridad ya que el manejo de grandes sumas en efectivo representa un riesgo muy alto; segundo por organización y control ya que así se lleva un registro automático de los gastos y tercero por facilidad para cuando llegue el momento de realizar los diferentes asientos contables.

11.6.6 Descuentos por pronto pago:

Por manejo de rangos de seguridad esta información no se tendrá en cuenta para el estudio financiero, sin embargo, se espera descuentos por parte de los proveedores ya que se realizarían compras frecuentes al por mayor.

11.7 SISTEMAS DE CONTROL

En esta sección, se plantean las formas operativas que le permiten al proceso productivo generar el producto dentro de las especificaciones de calidad, cantidad y costo. Se deben analizar los siguientes aspectos:

11.7.1 Propiedades básicas del producto:

Teniendo en cuenta la descripción del producto, su tamaño, presentación y hábitos de calidad que se ejercen en su proceso de elaboración, el producto deberá cumplir con las propiedades básicas que garanticen el cumplimiento de las expectativas del consumidor final.

11.7.2 Procesos críticos en calidad:

De los factores más importantes a tener en cuenta en el proceso de calidad se considera indispensable los buenos hábitos de higiene y salud, los alimentos deben mantenerse en condiciones óptimas de inocuidad

11.7.3 Puntos de inspección de calidad:

Cada uno de los procesos de elaboración de los productos recibirá su respectiva inspección al momento que se hace la recepción en la siguiente etapa independientemente de si es ejecutada por una o varias personas, esto con el fin de garantizar que todos y cada uno de los procesos se elaboren de conformidad a lo establecido inicialmente y aún más importante con el fin de garantizar generar en el cliente una experiencia agradable y memorable, que finalmente repercutirá en una labor de fidelización.

11.7.4 Equipos de control de calidad:

De conformidad con lo anteriormente mencionado el proceso de control de calidad no recaerá sobre una sola persona en específico, sino que será un deber de cada uno de los miembros de la organización, propagando una cultura de mutua colaboración y compromiso con los objetivos comunes.

11.7.5 Puntos de inspección en costos:

La inspección de los costos estará en manos de el/la gerente quien inicialmente y por un tiempo indeterminado será uno de los emprendedores del proyecto, en el cumplimiento de esta función deberá monitorear con frecuencia los precios y sus movimientos en el mercado manteniendo los costos tan bajos como sea posible sin llegar afectar el factor calidad, así como tener múltiples opciones de proveedores y comparar en estos precios, calidad, tiempos de entregas etc. para establecer finalmente cual es la mejor alternativa de costos.

11.7.6 Personal para control de costos:

Aunque la gestión estaría delegada directamente al gerente este a su vez se apoyara en conocimientos contables por medio de la asesoría de un contador, el cual no estaría contratado con la empresa si no que se le pagara por horas su servicio cuando este sea necesario.

11.7.7 Sistemas de control logístico:

Para llevar un control logístico primero se determinarán los tiempos estipulados para cada proceso y por consiguiente se obtendría el tiempo de elaboración de cada producto lo cual permitirá establecer tiempos y con base en ellos trazar una meta de producción diaria y entregar en el mínimo tiempo posible pedidos y domicilios.

12 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Recuerde que el objetivo central el análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa las estructura y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.⁶⁰

Para este análisis se tomó en consideración todos los aspectos que involucran la estructura de la empresa y los cuales se desarrollan uno a uno a continuación, esto por supuestos partiendo de la estructura de Varela.

Se analiza la estructura administrativa iniciando con la matriz DOFA en donde encontraremos las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas identificadas de acuerdo a la información recogida a lo largo de todo el proceso investigativo y del planteamiento de las características que se piensan aplicar en la empresa una vez constituida.

12.1 GRUPO EMPRESARIAL

12.1.1 Miembros del grupo empresarial.

Hector Stiven Gomez y Karol Yesenia Pernía, jóvenes emprendedores, residentes del municipio de Puerto Tejada Cauca, profesionales en Administración de empresa, Universidad del Valle sede Norte del Cauca. Se nos considera personas proactivas, responsables, con capacidad de trabajar en equipo, bajo presión, comprometidas con el trabajo y con la satisfacción del cliente, de aprendizaje rápido,

⁶⁰ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 371

fluidez verbal, creativos, orientados al logro, con habilidades sociales, disciplinados y con mucho sentido de organización.

Como Administradores de empresas, podemos desempeñarnos en cualquier punto de la cadena de abastecimiento de una organización como lo es planeación de requerimientos, recepción de materiales, atención al cliente, ventas, compras, entre otras.

12.1.2 Experiencias y competencias de cada uno que son útiles para la empresa.

Stiven Gomez: Tecnólogo en sistemas, con 2 años de experiencia en servicio al cliente y 10 semestres de administración de empresas.

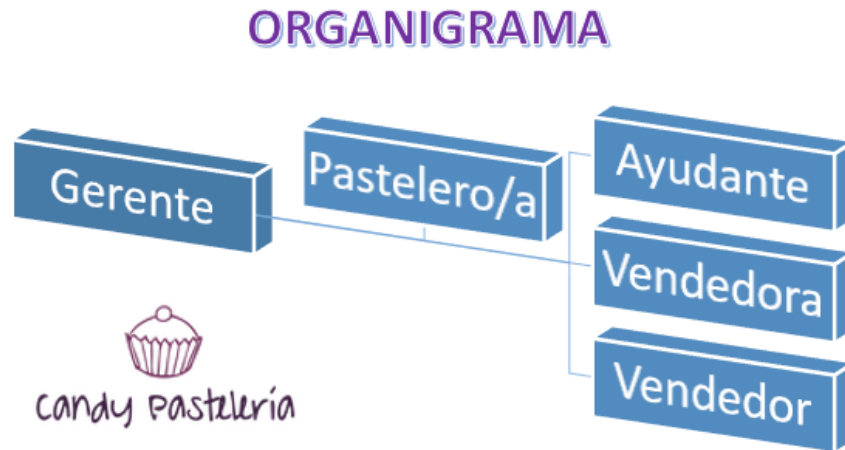
Karol Pernía: Experiencia de 3 años, 1 año en servicios de telecomunicaciones, soporte técnico, servicio al cliente, fidelización; 2 años en el sector salud en el área de cobranza, conocimiento de Ley 100, 1 año de experiencia en afiliación a EPS, ARL y caja de compensación, 10 semestres de administración y estudios en Diseño y Desarrollo de Sitios Web Accesibles, Base de datos generalidades y sistemas de gestión, Manipulación de alimentos y BPM, Plan de mercadeo y Coaching en la Conducción del Recurso Humano en Operaciones de Contact Center.

12.1.3 Condiciones salariales.

Para fines de rentabilidad durante el primer año de funcionamiento ambos emprendedores tendrán un salario asignado de \$900.000 más prestaciones legales, el cual se genera bajo el marco general de los procesos de nómina.

12.2 ORGANIZACIÓN

12.2.1 Estructura básica (organigrama)



Fuente: elaboración propia

12.2.2 Líneas de autoridad.

Partiendo de la estructura y el organigrama, se define una línea de autoridad vertical donde en la parte superior se encuentra el gerente, persona ante quien todos los empleados deben responder.

Luego se encuentra el pastelero quien tiene autonomía sobre casi todos los procesos y decisiones a los que se enfrenta en el desempeño de su labor.

Finalmente, pero no menos importante están el ayudante de pastelería y los vendedores, quienes en un orden jerárquico tendrían el mismo nivel, pero el ayudante responde ante el pastelero y los vendedores ante el gerente. El gerente no solo cumplirá con funcionalidades del tipo administrativo, sino que también será un supervisor de la actividad diaria de la pastelería.

12.2.3 Estilo de dirección.

Tras realizar un análisis de los diferentes tipos de liderazgo, se opta porque los resultados de los empleados son también en gran parte una consecuencia del trato que reciben por parte de su líder, lo cual lleva a que se determinará que para el

proyecto en ejecución se tendrá liderazgo Transformacional, Carismático y Democrático. A continuación, una breve descripción de los estilos que se aplicarán.

Transformacional:

El objetivo de este tipo de liderazgo es influir y transformar positivamente a los grupos de trabajo para la consecución de objetivos. Se basa en la inspiración, la motivación y el entusiasmo. Este se elige pensando en fortalecer el proyecto de vida de los empleados y que en función de esto o de las motivaciones personales que tenga cada uno, se pueda trabajar en equipo y con sentido de pertenencia.

Carismático:

Los líderes carismáticos basan su función en el entusiasmo, la energía y la proactividad. Son referentes de aquellas personas que tienen a cargo. La razón por la que se escoge este tipo de liderazgo es que se busca una imagen agradable, fresca, cercana y entusiasta, lo cual empieza desde el interior de la empresa al propagar un ambiente laboral que no solo sea estable, sino que además se perciba como un grupo de amigos o familia.

Democrático:

A diferencia del liderazgo burocrático, este estilo de liderazgo promueve la interacción y la participación de las personas que conforman los grupos de trabajo. Sus voces tienen importancia y valor a la hora de las decisiones. Se tomó este liderazgo porque permite el libre uso de procesos y toma de decisiones para cada cargo sin llegar a ser totalmente autónomos y sin que el líder llegue a ser un burócrata.

12.3 EMPLEADOS

12.3.1 Necesidades cualitativas y cuantitativas (perfiles)

Para la puesta en marcha de la idea de negocio Candy Pastelería, se requiere el siguiente personal con los perfiles descritos para cada cargo y responsabilidades respectivamente.

CARGOS:

Rol del Gerente:

Perfil y Competencias: Administradores, Economistas, Contadores, Ingenieros y demás profesionales que tengan experiencia en el manejo de proyectos. Requiere de exigencias de responsabilidad y entrega por lo que se hace, a la vez de un conocimiento claro y profundo de lo que es la planeación y control de actividades. Debe poseer espíritu de investigación y conocimiento general del entorno que lo rodea a él y a la institución que representa.

Salario: 900.000 + prestaciones de ley + Aux. de transporte.

