

Título del Proyecto.

Pasteles de borojó

Nombres de los Integrantes,

Adriana Paniagua Arango

Diana Marcela Olaya Quintero

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO.

TUTOR

María Angelica Alejo Aguilar

Administración en Salud Ocupacional

Opción de grado de Emprendimiento

Buenaventura 2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	5
Introducción.....	6
1. Aspectos generales	7
1.1 Planteamiento y descripción de la oportunidad de negocio	7
1.2 Justificación de la idea de emprendimiento	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
2. Estudio del mercado	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Marco contextual	9
3. Módulo del mercado.....	17
3.1 Tipo y enfoque de investigación.....	17
3.2 Definición de la población	17
3.3 Tamaño de la muestra	17
3.4 Instrumentos para recolectar información.....	19
3.5 Análisis del Sector	25
3.6 Análisis del Mercado	27
3.7 Resultados de la investigación de mercados	30
3.8 Identificación del cliente real	32
3.9 Propuesta de valor.....	35
3.10 Competencia.....	39

3.11	Estrategias de mercadeo:	41
3.11.1	Estrategia de producto.....	41
3.11.2	Estrategia de plaza	42
3.11.3	Estrategia de precio.....	42
3.11.4	Estrategia de promoción.....	42
3.12	Presupuesto mezcla de mercado.....	43
3.13	Proyección de Ventas	44
3.14	PITCH de ventas	48
4.	Módulo de Operación	50
4.1	Ficha Técnica.....	50
4.2	Descripción del Proceso	52
4.3	Estado de Desarrollo	54
4.3.1	Prototipo y/o evidencias	54
4.4	Plan de Producción	55
4.5	Requerimientos de Inversión.....	58
4.6	Lugar de operación	60
5.	Módulo de Organización	63
5.1	Estrategia Organizacional.....	63
5.2	Matriz DOFA.....	64
5.3	Organismos de Apoyo.....	64
5.4	Estructura Organizacional	64
5.5	Aspectos Legales	67
5.5.1	Contratación laboral.....	67
5.6	Costos Administrativos	70
6.	Módulo Financiero	73

6.1	Requerimientos de maquinaria, planta y equipo.....	73
6.2	Plan de Compra.....	74
6.3	Proyección de Ingresos.....	74
6.4	Proyección de egresos	75
6.5	Capital de Trabajo.....	77
6.6	Flujo de Caja.....	79
6.7	Balance General	80
6.8	Estado de Resultados	81
6.9	Indicadores Financieros VPN y TIR.....	81
6.10	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	82
7.	Plan Operativo.....	83
8.	Posibles Impactos.....	84
8.1	Posible Impacto Económico	84
8.2	Posible Impacto Social	84
8.3	Posible Impacto Ambiental	84
9.	Conclusiones y Recomendaciones	85
	Bibliografía.....	87
	Anexos.....	91

Resumen

El modelo de negocio de Colombia **PASTEL DE BOROJO** es emprendedor porque planea desarrollar estrategias en el sector integral, buscando desarrollar técnicas artesanales que le permitan al cliente adquirir productos sanos, pero al mismo tiempo sabrosos, realizando solicitudes en internet, y despachos desde el mismo día, realizando un pedido totalmente personalizado, pues tiene la posibilidad de elegir los ingredientes, las cantidades, lugar, fecha y hora de entrega.

Este modelo de negocio plantea atraer a los clientes con una publicidad en redes sociales, convenios con cupones y desde la misma página de internet, con ofertas temporales como el día de la madre, cumpleaños, mes del amor y amistad, navidad, entre otros.

Introducción

El trabajo que se está realizando se trata de pasteles de borjón, son pasteles deliciosos que pueden ser disfrutados después de una comida, o una celebración. En este curso pretendemos darte a conocer diferentes formas de preparar estos exquisitos pasteles, de una forma fácil y económica. Pasteles- de borjón.

Pero cuando usamos nuestra creatividad y sorprendemos a nuestra familia, clientes etc. con una preparación de pastel de borjón, les estamos consintiendo y además le damos alimentos nutritivos y deliciosos a nuestra clientela para que estén felices y satisfecho de consumir nuestra idea productiva como lo son **PASTELES DE BOROJO**.

1. Aspectos generales

1.1 Planteamiento y descripción de la oportunidad de negocio

La idea del negocio empezó, al observar que los pasteles en el puerto de Buenaventura eran vendidos de manera artesanal, no contaban con un producto de sabor típico de la región y valor agregado, las presentaciones y sabores no variaban de un lugar a otro. Por lo anterior nos damos la tarea de averiguar e investigar negocios que llegasen a sobresalir en ventas, Se indago cuáles eran sus factores de éxito y a utilizar sus experiencias; mejorar sus debilidades. A partir de aquí empieza la idea de la creación de la marca “PASTELES DE BOROJO TIPICOS DE LA COSTA PACIFICA” una empresa que se dedicará a vender pasteles de borjón y de diferentes sabores dando el valor agregado de presentación, variedad, higiene y servicio a nuestros clientes tanto nativos como extranjeros ya que por ser un puerto marítimo nos visitan personas tanto nacionales como extranjeros.

1.2 Justificación de la idea de emprendimiento

El desarrollo del presente trabajo permite obtener información objetiva con el propósito de brindar a las personas un mejor producto típico de la costa pacífica como lo es los pasteles de borjón de la costa pacífica en elaboración y suministro de productos alimenticios,

Nuestro proyecto elegido está basado en la elaboración y distribución de pasteles de borjón. Estos serán elaborados con los productos típicos de la región, como son el borjón y coco para tener una calidad de vida y herramientas necesarias para la implementación del negocio

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el plan de negocio para la creación de una empresa de fabricación y venta de pasteles de borjón en la ciudad de Buenaventura.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar la existencia de una demanda de los pasteles de borjón en Buenaventura.
- Identificar los requisitos de infraestructura, ingeniería, localización, maquinaria y equipo, necesarios para establecer la empresa de pasteles de borjón en Buenaventura.
- Diseñar una estructura organizacional y legal apropiada para el funcionamiento de la empresa.
- Evaluar financieramente el proyecto de creación de la empresa de pasteles de borjón en Buenaventura.

2. Estudio del mercado

2.1 Antecedentes

El Borojó es una fruta, altamente energética, y nutritiva llena de maravillosas creaciones siempre ha sido parte importante de nuestra cultura, el pastel de borojó es una fusión de distintas tradiciones y costumbre que representa la forma de vida y el desarrollo de nuestra historia.

Este tipo de tortas se desarrolla ampliamente y fueron perfeccionando y convirtiéndose en suaves pasteles de borojó que aporta a nuestro pacífico y nuestra clientela para que disfruten de un delicioso tradiciones pacifico de Buenaventura

La idea de crear esta empresa surgió al ver la productividad de negocios de pastelería en la zona en que se quiere establecer esta empresa, además de esta empresa cuenta con la ventaja competitiva de tener servicio a domicilio y no está dentro de la zona comercial, característica que poseerá nuestra empresa, además de tener estacionamiento para los clientes. El propósito es brindar un mejor servicio a la comodidad y disponibilidad del cliente para obtener una gran variedad de productos disponibles; ya sea pedidos vía telefónica, personalmente o compra por internet. También se contará con el servicio de pastelería por pedido, pero en este caso solo se hará cuando se cuente con la presencia de clientes.

2.2 Marco contextual

La empresa **PASTEL DE BOROJO DELICIAS DEL PACIFICO** el entorno donde se va a desenvolver la empresa es muy importante de estudiar, por esto el análisis del sector es primordial para identificar las oportunidades y amenazas existentes dentro de la empresa y, así como las tendencias de consumo, ventas, rentabilidad e innovaciones tecnológicas del sector. Es importante conocer la tendencia de crecimiento del mercado en el que se ubica su negocio, al igual que aquellas tendencias que afectan o que pueden resultar una ventaja para su empresa.

El rubro de pastelerías ha crecido exponencialmente en todo el país debido y, además, del mayor uso de productos naturales y orgánicos para la elaboración de postres con menor contenido calórico, permitiendo su consumo sin afectar la imagen corporal y el estilo de vida saludable.

Dentro de la oferta de pasteles de borojó saludables existen otros negocios que

teniendo la mayoría gran acogida, ventas importantes y ampliación en la mayoría de sus locales para mejorar el servicio de atención al cliente.

A través de la herramienta PEST, se realiza el análisis de las variables externas que pueden afectar las organizaciones. Estas variables son muy importantes ya que con el resultado es posible identificar qué factores externos pueden afectar el proyecto.

PEST es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización (Martín, 2017).

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

Realizar un análisis de entorno con el método PEST es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas y a que es una suerte de guía de investigación del contexto que rodea al proyecto (Martín, 2017). Por lo tanto, este instrumento permite realizar un análisis del macro entorno en cuanto a sus tendencias y el impacto que puede influir en el cumplimiento de los objetivos corporativos, y es analizada, comúnmente, a través de seis categorías como son:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

Tabla 1. Análisis PESTEL para el análisis del entorno. Factor Político.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
POLÍTICO		

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
Emprendimiento	A través del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 se presenta un pacto para impulsar el emprendimiento, el cual tiene como objetivo lograr que se consoliden más emprendimientos de alto potencial, aumentar el acceso a financiamiento para empresas en etapa temprana y reducir los costos para formalizarse (Departamento Nacional de Planeación, 2019)	Oportunidad: favorece la creación de empresas en Colombia y su sostenibilidad al fomentar la formalización y el acceso al financiamiento.
Simplificación de trámites	El Plan Nacional de Desarrollo también busca reducir el exceso de regulaciones, mejorar la calidad de la nueva regulación y fortalecer la protección de la libre competencia de los mercados (Departamento Nacional de Planeación, 2019).	Oportunidad: El exceso de trámites y la complejidad de la regulación generan obstáculos para el emprendimiento y la libre competencia, por ello, este pacto busca reducir estos obstáculos, favoreciendo la creación de nuevos negocios.
Desarrollo del turismo	Un importante sector dentro del Plan Nacional de Desarrollo es el turismo. Se plantea un pacto para fortalecer la oferta mediante el desarrollo del arcoíris turístico, donde el verde representa la naturaleza, ecoturismo y agroturismo entre otros. Igualmente se busca aumentar la innovación y el desarrollo empresarial en el sector turismo (Departamento Nacional de Planeación, 2019).	Oportunidad: Colombia debe aprovechar el buen momento que vive el sector turístico en el mundo e insertarse en el mercado como un destino innovador, diverso y de alto valor. La existencia de este impulso al turismo impacta positivamente la idea de negocio relacionada con el consumo de pasteles de borjón
Cadena productiva de Turismo en el Valle del Cauca	La cadena productiva de Turismo comprende las empresas relacionadas con los segmentos de negocio de agencias turísticas, alojamiento, servicios de alimentación y servicios de ocio. Se busca incrementar el flujo de turistas con un enfoque de valor que genere un mayor impacto en las diferentes subregiones (Comisión de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016).	Oportunidad: la existencia de una política departamental donde se identifican cadenas productivas como el turismo, se convierten en un impulso para el desarrollo de ideas de negocio que aprovechen esta oportunidad al ofrecer productos basados en alimentos típicos del pacífico.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
El turismo en el plan de desarrollo departamental	En concordancia con lo anterior, tanto a nivel nacional como departamental, el turismo ha sido foco de atención en los planes de desarrollo. En el documento Plan Maestro del Valle del Cauca del 2015 con visión 2032 se identificaba al turismo como uno de los posibles clústeres novedosos con alto potencial de desarrollo para el Departamento (Gobernación del Valle del Cauca, 2013)	Oportunidad: el turismo es identificado como un sector con potencial de desarrollo para el departamento.
Apuestas productivas del departamento	Una de las Apuestas Productivas identificadas en la Agenda Interna fue precisamente el turismo, a través de la cual se busca consolidar un sector con mucho futuro para la economía del departamento, ya que cuenta con seis de los productos de la oferta turística: historia y cultura, ecoturismo, agroturismo, deportes y aventuras, ferias y fiestas, ciudades capitales con los subproductos de compras, salud, congresos y negocios. (Departamento Nacional de Planeación, 2007)	Oportunidad: el turismo hace parte de las apuestas productivas con potencial de desarrollo para el departamento.
Plan de Desarrollo Municipal	La condición especial de Buenaventura, al estar en la agenda nacional y departamental, es un determinante estructural, por ello se busca armonizar con los lineamientos, establecer estrategias de complementariedad y subsidiaridad con estos planes (Concejo Distrital Buenaventura, 2016).	Oportunidad: se presenta sinergia positiva entre los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, lo cual beneficia la situación de Buenaventura.

Fuente: elaboración propia con base a información relacionada.

Tabla 2. Análisis PESTEL para el análisis del entorno. Factor Económico.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
ECONÓMICO		
La economía colombiana (Portafolio, 2020)	El efecto económico negativo de la llegada del coronavirus a Colombia solo se sentirá con mayor rigor en caso de que sea necesario	Amenaza: la gran preocupación es la afectación que la emergencia pueda ocasionar a las

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
	<p>tomar decisiones como suspender actividades productivas, educativas, reuniones, congresos, viajes, vuelos y hasta eventos deportivos, artísticos y culturales.</p> <p>El desplome de los precios del petróleo Brent, el incremento del valor del dólar y las dificultades para importar materias primas de China y exportar productos colombianos a ese país, son hasta ahora los factores de mayor incidencia en la economía local.</p>	<p>importaciones procedentes de China y que son claves para la actividad productiva. La mayoría de los factores que pueden incidir en una posible desaceleración de la economía nacional provienen del exterior, por la vía de los menores ingresos petroleros, reducción de la demanda de productos por parte de China y otros mercados, o como consecuencia de la devaluación del peso y la desvalorización de las acciones.</p>
La economía mundial (Gil, 2020)	La Oficina Nacional de Estadísticas de China divulgó caídas récord de la producción industrial, la venta al por menor o la inversión en activos fijos, lo que, sumado a otros índices, anticipan un colapso en múltiples ámbitos.	Amenaza: Según los expertos, los datos revelan la escala del daño causado por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 y aumentarán los temores de una recesión global.
Desempleo (Portafolio, 2020)	El desempleo en Colombia subió al 10,5 % en 2019, 0,8 puntos más frente al 9,7 % de 2018. La cifra de población desocupada en 2019 ascendió a 2,6 millones de personas, un 8,7 % más (209.000 personas) respecto al año anterior.	Amenaza: el desempleo en Colombia se incrementó respecto al año anterior, situación que constituye un signo de alerta para la economía en general y las expectativas de ventas de las empresas.

Fuente: elaboración de las autoras.

Tabla 3. Análisis PESTEL para el análisis del entorno. Factor Sociodemográfico.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
SOCIO- DEMOGRÁFICO		
Localización geográfica	Buenaventura se encuentra cerca de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca que se caracteriza por ser la única ciudad de	Oportunidad: la localización y posición geográfica de Cali cercana a Buenaventura, así como

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
	gran tamaño que se encuentra en la zona, razón por la cual su economía está altamente ligada a la economía de la región pacífica (Otero, 2014).	su importancia como capital del departamento beneficia al proyecto ya que permite tener la posibilidad de acceder a esta población para actividades comerciales.
Ingresos de los hogares	El ritmo de caída de los ingresos de los hogares se ha moderado en el último año. El ingreso real de los ocupados hombres cayó en 2,9% promedio anual entre junio de 2014 y junio del 2016, mientras que el de las mujeres, aunque más bajo, permaneció estable. En 2017 el ingreso de los hombres siguió cayendo, aunque a menor ritmo, y el de las mujeres empezó a crecer levemente (0,5% junio) (BBVA Research, 2018)	Amenaza: la caída de los ingresos de los hogares desestimula la compra de productos que no son de primera necesidad, como el consumo de pastelería y repostería.
Ingreso per cápita	El ingreso per cápita anual de Buenaventura ha crecido, según cifras disponibles del Departamento Nacional de Planeación a 2015, de \$7.978.112 en el 2011 a \$10.252.786 en el 2015.	Bajo: a pesar del incremento del ingreso per cápita, su nivel resulta relativamente bajo, dado que, en el 2015, el promedio mensual equivaldría a \$854.000, lo cual es insuficiente para estimular el consumo de productos.
Personas ocupadas	El porcentaje de personas ocupadas formalmente con respecto a la población total en Buenaventura disminuyó de 13.02 en el 2014 a 11.02 en el 2016.	Alto: Buenaventura es un municipio con una baja tasa de población ocupada formalmente.

Fuente: elaboración de las autoras.

Tabla 4. Análisis PESTEL para el análisis del entorno. Factor Tecnológico.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
TECNOLÓGICO		
Comercio electrónico	En materia de informática y telecomunicaciones, el comercio electrónico es una de las principales características del	Oportunidad: el comercio electrónico favorece la actividad administrativa y comercial de las empresas.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
	entorno tecnológico en la actualidad (Sarasa, 2018).	
Conectividad	Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016 (World Economic Forum, 2016)	Oportunidad: el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad, para mejorar la gestión administrativa y financiera.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Análisis PESTEL para el análisis del entorno. Factor Ecológico.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
ECOLÓGICA		
Cambio climático	Uno de los mayores problemas que afectan a la humanidad en la actualidad tiene que ver con el cambio climático atribuido a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial (Herrán, 2012)	Amenaza: el cambio climático afecta el medio ambiente y es una amenaza para la supervivencia.
Desarrollo sostenible	Esta situación ha generado tendencias ecologistas en las cuales emerge el concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible (Patiño, 2014) los cuales involucran temas económicos, ambientales y sociales, que pretenden hacer frente a la problemática del cambio climático.	Oportunidad: los proyectos de inversión deben tener en cuenta el concepto de sostenibilidad, para hacer frente a la problemática del cambio climático.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Análisis PESTEL para el análisis del entorno. Factor Legal.

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
LEGAL		
Impuestos	El Congreso de la República aprobó la Ley No. 1943 de 2018, por medio de la cual se expiden normas de “financiamiento para el	Amenaza: los mayores impuestos desestimulan la actividad

VARIABLE	SITUACIÓN	IMPACTO
	restablecimiento del equilibrio del presupuesto y se dictan otras disposiciones”. La misma incluye importantes ajustes en materia tributaria (Deloitte, 2018).	productiva y el consumo de los hogares.
Política de apoyo a las pymes	El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley Mipyme, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004. (Congreso de Colombia, 2004)	Oportunidad: La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así elevar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
Política nacional para la pesca y la acuicultura	Ley 13 de 1990, Decreto Reglamentario 2256 de 1991. Marco Jurídico Institucional y Administrativo Contienen el objetivo general de “Regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido” (Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, 2019).	Oportunidad: al existir un marco general que regula el manejo de los recursos pesqueros, se promueve la formalidad y con ello se limita la competencia desleal.

Fuente: elaboración propia.

3. Módulo del mercado

3.1 Tipo y enfoque de investigación

El tipo de estudio es descriptivo (Méndez C. , 2006) al requerir caracterizar aspectos relacionados con la demanda, el mercado, el sector, la actividad económica, la oferta, los requerimientos técnicos y administrativos para determinar la factibilidad para desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de fabricación y venta de pasteles de borojó en la ciudad de Buenaventura

Para este estudio es necesario recurrir al método deductivo (Méndez C. , 2006), debido a que se analizan diferentes factores relacionados con la inversión, los flujos de caja, la rentabilidad del proyecto y el análisis de riesgos para determinar la conveniencia financiera de adelantar el mismo.

El desarrollo de la investigación requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se relacionan con los clientes potenciales en Buenaventura, para caracterizar el mercado en el Distrito y la aceptación de la empresa por parte de la población.

Como fuentes secundarias se requieren de datos y estadísticas para calcular los costos, la inversión y beneficios esperados a partir de las condiciones del mercado.

3.2 Definición de la población

La población está compuesta por los habitantes de Buenaventura que ascienden a 238.641 (cifra proyectada a 2020) (DANE, 2020). Se toma como referencia la población entre los 25 a 59 años, que corresponde al 38.08% del total, es decir, 90.875 personas.

3.3 Tamaño de la muestra

Para la estimación de la muestra se presenta el siguiente diseño muestral:

Tabla 7. Ficha técnica del estudio.

Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple con fijación proporcional (Hayes, 2006) teniendo en cuenta que la población se distribuye proporcionalmente según estrato seleccionado. De acuerdo con la proporción de la población en cada uno de los segmentos se estima el número de encuestas requeridas correspondiente
Nivel de confianza y error	El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% (Z = 1.96). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 7%.
Tamaño de la muestra	Se estimó con base al muestreo simple con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera: p= Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población. Probabilidad de que el consumidor compre los productos de la empresa. Como se desconoce se supone en 50%. q= Probabilidad desfavorable (1-p) (50%)
Fórmula de muestreo	$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N \times e^2) + (z^2 \times p \times q)}$
Tamaño de la muestra	$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 90.875}{(90.875 \times 0.07^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)} = 196$

Fuente: elaboración propia

3.4 Instrumentos para recolectar información

La Encuesta

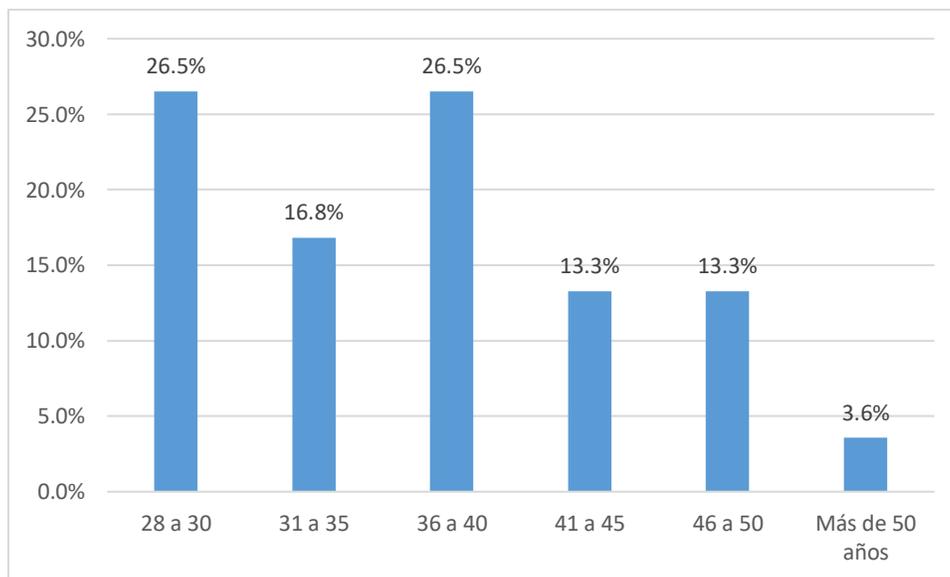
Utilizada por el investigador para obtener información de los clientes que forman parte de las unidades objeto de estudio de pastel de borjón este recurso humano estuvo integrado por los propietarios del negocio de pasteles de borjón a los que se les aplicó un cuestionario, a los clientes, como instrumento para la obtención de datos, que constó de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. (Esta información hay que validarla con el tamaño de la muestra)

Resultado de Encuestas

En el anexo A se presenta el cuestionario utilizado para el trabajo de campo, efectuado a 196 personas de Buenaventura con edades entre los 28 y 58 años de edad.

1. Edad:

Gráfico 1. Edad de los encuestados

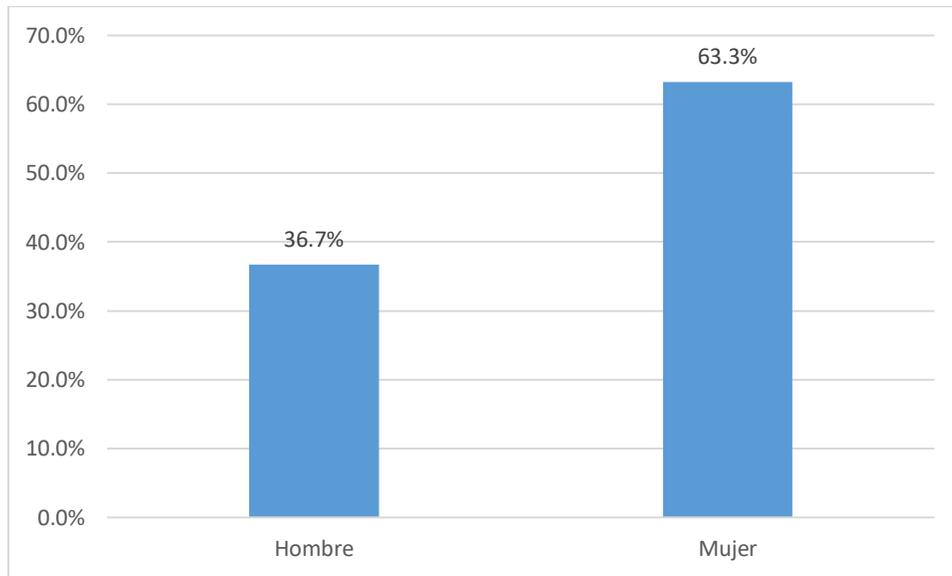


Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

La mayor proporción de encuestados tienen edades entre los 28 y 30 años, igual proporción a los de 36 a 40 años.

2. Género:

Gráfico 2. Género de los encuestados



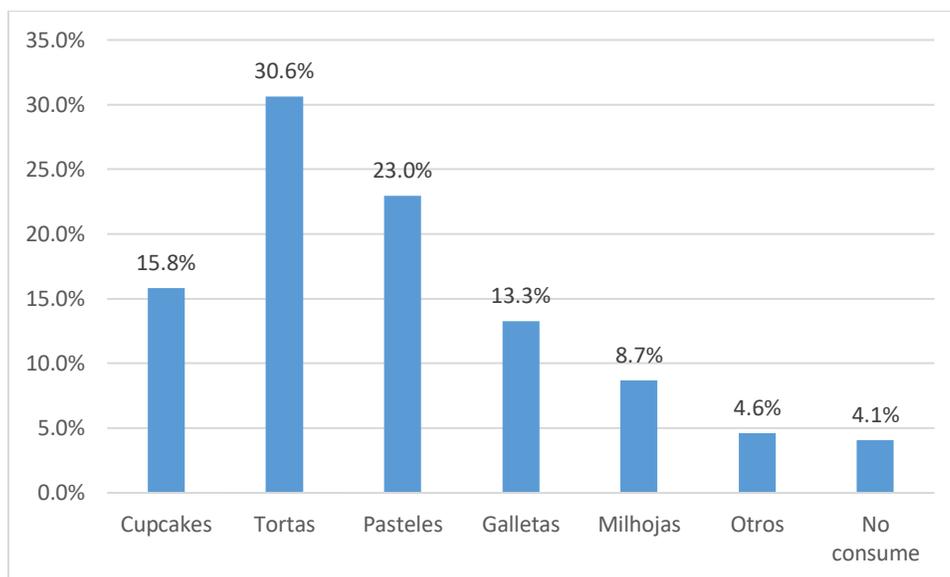
Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

Por género, el 63.3% de las encuestas se enfocó en las mujeres y el 36.7% en hombres, considerando que las mujeres son las más susceptibles de comprar este tipo de productos, en especial en fechas especiales para regalar.

3. ¿De los siguientes productos de pastelería, cuáles prefiere? (*puede seleccionar varias respuestas*)

Las preferencias de los consumidores de acuerdo con las encuestas, se inclinaron hacia las tortas, con el 30.6% del total, seguido de los pateles con el 15.8% y los cupcakes con el 23% (ver gráfico 3).

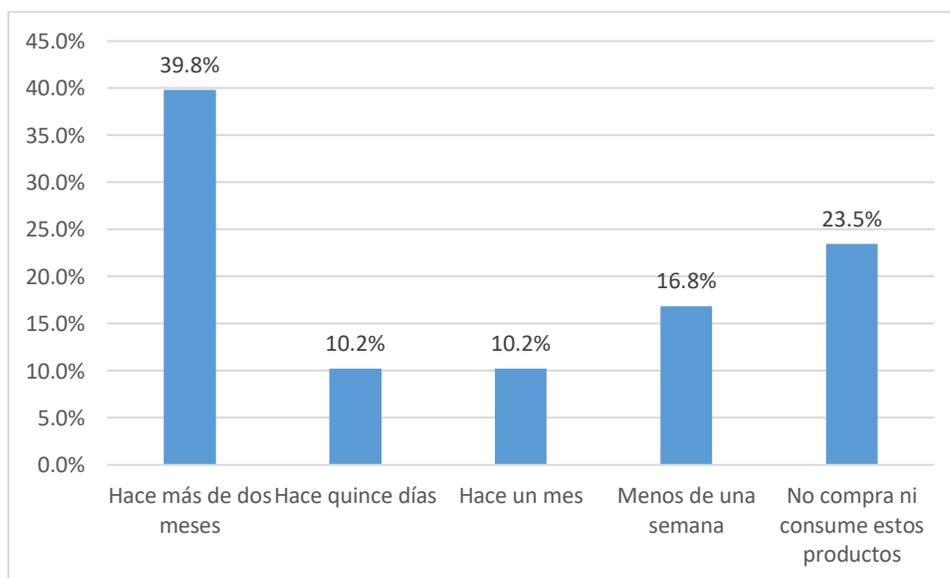
Gráfico 3. Preferencias de los consumidores



Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

4. ¿Cuál fue la última vez que compró o consumió productos de repostería?

Gráfico 4. Frecuencia de consumo

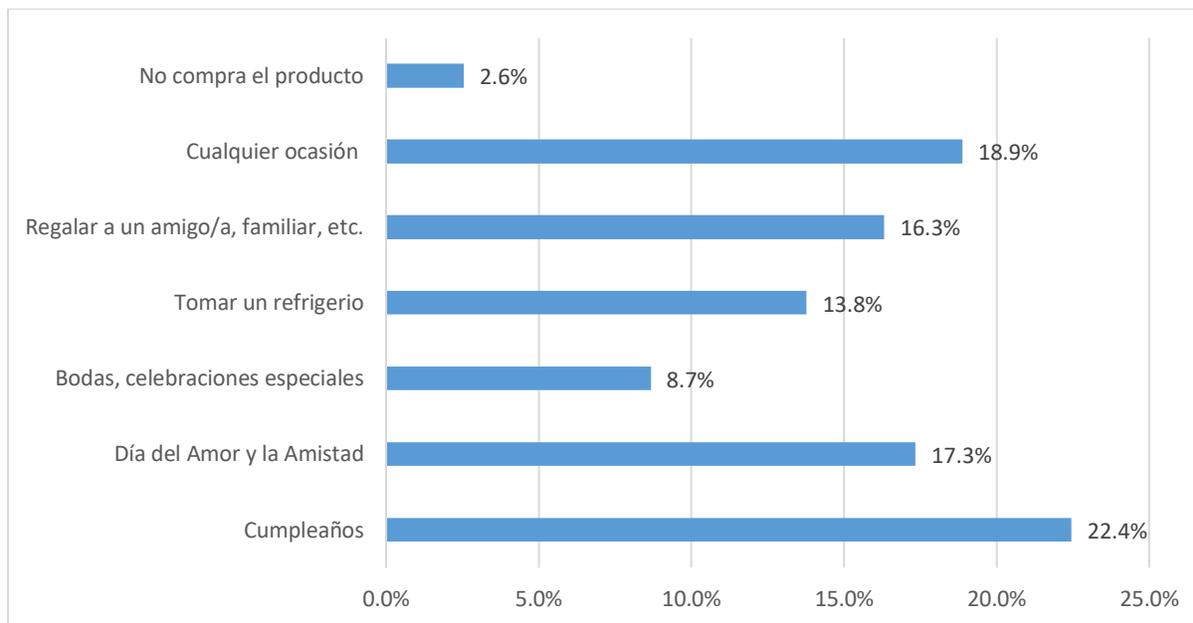


Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

Respecto a la frecuencia de consumo, el 39.8% de los encuestados lo hace cada dos meses, mientras que el 16.8% semanalmente.

5. ¿De las siguientes ocasiones, cuáles considera que son ideales para comprar productos de repostería? (*puede seleccionar varias respuestas*)

Gráfico 5. Temporadas y fechas de consumo



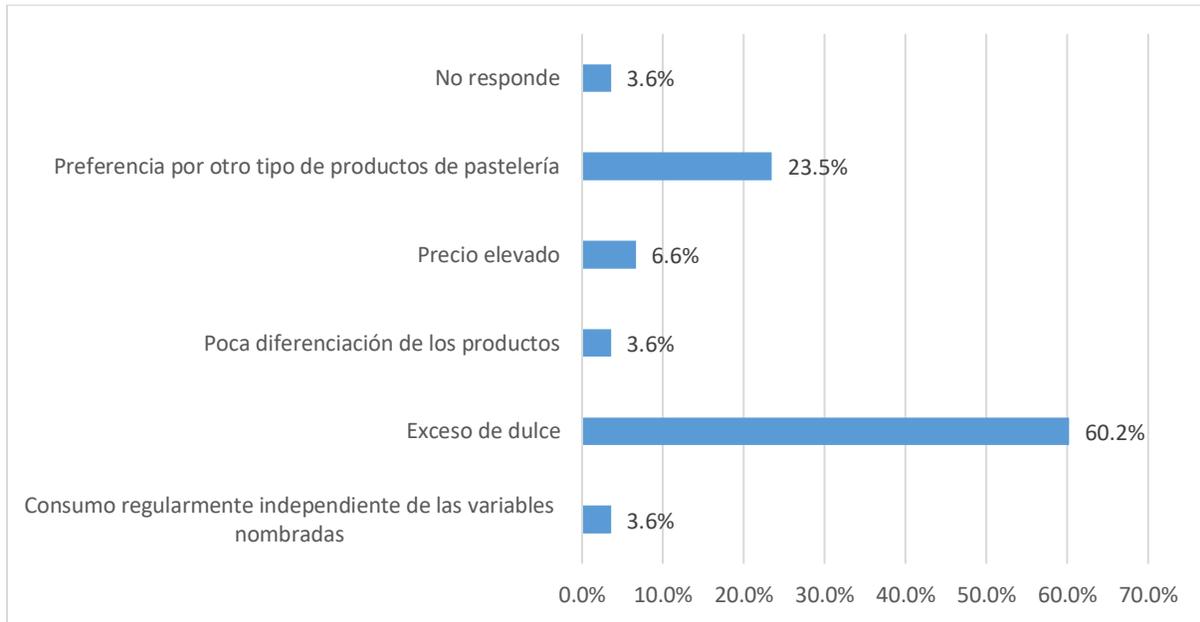
Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

Respecto a las ocasiones ideales para comprar productos de repostería se encuentran las fechas de cumpleaños con el 22.4%, aunque el 18.9% afirma que en cualquier ocasión. El día del amor y la amistad también se destacó con el 17.3% de respuestas. Aquí es importante tener en cuenta que muchas personas que dijeron no consumir el producto, si lo pueden hacer para obsequiarlo a un amigo o familiar, como detalle en una ocasión especial.

6. ¿De las siguientes variables, cuál considera que es la más relevante para NO consumir productos de repostería?

Dado que un elevado porcentaje correspondiente al 23.5% de personas que no consumen el producto, es importante determinar las razones que tienen en cuenta para esta decisión de no consumo. Al respecto, en el gráfico 6 se aprecia que el 60.2% afirma que es por el exceso de dulce que no consumen este producto (ver gráfico 6).