El gerente será un profesional preparado para:

- ✓ Dirigir de una manera efectiva y óptima, el factor humano y los recursos físicos y financieros de una organización en el desarrollo de los proyectos.
- ✓ Administrar las estructuras organizacionales.
- ✓ Establecer objetivos y pautas de desarrollo de los proyectos.
- ✓ Manejar las técnicas operativas para el análisis y toma de decisiones necesarias en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Asignar los diferentes tipos de recursos para el desarrollo de la empresa.
- ✓ Manejar con habilidad algunas técnicas de planeación.
- ✓ Manejar las relaciones técnico-económicas de los procesos y sus impactos en el medio ambiente.
- ✓ Manejar con habilidad los conocimientos y técnicas financieras y económicas.
- ✓ Manejar las técnicas de las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- ✓ Prever y controlar el riesgo en los procesos.

- ✓ Establecer los diferentes indicadores de gestión para el control y seguimiento de metas.

Funciones y Responsabilidades:

Dentro de las principales tareas del Gerente se encuentran:

- 1. Planificación:** momento clave en donde se definen fechas, plazos, responsables, recursos y costos.
- 2. Establecer los objetivos:** El Gerente debe definir los objetivos en función de las variables debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad previamente identificadas por medio del análisis del mercado.
- 3. Supervisión de tareas:** Esta es su función principal o al menos, generalmente, la más valorada. El Gerente debe estar al tanto de cada tarea, medir su evolución y el desempeño de los colaboradores, así como también detectar los riesgos asociados. Gran parte del éxito o fracaso de una idea de negocio depende del grado de supervisión.
- 4. Implementación de soluciones o cambios:** Finalmente es fundamental que tenga la capacidad de gestionar los recursos, implementando cambios y soluciones. Esto exige contar con la capacidad de evaluar con criterio y de forma constante el avance de la empresa, dado que el Gerente debe decidir cuándo y cómo intervenir en cada proceso.

Desde otras experiencias, es sabido que la falta de tiempo o competencias específicas en las organizaciones puede generar que sus colaboradores no puedan cumplir con este rol o por lo menos no de forma eficiente. De la correcta gestión del gerente dependerá en gran medida que se cumplan los objetivos trazados ya que es quien tiene la autoridad para delimitar funciones, aplicar correctivos, supervisar procesos, retroalimentar los colaboradores y mantener el negocio alineado con el cumplimiento de metas.

Rol de los vendedores, perfil y competencias:

Mujer y/o hombre, residente del municipio de Puerto Tejada, Cauca; debe ser bachiller culminado o técnico en áreas administrativas con experiencia mínima de 6 meses en el cargo. Persona con excelente actitud de servicio y dinamismo.

Salario: 781.242 + prestaciones de ley + Aux. de transporte.

Funciones y Responsabilidades:

1. Manejo de caja menor y realizar cierre diario.
2. Mostrar productos de la pastelería y ofrecer diferentes opciones al cliente.
3. Abrir y cerrar el local en los horarios estipulados.
4. Atención a las mesas

Rol del contador:**Perfil y Competencias:**

Profesional de contaduría o estudiante de 6 semestres en adelante, con experiencia mínima de 1 año, preferiblemente en empresas del sector comercio, con conocimientos y experiencia en impuestos de ventas, buen manejo de Excel.

Salario: 900.000 + prestaciones de ley + Aux. de transporte.

Funciones y responsabilidades:

1. Revisar las facturas para su contabilización.
2. Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
3. Revisar y firmar conciliaciones bancarias
4. Manejo de facturación, presupuestos, balances y nómina.

Rol del/a Pastelero/a:**Perfil y Competencias:**

Pastelero con especialidad y énfasis en la elaboración de pastelería, galletería, hojaldres y pasa bocas dulces y salados en producción masiva. Con experiencia de

2 años como pastelero, en el área de restaurantes, hoteles o empresas del sector alimenticio. Indispensables estudios técnicos en gastronomía, pastelería, panadería o afines.

Salario: 900.000 + prestaciones de ley + Aux. de transporte.

Funciones y responsabilidades:

1. Elaboración de los productos y supervisión de los procesos.
2. Planear y ejecutar la producción
3. Elaborar requisiciones de materias primas además de inventarios y llenar formatos que se soliciten

12.3.2 Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo por medio de bolsas de empleo del municipio de Puerto Tejada como es el caso de la agencia de empleos de Comfacauca y adicionalmente en la bolsa de empleo de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca. Una vez publicadas las vacantes se citarán aquellas personas que cumplan con el perfil para ser entrevistadas midiendo sus características para determinar si cumplen con los requerimientos del puesto al cual se postulan.

Definidos los candidatos más acordes al perfil se realizarán pruebas psicotécnicas y/o prácticas, posterior a ello los exámenes médicos de rutina.

12.3.3 Programas de capacitación.

Inducción: el proceso de inducción se estima requiera de una durabilidad de una semana donde la persona seleccionada para el puesto recibirá entrenamiento y/o capacitación dependiendo del cargo.

Cursos Cortos: Se realizarán constantemente capacitaciones de manipulación de alimentos, en nuevas técnicas de pastelería y repostería para el pastelero y su ayudante; como también se harán capacitaciones en servicio al cliente y ventas para los vendedores.

12.3.4 Políticas de administración de personal.

Tipo de contrato: a término indefinido, prestaciones, bonificaciones, estímulos por productividad, aportes parafiscales, aportes a la seguridad social, posibles aumentos salariales, dotación, seguridad industrial, etcétera.

12.3.5 Contratación con terceros.

En este caso la contratación del contador ya que este no estará vinculado con contrato laboral sino por prestación de servicios u horas. Para el servicio de domicilio inicialmente se establecerá un convenio con un independiente que genere el cobro por el transporte.

12.4 ORGANIZACIONES DE APOYO

En la tabla de redes de apoyo se muestra las entidades que representan una alianza o de las cuales se necesita para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 24 Redes u organizaciones de Apoyo

EMPRESA	VENTAJAS	BENEFICIOS
TIENDA PAN Y SUGAR CAKE	Nos brinda la ventaja de que sus productos son muy conocidos, de buena calidad, además de comercializar insumos ya están posicionados en el mercado.	Al ser compradores mayoristas tendremos ventaja en descuento de sus productos, ya que no hay otro establecimiento que se abastezca de sus productos en el municipio de Puerto Tejada.
LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA	Brinda un soporte legal en relación a la formalidad del proyecto	Con relación a otras empresas del sector en el municipio de Puerto Tejada es común que no todos los negocios tengan toda la documentación en regla, esto nos permite que en caso de que se realicen reformas con respecto a normas de legalidad y se presente una inspección en nuestra empresa contemos con el respaldo que brinda cámara y comercio.

ENTIDAD PRESTAMISTA	Una la entidad financiera que financia proyectos que supongan un alto monto con la tasa de interés más baja del mercado.	Esto nos proporciona un gran beneficio con relación a otras entidades que ofrecen una tasa de interés mucho más altas, al acceder a un crédito con un fondo para emprendimiento, nos favorece en la medida que el retorno del dinero sería mucho más rápido
----------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Con el anterior esquema es más fácil comprender cuales son las empresas que le brindará a poyo al emprendimiento y el tipo de relación que se tiene con estas.

13 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

Como ya se anotó, éste tiene como objetivos: definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto; determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos. En este análisis, se deben determinar los siguientes aspectos.⁶¹

13.1 ASPECTOS LEGALES

“Las obligaciones tributarias de la sociedad por acciones simplificada son las mismas que tienen los otros tipos de sociedades. Por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar el IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, IVA.

Este impuesto lo paga el comprador, pero la empresa hace de recaudador y debe consignarle bimestralmente a la DIAN.

Cuando la sociedad paga un bien o un servicio, si el monto alcanza los topes establecidos por la DIAN, debe hacer RETENCIÓN EN LA FUENTE por el impuesto

⁶¹ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 356

a la renta, la cual debe consignarse mensualmente. Esta figura no es un impuesto. Es un anticipo.

Así mismo, debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de INDUSTRIA Y COMERCIO, ICA, que es un impuesto municipal.

Anualmente debe pagar el impuesto a la renta, que corresponde al 33% de las utilidades obtenidas.

Y por último están los aportes parafiscales que son el 9% de la nómina mensual (4% para las Cajas de compensación familiar; 3% para el Instituto de Bienestar Familiar y 2% para el SENA).

Claro está, que, si la sociedad tiene la categoría de Mipyme, tiene descuento en el pago de parafiscales durante los tres primeros años de funcionamiento. Para el primer año tiene un descuento del 75%, para el segundo año tiene un descuento del 50% y para el tercer año un descuento del 25%.

Antes de registrar la sociedad ante la Cámara de Comercio, hay que hacer la inscripción en el Registro único Tributario, RUT. Esta diligencia se hace por internet en el PORTAL DE LA DIAN”

13.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

Una parte de la planificación del sistema de gestión ambiental que establece la **Norma ISO 14001** está orientada a que la organización logre identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que pueda controlar y aquellos sobre los cuales pueda influir, de modo que le resulte posible determinar aquellos aspectos que tienen impactos significativos sobre el medio ambiente.

A continuación una tabla que describe los aspectos ambientales según la NORMA ISO 14001⁶²

Ilustración 47 Áreas susceptibles a contaminación, causas y efectos



Fuente: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/05/14/identificacion-y-evaluacion-de-aspectos-ambientales/>

Esta ilustración muestra de forma práctica y concisa los elementos que tienden a ser focos de contaminación por parte de las presas, se puede ver también las diferentes causales y efecto, la idea no es solo verlo como una imagen informativa sino más bien como una herramienta para elaborar estrategias que reduzcan el impacto o daño ambiental de la empresa.

⁶² Fuente: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/05/14/identificacion-y-evaluacion-de-aspectos-ambientales/>

El propósito de esta Norma Internacional es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que permitan que una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental. Un enfoque sistemático a la gestión ambiental puede proporcionar información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones para contribuir al desarrollo sostenible.

En el caso de Candy Pastelería los aspectos ambientales a considerar son mínimos ya que esta se encuentra el sector de alimentos y al no tener procesos de producción masiva y contaminante tales como los que llevan a cabo las industrias no hay tampoco un impacto ambiental de gran magnitud, sin embargo, se rescatan el uso de recursos naturales: agua, papel, combustible, energía, madera, etc. Donde el efecto o impacto recae en el agotamiento de tales recursos naturales, como forma de contribución al desarrollo sostenible Candy Pastelería opta por utilizar en sus procesos administrativos materiales reciclables, además todos los residuos del proceso se llevarán a sitios específicos para su deposición.