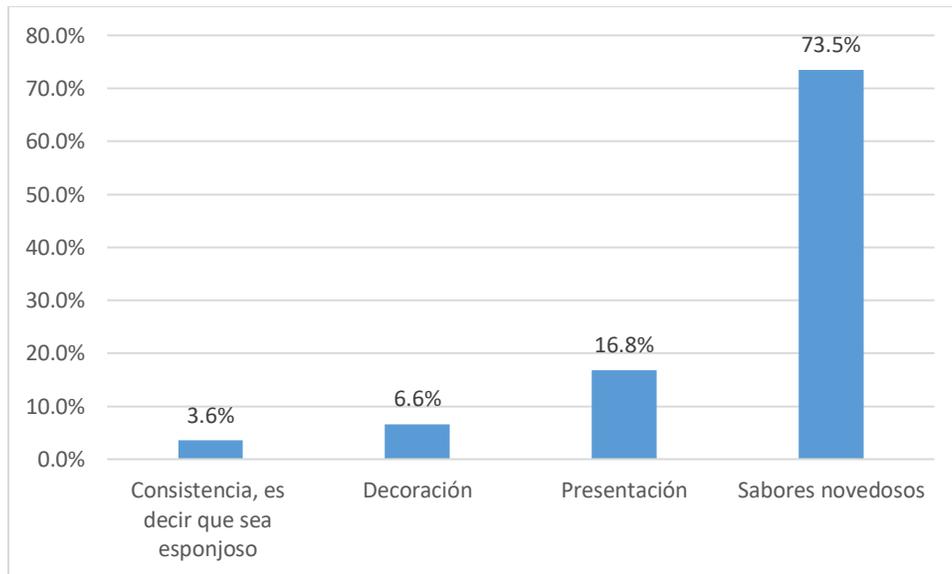
Gráfico 6. Razones para no consumir los productos de repostería



Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

7. ¿De las siguientes características, cuál es la más importante para tomar su decisión de compra de productos de repostería? (*marque solo UNA*)

Gráfico 7. Variables para decisión de compra

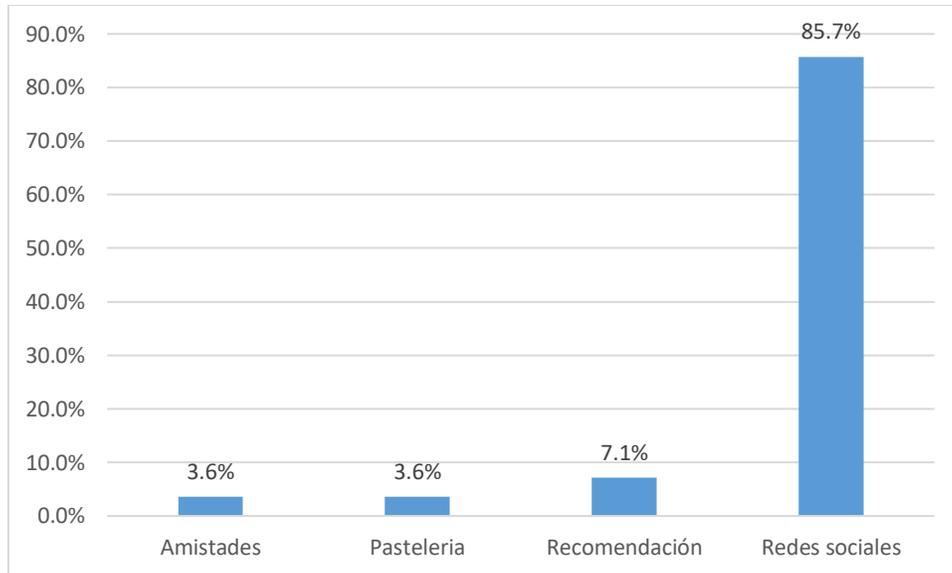


Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

Respecto a las variables que tienen en cuenta para decidir sobre la compra del producto, el 73.5% les llama la atención los sabores novedosos, mientras que el 16.8% tiene en cuenta la presentación del producto.

8. ¿En qué medios buscaría información sobre la oferta de productos repostería?

Gráfico 8. Medios de comunicación para informarse sobre los productos



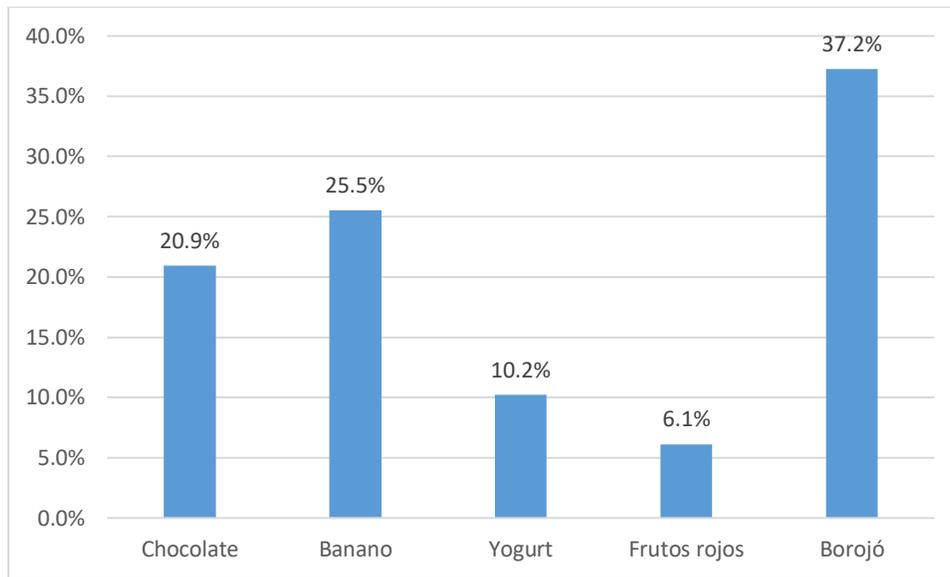
Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

Con relacion a los medios de comunicación para informarse sobre los productos, el 85.7% indicó que las redes sociales y el internet son sus preferidos.

9. ¿De los siguientes sabores de pasteles, cuál le llama más la atención?

Finalmente, al preguntarse sobre sabores de pasteles preferidos, el 37.2% se mostraron a favor de los pasteles de borjón, por ser un sabor novedoso y por las propiedades nutricionales de esta fruta sobre la cual tienen conocimiento los encuestados.

Gráfico 9. Preferencia por sabores



Fuente: elaboración de las autoras con base a resultados del trabajo de campo.

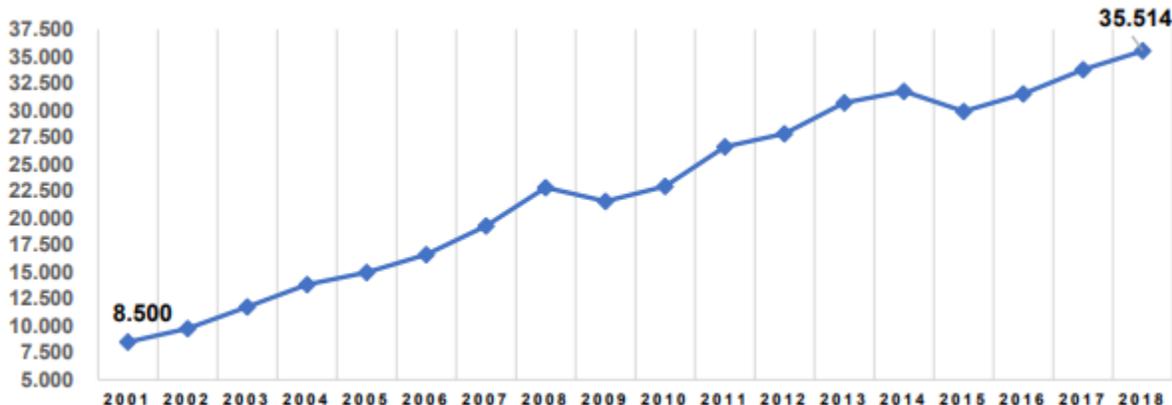
3.5 Análisis del Sector

Para el análisis del sector es importante tener en cuenta que los pasteles de borojón hacen parte de la industria de alimentos, cuyas empresas se inscriben en el código CIIU C10 “Elaboración de productos alimenticios” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Específicamente, se trata de la actividad C1051 “Elaboración de productos de molinería” que incluye la elaboración de mezclas de harinas y de harina y masa mezclada y preparada para la fabricación de pan, bizcochos, galletas, panqueques, arepas, etcétera. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Considerando esta clasificación, a continuación se presentan las tendencias para el sector panificador en Colombia y en el mundo.

El consumo de pan en el mundo ha venido creciendo durante los últimos siglos de manera acompañada con el ritmo de crecimiento de la población mundial. El pan es en principio, un alimento barato que es asequible a gran parte de la población mundial, aunque, como es de suponer, el precio del pan es muy sensible al precio del trigo y de los cereales (Agudelo, 2019).

Durante los últimos 17 años, las exportaciones de este tipo de bienes han mostrado, salvo para los años 2009 y 2015), un comportamiento creciente con una tasa anual promedio del 8,78% y alcanzando en 2018, un valor cercano a los 35.500 millones de dólares (Agudelo, 2019).

Gráfico 10. Evolución mundial de las exportaciones de productos de panadería , pastelería y galletería (US\$ millones)



Fuente: Agudelo (2019) a partir de Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE del ITC.

Para el caso de las exportaciones de productos de panadería, pastelería y galletería en América Latina, se observa que solo México puede considerarse un jugador de talla mundial, con un nivel de ventas externas diez veces el tamaño de las de Brasil; mientras que Colombia está en un nivel similar al de países como El Salvador o Perú que son seguidos de cerca por Costa Rica y Argentina (Agudelo, 2019).

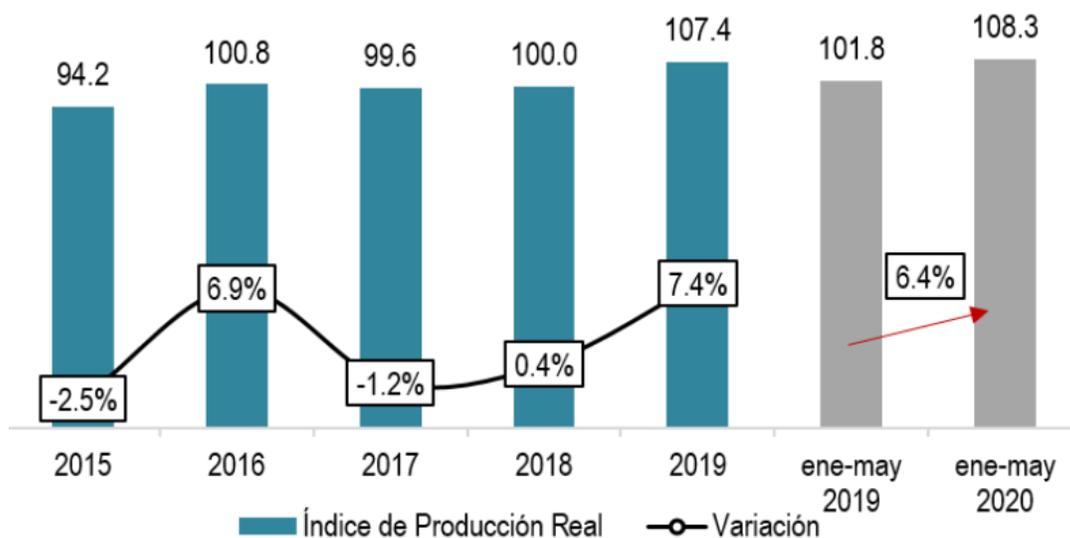
En Colombia existen más de 25.000 panaderías y pastelerías, que registran ventas por más de tres billones de pesos y generan cerca de 400.000 empleos directos. Esto da cuenta de la importancia del sector, y de la potencialidad de un negocio a todas luces rentable, que facilita además el emprendimiento (La Barra, 2019).

En este sector predominan las microempresas, mientras que el primer lugar en cuanto a participación, lo ocupa Bogotá con cerca de 8.000 establecimientos, seguida está Medellín y el Valle de Aburrá con 2.700 y la capital del Valle del Cauca con aproximadamente 2.500. En la actualidad, la industria panadera se mantiene estable; pero para algunos analistas, existe una gran oportunidad de crecimiento sobre todo en lo relacionado con los productos funcionales (Agudelo, 2019).

Para el periodo comprendido entre enero y mayo de 2020, el desempeño de la industria panificadora continuó conservando la tendencia creciente que registró en 2019, cuando las condiciones del mercado fueron normales y no hubo incidencia del Covid-19. Aun con la llegada

de la pandemia, durante los primeros cinco meses de 2020, tanto el índice de producción como el índice de ventas reflejaron incrementos del 6,4% y el 7,3%, respectivamente. Por otro lado, las importaciones de la línea de las preparaciones a base de cereal, harina, leche y pastelería; aunque se mantuvieron en 2019 sobre los mismos niveles de 2018, perdieron valor en el diferencial con las exportaciones (Informa, 2020).

Gráfico 11. Índice de producción real y variación porcentual del sector industria panificadora



Fuente: Informa (2020).

3.6 Análisis del Mercado

El sector panadero continúa en crecimiento en Colombia es el quinto país de la región en consumo per cápita de pan con 22 kilos por año, un producto que a diario es indispensable para el 70 % de la población colombiana, según un estudio realizado por Taste Tomorrow (La Barra, 2019).

Dicha ingesta está más focalizada en la población adulta, que busca ingredientes naturales en la preparación de los productos, con el fin de adquirir un alimento cada vez más saludable. Lo anterior ha representado el reto de la innovación para los panaderos colombianos, mejorando cada vez más la calidad y entregando propuestas diferenciadas (La Barra, 2019).

El sector de panadería está estable y en crecimiento, así se evidenció en 2018 con el ingreso de nuevas cadenas, que lo impulsan a dinamizarse. Ejemplo de esto es la llegada de obra, un

concepto de talleres de pastelería de autor que espera cerrar el 2019 con 30 puntos de venta, y alcanzar los 100 establecimientos en tres años (La Barra, 2019).

La apuesta en ese sentido es trabajar en nuevos nichos de mercado desarrollando la industria a partir de los procesos, no solo de los productos, así como en la prestación de un mejor servicio (La Barra, 2019).

En la actualidad, el sector de la panadería y la pastelería ha popularizado el uso de ingredientes naturales en la preparación de los productos, con el fin de entregar productos más saludables que cuiden la salud de los consumidores (Castro, 2019).

Para cubrir este mercado en constante transformación, hacer frente a la competencia y ampliar la demanda, es importante innovar en el portafolio de productos, salir de lo convencional y brindar nuevas alternativas a los clientes. Algunos ingredientes naturales utilizados en Colombia para volver el portafolio más saludable y atractivo son (Castro, 2019):

- Avena: es un cereal que contiene nutrientes como proteínas, calcio, fósforo, vitamina B1, B2 y E, al igual que un alto contenido de fibra.
- Centeno: uno de los insumos más populares en la panadería dado que su fácil manejo permite la elaboración de diversos productos. Cuenta con sodio, potasio y vitamina A; además, el centeno ayuda a bajar el colesterol.
- Linaza: es una semilla que contiene ácido alfa linoleico que reduce los niveles de insulina en personas con diabetes; al igual, ayuda a aliviar la gastritis, tendinitis y artritis. La linaza contiene gran cantidad de Omega 3.
- Chocolate: además de ser un gran acompañante en muchos de los productos de panadería tiene diversos componentes que benefician la salud de tus clientes.

Innovar en el portafolio de productos es de gran importancia en el sector panadero y pastelero, pues el comportamiento de los consumidores está cambiando y cabe recordar que el pan, al igual que otros productos, hacen parte de la pirámide alimentaria; es por esto que replantear el uso de insumos tradicionales por ingredientes naturales puede generar un gran cambio en el negocio (Castro, 2019).

Respecto a la caracterización del consumidor colombiano, en una publicación de La República (2017) citado por Agudelo (2019) destaca que el pan es uno de los alimentos de más alta notoriedad en el país. Sin embargo, a pesar de que es un elemento casi imprescindible en las mesas colombianas, los empresarios del sector vienen trabajando diferentes estrategias para que éste, se transforme de acuerdo a la necesidad de nuevas generaciones. El mercado colombiano es muy grande para este segmento, ya que, según estudios hechos por la firma Puratos (fabricantes de materias primas para el pan), 98% de las personas del país aseguran comer pan. Además, 70% de los habitantes del país consumen pan una vez al día (Agudelo, 2019).

A pesar de estas cifras, el consumo no es tan constante como se espera en el sector, puesto que en Colombia el consumo de pan por persona es menor que en cuatro países de la región. Sin tomar en cuenta las cuatro más grandes empresas que dominan el mercado colombiano (Galletas Noel, Bimbo, Productos Ramo y Colombina), que captan cerca del 60% del mercado nacional, hecho que habla de una gran concentración de dicho mercado en pocas empresas, que, sin embargo, muestran crecimientos muy bajos. Esta información revela que el rango más dinámico es el de las industrias del segmento inferior, en el que se han clasificado empresas de tamaño pequeño y mediano. Según las estimaciones de FEDEMOL, menos de 100 empresas manejan cerca del 70% del consumo de trigo, mientras que el 30% restante estaría en manos de empresas artesanales y semiindustriales, de las cuales una gran proporción son microempresas; pero el 58% de las ventas al consumidor se realiza a través de las tiendas de barrio (Agudelo, 2019). Los consumidores están ávidos de productos funcionales (con agregados de componentes que generen un impacto positivo en la salud); por ejemplo, pan con bajo contenido de sal, azúcar, grasas saturadas, etc. Así mismo, demandan productos naturales, orgánicos y que sean amigables con el medio ambiente. Las características que solicitan pueden tener una combinación de las tendencias antes enunciadas. Quizá vale enfatizar que, en el caso de las sensaciones, los

consumidores están más abiertos a la variedad, sabores, olores, apariencia y textura, que a la información nutricional que se pueda proporcionar (Catering, 2014 citado por Agudelo (2019). Una visión sobre la capacidad económica de los hogares colombianos para consumir se puede inferir de los gastos realizados por los hogares en un período determinado; entendiendo como gastos, a todas las compras que hacen las familias en bienes (productos nuevos y usados) y servicios para la satisfacción de sus necesidades. En la tabla siguiente se presenta una reciente medición, llevada a cabo por la firma RADDAR para la economía colombiana.

Tabla 8. Distribución del gasto de los hogares colombianos, según el grupo de ingresos a que pertenecen – 2017

DESCRIPCIÓN	BAJO	MEDIO	ALTO	COLOMBIA	UNIDAD
Gasto total anual por grupos de ingresos	151	334	129	614	Billones (\$)
Número de hogares	7.820.593	6.235.066	821.489	14.877.148	Hogares
Gasto mensual por hogar	1.609.000	4.464.000	13.086.000	3.439.280	Pesos
Gasto mensual per cápita	487.000	1.352.000	3.956.000	1.042.206	Pesos

Fuente: RADDAR, 2017

En la tabla anterior, se observa cómo un 52.6% de los hogares, corresponde al grupo de ingresos bajos; mientras que el grupo de ingresos medios representa cerca del 42% del total de la población colombiana. Finalmente, solo el 5.5% de la población, puede enmarcarse en el grupo de ingresos altos (Agudelo, 2019).

3.7 Resultados de la investigación de mercados

El modelo Canvas busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio. Es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos (Ferreira, 2015). En la tabla 9 se expone este modelo aplicado a la idea de negocio del presente trabajo.

Tabla 9. Modelo CANVAS

<p>Socios clave:</p> <p>Asociatividad: agricultores asociados de Buenaventura, asociación con dulce canela, caramelo salones de fiesta y recepciones, para la mejor distribución del producto en Buenaventura.</p>	<p>Actividades clave:</p> <p>Para la producción se requiere la estandarización de procesos productivos de una manera eficiente, que permitan generar productividad, conservando elevados estándares del producto final. Respecto a la comercialización, es fundamental establecer canales directos como punto de venta que será establecido en una vivienda del Distrito de Buenaventura.</p>	<p>Propuesta de valor:</p> <p>Deliciosos pasteles con sabor típico de la costa pacífica colombiana como lo son el borojó y el coco, todo al gusto de los clientes y entrega en su domicilio en la ciudad de Buenaventura se le decora según la ocasión; los ingredientes serán seleccionados, productos frescos y certificados para su distribución según lo regulan las normas de Colombia. Un importante aspecto de la propuesta de valor del producto se encuentra en su carácter afrodisíaco. Además, es un excelente alimento por su alto contenido en aminoácidos, vitaminas y minerales. No contiene grasas ni alcaloides.</p> <p>Regenerador celular, aportador de fósforo indispensable para el funcionamiento del cerebro, además de calcio, sodio, boro cromo y aminoácidos.</p> <p>Otro aspecto que será parte de la propuesta de valor tiene que ver con el</p>	<p>Relaciones con clientes:</p> <p>Asistencia personal a través de chats virtuales, interacción en redes sociales, vía telefónica.</p> <p>Servicio post venta para medir la satisfacción otorgada al cliente.</p>	<p>Segmentos de cliente:</p> <p>Habitantes de Buenaventura, todos los géneros, edades entre 28 y 58 años, de todos los niveles socioeconómicos.</p> <p>Esta población asciende a 85.434 personas, de las cuales aproximadamente 40.927 son hombres y 49.948 corresponde a mujeres.</p>
	<p>Recursos clave:</p> <p>-Humanos: pastelero, auxiliares, personal de atención al cliente, domiciliarios, gerente con visión estratégica.</p> <p>-Equipamientos: elementos de repostería y pastelería.</p> <p>-Tecnología: redes sociales, marketing digital</p>		<p>Canales de distribución:</p> <p>Distribución venta directa al cliente y por los acontecimientos sanitarios de la actualidad hasta cierta orden todo será virtual y a domicilio distribución. Excelente servicio a domicilio, esmero en la toma de del pedido, por WhatsApp o vía telefónica.</p>	

		empaque, ya que se utilizarán materiales amables con el medio ambiente, evitando en lo posible la utilización de plásticos.		
Estructura de costos:		Fuentes de ingresos:		
Se presentan costos fijos como salarios, arriendo, servicios públicos. Costos variables: materia prima, insumos, desechables, elementos de oficina, elementos de aseo.		Venta directa con pagos realizados en efectivo en punto de venta y domicilios, tarjetas de crédito y débito. Referencia; PASTELES DE \$15.000 y \$10.000.		

Fuente: elaboración propia

3.8 Identificación del cliente real

Considerando que se pretende diseñar el plan de negocio para la creación de una empresa de fabricación y venta de pasteles de borjón en la ciudad de Buenaventura, es importante iniciar definiendo el perfil del cliente. Para abordar esta tarea se tomó como base los planteamientos de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) quienes indican que dicho perfil está en función de tres aspectos principales: las tareas del cliente, sus frustraciones y las alegrías.

Tareas del cliente:

Como indican Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) las tareas describen aquellas actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Teniendo en cuenta la idea de negocio que se estudia, tales actividades se relacionan con el consumo de alimentos de los individuos respecto a las necesidades que intentan satisfacer. Por lo tanto, en este caso específico se trata de clientes que buscan alcanzar un estado emocional de placer y tranquilidad producto del consumo de alimentos saludables que les permitan disfrutar sabores y compartir momentos, lo cual, a su vez, coadyuva a obtener una mejor calidad de vida.

Por esto las tareas del cliente objetivo de la empresa de fabricación y venta de pasteles de borjón a crear corresponde a aquellas actividades que buscan resolver en el ámbito personal y emocional. En este sentido, y siguiendo la propuesta de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) se trata de compradores de valor, que son clientes que realizan tareas específicas como

comparar ofertas de diversos productos en función de los sabores que se pongan a su disposición para decidir por cuál de ellos optar.

Frustraciones del cliente:

Un segundo elemento del perfil del cliente según Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) se relaciona con las frustraciones. Estas describen todo aquello que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

Para esto se identifican tres tipos de frustraciones de clientes y lo severas que pueden ser:

Características, problemas y resultados no deseados: en el caso del producto pasteles de borjón, las frustraciones del cliente son de carácter funcional, es decir, que se presenten fallas a lo largo del proceso de atención al cliente y que los resultados se alejen de las expectativas que se han creado. Pueden presentarse problemas en la atención recibida en el sitio, el servicio a domicilio, el sabor del producto, entre otros, de tal forma que el cliente se sienta frustrado.

Obstáculos: uno de los principales obstáculos que pueden presentarse para el cliente del consumo de pasteles tiene que ver con los ingredientes, asociados a las materias primas con que son fabricados, por ello, es importante la adecuada selección de estas.

Riesgos (resultados potenciales no deseados): entre los riesgos que tienen los clientes de los pasteles está aquello asociado a la salud, dado que se trata de productos que generalmente contienen dulce y no son amigables con la salud y por ello la empresa debe garantizar que el proceso de fabricación brinde las garantías necesarias para el cliente, en términos de obtener un producto amigable con la salud de las personas, que encaje en estilos de vida saludable. Otro de los riesgos tiene que ver con la atención recibida por parte del personal de la empresa, por lo tanto, es fundamental conformar un equipo de colaboradores que brinde las garantías necesarias para el consumidor final.

Alegrías del cliente:

Siguiendo con Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015), las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

Alegrías necesarias: la expectativa más básica que tiene el cliente de pasteles es obtener satisfacción al gusto en el consumo de los productos de la pastelería.

Alegrías esperadas: para el consumidor es importante poder disfrutar de alternativas de sabores a lo que comúnmente encuentra en el mercado de las pastelerías.

Alegrías deseadas: es importante para el consumidor disfrutar de un producto que encaje en sus estilos de vida saludables, con una excelente atención y a través del cual puedan encontrar no sólo el disfrute de un producto de la pastelería rico a su paladar, sino que sea saludable.

Alegrías inesperadas: el ofrecimiento de promociones, estrategias de fidelización que estimulen al consumidor a seguir comprando en la empresa en el futuro.

Tabla 10. Perfil del cliente

Elemento	Detalle	Descripción
Tareas	Personales y emocionales	Clientes que buscan alcanzar un estado emocional de placer y tranquilidad producto del consumo de alimentos saludables que les permitan disfrutar sabores y compartir momentos, lo cual, a su vez, coadyuva a obtener una mejor calidad de vida
	Compradores de valor	Comparar ofertas de diversos productos en función de los sabores que se pongan a su disposición para decidir por cuál de ellos optar
Frustraciones	Características, problemas y resultados no deseados	De carácter funcional: fallas a lo largo del proceso de atención al cliente y que los resultados se alejen de las expectativas que se han creado. Pueden presentarse problemas en la atención recibida en el sitio, el servicio a domicilio, el sabor del producto, entre otros, de tal forma que el cliente se sienta frustrado.
	Obstáculos	Tiene que ver con los ingredientes, asociados a las materias primas con que son fabricados, por ello, es importante la adecuada selección de estas.
	Riesgos	Entre los riesgos que tienen los clientes de los pasteles está aquello asociado a la salud, dado que se trata de

Elemento	Detalle	Descripción
		productos que generalmente contienen dulce y no son amigables con la salud. Otro de los riesgos tiene que ver con la atención recibida por parte del personal de la empresa.
Alegrías	Alegrías necesarias	La expectativa más básica que tiene el cliente de pasteles es obtener satisfacción al gusto en el consumo de los productos de la pastelería
	Alegrías esperadas	Es importante poder disfrutar de alternativas de sabores a lo que comúnmente encuentra en el mercado de las pastelerías
	Alegrías deseadas	Disfrutar de un producto que encaje en sus estilos de vida saludables, con una excelente atención y a través del cual puedan encontrar no sólo el disfrute de un producto de la pastelería rico a su paladar, sino que sea saludable.
	Alegrías inesperadas	El ofrecimiento de promociones, estrategias de fidelización que estimulen al consumidor a seguir comprando en la empresa en el futuro.

Fuente: elaboración propia con base a planteamiento de Osterwalder y otros, 2015.

3.9 Propuesta de valor

Para el mapa de valor se sigue la metodología de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015), considerando el siguiente producto:

- Pasteles de borjón: se ofrecerán productos de la pastelería fabricados a partir del borjón. (sobre este producto se va a estructurar más adelante la propuesta de valor).

Aliviadores de frustraciones:

Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) los aliviadores de frustraciones describen cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes.

Tabla 11. Aliviadores de frustraciones

Elemento	Detalle	Descripción	Aliviador
Frustraciones	Características, problemas y resultados no deseados	De carácter funcional: fallas a lo largo del proceso de atención al cliente y que los resultados se alejen de las expectativas que se han creado. Pueden presentarse problemas en la atención recibida en el sitio, el servicio a domicilio, el sabor del producto, entre otros, de tal forma que el cliente se sienta frustrado.	Conformación de un equipo humano con las competencias requeridas para la atención al cliente, fabricación de los productos, permanentemente en procesos de capacitación.
	Obstáculos	Tiene que ver con los ingredientes, asociados a las materias primas con que son fabricados, por ello, es importante la adecuada selección de estas	Es necesario efectuar un control exhaustivo de las materias primas, para verificar que se cumpla con los requerimientos del cliente y las expectativas generadas.
	Riesgos	Entre los riesgos que tienen los clientes de los pasteles está aquello asociado a la salud, dado que se trata de productos que generalmente contienen dulce y no son amigables con la salud. Otro de los riesgos tiene que ver con la atención recibida por parte del personal de la empresa	La empresa debe garantizar que el proceso de fabricación brinde las garantías necesarias para el cliente, en términos de obtener un producto amigable con la salud de las personas, que encaje en estilos de vida saludable. Es fundamental conformar un equipo de colaboradores que brinde las garantías necesarias para el consumidor final.

Fuente: elaboración propia con base a planteamiento de Osterwalder y otros, 2015.

Creadores de alegrías:

Los creadores de alegrías describen cómo los productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería.

Tabla 12. Creadores de alegrías

Elemento	Detalle	Descripción	Creadores de alegrías
Alegrías	Alegrías necesarias	La expectativa más básica que tiene el cliente de pasteles es obtener satisfacción al gusto en el consumo de los productos de la pastelería	Conformar una oferta de productos variada a base del borojó.
	Alegrías esperadas	Es importante poder disfrutar de alternativas de sabores a lo que comúnmente encuentra en el mercado de las pastelerías	Anunciar los beneficios que tiene el borojó para la salud de las personas.
	Alegrías deseadas	Disfrutar de un producto que encaje en sus estilos de vida saludables, con una excelente atención y a través del cual puedan encontrar no sólo el disfrute de un producto de la pastelería rico a su paladar, sino que sea saludable.	Lograr fabricar un producto novedoso, con un sabor no convencional para el consumidor de pasteles, ajustado a los estilos de vida saludable.
	Alegrías inesperadas	El ofrecimiento de promociones, estrategias de fidelización que estimulen al consumidor a seguir comprando en la empresa en el futuro.	Buscar alternativas para superar las expectativas de los clientes, en términos del valor agregado que pueda ofrecerse.

Fuente: elaboración propia con base a planteamiento de Osterwalder y otros, 2015.

Luego de establecer el perfil del cliente y el mapa de valor, se continúa con la definición del modelo de negocio. A continuación, se detalla dicho modelo:

Definición del producto. Pasteles de borojó:

La *conceptualización* del valor que se va a ofrecer al mercado, es decir, cuál es el beneficio que el producto va a otorgar a sus compradores:

La idea es crear un producto de la pastelería basado en un fruto como el borojó que contiene múltiples beneficios para la salud de las personas, se presenta como una idea innovadora por ser un sabor típico del pacífico colombiano, que puede atraer a los turistas principalmente.

La *elección del público objetivo* al que se dirige el producto ofertado y que será el que busca/desea ese valor otorgado por el producto. El público objetivo corresponde al segmento:

- Habitantes de Buenaventura, hombres y mujeres de todos los estratos sociales, de la zona urbana, con edades entre los 28 a 58 años.

En la medida que el valor/beneficio ofrecido por el producto coincida con el valor/beneficio buscado por el cliente se logrará el *posicionamiento* que permita obtener una posición competitiva adecuada. Este será el objetivo por alcanzar: lograr el adecuado posicionamiento del producto en el mercado o mercados de referencia.

Organización del producto. La organización del producto requiere llevar a cabo un proceso de:

Definición de cuál va a ser la *estructura de recursos necesarios* en este proceso (humanos, financieros, equipamientos...).

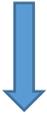
En el caso de la empresa a crear, los recursos necesarios son:

- Humanos: pasteleros, personal comercial (atención al cliente), domiciliarios, personal gerencial.
- Equipamientos: herramientas e instrumentos de pastelería
- Tecnología: redes sociales, marketing digital

Concreción de cómo se van a articular esos recursos –procesos de producción (*servucción*) y *gestión*– para generar y transmitir al consumidor el valor del producto:

Se pretende crear un modelo de negocio novedoso, utilizando el marketing digital articulado a través de las redes sociales y la internet, para atraer a consumidores que llegan por el turismo receptivo a la región, ofreciendo alternativas de alimentos de la pastelería por medio del ofrecimiento de un producto basado en un alimento típico del pacífico colombiano, orientado al turista y excursionista extranjero y nacional, así como las personas de Buenaventura, como una opción de consumo de productos de la pastelería. En la tabla 13 se presenta la propuesta de valor del producto:

Tabla 13. Propuesta de valor del producto

Elección del valor		Comercialización del valor		Creación del valor	
Segmentos	Producto	Comunicación	Distribución	Prestación	Retroalimentación
Población de Buenaventura, hombres y mujeres de todos los estratos sociales, de la zona urbana, con edades entre los 28 a 58 años	Pasteles de borojó	Marketing digital (redes sociales)	Directa, a través de domiciliarios, servicio al cliente en su lugar de trabajo o vivienda.	Producto con un sabor novedoso, basado en un fruto típico del pacífico colombiano, con beneficios para la salud, afrodisiaco y empaques amables con el medio ambiente	Satisfacer al cliente
					
Posicionamiento		Comercialización		Entrega	

Fuente: elaboración de las autoras

3.10 Competencia

En la tabla 14 se presentan algunos de los competidores en Buenaventura, pertenecientes al sector pastelero.

Tabla 14. Competidores en Buenaventura

Competencia						
	Descripción	Localización	Productos y servicios (Atributos)	Precios	Logística de distribución	Presencia en redes sociales
Competidor 1	Pastelería Dulce Canela	Buenaventura Valle en la 14	Pasteles, postres, servicio de comida	3.000 a 12.000	Servicio a domicilio	https://www.facebook.com/pasteleriadulcecanela http://ww43.dulcecanela.com/
Competidor 2	Pastelería Delicias de la Valencia	Cra. 9 No. 4-41	Restaurante, panadería y cafetería.		Servicio a domicilio	https://www.facebook.com/pasteleriagloriacortes/
Competidor 3	Dulce Sarita	Cra 66D Barrio Bolivar	Tienda de pastelillos, cafeería. Empresa especializada en ricas y novedosas tortas temáticas.		Servicio a domicilio	https://www.facebook.com/Dulce-Sarita-899005766823589/
Competidor 4	Ponky's Diony	123456 Buenaventura	Tienda de pastelillos, tienda de alimentos, cafetería.		Servicio a domicilio	https://www.facebook.com/ponkysDiony/
Competidor 5	Las Dulzuras de Cami	Carrera 16 B # 4.30Buenaventura	Tienda de cupcakes		Servicio a domicilio	https://www.facebook.com/Las-Dulzuras-De-Cami-446021372139509/?ref=page_internal

3.11 Estrategias de mercadeo:

Esta estrategia de proyecto de negocios pastel de borjón es una estrategia para poder alcanzar y obtener los objetivos específicos ayudando a definir el mercado, meta para así obtener una empresa con buenas capacidades de estructurarla y sea eficaz.

3.11.1 Estrategia de producto

Concepto de producto o servicio

El producto que se elaborará será propio del segmento de la industria de panadería y pastelería, sin embargo se busca innovar en el portafolio de productos por su gran importancia en el sector panadero y pastelero, pues el comportamiento de los consumidores está cambiando y se busca replantear el uso de insumos tradicionales por ingredientes naturales buscando generar un gran cambio en el negocio (Castro, 2019). Los consumidores están ávidos de productos funcionales (con agregados de componentes que generen un impacto positivo en la salud) (Agudelo, 2019). Debido a lo anterior, se fabricará un pastel basado en el borjón, conocido por su alto contenido proteico, de vitaminas y minerales, además, puede ayudar con problemas de colesterol (Colombia.com, 2012)

Este producto será producido teniendo en cuenta una política de seguridad industrial en la panadería, considerando el Decreto 1072 de 2015 que trata sobre las normas que reglamentan la seguridad en el trabajo. Se trata del Sistema de Gestión de Seguridad en el Trabajo, por sus siglas SGST, por ello se identificarán los riesgos más comunes en las panaderías (SIGRA, 2018):

- **Riesgo físico por alergia o irritación cutánea:** ocasionalmente, un panadero puede desarrollar irritación en la piel como resultado del contacto con algunos ingredientes o sustancias utilizadas en el lavado o limpieza. La alergia cutánea puede resultar del contacto con especias, aderezos, o rellenos de frutas, tales como canela, vainilla, nuez moscada, limón, etc. Este tipo de problema se puede prevenir identificando empleados que no sean alérgicos al contacto con las mismas. La irritación cutánea primaria o eczema de la mano es a menudo causada por contacto con jabones, detergentes y soluciones de limpieza. La prevención incluye el uso de guantes impermeables y otra ropa protectora, mientras se trabaja con estas sustancias.

- Otro de los riesgos comunes según documento de prevención de la Aseguradora de Riesgos labores Positiva, son las caídas y tropezones, puesto que a menudo las panaderías tienen que limpiar los pisos y no cuentan con las cintas antideslizantes.
- Por supuesto el tercer riesgo, y tal vez el más frecuente, es el de quemaduras, especialmente por los hornos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta estos riesgos, la producción de los pasteles de borojé incluirá una estrategia de seguridad y salud en el trabajo, para garantizar el bienestar de los empleados.