13.3 ANÁLISIS SOCIAL

El riesgo social en el que se incurre está directamente relacionado con 2 factores que aquejan la comunidad del municipio desde hace ya muchos años, el primero es la inseguridad dadas las distintas conductas delictivas que tanto preocupan a la comunidad, ya sea por las rivalidades entre pandillas, las fronteras invisibles o los robos, estos sucesos generan que las personas no se sientan tranquilas por fuera de sus casas después de cierta hora, y los horarios de principal consumo de nuestros productos son la tarde y parte de la noche; el otro factor de gran preocupación es el nivel educativo de los habitantes del municipio ya que la mayoría solo cursan estudios hasta el bachillerato y esto repercute en que no tengamos una población capacitada para competir en el mercado laboral y aspirar a un nivel socio económico que supere el estrato 2 dado que también se pudo evidenciar por medio

de las encuestas, esto finalmente incide en que las personas con sus pocos ingresos no inviertan con frecuencia en este tipo de productos ya que no son una necesidad para subsistir sino más bien un gusto o deseo.

14 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

Una empresa que carece de identidad o cultura no tiene el claro el rumbo que desea tomar y bajo qué directrices lo persigue, uno de los principales elementos para generar una cultura empresarial son los valores que rigen la organización, valores que parten desde la manera en como todos y cada uno de los miembros de esta los aplica en sus funciones y actividades cotidianas dentro de su área de trabajo.

Este análisis busca determinar la adecuación de la posición personal del grupo empresarial en aspectos éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en sí misma o con las condiciones operativas que exige la empresa.⁶³

Con el fin de evitar situaciones tales como dificultades familiares asociadas con la marcha de la empresa, posibles incompatibilidades con los socios y posibles acciones de conflicto de interés se establecieron algunos valores para manejo personal y como empresa.

Responsabilidad: Candy Pastelería, se centrará en que sus empleados sean responsables ya que este es un valor que va más allá del cumplimiento de metas, se trata de tener disposición personal para entregar lo mejor en cada proceso y de manera íntegra.

Honestidad: tomando la honestidad como valor que no solo se limita a ser sinceros, sino que se complementa con ser fieles a la empresa, si bien no es una obligación que los empleados se queden en ella, lo que se busca es que la información de la misma sea valorada y respetada, por tanto, se busca transparencia

⁶³ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 359

Ética: Se debe tener un concepto de moral, una de las principales políticas que buscará la organización es ser éticos, no se busca sacar una ventaja provechosa e imparcial ante el cliente por tanto se cobra lo justo por cada trabajo realizado, así el cliente no se hace una imagen de entidad usurera.

15 ANÁLISIS ECONÓMICO

Este análisis tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto y, por ello, es necesario identificar los siguientes componentes:

15.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

A continuación, se puede observar un listado de la maquinaria, equipos, muebles, enseres y equipos de computación que se requieren para el desarrollo del proyecto, los precios que se establecieron son los que tiene cada uno de estos productos en el mercado actual e incluyen su valor el impuesto al valor agregado.

Tabla 25: INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

INVERSION INICIAL					
CONCEPTO	CANT	VALOR/UNI	INVERSION AÑO 1	INVERSION AÑO 2	INVERSION AÑO 3
MAQUINARIA Y EQUIPO					
Horno de convección	1	\$ 580.000	\$ 580.000	\$ -	\$ -
batidoras	1	\$ 473.700	\$ 473.700	\$ -	\$ -
refrigerador industrial	1	\$ 920.000	\$ 920.000	\$ -	\$ -
mesas de trabajo de acero inoxidable	2	\$ 619.000	\$ 1.238.000	\$ -	\$ -
básculas	2	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ -	\$ -
bandejas para hornear	10	\$ 26.900	\$ 269.000	\$ -	\$ -
moldes diversos	10	\$ 40.000	\$ 400.000	\$ -	\$ 80.000
utensilios varios	20	\$ 3.000	\$ 60.000	\$ 15.000	\$ 15.000
vitrina refrigerada para exhibición de pasteles	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -
Cafetera industrial	1	\$ 290.000	\$ 290.000	\$ -	\$ -
piezas de loza	50	\$ 10.000	\$ 500.000	\$ 60.000	\$ 60.000
vitrina refrigeradora para helados	1	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ -	\$ -
Boquillas Para Pastelería	52	\$ 1.922	\$ 99.944	\$ 6.000	\$ 6.000
VALOR MAQUINARIA Y EQUIPO=			\$ 8.660.644	\$ 81.000	\$ 161.000
MUBLES Y ENSERES					
Caja registradora	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -
Sillas giratorias de oficina	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ -
Mostrador	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ -	\$ -
Mesas	5	\$ 70.000	\$ 350.000	\$ -	\$ -
Sillas	20	\$ 20.000	\$ 400.000	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR MUEBLES Y ENSERES=			\$ 1.500.000	\$ -	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION					
Computadores portátiles	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ -	\$ 1.700.000
INVERSION TOTAL=			\$ 11.860.644	\$ 81.000	\$ 1.861.000

Fuente: Elaboración propia.

La tabla arroja un valor total de inversión inicial de \$11.860.644 en lo concerniente a equipo e instrumentos necesarios para el funcionamiento la idea de negocio.

15.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

En la siguiente tabla se observan los costos y gastos tanto fijos como variables que implicarían una necesidad no solo para la puesta en marcha del proyecto sino también para su día a día.

Tabla 26: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO					
COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 1.089.988	\$ 1.134.568	\$ 1.181.086	\$ 1.229.392
MENOS INVENTARIO FINAL	\$ 1.089.988	\$ 1.134.568	\$ 1.181.086	\$ 1.229.392	\$ 1.279.674
ARRENDAMIENTO	\$ 9.600.000	\$ 9.992.640	\$ 10.401.339	\$ 10.826.754	\$ 11.269.568
SALARIOS PRODUCCION	\$ 32.922.763	\$ 34.269.304	\$ 35.670.919	\$ 37.129.859	\$ 38.648.471
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 3.600.000	\$ 3.747.240	\$ 3.900.502	\$ 4.060.033	\$ 4.226.088
DOTACIONES	\$ 400.000	\$ 416.360	\$ 433.389	\$ 451.115	\$ 469.565
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 1.732.731	\$ 1.740.831	\$ 2.323.598	\$ 2.323.598	\$ 2.323.598
COSTOS FIJOS	\$ 48.255.494	\$ 51.256.363	\$ 53.864.315	\$ 55.972.444	\$ 58.166.682
COMPRAS	\$ 54.499.395	\$ 58.430.272	\$ 60.183.181	\$ 61.988.676	\$ 63.848.336
SALARIOS TEMPORALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
OTROS(REPUESTOS, TRANSPORTE)	\$ 1.800.000	\$ 1.873.620	\$ 1.950.251	\$ 2.030.016	\$ 2.113.044
MANTENIMIENTO	\$ 300.000	\$ 312.270	\$ 325.042	\$ 338.336	\$ 352.174
COSTOS VARIABLES	\$ 56.599.395	\$ 60.616.162	\$ 62.458.474	\$ 64.357.028	\$ 66.313.554
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 103.364.901	\$ 110.321.597	\$ 114.708.314	\$ 118.648.966	\$ 122.730.997
GASTOS					
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 7.384.382	\$ 1.029.950	\$ 1.063.818	\$ 1.098.666	\$ 1.134.760
OTROS(ASEO,PAPELERIA)	\$ 800.000	\$ 832.720	\$ 866.778	\$ 902.229	\$ 939.131
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 8.184.382	\$ 1.862.670	\$ 1.930.596	\$ 2.000.895	\$ 2.073.891
PUBLICIDAD	\$ 1.000.000	\$ 1.040.900	\$ 1.083.473	\$ 1.127.787	\$ 1.173.913
GASTOS OPERACIONALES DE VTAS	\$ 1.000.000	\$ 1.040.900	\$ 1.083.473	\$ 1.127.787	\$ 1.173.913
TOTAL GASTOS	\$ 9.184.382	\$ 2.903.570	\$ 3.014.069	\$ 3.128.682	\$ 3.247.804
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 112.549.283	\$ 113.225.168	\$ 117.722.383	\$ 121.777.648	\$ 125.978.801

Fuente: elaboración propia

Aquí se visualiza el valor de servicios públicos, arrendamiento, mantenimientos, impuestos, publicidad, entre otros factores que muchas veces no son tenidos en cuenta por empresarios empíricos al momento de determinar el precio de venta de sus productos y que puede repercutir en jugar a pérdida o el fracaso de la idea de

negocio, para este caso el total de costos y gastos arrojado es de \$112.549.283 en el primer año, valor que debe ser superado por el de ventas para que haya rentabilidad en el proyecto empresarial. Es conveniente recordar varios aspectos:

La inversión en capital de trabajo es una inversión de comienzos de período.

El capital de trabajo circula y, por tanto, es un dinero que se va, pero regresa.

Estos dos hechos originan que, para calcular la inversión en capital de trabajo para el año 0, se tome el valor de los requerimientos de capital de trabajo para el año 1; y para calcular las inversiones en capital de trabajo de los años 1 y 2, se debe hacer la diferencia entre los requerimientos de los capitales de trabajo de los años 2 y 1, y de 3 y 2, respectivamente.

15.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

De acuerdo con los resultados del análisis de mercado y con las políticas de ventas, descuentos y cartera indicados en el presente trabajo se establece la siguiente información:

Tabla 27: PROYECCION DE VENTAS ANUALES

PROYECCION DE VENTAS ANUALES							
PRODUCTO S	INVENTARIO INICIAL	STOCK DE INVENTARIOS	UNIDADES VENDIDAS AÑO 1	PRECIO DE VENTA	VENTAS AÑO 1	INVENTARIO FINAL AÑO 1	COSTO INVENTARIO FINAL AÑO 1
PASTEL	\$ 19.933	2,0%	\$ 19.535	\$ 1.849	\$ 36.111.779	399	\$ 198.934
CUPCAKE	\$ 3.893	2,0%	\$ 3.815	\$ 1.471	\$ 5.612.459	78	\$ 35.357
BROWNIE	\$ 6.737	2,0%	\$ 6.602	\$ 3.806	\$ 25.129.291	135	\$ 131.385
GALLETA	\$ 6.199	2,0%	\$ 6.075	\$ 1.416	\$ 8.600.838	124	\$ 36.885
POSTRE	\$ 14.174	2,0%	\$ 13.890	\$ 3.053	\$ 42.411.410	283	\$ 687.426
0	\$ -	0%	\$ -	\$ 0	\$ -	0	\$ 0
TOTAL	\$ 50.936		\$ 49.917		\$ 117.865.777	611	\$ 1.089.988

AÑO	% INCREMENTO DE	PROYECCION DE LA INFLACION	VENTAS ANUALES	VENTAS + INFLACION X AÑO	INVENTARIO FINAL
1		0	\$ 117.865.777	\$ 117.865.777	\$ 1.089.988
2	3%	4,1%	\$ 121.401.750	\$ 126.367.082	\$ 1.134.568
3	3%	4,1%	\$ 125.043.803	\$ 130.170.599	\$ 1.181.086
4	3%	4,1%	\$ 128.795.117	\$ 134.062.837	\$ 1.229.392
5	3%	4,1%	\$ 132.658.970	\$ 138.084.722	\$ 1.279.674

Fuente: elaboración propia

La proyección de ventas muestra para el primer año un valor recogido de \$117.865.777, la cual es una cifra alentadora teniendo en cuenta el valor previamente mencionado de costos y gastos, se cumple con el objetivo de no tener menos ingresos que gastos y eso habla bien de la investigación.

15.4 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA, SERVICIOS E INSUMOS

De acuerdo con los resultados del análisis técnico y las políticas de compra (% a plazos y plazo); y según los efectos tributarios (IVA, retención en la fuente) con que se construyó una cotización, se elabora la siguiente tabla, que es el presupuesto de compras de materias primas, servicios e insumos por cada producto que elaborará Candy Pastelería.

Tabla 28: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA PASTEL DE 20 PORCIONES

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE			PASTEL			Porción*Pastel es 20
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO
1	Mantequilla orgánica	Orgánico	gr	100	7,1%	\$ 1.500
2	Azúcar Pulverizada	Orgánico	gr	200	14,2%	\$ 1.800
3	Huevos	Orgánico	uni	3	0,2%	\$ 900
4	Harina	Orgánica	gr	300	21,3%	\$ 3.500
5	Polvo para hornear	Orgánico	gr	0,5	0,0%	\$ 150
6	Sal	Orgánico	cucharadita	1	0,0%	\$ -
7	Leche	Orgánico	ml	250	17,8%	\$ 600
8	Esencia de Vainilla	Orgánico	gr	1,5	0,1%	\$ 200
9	Puré de fresa	Orgánico	gr	150	10,7%	\$ 1.500
10	Cocoa	cucharadita	gr	150	10,7%	\$ 2.460
11	Agua hirviendo	Orgánico	ml	250	17,8%	\$ 100
12	Bicarbonato de sodio	Orgánico	cucharadita	1,5	0,1%	\$ 200
TOTAL=				1406,5	TOTAL=	\$ 8.450
COSTO PORCION						\$ 423

Fuente: elaboración propia

Para elaborar un pastel del cual se pueden obtener 20 porciones personales se requiere un total de 12 ingredientes o insumos que se describieron en la anterior tabla, en la que además se aprecia la cantidad requerida de cada uno y el costo que representa, donde se obtiene un total de costo por \$ 8.450 donde cada porción representa un costo de \$422,5.

Continuando con los costos de la materia prima se describen posteriormente los insumos necesarios para la elaboración de un grupo de 24 cupcakes:

Tabla 29: MATERIA PRIMERA REQUERIDA PARA 24 CUPCAKES

MATERIA PRIMERA REQUERIDA DE:			CUPCAKE			24
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO
1	Harina de trigo	Orgánico	gr	300,0	23,4%	\$ 3.500
2	Polvo para hornear	Orgánico	gr	1,5	0,1%	\$ 250
3	Sal	Orgánico	gr	1,5	0,1%	\$ 250
4	Mantequilla	Orgánico	gr	350,0	27,3%	\$ 3.500
5	Huevos	Orgánico	uni	4,0	0,3%	\$ 1.200
6	Esencia de vainilla	Orgánico	gr	1,5	0,1%	\$ 200
7	Leche	Orgánico	ml	625,0	48,7%	\$ 2.000
			TOTAL=	1283,5	TOTAL=	\$ 10.900
			COSTO UNITARIO			\$ 454,17

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar esta preparación requiere de menos cantidad de ingredientes, pero cabe aclarar que estas recetas están basadas en un parámetro

generalizado de la elaboración de cada producto, ya en la operación se considera la integración de otros ingredientes de acuerdo al saber y decoración del mismo. Estos arrojaron un valor total de \$10.900 y un costo por unidad de \$454.17.

Luego se encuentra especificada la materia prima para los brownie:

Tabla 30: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA 6 BROWNIES

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE:			BROWNIE			6
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO
1	Mantequilla	orgánico	gr	100	18,0%	\$ 1.000
2	Chocolate negro	orgánico	gr	200	35,9%	\$ 6.451
3	Huevos	orgánico	uni	4	0,7%	\$ 1.200
4	Azúcar	orgánico	gr	100	18,0%	\$ 900
5	Bicarbonato de sodio	orgánico	cucharada	1,5	0,3%	\$ 200
6	Esencia de vainilla	orgánico	cucharada	1	0,2%	\$ 100
7	Harina de trigo	orgánico	gr	80	14,4%	\$ 1.000
8	Nueces	orgánico	gr	70	12,6%	\$ 7.000
TOTAL=				556,5	TOTAL=	\$ 10.851
COSTO UNITARIO						\$ 1.808,50

Fuente: elaboración propia

En el caso de los brownies no se requiere tanto insumo como en el pastel, pero si un poco más que en el brownie, donde el total de costo para 6 unidades es de \$10.851 y por tanto los insumos de cada brownie le cuestan a la empresa \$ 1.808.50.

Por otro lado, se encuentra la información perteneciente a las galletas:

Tabla 31: MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA 12 GALLETAS

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE:			GALLETA			12
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO
1	Huevo	orgánico	uni	1	0,2%	\$ 300
2	Mantequilla	orgánico	gr	125	29,2%	\$ 1.250
3	Azúcar	orgánico	gr	100	23,3%	\$ 900
4	Harina	orgánico	gr	150	35,0%	\$ 1.800
5	Polvo para hornear	orgánico	cucharadita	1,5	0,4%	\$ 250
6	Sal	orgánico	cucharadita	1	0,2%	\$ 200
7	Chispas de chocolate	orgánico	gr	50	11,7%	\$ 800
			TOTAL=	428,5	TOTAL=	\$ 5.500
						COSTO UNITARIO
						\$ 458,33

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se determina que para la elaboración de las galletas se requiere de 7 ingredientes, entre ellos el chocolate y es el único de los productos que lo contiene, esto teniendo en cuenta que no se hace especificación de varios sabores de pastel, para las galletas se generó un costo de \$5.500 donde cada una representaría un valor de \$458,33.

Por último, se realiza una tabla con los insumos del quinto producto que sería el postre, para este caso se escogió un postre de oreo:

Tabla 32: materia requerida para seis postres

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE:			POSTRE			6
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO
1	Galleta Oreo	orgánico	uni	40	4,0%	\$ 10.000
2	Mantequilla	orgánico	gr	100	9,9%	\$ 1.000
3	Queso crema	orgánico	gr	190	18,9%	\$ 4.000
4	Leche	orgánico	ml	250	24,8%	\$ 700
5	Leche condensada	orgánico	gr	300	29,8%	\$ 1.500
6	Gelatina sin sabor	orgánico	sobre	1	0,1%	\$ 2.000
7	Agua	orgánico	ml	125	12,4%	\$ 100
8	Esencia de vainilla	orgánico	cucharadita	1	0,1%	\$ 100
TOTAL=				1007	TOTAL=	\$ 19.300
					COSTO UNITARIO	\$ 3.216,67

Fuente: elaboración propia

El postre, aunque requiere de pocos ingredientes genera un costo un poco mayor que el de los demás productos, donde el total arroja \$19.300 y el valor unitario de \$3.216,67 tratándose de 16 postres.

15.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL

En el análisis administrativo que se elaboró resume la planta de personal de las distintas áreas. Con base en esos datos se elabora el cuadro para el presupuesto del personal o más conocido como nómina:

Tabla 33: PERSONAL Y SUELDO BÁSICO

Nº	NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO BÁSICO	DIAS	HORAS EXTRAS
1	VENDEDOR	\$ 781.242	360	0
2	PASTELERO	\$ 900.000	360	0
	TOTALES:	\$ 1.681.242	720	

Fuente: elaboración propia

Tabla 34: DEVENGADO Y DEDUCCIONES DEL PERSONAL

DEVENGADO AL AÑO				DEDUCCIONES			NETO PAGADO
BÁSICO	TRANSPORTE	HORAS EXTRA	TOTAL DEVENGADO	PENSIONES	SALUD	TOTAL DEDUCCIONES	
\$ 9.374.904	\$ 83.140	0	\$ 10.372.584	\$ 374.996	\$ 374.996	\$ 749.992	\$ 9.622.592
\$ 10.800.000	\$ 83.140	0	\$ 11.797.680	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 864.000	\$ 10.933.680
\$ 20.174.904	\$ 166.280	\$ 0	\$ 22.170.264	\$ 806.996	\$ 806.996	\$ 1.613.992	\$ 20.556.272