3.11.2 Estrategia de plaza

Las estrategias de plaza están orientadas a aprovechar las ventajas de la localización de Buenaventura, para acceder a demanda local pero, en especial, llegar a los turistas que visitan el Distrito por efecto de actividades de ocio y también de negocios. En este sentido, se buscará crear alianzas con hoteles o empresas que organicen eventos empresariales para poder ofrecer el producto como refrigerio en los distintos escenarios que se presenten.

3.11.3 Estrategia de precio

La política de precios es poder garantizar a la clientela un producto competitivo, y para ello los precios varían entre \$ 3.000 y \$ 15.000. también se considerarán los precios de la competencia, teniendo en cuenta irse igualando con la competencia los cuales tienen una estrategia especial de precios, ya que el borojé se da en nuestra región y posemos la ventaja de adquirirlo a un valor más económico en el mercado.

Debemos adoptar estrategias que permitan aprovechar y explotar este recurso y pueda favorecer a Pasteles de Borojé “Delicias del Pacífico” para crecer en el mercado.

3.11.4 Estrategia de promoción

Las estrategias de promoción se basarán en el slogan: “Delicias del Pacífico” el cual será emitido a través de redes sociales, volantes, radios etc.

Estrategia de comunicación: La estrategia de la comunicación para obtener con los clientes ya sea pedida vía telefónica, personalmente o compra por internet.

Estrategia de servicio: La mayoría de los pasteles son utilizados en diversas ocasiones para sentarte a comer un delicioso pastel de borjón con tu familia, amigos etc. para cumpleaños, matrimonios y otras fechas especiales y estará basada en su sabor, presentación y en la excelente atención al público en general.

Estrategia de distribución: Para realizar la comercialización del producto se debe tener contacto directo con los compradores y buscar estar permanentemente en buenas relaciones con los departamentos de compras de las empresas con las cuales se establecerán alianzas (hoteles y empresas de eventos), además de esto si las condiciones económicas del negocio permiten disminuir el precio de venta de la empresa con respecto al de la competencia para que sea más atractiva.

Publicidad: la publicidad que se manejará en la empresa será por medio de participación en ferias y exposiciones microempresariales como las ferias de la Cámara de Comercio de Buenaventura en las cuales se llevarán muestras de los productos y se tendrá una base de datos que se alimentará de los clientes potenciales para comercializar los pasteles.

Relaciones públicas: se tendrán como relaciones publicas aparte de participación en ferias, la participación en foros y eventos realizados por distintas empresas o entidades públicas donde se puedan ofrecer refrigerios, ya sea a nivel turístico o empresarial.

Política de servicios: el responsable de brindar servicio al cliente y realizar las ventas de la empresa es el Gerente general y este debe ofrecer la siguiente política de servicios a los clientes.

El Gerente general de la empresa contará con un canal de comunicación telefónico, redes sociales y por correo electrónico con los clientes.

3.12 Presupuesto mezcla de mercado

El estudio de mezcla de mercado de ´pastel de borjón se compone de precios promoción producto la meta es el objetivo para establecer el espacio y el alcance del proyecto de emprendimiento **PASTEL DE BOROJO**

3.13 Proyección de Ventas

La proyección de las ventas se realiza sobre la base de la población objetivo que corresponde a 85.434 personas ubicadas en el Distrito de Buenaventura con edades entre los 28 a 58 años de edad. Tomando como referencia los resultados de las encuestas, se encontró que el 30.6% tienen preferencias hacia las tortas y el 23% a los pasteles, por lo tanto, se aplican estos porcentajes a la población objetivo y se obtiene el mercado objetivo correspondiente a 45.768 personas.

Tabla 15. Bases para la proyección de ventas

Población		Cantidad	
Segmento 28 a 58 años		85.434	
% población que consume productos de pastelería			
Tortas	30,6%	26.153	
Pasteles	23,0%	19.615	
Total mercado objetivo		45.768	
Consumo per cápita de pan		22	kilos x año
Consumo per cápita de pasteles (supuesto)	20%	4,4	kilos x año
Consumo estimado mercado objetivo (kilos)			
Tortas		115.073	kilos
Pasteles		86.306	kilos
Consumo en unidades			
Tortas (250 gr)	0,25	460.293	unidades
Pasteles (150 gr)	0,15	575.373	unidades
Meta de participación en el mercado anual		2%	
Tortas (250 gr)		9.206	unidades x año
Pasteles (150 gr)		11.507	unidades x año
Meta de participación en el mercado mensual			
Tortas (250 gr)		767	
Pasteles (150 gr)		959	
Meta de participación en el mercado diario			
Tortas (250 gr)		26	
Pasteles (150 gr)		32	
Precios			
Tortas (250 gr)		15.000	
Pasteles (150 gr)		10.000	

Fuente: cálculos de las autoras

Luego se tiene en cuenta el consumo per cápita de productos de panadería, que corresponde a 22 kilos por año (La Barra, 2019), sin embargo, dado que el producto que se trabaja en este proyecto corresponde a un subproducto de la panadería, se supone un consumo per cápita de pasteles del 20% de la anterior cifra, es decir, 4.4 kilos por año.

Sobre este cálculo se estiman las unidades de producto de la población objetivo, teniendo en cuenta una presentación de media libra (torta de 250 gramos) y otra más pequeña (pasteles de 150 gramos), consecuente con los tamaños que maneja la empresa a crear.

También se supone una tasa de participación en el mercado del 2%, dado que existen muchos competidores y que el tamaño del proyecto es pequeño. Al final, se estima que la empresa participará en el mercado con ventas de 767 totas mensuales y 959 pasteles mensuales. En la tabla 16 se presenta la proyección de ventas mensual.

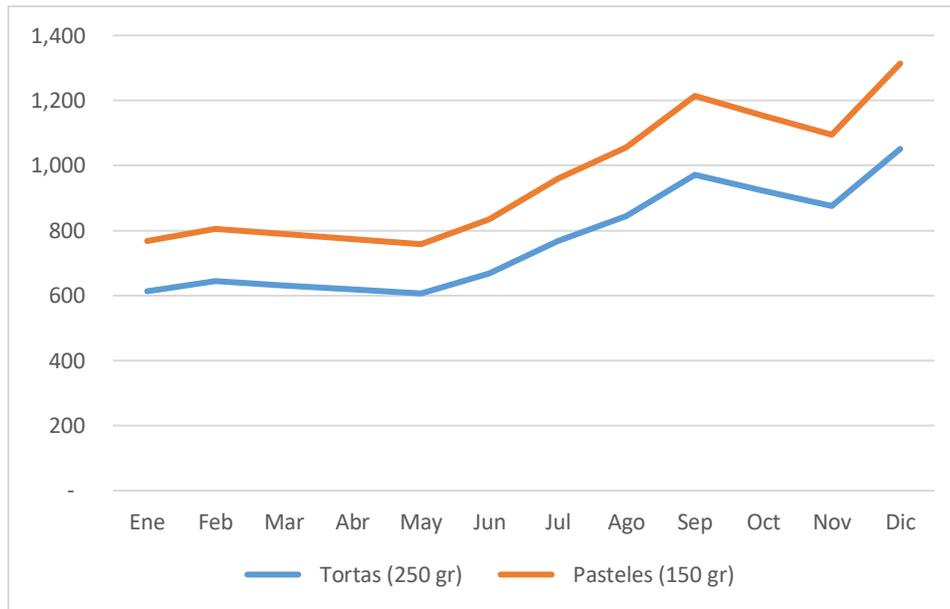
Tabla 16. Proyección de ventas, mensual

Proyección de ventas mensual	Tortas (250 gr)	Pasteles (150 gr)	Tasa de crecimiento
Ene	614	767	
Feb	644	806	5%
Mar	632	789	-2%
Abr	619	774	-2%
May	607	758	-2%
Jun	667	834	10%
Jul	767	959	15%
Ago	844	1.055	10%
Sep	971	1.213	15%
Oct	922	1.153	-5%
Nov	876	1.095	-5%
Dic	1.051	1.314	20%
Total	9.206	11.507	

Fuente: cálculos de las autoras

Se supone que la venta de pasteles es estacionaria, razón por la cual en el gráfico 12 se muestra el comportamiento esperado de las ventas, donde los incrementos en la demanda se tiene para fechas como el día del amor y la amistad (septiembre) y la temporada de navidad (diciembre).

Gráfico 12. Proyección de ventas, mensual



Fuente: cálculos de las autoras

Luego de esto se proyectan las ventas anuales, considerando un crecimiento del 3% en las cantidades y 3% en los precios. En la tabla 17 se proyectan las ventas e ingreso de la empresa de pasteles de borjón.

Tabla 17. Proyección de ventas, anuales

Proyección de ventas anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (250 gr)	9.206	9.482	9.766	10.059	10.361
Pasteles (150 gr)	11.507	11.853	12.208	12.575	12.952
Tasa de crecimiento cantidades		3%	3%	3%	3%
Tasa de crecimiento precios		3%	3%	3%	3%

Fuente: cálculos de las autoras

A partir de lo anterior se proyectan los ingresos de la empresa de forma anual en la tabla 18.

Tabla 18. Proyección de ingresos, anuales

Proyección de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (250 gr)	9.206	9.482	9.766	10.059	10.361
Precio	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Subtotal	138.087.840	146.497.389	155.419.080	164.884.102	174.925.544
Pasteles (150 gr)	11.507	11.853	12.208	12.575	12.952
Precio	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255
Subtotal	115.074.667	122.082.714	129.517.551	137.405.170	145.773.145
Total	253.162.507	268.580.103	284.936.632	302.289.272	320.698.689

Fuente: cálculos de las autoras

3.7. Análisis y Sistematización – Resultados

De acuerdo con la información recopilada es posible sistematizar los resultados en la matriz DOFA comercial, que se presenta en la tabla 19, donde se destacan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa.

Tabla 19. DOFA comercial, entre otros.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva en el mercado. - Escases de recursos financieros para financiar la actividad. - Baja escala para la producción de los pasteles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo costos de operación por operar desde la casa. - Relaciones fuertes con proveedores de borojó a precios favorables. - Alta oferta de materias primas para la elaboración del producto. - Producción artesanal. - Producto innovador con base a una fruta con contenido nutricional.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Auge de los negocios de pastelería - Elevado consumo per cápita de productos del sector - Flexibilidad para comercializar los productos por redes sociales a bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto porcentaje de personas no consumen productos de pastelería - Percepción de exceso de dulce en los pasteles - Fuerte competencia en el mercado. - Variedad de productos sustitutos

Fuente: elaboración propia.

3.14 PITCH de ventas

INFORMACIÓN GENERAL	
Marca	PASTEL DE BOROJO DELICIAS DEL PACIFICO
Productos	<p>El pastel de borjój es un producto de pastelería, del tamaño de una tasa de café o una torta, a base de harina que cambia de color de acuerdo con el sabor. Es esponjoso, suave al gusto y al tacto. Puede verse brillar con escarcha, sobre nueces, maní, ajonjolí o chispas de colores.</p> <div data-bbox="760 1180 1091 1457" style="text-align: center;">  </div>
Ámbito geográfico	Distrito de Buenaventura
No. Trabajadores	Cuatro personas
Años de experiencia en el mercado	Un año en el mercado
Misión	Somos una empresa cuya misión es ofrecer productos de PASTEL DE BOROJO y para obtener así mismo la más alta calidad con un excelente sabor y aun precio accesible. Y establecer un liderazgo y creatividad de nuestro

	talento humano, y desarrollando nuestra excelente herramienta para utilizar las mejores materias primas del mercado para satisfacer a nuestros clientes..
Visión	Ser una empresa líder en el negocio de ventas de pastel, reconocida en la ciudad de Buenaventura y destacarnos por la calidad y sabor de nuestros productos pasteles de borjón, Utilizando los más altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia en nuestros procesos productivos
Valores	Es una empresa que se quiere establecer para satisfacer las necesidades de los clientes por lo cual se considera necesario que exista un ambiente con los siguientes valores: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Innovación
Objetivo de negocio	En el caso de PASTEL DE BOROJO DELICIAS DEL PACIFICO, es una empresa que se dedica a celebrar momentos y fechas especiales a través de la elaboración de productos de la pastelería, en especial tortas y pasteles de borjón.

4. Módulo de Operación

4.1 Ficha Técnica

La ficha técnica se realiza con cada uno de los productos (bienes o servicios) que componen el portafolio. A continuación, se presenta la ficha del producto.

Tabla 20. Ficha técnica del producto

ITEM		DESCRIPCIÓN
Nombre comercial	PASTEL DE BOROJO DELICIAS DEL PACIFICO	
Unidad de medida	Viene en presentación de 250 g y 150 g	Torta de 250 gr  Pastel de 150 gr. 
Descripción general	Descripción de las características técnicas del bien	El pastel de borojó es un producto de pastelería, del tamaño de una torta de media libra o cuarto de libra, a base de harina y el fruto borojó. Es esponjoso, suave al gusto y al tacto. Puede verse brillar con escarcha, sobre nueces, maní, ajonjolí o chispas de colores.

ITEM		DESCRIPCIÓN
Composición	Descripción de la composición del producto	<p>Harina</p> <p>Aceite</p> <p>Azúcar morena</p> <p>Huevos</p> <p>Borojó</p> <p>Canela molida</p> <p>Esencia de vainilla</p> <p>Sal</p>
Empaque		<p>Pastel de Borojó Delicias del Pacífico, con la intención de seguir la misma línea de sabores naturales y productos de calidad que reduzcan la posibilidad de afectar el organismo de los clientes y, a su vez, al medio ambiente, ha venido modificando gradualmente los empaques que hasta el momento de presentar la idea de negocio venía usando. Implementará, en lugar de cajas de plástico, cajas de cartón y bolsas de papel, que se harán también de forma artesanal. Las cintas de colores y de amarre que lleven los empaques para decorar a gusto del cliente, serán también de papel; ya sean reciclados o reciclables. Eso en la parte de la consideración y el respeto que, aunque ya no corrija en mucho el daño al planeta, si detienen en parte su daño y respeta la vida y salud de los clientes, que primero son personas antes que clientes.</p>

Tomado de: Guía Plan de Negocios Fondo Emprender

4.2 Descripción del Proceso

El proceso para la elaboración de los pasteles de borjón se presenta en la tabla 21:

Tabla 21. Proceso de producción

Bien/servicio: pasteles de borjón				
Unidades a producir: 1 unidad				
Actividades del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos/horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que interviene por cargo	Equipos y maquinas que se utilizan. Capacidad de producción por maquina (cantidad de producto/unidad de tiempo)
1. Recepción y Almacenamiento de la harina: Se inicia con la recepción de materiales y su posterior análisis para verificar que cumplan con las especificaciones de calidad	15 minutos	Pastelero	1	Recipientes Esterilizadas
2. Pesaje: Los componentes requeridos para elaborar la masa son pesados en recipientes de acero inoxidable colocados sobre básculas	5 minutos	Pastelero	1	Básculas
3. Mezclado: Una vez pesados los componentes se mezclan para formar la masa.	5 minutos	Pastelero	1	Recipientes Batidora

<p>4. Moldeado: La masa pasa a través de un sistema de inyectado que la introduce en los moldes de torta, haciendo que esta se distribuya uniformemente.</p>	<p>5 minutos</p>	<p>Pastelero</p>	<p>1</p>	<p>Moldes Inyectora</p>
<p>5. Horneado: En el horneado los moldes ingresan al horno donde se someten a temperaturas superiores a los 175°C por un tiempo de 90 minutos para formar la torta.</p>	<p>90 minutos</p>	<p>Pastelero</p>	<p>1</p>	<p>Moldes Horno</p>
<p>6. Enfriado: .Es importante para permitir la manipulación de la torta ya que al enfriarse se reducen las posibilidades de que pierda su forma.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Pastelero</p>	<p>1</p>	<p>Moldes Mesón</p>
<p>7. Desmoldado : En esta etapa se retira el molde donde está contenida la torta para poder proceder a la adición de crema; se realiza dando una vuelta al molde, dejándolo boca abajo, para así desprender la torta.</p>	<p>1 minuto</p>	<p>Pastelero</p>	<p>1</p>	<p>Mesón</p>
<p>8. Recubierto: Se realiza mediante una mezcladora y una inyectora.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>Pastelero</p>	<p>1</p>	<p>Mezcladora Inyectora</p>
<p>9. Almacenamiento: Las tortas recubiertas se</p>	<p>2 minutos</p>	<p>Pastelero</p>	<p>1</p>	<p>Vitrina</p>

colocan en bandejas y estas a su vez en trolley para ser llevadas a su almacenamiento antes de su empaque y despacho.				
10. Empaque	5 minutos	Auxiliar	1	Cajas Decoraciones Tarjeta
11. Distribución: la entrega del producto se efectúa	15 minutos	Mensajero	1	Motocicleta

Fuente: elaboración propia.

4.3 Estado de Desarrollo

En la actualidad la empresa se encuentra en funcionamiento productivo y comercial, considerando que elabora sus productos y ofrece al mercado los mismos, sin embargo, no se encuentra legalmente constituida, dado que opera desde una casa y no cuenta aún con los registros de Cámara de Comercio, porque se encuentra en la fase de introducción al mercado.

4.3.1 Prototipo y/o evidencias

Los productos que actualmente se elaboran son los siguientes:

Torta de 250 gr



Pastel de 150 gr.



4.4 Plan de Producción

El plan de producción se basa en la fórmula y los costos asociados a la elaboración de cada uno de los productos de la empresa. En la tabla 22 y 23 se detallan las materias primas y los costos de producción estipulados por producto.

Tabla 22. Costos asociados al plan de producción. Torta de borojó, 250 gr.