Fuente: elaboración propia

Tabla 35: DESCUENTOS POR SEGURIDAD SOCIAL

DETALLE DESCUENTO POR SEGURIDAD SOCIAL					APROPIACIONES		
ENTIDAD	APORTES SALUD	APORTES ARL	APORTES PENSION	TOTAL APORTES	CONCEPTO	%	VALOR
SOS	\$ 2.521.863	\$ -	\$ -	\$ 2.521.863	CESANTIAS	8,33%	\$ 1.846.783
PORVENIR	\$ -	\$ -	\$ 3.227.985	\$ 3.227.985	PRIMA	8,33%	\$ 1.846.783
ARL	\$ -	\$ 213.480	\$ -	\$ -	INTERESES CESANTIAS	1%	\$ 266.043
					VACACIONES	4,17%	\$ 841.293
					SENA	2%	\$ 403.498
					ICBF	3%	\$ 605.247
					CAJA COMP	4%	\$ 806.996
TOTAL				\$ 5.749.848			\$ 6.616.644
					MENSUALIDAD		\$ 2.591.140
					GRAN TOTAL		\$ 31.093.683

Fuente: elaboración propia

De la tabla 33 a la 35 se realizó especificación del presupuesto de nómina, el cual tiene en cuenta solamente el personal fijo y además muestra los salarios de cada cargo, lo devengado por el empleado, sus deducciones y de más. En la última de estas se especifica el costo de la seguridad social donde se incluye EPS, ARL y pensiones; además están descritos los conceptos de cesantías, primas, intereses de cesantías, vacaciones, SENA, ICBF y caja de compensación, para un gran total de \$6.470.538. A continuación, se hace mención del concepto de nómina por prestación de servicios donde se tiene como único personal el contador, el cual representa un neto pagado de \$4.800.000 en el año

15.6 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Estos gastos se encuentran además incluidos en el Capital de Trabajo y representan los gastos en los que se pueda incurrir por concepto de procesos administrativos, como ejemplo y el cual se aplica en este caso la publicidad, además pueden presentarse otros gastos operacionales del tipo imprevistos. En el ejercicio se arroja un valor de \$ 7.484.382 para el primer año, luego hay una notable disminución a \$ 1.449.691 - \$ 1.497.317 - \$ 1.546.319 - \$ 1.597.072 por los siguientes 4 años de manera respectiva.

15.7 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Para el caso de los gastos operacionales al igual que el administrativo se incluyó dentro de la tabla de Capital de Trabajo, el valor estimado para estos gastos para el primer año de operación es de \$ 8.384.382, caso contrario al de los gastos administrativos este va en incremento, como consecuencia del aumento porcentual que se espera tener en el margen de ventas para cada año, por tanto, los siguientes 4 años arrojan respectivamente un valor de \$ 2.267.896 - \$ 2.350.267 - \$ 2.435.498 - \$ 2.523.991.

15.8 ANÁLISIS DE COSTOS

Los componentes de ingresos, costos y gastos calculados en las secciones anteriores permiten realizar un análisis de costos que se puede visualizar en detalle a continuación:

Tabla 36: COSTOS

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 1.089.988	\$ 1.134.568	\$ 1.181.086	\$ 1.229.392
MENOS INVENTARIO FINAL	\$ 1.089.988	\$ 1.134.568	\$ 1.181.086	\$ 1.229.392	\$ 1.279.674
ARRENDAMIENTO	\$ 9.600.000	\$ 9.992.640	\$ 10.401.339	\$ 10.826.754	\$ 11.269.568
SALARIOS PRODUCCION	\$ 32.922.763	\$ 34.269.304	\$ 35.670.919	\$ 37.129.859	\$ 38.648.471
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 3.600.000	\$ 3.747.240	\$ 3.900.502	\$ 4.060.033	\$ 4.226.088
DOTACIONES	\$ 400.000	\$ 416.360	\$ 433.389	\$ 451.115	\$ 469.565
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 1.732.731	\$ 1.740.831	\$ 2.323.598	\$ 2.323.598	\$ 2.323.598
COSTOS FIJOS	\$ 48.255.494	\$ 51.256.363	\$ 53.864.315	\$ 55.972.444	\$ 58.166.682
COMPRAS	\$ 54.499.395	\$ 58.430.272	\$ 60.183.181	\$ 61.988.676	\$ 63.848.336
SALARIOS TEMPORALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
OTROS(REPUESTOS, TRANSPORTE)	\$ 1.800.000	\$ 1.873.620	\$ 1.950.251	\$ 2.030.016	\$ 2.113.044
MANTENIMIENTO	\$ 300.000	\$ 312.270	\$ 325.042	\$ 338.336	\$ 352.174
COSTOS VARIABLES	\$ 56.599.395	\$ 60.616.162	\$ 62.458.474	\$ 64.357.028	\$ 66.313.554
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$103.364.901	\$110.321.597	\$114.708.314	\$118.648.966	\$122.730.997

Fuente: elaboración propia

Se finaliza entonces el análisis económico con una tabla representativa de los costos que se concluyen del ejercicio donde se incluyen inventario, arrendamiento, servicios, salarios, dotaciones, transporte, mantenimiento, etc. y muestra un total para el primer año de \$103.364.901

16 ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo.

El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.⁶⁴

El análisis financiero es crucial para determinar la factibilidad de la idea de negocio ya que, si este no es rentable o no representa una opción viable para los socios, finalmente la investigación habrá arrojado un resultado desfavorable y no se podrá

⁶⁴ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 376

ejecutar el proyecto, si por el contrario se obtienen los resultados esperados habrá aval para iniciar la ejecución si un alto índice de incertidumbre.

16.1 FLUJO DE CAJA

Se inicia entonces este análisis con el flujo de caja, el cual es una herramienta que permite medir la liquidez de la empresa y determinar los ingresos y en egresos en determinado lapso de tiempo, herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo de la empresa. A continuación, se puede observar una tabla con el flujo de caja resultado del ejercicio.

Tabla 37: FLUJO DE CAJA

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO (PESOS)								
CONCEPTO	INVER. INICIAL	OPERACIÓN						
		0	1	2	3	4	5	
Ingresos								
Saldo inicial	\$ -	\$ 20.790.945	\$ 92.126	\$ 14.159.899	\$ 17.451.063	\$ 21.272.362		
+ Ventas de contado	\$ -	\$ 117.865.777	\$ 126.367.082	\$ 130.170.599	\$ 134.062.837	\$ 138.084.722		
+ Aporte socios	\$ 6.183.772							
+ Creditos de financiación	\$ 24.735.086							
Total Ingresos en Efectivo	\$ 30.918.858	\$ 117.865.777	\$ 126.367.082	\$ 130.170.599	\$ 134.062.837	\$ 138.084.722		
- Inversiones fijas	\$ (10.127.913)							
- Costos								
- Costos fijos y variables		\$ (103.364.901)	\$ (110.321.597)	\$ (114.708.314)	\$ (118.648.966)	\$ (122.730.997)		
- Gastos administración		\$ (8.184.382)	\$ (1.862.670)	\$ (1.930.596)	\$ (2.000.895)	\$ (2.073.891)		
- Gastos Generales de Ventas		\$ (3.999.000)	\$ (1.040.900)	\$ (1.083.473)	\$ (1.127.787)	\$ (1.173.913)		
- intereses		\$ (5.194.368)	\$ (4.155.494)	\$ (3.116.621)	\$ (2.077.747)	\$ (1.038.874)		
Ganancias Gravadas		\$ (2.876.874)	\$ 8.986.420	\$ 9.331.595	\$ 10.207.442	\$ 11.067.047		
- Impuestos								
- Imporenta								
- industria y Ccio		\$ -	\$ (764.521)	\$ (787.532)	\$ (811.080)	\$ (835.413)		
+ Valor residual capital de trabajo								
+ Valor residual (Activo fijos)								
Ganancias netas		\$ (2.876.874)	\$ 8.221.899	\$ 8.544.063	\$ 9.396.362	\$ 10.231.635		
(+) Depreciación		\$ 2.969.000	\$ 5.938.000	\$ 8.907.000	\$ 11.876.000	\$ 14.845.000		
(+) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
(-) Costo de inversiones y reversiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Saldo final de caja	\$ 20.790.945	\$ 92.126	\$ 14.159.899	\$ 17.451.063	\$ 21.272.362	\$ 25.076.635		
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (30.918.858)	\$ 92.126	\$ 14.159.899	\$ 17.451.063	\$ 21.272.362	\$ 25.076.635		

Fuente: elaboración propia

Al final del ejercicio en los 5 años se muestra un valor favorable en el flujo de caja que permite tener una posibilidad de respaldar gastos imprevistos o realizar inversión en la adquisición de nueva maquinaria, para el primer año el valor estimado es de \$ 30.918.858, lo cual ratifica que se cuenta con un flujo de caja favorable.

16.2 ESTADO DE RESULTADOS

Este cuadro muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por la empresa en cada período de análisis. Básicamente, compara ingresos con costos y gastos en un período fiscal de la empresa. Adicionalmente, produce, como resultado, el valor de los impuestos de renta.

El estado de resultados requiere una periodicidad diferente a la del flujo de caja. Se tiene que realizar sólo al final de cada ciclo tributario.⁶⁵

Tabla 38: ESTADO DE RESULTADOS Y SU ANALISIS VERTICAL

ESTADO DE RESULTADOS AÑO XXX					
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 117.865.777	\$ 126.367.082	\$ 130.170.599	\$ 134.062.837	\$ 138.084.722
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 103.364.901	\$ 110.321.597	\$ 114.708.314	\$ 118.648.966	\$ 122.730.997
UTILIDAD BRUTA	\$ 14.500.876	\$ 16.045.484	\$ 15.462.285	\$ 15.413.871	\$ 15.353.725
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 8.184.382	\$ 1.862.670	\$ 1.930.596	\$ 2.000.895	\$ 2.073.891
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 1.000.000	\$ 1.040.900	\$ 1.083.473	\$ 1.127.787	\$ 1.173.913
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 5.316.494	\$ 13.141.914	\$ 12.448.216	\$ 12.285.189	\$ 12.105.921
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 5.194.368	\$ 4.155.494	\$ 3.116.621	\$ 2.077.747	\$ 1.038.874
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 122.126	\$ 8.986.420	\$ 9.331.595	\$ 10.207.442	\$ 11.067.047
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 122.126	\$ 8.986.420	\$ 9.331.595	\$ 10.207.442	\$ 11.067.047

Fuente: elaboración propia

Al realizar el estado de resultados se obtuvo un valor muy optimista donde no solo se rescata que se positivo si no que además es favorable en cuanto a que representa una utilidad alta y hace que el proyecto sea atractivo para la inversión, donde se observa que el primer año hay ganancias por \$ 122.126 y para los siguientes años va en aumento significativo y proporcional, de la siguiente forma: \$ 8.986.420 - \$9.331.595 - \$ 10.207.442 y \$ 11.067.407.

⁶⁵ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 373

16.3 BALANCE

El balance muestra el estado de las diversas cuentas al final de cada ciclo tributario. Los datos para éste se toman, en lo fundamental, del flujo de caja, del estado de resultados y de algunos de los cuadros realizados en el análisis económico. Se tiene que hacer un balance de inicio de la empresa, y luego se tienen que hacer balances cada final de ciclo tributario.⁶⁶

Tabla 39: BALANCE

BALANCE GENERAL AÑO 1 A AÑO 5					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
BANCOS	\$ 18.476.968	\$ 24.327.978	\$ 29.333.024	\$ 37.081.487	\$ 45.696.282
CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 1.089.988	\$ 1.134.568	\$ 1.181.086	\$ 1.229.392	\$ 1.279.674
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 20.766.956	\$ 26.662.546	\$ 31.714.110	\$ 39.510.879	\$ 48.175.956
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 8.660.644	\$ 8.741.644	\$ 8.902.644	\$ 8.902.644	\$ 8.902.644
MUEBLES Y ENCERES	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 1.732.731	\$ 3.473.562	\$ 5.797.160	\$ 8.120.758	\$ 10.444.355
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 10.127.913	\$ 8.468.082	\$ 8.005.484	\$ 5.681.886	\$ 3.358.289
TOTAL ACTIVO	\$ 30.894.869	\$ 35.130.628	\$ 39.719.594	\$ 45.192.766	\$ 51.534.245
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 4.800.903	\$ 4.997.260	\$ 5.201.647	\$ 5.414.395	\$ 5.635.844
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.800.903	\$ 4.997.260	\$ 5.201.647	\$ 5.414.395	\$ 5.635.844
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 19.788.069	\$ 14.841.052	\$ 9.894.035	\$ 4.947.017	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 19.788.069	\$ 14.841.052	\$ 9.894.035	\$ 4.947.017	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 24.588.972	\$ 19.838.311	\$ 15.095.682	\$ 10.361.412	\$ 5.635.844
CAPITAL SOCIAL	\$ 6.183.772	\$ 6.183.772	\$ 6.183.772	\$ 6.183.772	\$ 6.183.772
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 122.126	\$ 8.986.420	\$ 9.331.595	\$ 10.207.442	\$ 11.067.047
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	\$ 122.126	\$ 9.108.545	\$ 18.440.140	\$ 28.647.582
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.305.897	\$ 15.292.317	\$ 24.623.912	\$ 34.831.354	\$ 45.898.401
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 30.894.869	\$ 35.130.628	\$ 39.719.594	\$ 45.192.766	\$ 51.534.245

Fuente: elaboración propia

Se observa un balance favorable con una proporción adecuada entre activos, pasivos y patrimonios, donde el primer año muestra unos activos de \$30.894.869 que para el año 5 muestran un escenario positivo de aumento para una cifra de \$51.534.245 y en los pasivos se puede observar que la obligación financiera a largo

⁶⁶ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 375

plazo, que representa la deuda asumida con una entidad financiera para el año 5 ya estaría en una cifra de \$0 lo cual es bastante favorable para la rentabilidad del negocio.

17 ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

Existen muchos riesgos a los que se encuentra expuesta una empresa incluso desde antes de su apertura ya que el mundo empresarial es continuamente cambiante y se requiere de mucha agudeza para estar al tanto de cada cambio y adaptarse a este antes de que termine por causar resultados negativos como grandes pérdidas de dinero, el no cumplimiento de metas, pocas ventas o incluso un daño irreparable como la banca rota, es por eso que esta parte de la investigación no debe ser pasada por alto o menospreciada.

El análisis de riesgos e intangibles tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar pero pueden afectar sustantivamente el éxito de la empresa.⁶⁷

17.1 RIESGOS DE LAS CONDICIONES DE ENTORNO

El riesgo del entorno involucra los siguientes aspectos: cambios macroeconómicos los cuales dependen de las fluctuaciones económicas que se presentan de manera global y que afectan especialmente a las empresas que no tienen un plan de convergencia o una reserva económica para los tiempos de crisis, cambios en políticas de gobierno, un ejemplo de este es la reciente reforma tributaria que tuvo un gran efecto sobre todo el sistema económico del país y que generó un incremento en el valor de algunos impuestos, valores que se desplazan al precio de venta de los productos y que provocan que el consumidor desee desistir de ellos y por último se pueden presentar cambios en estímulos y apoyos que vienen siendo

⁶⁷ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 326

las entidades y personas en las que se apoya la empresa para su funcionamiento y que por tanto la afectan en gran medida.

17.2 RIESGOS DE MERCADO

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la Explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza parda suizo con un total de 1.574 cabezas. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio. El Municipio cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de Abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural.

En el municipio de Puerto Tejada se está presentando un crecimiento residencial debido a que está ubicado cerca de la Zona Franca del Cauca la cual es el sector comercial del norte del departamento, esto ha permitido que una gran cantidad de personas que residían en otros municipios se desplacen hasta Puerto Tejada para laboral, por esta razón se observa un crecimiento comercial en el centro del municipio y por esta razón los riesgos de mercado que se puede presentar a futuro es el nacimiento de nuevos competidores con una razón de ser similar a la de Candy Pastelería lo que ocasionaría que la misma deba estar en constante de cambio e innovación para así estar en la vanguardia del mercado local con miras a expandir el alcance a las veredas y municipios aledaños.

Además, se puede presentar un incremento elevado en los precios de compra de los insumos y productos, lo que ocasionaría una elevación de los precios de venta en los productos, lo cual podría molestar al cliente y ocasionar abstención de compra en la pastelería. Se puede identificar riesgo en cambios desfavorables en el sector, surgimiento de mejores productos, reducción del número de clientes, surgimiento de nuevos productores y posición relativa en el mercado.

17.3 RIESGOS TÉCNICOS

En Candy Pastelería se han identificado algunos riesgos técnicos que se podrían presentar los cuales pueden algún punto del desarrollo del proyecto afectar claramente el mismo, estos son riesgos que pueden afectar el desarrollo oportuno del producto, fuentes de materias primas e insumos, entre otros; y están relacionados con la obsolescencia de equipos, problemas de mantenimiento de equipos o los servicios auxiliares (agua, electricidad, etcétera). Entre algunos de estos riesgos se encuentra también es el incumplimiento de entrega por parte de un proveedor de productos, esto afectaría considerablemente a la organización en una fecha especial debido que el éxito en estas fechas definidas depende de la disponibilidad oportuna de la materia prima, insumos y productos en la pastelería, para mitigar esta situación se piensa establecer alianzas estratégicas con los proveedores para así llegar al acuerdo de abastecimiento más adecuado que beneficie las dos partes. También se puede presentar ausencia del personal por incapacidad o vacaciones lo cual no permitiría ofrecer al cliente la atención más adecuada posible por esta razón las dos personas que serán contratadas en la tienda deberán contar con las mismas competencias para si se llega a presentar esta situación se puedan cubrir los puestos temporalmente mientras llega ayuda como el apoyo del gerente.

17.4 RIESGOS ECONÓMICOS

En cuanto a este punto se considera que la empresa va a contar con liquidez debido a que los activos corrientes disponibles serán vendidos y pagados por los clientes inmediatamente adquieran el producto lo que no generara una cuenta contable de cobros pendientes, lo anterior se dificultaría si la demanda estimada no se lograra ya que se tendría dinero en un inventario que no está rotando como debería.

17.5 RIESGOS FINANCIEROS

Se ha detectado que el mercado de préstamos se está presentando actualmente tasas de interés muy elevadas lo que podría ocasionar que en algún momento

donde no se presente la demanda esperada no se pueda sostener el pago de la obligación adquirida con la organización bancaria que le brinde este benéfico a la organización por disminución en el flujo de caja.

También está la posibilidad de incurrir en un riesgo de liquidez de los pasivos el cual implica que estos no puedan ser satisfechos en su fecha de vencimiento, o que para hacerles frente el precio no sea el adecuado.

Se entiende entonces que los riesgos financieros son un aspecto de gran importancia porque si se incurre en alguno de los escenarios anteriormente planteados se perdería la utilidad del ejercicio, habría un juego a pérdida y se terminaría por perder la viabilidad del negocio, el cual es una de los principales motivos de creación de empresa ya que siempre se busca obtener un beneficio lucrativo de la inversión.

18 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Tiene como objetivo central determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto; hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del proyecto; identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad; y, en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo.⁶⁸

Saber el significado de las partidas que componen los Estados Financieros Básicos y la forma en que fueron elaborados, nos permite entender la información económica y financiera contenida implícita y explícitamente en ellos. A partir de ese conocimiento podemos analizar económica y financieramente una empresa, lo que nos dará herramientas para estimar su comportamiento futuro. Buscan medir el rendimiento de la empresa dentro del contexto del negocio que desarrolla, sus objetivos y estrategias

⁶⁸ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 381

Un análisis detallado permite determinar cuáles son los factores claves de un negocio, requisito indispensable para una proyección razonable de la situación económica y financiera futura de la empresa

18.1 EVALUACIÓN DE CONTADO

Esta sección trata de analizar el proyecto propiamente dicho, sin recursos externos de financiación. Para esto, se deben hacer las proyecciones financieras y los flujos de caja totalmente netos sin préstamos, sin incluir gastos financieros ni pagos de capital.⁶⁹

En la siguiente tabla puede observarse una evaluación financiera del proyecto en el escenario en el que so financiación sea de contado y sin requerir adquirir obligaciones financieras.

Tabla 40: EVALUACIÓN DE CONTADO

INVERSIONES ESTIMADAS.	
INVERSIÓN ESTIMADA	Año 0
Inversión Fija=	11.860.644
Capital de Trabajo a 3 meses=	18.758.214
Otros Activos=	300.000
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA	\$ 30.918.858

Fuente: elaboración propia

Al observar la evaluación de contado se nota unas inversiones totales favorables para la continuidad del proyecto, lo cual ratifica su posible viabilidad.