		Ref.			
Producto	Torta	Borojó		Costo unidad	
Lote	1	unidades		8.940,25	
FÓRMULA	Ref.	Borojó			
Materias primas	Cantidad	Und	Valor Unitario	Valor total	% part.
Harina	400	gr	2,20	880,00	9,8%
Aceite	250	mil	4,69	1.172,50	13,1%
Azúcar morena	200	gr	5,98	1.196,00	13,4%
Huevos	2	und	296,67	593,33	6,6%
Banano	1	und	180,00	180,00	2,0%
Canela molida	2	gr	50,00	100,00	1,1%
Esencia de vainilla	5	mil	9,33	46,67	0,5%
Sal	1	gr	2,20	2,20	0,0%
Subtotal				4.170,70	46,7%

Decoración	Cantidad	Und	Valor Unitario	Valor total	
Nueces	15	gr	30,00	450,00	5,0%
Maní	15	gr	13,00	195,00	2,2%
Lluvia de colores	15	gr	19,20	288,00	3,2%
Mermelada	15	gr	7,95	119,25	1,3%
Arequipe	15	gr	6,40	96,00	1,1%
Nutela	15	gr	45,00	675,00	7,6%
Subtotal				1.823,25	20,4%
Empaque	Cantidad	Und	Valor Unitario	Valor total	
Caja plastica	1	caja	1.200,00	1.200,00	13,4%
Cinta	100	cm	1,33	132,65	1,5%
Bolsa plástica	1	und	65,50	65,50	0,7%
Etiqueta logo	1	und	75,00	75,00	0,8%
Tarjeta de para	1	und	75,00	1.473,15	16,5%
Subtotal				2.946,30	33,0%
					0,0%
Costo total				8.940,25	100,0%

Presentación de venta	Costo torta	Empaque	Costo total	Precio de venta	Rentabilidad	Ganancia Bruta
1,00 unidades	5.082,33	2.946,30	8.028,63	15.000	86,8%	6.971,38
	63,3%	36,7%	100,0%			

Materia prima	4.170,70	51,9%
Decoración	911,63	11,4%
Empaque	2.946,30	36,7%
8.028,63	100,0%	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Costos asociados al plan de producción. Pastel de borojó, 150 gr.

		Ref.			
Producto	Pastel	Borojó		Costo unidad	
Lote	2	unidades		3.862,58	
FÓRMULA	Ref.	Borojó			
Materias primas	Cantidad	Und	Valor Unitario	Valor total	% part.
Harina	400	gr	2,20	880,00	10,2%
Aceite	250	mil	5,69	1.422,50	16,5%
Azúcar morena	200	gr	5,98	1.196,00	13,8%
Huevos	2	und	296,67	593,33	6,9%
Banano	1	und	180,00	180,00	2,1%
Canela molida	2	gr	50,00	100,00	1,2%
Esencia de vainilla	5	mil	12,33	61,65	0,7%
Sal	1	gr	2,20	2,20	0,0%
Chocolatina	2	und	356,43	712,86	8,3%
Chips de chocolate	66,6	gr	25,00	1.665,00	19,3%
Subtotal				6.813,54	78,9%
Decoración	Cantidad	Und	Valor Unitario	Valor total	
Nueces	15	gr	30,00	450,00	5,2%
Maní	15	gr	13,00	195,00	2,3%
Lluvia de colores	15	gr	19,20	288,00	3,3%
Mermelada	15	gr	7,95	119,25	1,4%
Arequipe	15	gr	6,40	96,00	1,1%
Nutela	15	gr	45,00	675,00	7,8%
Subtotal				1.823,25	21,1%
Costo total				8.636,79	100,0%
Empaque	Cantidad	Und	Valor Unitario	Valor total	
Caja grande	1	caja	400,00	400,00	20,6%
Cinta	100	cm	1,33	132,65	6,8%

Bolsa papel	1	und	300,00	300,00	15,4%
Bolsa plástica	1	und	65,50	65,50	3,4%
Etiqueta logo	1	und	75,00	75,00	3,9%
Tarjeta de para	1	und	75,00	973,15	50,0%
Subtotal				1.946,30	100,0%

Presentación de venta	Costo torta	Empaque	Costo total	Precio de venta	Rentabilidad	Ganancia Bruta
1,00	3.862,58	1.946,30	5.808,88	10.000	72,2%	4.191,12
	66,5%	33,5%	100,0%			

Materia prima	6.813,54	88,2%
Decoración	911,63	11,8%
		0,0%
	7.725,17	100,0%

Fuente: elaboración propia.

4.5 Requerimientos de Inversión

Para el funcionamiento del proyecto se requiere la siguiente inversión, en adecuaciones e infraestructura, muebles y enseres, equipos de oficina, maquinaria, equipos y herramientas.

Tabla 24. Requerimientos de inversión

ADECUACION E INFRAESTRUCTURA				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Adecuacion del local comercial	Gnral	1	\$ 600.000	\$1.000.000
Adecuacion del area de horneo(iluminacion)	Gnral	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Adecuacion del area de decoracion (aire acondicionado - iluminacion)	Gnral	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Adecuacion de oficina -instalacion de equipos	Gnral	1	\$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL				\$1.800.000

MUEBLES Y ENSERES				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Estanterias para almacenamiento de M.P	unidades	3	\$ 480.000	\$1.440.000
Estanterias para almacenamiento de P.P	unidades	2	\$ 480.000	\$ 960.000

infraestructura del area de ventas(sillas, mesas, recepcion)	Gnral	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Aire acondicionado	unidades	1	\$2.009.000	\$2.009.000
lamparas, cuadros, ventilador	Gnral	1	\$ 254.000	\$ 254.000
TOTAL				\$5.413.000

EQUIPOS DE OFICINA				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
PC portatil lenovo notebook 15.6" gerente	unidad	1	\$ 999.900	\$ 999.900
PC portatil lenovo notebook 15.6" auxiliar - contador	unidad	1	\$ 999.900	\$ 999.900
PC portatil lenovo notebook 15.6" ventas	unidad	1	\$ 999.900	\$ 999.900
escritorio santander	unidad	1	\$ 329.900	\$ 329.900
escritorio centro bilbao	unidad	1	\$ 449.900	\$ 449.900
impresora multifuncional canon	unidad	1	\$ 219.900	\$ 219.900
silla secretarial	unidad	2	\$ 110.000	\$ 220.000
archivador de oficina	unidad	1	\$ 200.000	\$ 200.000
TOTAL				\$4.419.400

MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Batidora 24 lt spar mixer	unidad	1	\$4.660.000	\$4.660.000
Balanza electronica 5 kg	unidad	2	\$ 94.900	\$ 189.800
mesa de trabajo en acero inoxidable	unidad	2	\$1.080.000	\$2.160.000
kitchen aid batidora en acero inoxidable	unidad	1	\$1.600.000	\$1.600.000
boquillas pequeñas	unidad	2	\$ 3.000	\$ 6.000
boquillas grandes	unidad	2	\$ 6.000	\$ 12.000
globos de mezcla manuales pequeños	unidad	2	\$ 10.500	\$ 21.000
globos de mezcla manuales mediano-grandes	unidad	3	\$ 24.900	\$ 74.700
pala metalica	unidad	3	\$ 22.500	\$ 67.500
pala metalica pequeña	unidad	2	\$ 5.500	\$ 11.000
espatula metalica	unidad	2	\$ 14.500	\$ 29.000
espatula en silicona mediana	unidad	4	\$ 8.500	\$ 34.000
espatula de caucho grande	unidad	2	\$ 9.500	\$ 19.000
cuchillo de corte normal	unidad	3	\$ 21.500	\$ 64.500
cuchillo de cierra	unidad	2	\$ 17.500	\$ 35.000
bailarina metalica	unidad	2	\$ 99.000	\$ 198.000
mangas para decoracion	unidad	4	\$ 15.000	\$ 60.000
set cucharas medidoras	unidad	2	\$ 23.900	\$ 47.800
tarro plastico	unidad	4	\$ 5.000	\$ 20.000
balde comerec 20 litros	unidad	2	\$ 25.000	\$ 50.000
condimentero plastico	unidad	6	\$ 3.000	\$ 18.000
cucharon de cereales plastico	unidad	2	\$ 5.000	\$ 10.000

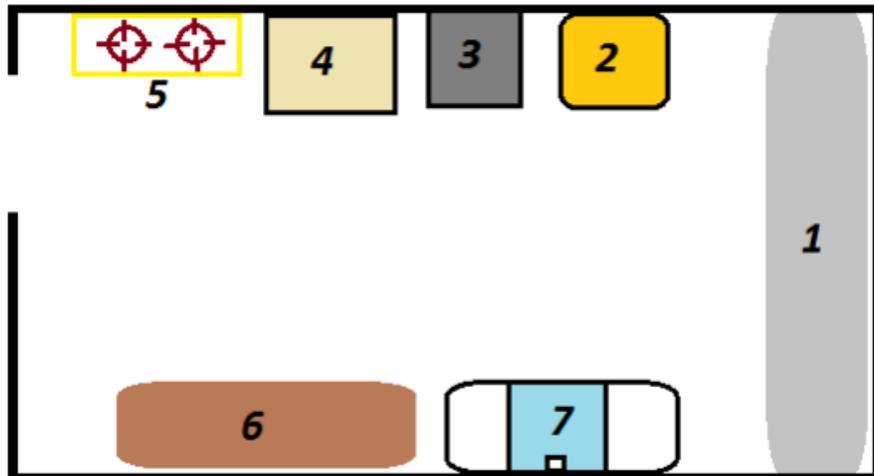
escurridor grande mirturba	unidad	2	\$ 32.500	\$ 65.000
hermetic rectangular 0.5	unidad	4	\$ 9.000	\$ 36.000
jarra frigojarra de luxe 2 lt	unidad	2	\$ 19.000	\$ 38.000
otros (tarros dosificador, cucharas,toallas, etc)	general	1	\$ 50.000	\$ 50.000
implementos de aseo (escoba, recojedor, trapiador, detergentes, jabones, etc)	general	2	\$ 31.800	\$ 63.600
TOTAL				\$9.639.900

Fuente: elaboración propia.

4.6 Lugar de operación

Para el funcionamiento de la empresa es necesario contar con un lugar físico de operación donde se elaborarán los pasteles. En la figura 1 se presenta el plano de áreas de trabajo.

Figura 1. Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo



Fuente: elaboración propia - Distribución espacial de Área de Trabajo

Requerimientos:

- 1 Mesa Metálica
- 2 Nevera
- 3 Gabinete
- 4 Horno
- 5 Estufa
- 6 Mesa de Decoración
- 7 Lavaplatos

El espacio de la cocina de Dulce Vida estará equipado con todas las máquinas y utensilios necesarios para producir dentro de estos productos pasteleros y reposteros, además se contará con todas las normas de higiene.

Por su parte, la matriz de localización permite definir los principales factores para determinar una localización, esto se logra a través de la asignación de valores ponderados de peso relativo. Para el estudio de micro-localización, se eligió el método de calificación por puntos (Méndez R. , 2008).

Los factores condicionantes son siete y sus ponderaciones son las siguientes:

Cercanía al área comercial e industrial	25%
Disponibilidad de servicios públicos	15%
Vías de acceso	10%
Tránsito de personas	10%
Costo Arrendamiento	20%
Locales amplios	20%

Por su parte, la escala de calificación es:

Condiciones excelentes	5
Condiciones buenas	4
Condiciones regulares	3
Condiciones deficientes	2
Condiciones malas	1
Condiciones nulas	0

En la tabla 25 se presentan los resultados de la matriz de microlocalización para CDA Anserma .S.A.S, teniendo en cuenta las anteriores condiciones. Finalmente, la mejor localización es la Zona Norte que logra una calificación promedio ponderada de 4.2 en una escala de 1 a 5, lo que supone las mejores ventajas según los factores condicionantes escogidos. Las fortalezas de esta

localización son la cercanía al área del terminal de transportes y la posibilidad de adquirir un local amplio.

Tabla 25. Matriz de microlocalización de la pastelería.

Alternativa de Localización	Factores condicionantes						
	Cercanía al área comercial e industrial	Disponibilidad de servicios públicos	Vías de acceso	Tránsito de personas	Costo Arrendamiento	Locales amplios	Sumatoria
Zona Sur	4	3	4	3	3	3	20
Zona Norte	5	5	5	5	2	4	26
Zona Centro	3	1	2	2	4	3	15
Factor de ponderación	25%	15%	10%	10%	20%	20%	100%
	Calificaciones ponderadas						
Zona Sur	1	0,45	0,4	0,3	0,6	0,6	3,35
Zona Norte	1,25	0,75	0,5	0,5	0,4	0,8	4,20
Zona Centro	0,75	0,15	0,2	0,2	0,8	0,6	2,70

Fuente: cálculos de las autoras

5. Módulo de Organización

5.1 Estrategia Organizacional

La implementación de este negocio es elaborar una estrategia de crecimiento corporativo que se cataloga, alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto comprende el recurso humano, clima organizacional interno, recurso tecnológico.

MISION

Somos una empresa cuya misión es ofrecer productos de **PASTEL DE BOROJO** y para obtener así mismo la más alta calidad con un excelente sabor y aun precio accesible. Y establecer un liderazgo y creatividad de nuestro talento humano, y desarrollando nuestra excelente herramienta para utilizar las mejores materias primas del mercado para satisfacer a nuestros clientes.

VISION

Ser una empresa líder en el negocio de ventas de pastel, reconocida en la ciudad de Buenaventura y destacarnos por la calidad y sabor de nuestros productos pasteles de borojó, Utilizando los más altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia en nuestros procesos productivos.

VALORES

Es una empresa que se quiere establecer para satisfacer las necesidades de los clientes por lo cual se considera necesario que exista un ambiente con los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Innovación

5.2 Matriz DOFA

Tabla 26. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA					
Análisis interno		FORTALEZAS	X	DEBILIDADES	X
Análisis externo		Productos saludables de calidad e higiene		Poco conocimiento de la marca	
		Opción de ofrecer al publico en general		Bajo conocimiento de la receta e ingredientes	
		Adquisición de materias primas		Baja financiación para la publicidad	
		Productos naturales elaborados en borojó			
		Recurso humano altamente calificado			
OPORTUNIDADES	X	ESTRATEGIAS FO	X	ESTRATEGIAS DO	X
Uso de internet y redes sociales para incrementar las ventas y llegar mas clientes		Ofrecer variedad de productos y presentaciones a precios competitivos y resaltando las bondades nutricionales		Hacer énfasis de la calidad e higiene de los productos a través de estrategias de promoción	
AMENAZAS	X	ESTRATEGIAS FA	X	ESTRATEGIAS DA	X
Nuevos competidores en el mercado		Resaltar las bondades nutricionales y saludables de los productos a través de los canales de distribución		Estar activos con proveedores para adquisición de los productos con el fin de mantener el stock de materia prima	

Fuentes: elaboración propia

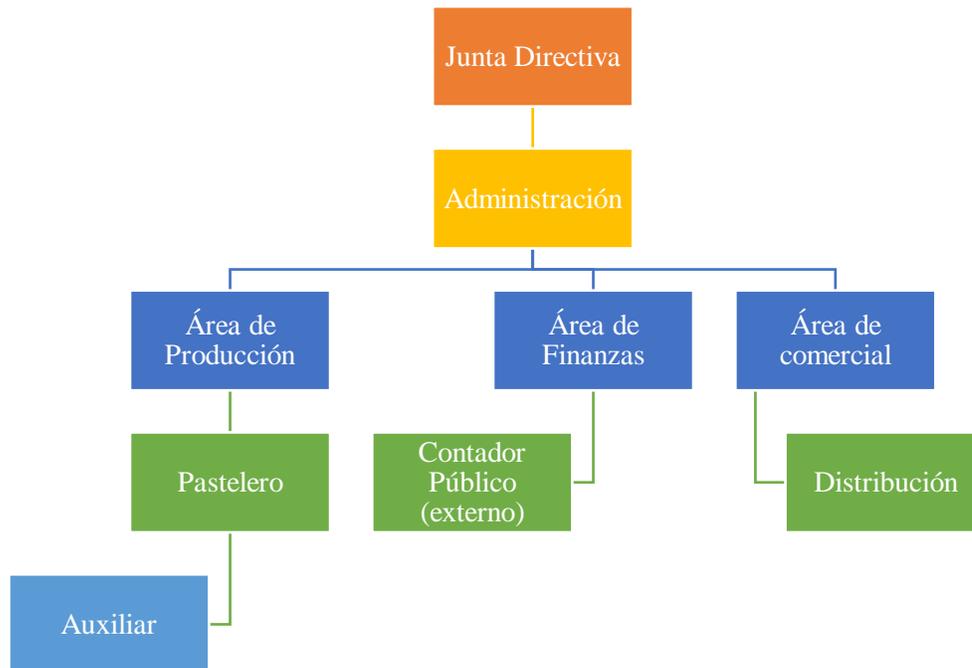
5.3 Organismos de Apoyo

Gracias a Dios a las instituciones como **UNIMINUTO- Centro Progres**a Que nos ha centralizado para obtener un emprendimiento eficaz para asi llegar a la meta y que este negocio sea un mejor desempeño en nuestra vida diaria como estudiante o profesionales.

5.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está pensada en la forma como se debe dividir el trabajo entre quienes el equipo de trabajo, se debe hacer la aclaración que por encima del administrador debe estar el propietario de la empresa.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Cargos y perfiles

Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo (Completo, tiempo parcial)	Unidad	Remuneración (Pesos)	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Administrador	Debe planear, ejecutar y controlar todos los procesos que se hagan a nivel interno de la empresa.	Profesional	6	1	Fijo	8h	1	\$ 1.236.360	1 año
Pastelero	Dirigir los procesos productivos	Profesional	6	1	Fijo	8h	1	\$ 904.137	1 año
Auxiliar de pastelero	Apoyar al pastelero en las distintas actividades	Profesional	6	1	Fijo	8h	1	\$ 904.137	1 año
Domiciliario	Hacer entrega de los productos a los clientes				Fijo	8h		\$ 904.137	1 año
Contador	Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa	Profesional	6	1	Honorarios			\$550.000	1 año

Fuente: elaboración propia.

5.5 Aspectos Legales

La empresa se creará como una Sociedad Anónima Simplificada, tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, debido a las múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

Posteriormente a su constitución como sociedad anónima simplificada. Se efectuará su inscripción ante la DIAN y se registrará ante la Cámara de Comercio de Chocó, mediante un acta de constitución de los socios donde se anotará el nombre, la nacionalidad, el domicilio, documento de identificación y el monto de cada uno de sus aportes.

En relación con los aspectos laborales, las SAS no tienen ninguna diferencia o beneficio en comparación con otros tipos societarios. En este sentido, las SAS deben cumplir con las responsabilidades laborales que están delimitadas en la ley, esto es, cumplir con el pago de los salarios, las prestaciones sociales, los aportes a la seguridad social y aportes parafiscales.

De la misma forma y de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 1258 de 2008, las SAS deben cumplir con las obligaciones tributarias, para lo cual se aplicarían las normas tributarias vigentes que regulen a las sociedades anónimas.

5.5.1 Contratación laboral

Contrato a término fijo (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002). Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año.

Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

Modalidad 1: Igual o superior a un (1) año

- Debe constar siempre por escrito.
- El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida.
- Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.

- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Modalidad 2: Inferior a un (1) año:

- Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.

En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Adicional a lo anterior, se escoge este tipo de contrato puesto que toda contratación sin prestaciones de ley o por prestación de servicios sería un acto ilegal. Toda persona que sea contratada por prestación de servicios deberá cumplir funciones diferentes a la razón u objeto social de la empresa.

Para ello, se siguen los pasos a continuación:

- Solicitud de hoja de vida con fotografía
- Prefiltro de selección de personal para entrevista
- Entrevista a personal
- Selección
- Contratación
- Inducción

Tabla 28. Caracterización de los aspectos normativos.

Normatividad	Situación de la empresa
<p align="center">Contable</p>	<p>-Marco técnico normativo: Desde el 31 de diciembre de 2017, la empresa prepara sus estados financieros de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia (PCGA).</p> <p>-Registro y libros de contabilidad: se realizan los comprobantes y libros contables generalmente a través de software.</p> <p>-Comprobantes de: ingresos, egresos, ventas, cuentas por cobrar, nómina, notas contables, notas bancarias y cierre.</p>
<p align="center">Laboral</p>	<p>- Contratación y prestaciones: Se tiene vinculado al personal a través de contrato laboral reglamentario, generalmente a término fijo y se reconocen todas las prestaciones sociales de ley.</p> <p>- Seguridad social: Se cumple a cabalidad con la obligación de realizar los aportes de manera oportuna sobre todos los empleados contratados.</p> <p>-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Actualmente, se carece de señalización y protección al trabajador.</p>
<p align="center">Tributario</p>	<p>-Impuesto de renta y complementarios: se efectúa el pago del impuesto sobre la renta.</p> <p>-Impuesto al Valor Agregado: La empresa es responsable de este impuesto ya que es régimen común y presta un servicio gravado a la tarifa general 19%.</p> <p>-Impuesto de Industria y Comercio: La empresa es responsable de este impuesto y según lo establecido en artículo 5 del acuerdo municipal 043 de 2018 la tarifa de acuerdo con su actividad es de 4.2 por mil.</p>

Normatividad	Situación de la empresa
	-Facturación electrónica: la empresa aún no factura electrónicamente.

Tabla 29. Costos legales de constitución.

LEGALES DE CONSTITUCION, LICENCIAS Y PERMISOS (apoyados con la ley 1429 de 2010)				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANT	VLR UNIT	VLR PARCIAL
Registro Mercantil	Und	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Registro de Industria y Comercio	Und	1	\$ -	\$ -
Servicio de identificacion x cantidad de GTINs y/o GLNs por 99 años (derechos de codigo de barras) x talla y color	Und	25	\$ 57.600	\$ 1.440.000
Solicitud del RUT y otros Trámites ante La DIAN	Und		\$ -	\$ -
Certificado de Uso del Suelo	Und	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Notaria	Und		\$ -	\$ -
impuesto de registro	Und	1	\$ -	\$ -
gastos iniciales de publicidad (pagina web, pendon, parasol, señaliacion, entre otros)	Und	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
estampillas y formularios	Und	1	\$ -	\$ -
Cetificado de Bomberos	Und	1	\$ 70.000	\$ 70.000
TOTAL				\$ 4.060.000

Fuente: elaboración propia

5.6 Costos Administrativos

Gastos de personal

Perfil del Personal Requerido

Perfil para un Administrador:

- Debe planear, ejecutar y controlar todos los procesos que se hagan a nivel interno de la empresa.
- Desarrollar estrategias para el alcance de los objetivos propuestos.
- Encargado de la selección del personal idóneo para desarrollar las actividades necesarias.

- Crear un ambiente laboral propicio para los empleados de la empresa que ayude a alcanzar las metas propuestas.
- Definir todas aquellas actividades que se relacione con los objetivos y necesidades de los empleados.
- Ser líder en todos los procesos a desarrollar.

Nombre del Cargo: Administrador

SALARIO: \$ 1.236.360

Es la persona encargada de asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas del negocio

Perfil para el asistente:

Nombre del Cargo: Pastelero

Salario Mensual \$ 904.137

- Dirigir los procesos productivos de los productos.
- Estar en constante comunicación con el administrador para conocer las variaciones en las materias primas.
- Tener total conocimiento sobre las nuevas tendencias de decoración en repostería.
- Aplicación de las normas sanitarias y medidas de seguridad dentro de la cocina.
- Supervisar la calidad de los insumos y productos terminados.
- Controlar y alertar sobre el agotamiento de los insumos

Perfil de la persona encargada del aseo

Nombre del Cargo: Domiciliario

Salario Mensual \$904.137

Debe tener agilidad para las entregas de los productos a los clientes.

Gastos de puesta en marcha (Preoperativos): Esta idea de negocio esta relacionando con énfasis de requerimiento de los gastos y arranque de la idea de emprendimiento tales como el producto del pastel de borjón, certificado, cámara de comercio, Rut y entre otros

Gastos anuales de Administración: Los gastos administrativos de esta idea de negocio se registraron aproximadamente un gasto estimado a partir de \$1.342.300 que esta se registra entre toda la infraestructura del negocio.

6. Módulo Financiero

6.1 Requerimientos de maquinaria, planta y equipo

Tabla 30. Requerimientos de maquinaria, planta y equipo

MUEBLES Y ENSERES				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Estanterías para almacenamiento de M.P	unidades	3	\$ 480.000	\$1.440.000
Estanterías para almacenamiento de P.P	unidades	2	\$ 480.000	\$ 960.000
infraestructura del área de ventas(sillas, mesas, recepción)	Gnral	1	\$ -	\$ -
Aire acondicionado	unidades	1	\$ -	\$ -
lamparas, cuadros, ventilador	Gnral	1	\$ -	\$ -
TOTAL				\$2.400.000

EQUIPOS DE OFICINA				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
PC portatil lenovo notebook 15.6" gerente	unidad	1	\$ 999.900	\$ 999.900
PC portatil lenovo notebook 15.6" auxiliar - contador	unidad	1	\$ 999.900	\$ 999.900
PC portatil lenovo notebook 15.6" ventas	unidad	1	\$ 999.900	\$ 999.900
escritorio santander	unidad	1	\$ 329.900	\$ 329.900
escritorio centro bilbao	unidad	1	\$ 449.900	\$ 449.900
impresora multifuncional canon	unidad	1	\$ 219.900	\$ 219.900
silla secretarial	unidad	2	\$ 110.000	\$ 220.000
archivador de oficina	unidad	1	\$ 200.000	\$ 200.000
TOTAL				\$4.419.400

MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Batidora 24 lt spar mixer	unidad	1	\$4.660.000	\$4.660.000
Balanza electronica 5 kg	unidad	2	\$ 94.900	\$ 189.800
mesa de trabajo en acero inoxidable	unidad	2	\$1.080.000	\$2.160.000
kitchen aid batidora en acero inoxidable	unidad	1	\$1.600.000	\$1.600.000
boquillas pequeñas	unidad	2	\$ 3.000	\$ 6.000
boquillas grandes	unidad	2	\$ 6.000	\$ 12.000
globos de mezcla manuales pequeños	unidad	2	\$ 10.500	\$ 21.000
globos de mezcla manuales mediano-grandes	unidad	3	\$ 24.900	\$ 74.700
pala metalica	unidad	3	\$ 22.500	\$ 67.500
pala metalica pequeña	unidad	2	\$ 5.500	\$ 11.000
espatula metalica	unidad	2	\$ 14.500	\$ 29.000
espatula en silicona mediana	unidad	4	\$ 8.500	\$ 34.000

espatula de caucho grande	unidad	2	\$ 9.500	\$ 19.000
cuchillo de corte normal	unidad	3	\$ 21.500	\$ 64.500
cuchillo de cierra	unidad	2	\$ 17.500	\$ 35.000
bailarina metalica	unidad	2	\$ 99.000	\$ 198.000
mangas para decoracion	unidad	4	\$ 15.000	\$ 60.000
set cucharas medidoras	unidad	2	\$ 23.900	\$ 47.800
tarro plastico	unidad	4	\$ 5.000	\$ 20.000
balde comerc 20 litros	unidad	2	\$ 25.000	\$ 50.000
condimentero plastico	unidad	6	\$ 3.000	\$ 18.000
cucharon de cereales plastico	unidad	2	\$ 5.000	\$ 10.000
escurridor grande mirturba	unidad	2	\$ 32.500	\$ 65.000
hermetic rectangular 0.5	unidad	4	\$ 9.000	\$ 36.000
jarra frigojarra de luxe 2 lt	unidad	2	\$ 19.000	\$ 38.000
otros (tarros dosificador, cucharas,toallas, etc)	general	1	\$ 50.000	\$ 50.000
implementos de aseo (escoba, recojedor, trapiador, detergentes, jabones, etc)	general	2	\$ 31.800	\$ 63.600
TOTAL				\$9.639.900

6.2 Plan de Compra

Tabla 31. Plan de compras

Costos de materias primas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (250 gr)	9.206	9.482	9.766	10.059	10.361
Costo unitario	8.940	9.208	9.485	9.769	10.062
Costo anual (\$)	82.302.654	87.314.886	92.632.362	98.273.673	104.258.540
Limoncillo					
Cant. Requerida anual kg	11.507	11.853	12.208	12.575	12.952
Valor por kg (\$)	3.863	3.978	4.098	4.221	4.347
Costo anual (\$)	44.448.542	47.155.458	50.027.226	53.073.884	56.306.083
Total costos de materias primas	126.751.196	134.470.344	142.659.588	151.347.557	160.564.623

Fuente: elaboración propia.

6.3 Proyección de Ingresos

Tabla 32. Proyección de ingresos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (250 gr)	9.206	9.482	9.766	10.059	10.361
Precio	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Subtotal	138.087.840	146.497.389	155.419.080	164.884.102	174.925.544
Pasteles (150 gr)	11.507	11.853	12.208	12.575	12.952

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255
Subtotal	115.074.667	122.082.714	129.517.551	137.405.170	145.773.145
Total ventas presupuestadas año	253.162.507	268.580.103	284.936.632	302.289.272	320.698.689

Fuente: elaboración propia.

6.4 Proyección de egresos

Tabla 33. Costos de la mano de obra directa

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes (Pastelero)	904.137	931.261	959.199	987.975	1.017.614
Auxilio de Transporte	105.940	109.118	112.391	115.763	119.236
Salario Año (12 meses)	12.120.921	12.484.548	12.859.085	13.244.857	13.642.203
Por número	1	1	1	1	1
Subtotal	12.120.921	12.484.548	12.859.085	13.244.857	13.642.203
Salario Mes (Auxiliar)	904.137	931.261	959.199	987.975	1.017.614
Auxilio de Transporte	105.940	109.118	112.391	115.763	119.236
Salario Año (12 meses)	12.120.921	12.484.548	12.859.085	13.244.857	13.642.203
Por número	1	1	1	1	1
Subtotal	12.120.921	12.484.548	12.859.085	13.244.857	13.642.203
Total Salario Año	24.241.841	24.969.096	25.718.169	26.489.714	27.284.406
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	2.019.345	2.079.926	2.142.323	2.206.593	2.272.791
Intereses de Cesantías (12%)	242.321	249.591	257.079	264.791	272.735
Prima de Servicios (8,33%)	2.019.345	2.079.926	2.142.323	2.206.593	2.272.791
Vacaciones (4,167%)	957.183	985.899	1.015.476	1.045.940	1.077.318
Subtotal	5.238.196	5.395.341	5.557.202	5.723.918	5.895.635
2. Parafiscales					
Caja Compensación (4%)	918.823	946.387	974.779	1.004.022	1.034.143
Subtotal	918.823	946.387	974.779	1.004.022	1.034.143
3. Aportes Patronales					
Pensión (12%)	2.756.468	2.839.162	2.924.337	3.012.067	3.102.429
A.R.P. (0,522%)	119.906	123.504	127.209	131.025	134.956
Subtotal	2.876.374	2.962.665	3.051.545	3.143.092	3.237.385
TOTAL COSTO MOD	33.275.234	34.273.491	35.301.695	36.360.746	37.451.568

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Costos indirectos de fabricación (CIF)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos:					
Salario Mes (Domiciliario)	904.137	931.261	959.199	987.975	1.017.614
Auxilio de Transporte	105.940	109.118	112.391	115.763	119.236
Salario Año (12 meses)	12.120.921	12.484.548	12.859.085	13.244.857	13.642.203
Número	1	1	1	1	1
Sueldo mano de obra indirecta	12.120.921	12.484.548	12.859.085	13.244.857	13.642.203
Cesantías (8,33%)	1.009.673	1.039.963	1.071.162	1.103.297	1.136.395
Intereses de cesantías (12%)	121.161	124.796	128.539	132.396	136.367
Prima de Servicios (8,33%)	1.009.673	1.039.963	1.071.162	1.103.297	1.136.395
Vacaciones (4,167%)	505.079	520.231	535.838	551.913	568.471
Subtotal Prestaciones sociales	2.645.585	2.724.952	2.806.701	2.890.902	2.977.629
Parafiscales (4%)	484.837	499.382	514.363	529.794	545.688
Aportes patronales (15,522%)	1.881.409	2.624.502	2.703.237	2.784.334	2.867.864
		-	-	-	-
Depreciación equipos	1.363.880	1.363.880	1.363.880	1.363.880	1.363.880
Servicios públicos	16.201.109	16.687.142	17.187.756	17.703.389	18.234.491
		-	-	-	-
TOTAL COSTOS FIJOS	34.697.740	36.384.406	37.435.022	38.517.156	39.631.755
Costos variables:					
Limpieza y aseo planta	1.730.904	1.782.831	1.836.316	1.891.406	1.948.148
		-	-	-	-
		-	-	-	-
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.730.904	1.782.831	1.836.316	1.891.406	1.948.148
TOTAL CIF	36.428.644	38.167.237	39.271.338	40.408.562	41.579.902

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35. Gastos de administración y ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes	1.236.360	1.273.451	1.311.654	1.351.004	1.391.534
Auxilio de Transporte	105.940	109.118	112.391	115.763	119.236
Salario Año	16.107.595	16.590.823	17.088.548	17.601.204	18.129.241
Administrador	1	1	1	1	1
Subtotal	16.107.595	16.590.823	17.088.548	17.601.204	18.129.241
Sueldo administración y ventas	16.107.595	16.590.823	17.088.548	17.601.204	18.129.241
Cesantías (8,33%)	1.341.763	1.382.016	1.423.476	1.466.180	1.510.166
Intereses de cesantías (12%)	1.932.911	1.990.899	2.050.626	2.112.145	2.175.509
Prima de Servicios (8,33%)	1.341.763	1.382.016	1.423.476	1.466.180	1.510.166
Vacaciones (4,17%)	671.687	691.837	712.592	733.970	755.989
Subtotal Prestaciones sociales	5.288.124	5.446.767	5.610.170	5.778.475	5.951.830
Parafiscales (4%)	644.304	663.633	683.542	704.048	725.170
Aportes patronales (15,522%)	2.500.221	2.575.228	2.652.484	2.732.059	2.814.021
Arrendamiento	6.181.800	6.367.254	6.558.272	6.755.020	6.957.670
Depreciación muebles y enseres	1.927.980	1.927.980	1.927.980	1.927.980	1.927.980
	-	-	-	-	-
Contador Público Externo	6.799.980	7.003.979	7.214.099	7.430.522	7.653.437
TOTAL GASTOS ADMÓN Y VENTAS	39.450.004	40.575.665	41.735.095	42.929.309	44.159.348

Fuente: elaboración propia.

6.5 Capital de Trabajo

Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc.

Tabla 36. Gastos de administración y ventas

Días para estimar el costo de capital:

360 días

SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA	Cobertura días	Coef. de renovación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos (costos proveedores)	30	12	10.562.600	11.205.862	11.888.299	12.612.296	13.380.385
Mano de obra directa	30	12	2.772.936	2.856.124	2.941.808	3.030.062	3.120.964
Gastos generales de administración	30	12	3.287.500	3.381.305	3.477.925	3.577.442	3.679.946
Gastos indirectos	30	12	3.035.720	3.180.603	3.272.612	3.367.380	3.464.992
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA			19.658.756	20.623.895	21.580.643	22.587.181	23.646.287
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	Cobertura días	Coef. de renovación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente							
1. Saldo de efectivo requerido en caja			19.658.756	20.623.895	21.580.643	22.587.181	23.646.287
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			19.658.756	20.623.895	21.580.643	22.587.181	23.646.287
Incremento del activo corriente			19.658.756	965.138	956.748	1.006.538	1.059.106
Pasivo corriente							
CAPITAL DE TRABAJO (ACT - PAS)			19.658.756	20.623.895	21.580.643	22.587.181	23.646.287
Incremento en el capital de trabajo			19.658.756	965.138	956.748	1.006.538	1.059.106

Fuente: elaboración propia.

6.6 Flujo de Caja

Tabla 37. Flujo de caja

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos de Efectivo:					
Saldo inicial de caja	19.658.756	32.750.536	45.058.779	60.794.983	79.992.125
Recaudo cartera período anterior	-				
Ventas de contado	253.162.507	268.580.103	284.936.632	302.289.272	320.698.689
Total disponible en caja	272.821.263	301.330.639	329.995.410	363.084.256	400.690.814
2. Egresos de Efectivo:					
Compra materias primas	126.751.196	134.470.344	142.659.588	151.347.557	160.564.623
Costo Indirectos del Servicio (CIF)	17.932.013	18.469.973	19.024.073	19.594.795	20.182.639
Nómina (MOD, CIF, Admón., Ventas)	52.470.357	54.044.468	55.665.802	57.335.776	59.055.849
Prest. sociales (MOD, CIF, Admón. Vtas)	13.171.904	13.567.061	13.974.073	14.393.295	14.825.094
Aport. Parafisc. (MOD, CIF, Admón, Vtas)	2.047.963	2.109.402	2.172.684	2.237.865	2.305.001
Aport. Patronales (MOD, CIF, Admón, Vtas)	7.258.004	8.162.395	8.407.267	8.659.485	8.919.269
Otros Gastos de Admón y Ventas	12.981.780	13.371.233	13.772.370	14.185.542	14.611.108
Impuesto de Renta	-	4.619.474	6.067.061	7.880.308	9.842.318
Total Egresos de Caja	232.613.218	248.814.350	261.742.918	275.634.621	290.305.901
Superávit o déficit	40.208.045	52.516.288	68.252.493	87.449.634	110.384.914
3. Financiación					
Abonos a crédito (Fomento y Bancario)	4.958.769	5.380.441	5.837.970	6.334.405	6.873.055
Intereses pagados (Fomento y Bancario)	2.498.741	2.077.069	1.619.540	1.123.104	584.454
Efectos de la financiación	(7.457.510)	(7.457.510)	(7.457.510)	(7.457.510)	(7.457.510)
Saldo final de caja	32.750.536	45.058.779	60.794.983	79.992.125	102.927.404

Fuente: elaboración propia.