18.2 EVALUACIÓN CON FINANCIACIÓN

En esta sección se estudia una empresa con apoyo de recursos financieros externos, para analizar el efecto de la palanca financiera.⁷⁰

⁶⁹ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 383

⁷⁰ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 383

La siguiente tabla nos muestra el escenario alternativo al anterior, en este caso tomando parte de la inversión desde un apoyo de un crédito.

Tabla 41: EVALUACIÓN CON FINANCIACIÓN

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.			
CONCEPTO	CAP. PROPIO	CRÉDITO	TOTAL
	20%	80%	100%
Inversión Fija	\$ 2.372.129	\$ 9.488.515	\$ 11.860.644
Capital de Trabajo	\$ 3.751.643	\$ 15.006.571	\$ 18.758.214
Otros Activos	\$ 60.000	\$ 240.000	\$ 300.000
INVERSIÓN TOTAL	\$ 6.183.772	\$ 24.735.086	\$ 30.918.858

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar cual es el capital propio del proyecto y de cuanto es el porcentaje que se necesita para el funcionamiento de este, y cuál sería la inversión final que presenta.

18.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Esta sección busca analizar los efectos que, en los criterios decisorios, tengan incidencia en las principales variables del proyecto. Así, se podrá ver el rango de variaciones unidimensionales y/o multidimensionales que el proyecto puede soportar. Usar escenarios o hacer simulaciones, es muy conveniente.⁷¹

Consiste en tomar información de uno o varios de los Estados Financieros de un período y analizar las relaciones que hay entre ellos y el negocio desarrollado. Este tipo de análisis permite comparar el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo y/o comparar el rendimiento de la empresa con respecto al de las empresas de la industria a la que pertenece.

⁷¹ VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 384

18.3.1 LIQUIDEZ

A continuación, se puede observar el indicador de liquidez el cual representa la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Mientras mayores sean los Índices de Liquidez, mayor será la solvencia de la empresa en el corto plazo.

La tabla que se encuentra posteriormente toma las razones de liquidez: razón corriente y prueba ácida.

Tabla 42: LIQUEDEZ

INDICADOR	INDICADORES DE LIQUEDEZ				
	Años				
	1	2	3	4	5
Razón corriente o circulante	4,33	5,34	6,10	7,30	8,55
Prueba ácida	4,1	5,1	5,9	7,1	8,3
Capital de trabajo neto \$	\$ 15.966.053	\$ 21.665.287	\$ 26.512.462	\$ 34.096.484	\$ 42.540.112

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla se concluye en la razón corriente que las veces que el activo circulante sobrepasa al pasivo circulante. Idealmente su valor debe ser mayor que 1.0 (situación de riesgo), pero menor que 1.5 (situación de recursos ociosos) para el caso del proyecto se está dando un resultado que en los primeros años presenta un margen superior lo que demuestra que se cuenta con recursos de más, lo cual es un comportamiento normal en una micro empresa ya que carece de muchas obligaciones financieras, por tanto, es un buen escenario. La empresa debe considerar cursos de acción con estos recursos desde pequeños gatos imprevistos de la gestión diaria como posibles gastos en nuevos materiales de la cocina o talleres de capacitación para el personal. De la prueba ácida se determina la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes excluidos aquellos de no muy fácil liquidación, como son las existencias y los gastos pagados por anticipado. Idealmente debería fluctuar entre

0.5 y 1.0 donde nuevamente se observa un escenario por encima de este rango, pero sin llegar a ser una cifra exagerado. Debe tenerse en cuenta que este es un comportamiento normal para una empresa pequeña que no cuenta con numerosas obligaciones financieras y deudas pero sobre todo el hecho de que aquí no se tienen en cuenta posibles obligaciones financieras de corto plazo que pueden surgir en el marco de la implementación del proyecto.

18.3.2 RENTABILIDAD

El siguiente indicador es de gran importancia para el negocio ya que representa el análisis y evaluación de las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realiza para obtenerlas o del nivel de ventas que posee. La siguiente tabla muestra los índices de rendimiento bruto en ventas, operativo en ventas, neto en ventas, patrimonial, y del activo total.

Tabla 43: RENTABILIDAD

INDICADOR	INDICADORES DE RENTABILIDAD				
	Años				
	1	2	3	4	5
1. rendimiento bruto en ventas(%)	12,3	12,7	11,9	11,5	11,1
2. rendimiento operativo en ventas(%)	4,51	10,40	9,56	9,16	8,77
3. rendimiento neto en ventas(%)	0,10	7,11	7,17	7,61	8,01
4. rendimiento patrimonial(%)	1,94	58,76	37,90	29,31	24,11
5. rendimiento del activo total(%)	0,40	25,58	23,49	22,59	21,48

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de los indicadores de rentabilidad muestran un panorama positivo para a empresa dado que el Margen Bruto con un promedio de 11.9 para los 5 años, corresponde al porcentaje de utilidad obtenida por sobre el costo de las ventas. Permite determinar la capacidad que tiene la empresa para definir los precios de venta de sus productos o servicios, luego está el operativo con un promedio de 8.48 y el neto en ventas con 6.

El rendimiento patrimonial corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenida por cada peso que los dueños han invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas que para el proyecto es un buen escenario con un promedio de 30.40.

Finalmente está el rendimiento del activo total, este corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida previo a los gastos financieros (resultado de la empresa sin deuda), obtenido por cada peso invertido en activos, la cual a pesar de ser positiva y tener un buen rango se observa que va disminuyendo en cada año al igual que con el patrimonio, por tanto debe elaborarse estrategias durante cada año que permitan que esta brecha no se amplíe cada vez más, el resultado promedio para este indicador fue de 18.70.

18.3.3 ENDEUDAMIENTO

Por último, aunque no menos importante están los indicadores de endeudamiento y estos hacen referencia al monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Miden la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa. De la misma forma, muestran la capacidad de la empresa de responder de sus obligaciones con los acreedores. Los índices más utilizados son los siguientes:

Tabla 44: ENDEUDAMIENTO

INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
endeudamiento financiero(%)	64,05	42,25	24,91	10,95	0,00
endeudamiento C.P(%)	20	25	34	52	100
endeudamiento a L.P(%)	84,5	85,8	86,9	88,0	89,1
cobert. de inter. (# veces)	1,02	3,16	3,99	5,91	11,65
participación patrimonial (leverage)	3,90	1,30	0,61	0,30	0,12
Nivel de endeudamiento(%)	0,80	0,56	0,38	0,23	0,11

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de endeudamiento muestran como resultado del ejercicio que proporción de los activos han sido financiados con deuda.

Desde el punto de vista de los acreedores, equivale a la porción de activos comprometidos con acreedores no dueños de la empresa. Afortunadamente, aunque en el primer año este porcentaje es de 64.05 en los años siguiente en vez de incrementar se reduce, que es lo ideal, donde en el año 5 llega a finiquitar la deuda. La razón Deuda Corto Plazo-Deuda Total: muestra que proporción de los pasivos tienen vencimiento en el corto plazo y los resultados del ejercicio arrojan que para el año 5 el 100% tendrán vencimiento a corto plazo, lo cual es muy favorable para el negocio, y en el largo plazo un promedio de 86.86 la cual también es una cifra favorable.

En el índice de participación patrimonial desde el punto de vista de los acreedores, corresponde al aporte de los dueños comparado con el aporte de no dueños el cual en promedio fue de 1.2 este no es un escenario negativo ya que se habría financiado una parte de la inversión.

Posterior a esto se plantea el análisis de la estructura financiera:

Tabla 45: ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA

CREDITO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR CREDITO	\$ 24.735.086	\$ 19.788.069	\$ 14.841.052	\$ 9.894.035	\$ 4.947.017	\$ 0
NUMERO DE CUOTAS		5	4	3	2	1
CUOTA ANUAL		\$ 4.947.017	\$ 4.947.017	\$ 4.947.017	\$ 4.947.017	\$ 4.947.017
VALOR INTERES	21%	\$ 5.194.368	\$ 4.155.494	\$ 3.116.621	\$ 2.077.747	\$ 1.038.874
CUOTA CREDITO		\$ 10.141.385	\$ 9.102.512	\$ 8.063.638	\$ 7.024.765	\$ 5.985.891
CUOTA MENSUAL=		\$ 845.115	\$ 758.543	\$ 671.970	\$ 585.397	\$ 498.824

Fuente: Elaboración propia

Aquí se logra observar cómo se presentan los intereses, la tasa de retorno y los periodos de pago que se le hacen a la ayuda financiera presentada, con una tasa asequible y favorable.

19 EVALUACIÓN GLOBAL

El empresario debe tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar por los signos negativos que pueden surgir alrededor de la empresa. Es necesario estar listo y dispuesto a recibir, con beneficio de inventario, las críticas, los comentarios y

las recomendaciones que se hagan al plan de empresa. La decisión final es de cada empresario.⁷²

Tabla 4639: EVALUACIÓN GLOBAL

Para calcular la tasa de oportunidad del negocio, es recomendable el uso del WACC	RENTABILIDAD ESPERADA POR EL INVERSIONISTA=	18%
WACC=	TASA OPORTUNIDAD(TIO) =	20,40%
	FORMULA VPN =	\$8.958.821
	MANUAL VPN=	\$8.958.821
	TIR=	30%
	TASA RI=	15%
	TIRM=	25%
	PB=	3,2
	DPB=	4,2

Fuente: elaboración propia

Al notar todos los indicadores y hacerse el respectivo análisis se toma la importante decisión de que la rentabilidad de la empresa es buena y que sería propenso tomar la decisión de ejecutarla y hacer todos los procesos establecidos. Con una rentabilidad esperada del 18% en un escenario prudente ya que la TIR se encuentra en un 30% que deja abierta la posibilidad de aumento y con un valor presente neto positivo de \$8.958.821 que reafirma la rentabilidad de la idea de negocio estudiada en el presente plan de empresa.

⁷² VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008, p. 385

20 RECOMENDACIONES

Elaborar un plan de empresa representa un grado de importancia enorme al momento de emprender una idea de negocio, ya que este se convierte en el mapa que indicará como llevar a cabo ese gran reto con el menor margen de error posible y disminuyendo el nivel de incertidumbre en cada proceso, al culminar este ejercicio, optamos por sugerir la procura de desarrollar las siguientes acciones como propuesta para obtener resultados más favorables en el proceso investigativo y cuya implementación consideramos vital.

En el caso de las fuentes información secundarias, se tomó un dato estadístico de la población basado en el último censo realizado por DANE en el municipio de Puerto Tejada Cauca, siendo este en el año 2011, por tanto, a nuestro criterio la veracidad de la información no es la más óptima, se recomienda investigar presencialmente en la alcaldía del municipio si poseen datos más actualizados en archivo.

Se sugiere la profundización de las estrategias de mercado a través de una previa investigación donde se consulte a la población objetivo sobre sus preferencias en tales áreas (producto, precio, plaza, promoción) ya que la encuesta realizada se encontraba enfocada al planteamiento de la viabilidad del proyecto empresarial pero no podemos olvidar que todo estudio de mercado requiere de sus propias fuentes de información que sirven como base para el planteamiento de objetivos organizacionales y así mismo estrategias de mercado que tendrán seguimiento por medio de indicadores de gestión.

Integrar en el listado de potenciales proveedores al menos 2 mayoristas más de insumos para pastelería ya que el sector de alimentos, requiere de un constante flujo o rotación de insumos e implementos necesarios para la elaboración de los productos. Por último, se recomienda realizar un análisis de los factores de riesgo basado en los tipos de daños más frecuentes y el costo que pueden representar, para así mismo validar entidades que ofrecen seguros para tales daños y determinar de forma comparativa si es una necesidad latente adquirir tal servicio.

21 CONCLUSIONES

El objetivo inicial del proyecto era formular un plan de negocio para así determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo. A partir de esto nació la idea de crear una pastelería que le preste al cliente una atención diferenciada, mayor variedad y una mejor experiencia de sabores; esta oportunidad de negocio deriva de la observación y análisis que se realizó, donde se determinó que conseguir pasteles, postres y de más en el municipio de Puerto Tejada no hay una empresa que supla de manera eficiente la necesidad.

Con este fin se procedió a desarrollar el presente plan empresarial, donde se detalla, estudio de mercado, matriz DOFA, necesidades a satisfacer, el mercado objetivo, los competidores, análisis financiero, evaluación de viabilidad, entre otros aportes que permiten establecer y conocer si la idea de negocio planteada es factible.

Con el presente estudio se logró determinar los medios necesarios para logra poner en marcha la empresa además de conocer y realizar un plan financiero real, el cual ayuda a traducir en términos monetarios y económicos las necesidades y requerimientos de la organización, permitiendo finalmente conocer la viabilidad económica del proyecto y los beneficios que se obtendría a futuro del mismo.

Esta experiencia ha permitido crear un aprendizaje basado en los conocimientos adquiridos durante todo el trascurso de la carrera de administración de empresas lo que ha generado una alta motivación en la aplicación y estudio de todos los conceptos impartidos en clase, permitiendo el trabajo en equipo de una forma coordinada y colaborativa lo cual conlleva a generar una estrecha confianza que surge a la vez del apoyo mutuo entre las personas que desarrollaron este proyecto.

22 BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE PUERTO TEJADA CAUCA. (21 de Noviembre de 2016). Alcaldía de Puerto Tejada. Obtenido de <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100328>

AMIT, R. Charla de intraempresario. Conferencia Internacional. Sydney, Australia. 1997.

ARIAS, Fernando L., HEREDIA Galicia, ESPINOSA Víctor. “Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”. 3ª. Edición. México: Editorial Trillas. 2004

BUCARDO, Alberto; SAAVEDRA, Maria; CAMARENA, Maria. Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios, Suma de Negocios, Volume 6, 2015, Pag. 98

CANTILLON Richard, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, 1755
Caracterización de la Agroindustria Panificadora, Mesa Sectorial de Agroindustria Alimentaria, Sena – Centro Multisectorial de Mosquera, 1999

CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2001

DAFT, Richard. Administración Ed. Thomson, México, 2004, Pág. 212
SCHUMPETER, Joseph. Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de cultura económica, México, 1935.

DAVALOS, Tomas. Robótica en la pastelería, Conacyt agencia informativa, 2017.

DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, México, 1997.

DINERO, Educación, Panadería y pastelería, otro oficio en potencia, 2014
BERNAL C, Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e internacional Ed. Pearson; Prentice Hall, 2007.

DOW Charles Henry, Teoria de Dow, Wall Street Journal

DURAND, G. Las estructuras antropológicas de lo imaginario. Introducción a la arque tipología general. Madrid: Taurus, 1982.

Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia, Anipan 2004.

FONROUGE, C. Entrepreneur / Manager: deux acteurs d'une même pièce. Communication AIMS Xleme Conférence Annuelle. En Actes des colloques de

Association Internationale de Management Stratégique AIMS. 2002, Disponible en: www.strategie-aims.com

FREIRE Andy, Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad, grupo editorial norma, Bogotá, 2005

FRENCH, W; BELL, C; ZAWACKI, R., Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio. Mc Graw Hill, 2007.

GALINDO, Miguel; MENDEZ, Maria; CASTAÑO, Maria. Crecimiento, progreso económico y emprendimiento, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 1, 2016, Pag. 62

GÁMEZ Jorge, Management, revista de la facultad de ciencias empresariales. Bogotá: Volumen XVII No 29, 2008.

GARAVITO, Juan Carlos. Héroes Fest, un espacio para emprender, El Espectador, 2017.

KOONTZ Henry The Management Theory Jungle, Academy of Management Journal, 1961.

KRUGMAN, P., El internacionalismo moderno” la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Ed. Crítica. Barcelona, 1997.
Tomado de: <https://definicion.de/pasteleria/>

LIOUVILLE, J. La fonction d’entrepreneur: Schumpeter revisité. Académie de l’Entrepreneuriat, Les actes du 2e congrès, Bordeaux, 2002.

LLANOS, Hector. La arquitecta que crea postres con impresoras 3D, En: El País, 2017.

MALHOTRA Naresh Investigación de mercados edición número 5, Pearson Educación, 1997.

Ministerio de la Protección Social Servicio Nacional de Aprendizaje, Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería, mesa sectorial de panificación y repostería junio – 2006 regional valle, Pág. 16 - 18, Pág. 37

NELSON, Joanna. El emprendedor ahorrador que fundó su pastelería y le instaló paneles solares, En: El Financiero, 2017.

NORTH, Douglas Instituciones, cambio Institucional y desarrollo económico, Ed. FCE. México, 2012

OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C, 1990.

OUCHI, William. G. Teoría Z: ¿Cómo Los negocios en América puede cumplir con el desafío japonés? Addison-Wesley, 1981.

PALOMEQUE, R. El ejército y el apoyo a la comunidad, "Un puente de transferencia". Combined Arms Center Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, 2002.

PONCE Agustin, Administración moderna, Editorial Limusa, 1992

ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacioal". 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 2004

RODRIGUEZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial, Pensamiento & Gestión, Edi. 26, 2009.

RODRÍGUEZ, C. & JIMENEZ, M. Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de Literatura. En Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales, 15 (026) Universidad Nacional, 2005, Pag. 77

SANTAMARIA, Susana. Foodtech Barcelona vuelve con más oferta y nuevas oportunidades de negocio, FoodTech Barcelona, 2017.

SALLENAVE J.P. La gerencia integral. Ed. Norma, Bogotá D.C, 1997 Pág. 1

SERNA Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría -Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión, Novena edición, Ed. 3R, Bogotá, 2003.

TURGOT, A.R.J. Cuadro filosófico de los progresos sucesivos del espíritu humano seguido del plan de dos discursos acerca de la historia universal y de las reflexiones sobre la formación y distribución de las riquezas. México: Fondo de Cultura Económica. (1766/1998).

URIBE, Erika. ¡Abre una pastelería boutique!, En: Entrepreneur, México, 2017.

VARELA Rodrigo, innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas, ed prentice hall, 2001, Pág. 160

VARELA, Rodrigo. INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la Creación de Empresas, 3a Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008

WEBER, M. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. (Trad. José Chávez Martínez). Puebla: Premia. 1984.

23 ANEXOS

ENCUESTA DE FACTIBILIDAD					
PARA LA CREACION DE UNA PASTERIA Y REPOSTERIA - "Pastelería Candy"					
El objetivo de la encuesta es recopilar información para conocer el consumo de la población, respecto a los pasteles, cupakes, postres y de más. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.					
Para hacer más sencilla la identificación de los productos más comercializados, se presenta la siguiente categorización:					
CATEGORIAS		DESCRIPCIÓN			
PASTEL		Alimento a base de harina y mantequilla cocido al horno			
CUPCAKE		Pequeña porción de torta para una persona			
BROWNIE		Bizcocho de chocolate pequeño			
GALLETA		La galleta es un producto alimenticio pequeño y plano, dulce o salado			
POSTRE		Es el plato de sabor dulce o agri dulce de textura cremosa o gelatinosa			
Las siguientes preguntas están guiadas a identificar el consumo de los siguientes productos.					
Marque con una X, una o más opciones dependiendo de los productos que compre					
1. Genero. M ☐, F ☐ Estrato al que pertenece 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐					
Edad: (15-25) (26-34) (35-44)					
2. ¿Vive usted en puerto tejada? SI ☐ NO ☐					
3. Número de integrantes de familia y edad					
4. ¿Consume usted alguno de los siguientes productos?					
Ordene de 1 a 5 donde 1 es el que menos consume y 5 el que más consume					
CATEGORIA					
PASTEL		()			
CUPCAKE		()			
BROWNIE		()			
GALLETA		()			
POSTRE		()			
5. ¿Qué busca usted a la hora de consumir estos productos? (Ventajas del producto/servicio)					
Ordene de 1 a 5 donde 1 es lo que menos busca y 5 lo que más busca					
a. Variedad del menú.		()			
b. Sabor y presentación del producto		()			
c. Buen servicio		()			
d. Rapidez del servicio		()			
e. Comodidad del lugar		()			
6. ¿Con que frecuencia y en que cantidad acostumbra consumir los siguiente productos?					
	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Otro
PASTEL					
CUPCAKE					
BROWNIE					
GALLETA					
POSTRE					