6.7 Balance General

Tabla 38. Balance general

Cuentas	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos:						
Disponible	19.658.756	32.750.536	45.058.779	60.794.983	79.992.125	102.927.404
Total Activos Corrientes	19.658.756	32.750.536	45.058.779	60.794.983	79.992.125	102.927.404
Propiedad Planta y Equipo	16.459.300	16.459.300	16.459.300	16.459.300	16.459.300	16.459.300
Menos: Depreciación Acumulada		3.291.860	6.583.720	9.875.580	13.167.440	16.459.300
Subtotal Propiedad Planta y Equipo	16.459.300	13.167.440	9.875.580	6.583.720	3.291.860	-
Activo diferidos	5.860.000	4.688.000	3.516.000	2.344.000	1.172.000	-
TOTAL ACTIVOS	41.978.056	50.605.976	58.450.359	69.722.703	84.455.985	102.927.404
Pasivos:						
	-					
Impuestos de Renta por pagar		4.619.474	6.067.061	7.880.308	9.842.318	11.963.509
Subtotal pasivo corriente	-	4.619.474	6.067.061	7.880.308	9.842.318	11.963.509
Obligaciones Financieras LP	29.384.640	24.425.871	19.045.430	13.207.460	6.873.055	-
Subtotal pasivo no corriente	29.384.640	24.425.871	19.045.430	13.207.460	6.873.055	-
TOTAL PASIVO	29.384.640	29.045.345	25.112.491	21.087.768	16.715.373	11.963.509
Patrimonio						
Capital social	12.593.417	12.593.417	12.593.417	12.593.417	12.593.417	12.593.417
Reserva Legal		896.721	2.074.445	3.604.152	5.514.719	7.837.048
Utilidad en el ejercicio		8.070.493	10.599.513	13.767.361	17.195.109	20.900.955
Utilidad acum. de ejercicios anteriores			8.070.493	18.670.006	32.437.366	49.632.475
Subtotal Patrimonio	12.593.417	21.560.631	33.337.868	48.634.935	67.740.612	90.963.895
Total Pasivo Más Patrimonio	41.978.056	50.605.976	58.450.359	69.722.703	84.455.985	102.927.404
DIFERENCIA	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)

Fuente: elaboración propia.

6.8 Estado de Resultados

Tabla 39. Balance general

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	253.162.507	268.580.103	284.936.632	302.289.272	320.698.689
Costo de ventas	196.455.074	206.911.072	217.232.621	228.116.865	239.596.094
Utilidad Bruta	56.707.433	61.669.031	67.704.010	74.172.407	81.102.595
Menos: Gastos Operacionales	39.450.004	40.575.665	41.735.095	42.929.309	44.159.348
Menos: Gastos Diferidos	1.172.000	1.172.000	1.172.000	1.172.000	1.172.000
Utilidad operacional	16.085.429	19.921.367	24.796.915	30.071.099	35.771.247
Menos: Gastos financieros	2.498.741	2.077.069	1.619.540	1.123.104	584.454
Utilidad Antes de Impuestos	13.586.688	17.844.298	23.177.375	28.947.995	35.186.792
Menos: provisión impuesto renta 34%	4.619.474	6.067.061	7.880.308	9.842.318	11.963.509
Utilidad Líquida	8.967.214	11.777.237	15.297.068	19.105.676	23.223.283
Utilidades retenidas (10%)	896.721	1.177.724	1.529.707	1.910.568	2.322.328
Utilidad neta	8.070.493	10.599.513	13.767.361	17.195.109	20.900.955

Fuente: elaboración propia.

6.9 Indicadores Financieros VPN y TIR

Para el cálculo de los indicadores financieros se requiere el flujo de caja neto:

Tabla 40. Flujo de caja neto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos	29.384.640					
Ingresos por concepto de ventas		253.162.507	268.580.103	284.936.632	302.289.272	320.698.689
Otros ingresos						
Valor remanente en el último año						
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	29.384.640	253.162.507	268.580.103	284.936.632	302.289.272	320.698.689
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales	41.978.056	19.658.756	965.138	956.748	1.006.538	1.059.106

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos		232.613.218	244.194.877	255.675.857	267.754.313	280.463.582
Costos de financiación		2.498.741	2.077.069	1.619.540	1.123.104	584.454
Pago préstamos		4.958.769	5.380.441	5.837.970	6.334.405	6.873.055
Impuestos		4.619.474	6.067.061	7.880.308	9.842.318	11.963.509
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	41.978.056	264.348.958	258.684.586	271.970.422	286.060.679	300.943.707
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(12.593.417)	(11.186.451)	9.895.518	12.966.210	16.228.593	19.754.982
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(12.593.417)	(11.186.451)	9.895.518	12.966.210	16.228.593	19.754.982

Fuente: elaboración propia.

Tabla 41. Indicadores de viabilidad.

		Criterio de decisión	Resultado
Costo de capital	9,3%		
VPN (Valor presente neto)	19.407.272	> 0	Viable
TIR	33,07%	TIR > Costo del capital	Viable
Relación B/C	1,018	> 1	Viable
PRI	2,70	años	

Fuente: elaboración propia.

6.10 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$19.407.272 pesos, lo que significa que el proyecto crea riqueza para los inversionistas luego de cubrir todos los costos, gastos, pago de deudas correspondientes a los cinco años de proyección. Por su parte, la TIR también indica que el proyecto es financieramente viable, dado que el resultado obtenido de 33.07% es superior al costo del capital que se calculó en 9,4%, o sea, en términos netos, la rentabilidad del proyecto es de 9.3%.

La relación B/C es superior a uno, lo que significa que el proyecto genera unos flujos de ingresos superiores a los flujos de egresos, calculados a valores presente, mostrando así, viabilidad financiera del proyecto.

7. Plan Operativo

Tabla 42. Plan operativo.

Área de gestión	Procesos básicos de gestión	Descripción	Primer año		Resultados esperados	Responsable	Inicio de actividades	Control y seguimiento
			Objetivos	Actividades				
Gerencial	Recursos para inversión	Consecución de recursos financieros	Adquirir crédito para financiar inversión	Investigar opciones de financiación	Crédito bancario	Administrador	Enero de 2021	Plan de amortización del crédito
Comercial	Comunicación externa	Comunicar toda la información que se considera clave para dar a conocer los productos relacionada con los sabores, características del producto, ingredientes utilizados, de tal forma que se genere confianza al consumidor.	Se trata de informar a los clientes en general, sobre los productos disponibles	Realizar campañas de marketing digital aprovechando algunas fechas especiales a lo largo del año.	Crecimiento de las ventas	Administrador	Enero de 2021	Plan de comunicación.

Fuente: elaboración propia

8. Posibles Impactos

Posibles impactos considérelos desde el aporte del proyecto al desarrollo del plan nacional y departamental de desarrollo, así como al clúster o cadena productiva.

8.1 Posible Impacto Económico

Se pretende formalizar la empresa para generar empleo de calidad y producir impactos positivos en los colaboradores y sociedad en general, a través de ingresos dignos para ellos.

8.2 Posible Impacto Social

Dentro de las consideraciones sociales, la empresa que dará la oportunidad de empleo a aquellos jóvenes universitarios que deseen trabajar para obtener sus ingresos propios y adquirir experiencia laboral, esto con el fin de que crezcan, aprendan y se den cuenta lo mucho que un empleo les aporta, además la experiencia que adquieren les da la oportunidad de saber y entender lo que les gusta y les apasiona sin dejar de mencionar que esta es importante para la hoja de vida pues hoy en día es muy importante para obtener mejores empleos, siendo un factor completamente influyente en la aplicación para estos.

8.3 Posible Impacto Ambiental

La contribución y buenas prácticas que se tengan con el medio ambiente, es un factor muy importante como empresa. Hoy en día las empresas están optando por poner en prácticas que sean una ayuda para la contribución de cuidado de todo lo que nos rodea. La empresa Pasteles de Borojó no será la excepción, por esto se mostrará como un establecimiento donde se llevarán a cabo las buenas prácticas de la separación de la basura, además de que utilizará papel reciclaje, se tratará de bajar los niveles de uso de plástico reemplazándolo por cartón.

9. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Según el estudio de mercado se logró determinar la existencia de una demanda de los pasteles de borjón en Buenaventura. La proyección de las ventas se realiza sobre la base de la población objetivo que corresponde a 85.434 personas ubicadas en el Distrito de Buenaventura con edades entre los 28 a 58 años de edad. Tomando como referencia los resultados de las encuestas, se encontró que el 30.6% tienen preferencias hacia las tortas y el 23% a los pasteles, por lo tanto, se aplican estos porcentajes a la población objetivo y se obtiene el mercado objetivo correspondiente a 45.768 personas.

En los aspectos relacionados con los requisitos de infraestructura, ingeniería, localización, maquinaria y equipo, se logró establecer que la empresa de pasteles de borjón en Buenaventura requiere una inversión en adecuaciones e infraestructura, muebles y enseres, equipos de oficina, maquinaria, equipos y herramientas, las cuales son de fácil consecución en el mercado y no constituyen obstáculos para el desarrollo del proyecto.

Respecto a la estructura organizacional y legal apropiada para el funcionamiento de la empresa, se contará con una estructura sencilla que no tiene impedimentos para su puesta en marcha.

De acuerdo con los resultados financieros el proyecto es viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$19.407.272 pesos, lo que significa que el proyecto crea riqueza para los inversionistas luego de cubrir todos los costos, gastos, pago de deudas correspondientes a los cinco años de proyección.

Por su parte, la TIR también indica que el proyecto es financieramente viable, dado que el resultado obtenido de 33.07% es superior al costo del capital que se calculó en 9,4%, o sea, en términos netos, la rentabilidad del proyecto es de 9.3%.

La relación B/C es superior a uno, lo que significa que el proyecto genera unos flujos de ingresos superiores a los flujos de egresos, calculados a valores presente, mostrando así, viabilidad financiera del proyecto

Recomendaciones:

Se recomienda la capacitación continua del personal técnico, para asegurar niveles de productividad laboral adecuados que redunden en beneficios económicos y financieros para la empresa.

Hacer encuestas periódicamente de servicio y satisfacción de clientes y así entender mejor cuáles pueden ser sus nuevas necesidades y oportunidades de la empresa, en especial para la inclusión de más productos y servicios.

La calidad del producto se convierte en el elemento clave para que la empresa se diferencie de la competencia existente en el mercado, dada la presencia de negocios con mayor trayectoria en el mismo.

En función del comportamiento de las ventas y crecimiento de la empresa, se debe analizar la estructura organizacional para que responda de forma adecuada a la demanda y la operación normal, y evitar desmejorar el servicio y la propuesta de valor ofrecida a los clientes.

Igualmente, la elaboración de manuales de procesos, procedimientos, cargos y funciones, de tal forma que exista claridad en cada una de las áreas de servicio de la empresa.

Controlar adecuadamente el presupuesto de ventas estipulado, teniendo en cuenta el punto de equilibrio del proyecto, para que se cumplan las metas comerciales

Bibliografía

- .unimilitar. (2017). *unimilitar*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11051/1/CAMILO%20FINAL%2028Dimensiones%20de%20la%20C3%A9tica%20empresarial%29.pdf>
- Agudelo, N. (2019). *Estudio de mercado: elaboración de productos de panadería para medellín*. Obtenido de Creame Incubadora de Empresas: https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Productos-de-Panadera_Repostera-y-Galletera.pdf
- ANDI. (2018). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Obtenido de La República: <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/12/28132344/ANDI-Balance-y-Perspectivas.pdf>
- Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca. (2019). *Marco legal e institucional de la pesca en Colombia*. Obtenido de Ministerio de Agricultura: http://www.observatorioirsb.org/moodle/userdefined/pdf/c_pesca/marco_legal_e_institucional_de_la_pesca_en_colombia.pdf
- Baca, G. (2000). *Evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- BBVA Research. (2018). *Situación Automotriz 2018 Colombia*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. Obtenido de Cámara de Comercio: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Castro, P. (2019). *Tendencias en el sector panadero y pastelero para 2019*. Obtenido de Brahman S.A.S.: <https://brahmansas.com/tendencias-en-el-sector-panadero-y-pastelero-para-2019/#:~:text=El%20sector%20panadero%20en%20Colombia,m%C3%A1s%20focalizado%20en%20la%20poblaci%C3%B3n>
- Colombia.com. (2012). *El Borojón - antiguo jugo de fruta energético*. Obtenido de Vida y Estilo: <https://www.colombia.com/vida-sana/nutricion/sdi/36923/el-borojo--antiguo-jugo-de-fruta-energetico>

- Colombiano. (26 de 08 de 2017). *Por qué Antioquia es clave en el negocio de Alpina*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/alpina-invierte-y-crece-mas-en-antioquia-AG7181741>
- Comisión de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2016). *Agenda Integrada de Competitividad*. Obtenido de CCTI Valle del Cauca: <http://crcvalle.org.co/agenda-integrada-de-competitividad/insumos/>
- Concejo Distrital Buenaventura. (2016). *Plan de Desarrollo del Distrito "Buenaventura con responsabilidad, primero la gente" 2016-2019*. Obtenido de Acuerdo No. 05 (29 de mayo de 2016):
https://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/acuerdo_no_05_plan_de_desarrollo_del_distrito_29_de_mayo_de_2016.pdf
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004 (agosto 2)*. Obtenido de Comunidad Contable: http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf
- DANE. (2020). *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país. Buenaventura, Valle del Cauca*. Obtenido de DANE:
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Deloitte. (2018). *Ley de financiamiento. Impactos tributarios*. Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/tax/articles/ley-de-financiamiento-impactos-tributarios.html>
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Obtenido de Documento Regional, Valle del Cauca.:
<http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planaccion/biblioteca/pordinario/Colombia/documentos%20DNP/Agenda%20interna%20para%20la%20productividad%20y%20competitividad%20Valle%20del%20Cauca.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Retos, estrategias y metas*. Obtenido de DNP:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Resumen-2018-2022.pdf>

- Emprendedores. (2018). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- Escuela de Organización Industrial. (2018). *Modelo para la propuesta de valor del producto turístico en Turismo*. Obtenido de EOI: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo_para_la_propuesta_de_valor_del_producto_tur%C3%ADstico_en_Turismo
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Gobernación del Valle del Cauca. (2013). *Actualización del Plan Maestro de Desarrollo Regional del 2015 con proyección al 2032*. Obtenido de <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-maestro-de-desarrollo-regional-vision-2032.pdf>
- Hayes, B. (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega.
- Herrán, C. (2012). *El cambio climático y sus consecuencias para América Latina*. Obtenido de Proyecto Energía y Clima de la Fundación Friedrich Ebert – FES: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-energiayclima/09164.pdf>
- Infante, A. (1996). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Informa. (2020). *Análisis del sector industria panificadora*. Obtenido de Informe Sectorial: <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-industria-panificadora>
- La Barra. (2019). *Top de las panaderías con mayores ingresos operacionales*. Obtenido de Revista La Barra: <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>
- Machado, E., & Hernández, Y. (2008). *Del turismo contemplativo al turismo activo. El Periplo Sustentable*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México: http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev15/articulo_04.pdf
- Martín, J. (2017). *Estudia el entorno con un PESTEL*. Obtenido de Universidad Rey Juan Carlos: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Méndez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). Bogotá: Limusa.

- Méndez, R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores* (Quinta ed.). Bogotá: Quebecor World.
- Otero, A. (2014). *Cali a comienzos del siglo XXI: ¿Crisis o recuperación?* Obtenido de Economía de las grandes ciudades en Colombia : seis estudios de caso / Banco de la República:
http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/lbr_economia_grandes_ciudades.pdf
- Patiño, C. (2014). *El desarrollo sostenible también es un asunto de las Pymes.* Obtenido de Semana Sostenible: <http://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/el-desarrollo-sostenible-tambien-asunto-pymes/31086>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Sarasa, M. (2018). *Presente y futuro del comercio electrónico.* Obtenido de <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos.* Bogotá: 3R.
- SIGRA. (2018). *Seguridad Industrial en la Panadería.* Obtenido de Sigrá: <https://sigra.com/2018/02/13/seguridad-industrial-en-la-panaderia/>
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas.* México: Prentice Hall.
- Vélez, I. (2002). *Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas* (Tercera ed.). Bogotá: CEJA.
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- World Economic Forum. (2016). *Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016.* Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=COL>

Anexos

Anexo A. Formato de Encuestas

1. Edad:

18-25 años

26-30 años

31-35 años

36-40 años

41-50 año

Más de 50 años

2. Género:

Masculino

Femenino

3. ¿De los siguientes productos de pastelería, cuáles prefiere? (*puede seleccionar varias respuestas*)

Pasteles

Tortas

Cupcakes

Galletas

Milhojas

Otros

No consume

4. ¿Cuál fue la última vez que compró o consumió productos de repostería?

Menos de una semana

Hace quince días

Hace un mes

Hace más de dos meses

No compra ni consume estos productos

5. ¿De las siguientes ocasiones, cuáles considera que son ideales para comprar productos de repostería? (*puede seleccionar varias respuestas*)

Cumpleaños

Día del Amor y la Amistad

Bodas, celebraciones especiales

Tomar un refrigerio

Regalar a un amigo/a, familiar, etc.

Cualquier ocasión

No compra el producto

6. ¿De las siguientes variables, cuál considera que es la más relevante para NO consumir productos de repostería?

Poca diferenciación de los productos

Exceso de dulce

Poca variedad en los sabores

Preferencia por otro tipo de productos de pastelería

Precio elevado

Otro Cuál?

7. ¿De las siguientes características, cuál es la más importante para tomar su decisión de compra de productos de repostería? (*marque solo UNA*)

Decoración

Sabor

Sabores novedosos

Presentación

Precio

8. ¿En qué medios buscaría información sobre la oferta de productos repostería?

Periódicos

Radio

Redes sociales

Internet

Revistas

9. ¿De los siguientes sabores de pasteles, cuál le llama más la atención?

Chocolate

Banano

Yogurt

Frutos rojos

Borojó