

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
REPOSTERÍA EN EL MUNICIPIO DE BELLO - ANTIOQUIA.**

FREDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑO
DUYIRY JIMENEZ ZAPATA

Asesora

ORFI NELLY ALZATE MONTOYA

Magíster en Educación

Especialista en finanzas, preparación y evaluación de proyectos

UNIMINUTO - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BELLO, ANTIOQUIA.
NOVIEMBRE 2015.

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
REPOSTERÍA EN EL MUNICIPIO DE BELLO - ANTIOQUIA.**

FREDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑO
DUYIRY JIMENEZ ZAPATA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora

ORFI NELLY ALZATE MONTOYA

Magíster en Educación

Especialista en finanzas, preparación y evaluación de proyectos

UNIMINUTO - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BELLO, ANTIOQUIA.
NOVIEMBRE 2015.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción del problema	2
1.2 Formulación del problema	7
OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo general.....	8
2.2 Objetivos específicos	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. MARCO REFERENCIAL.....	14
4.1 Marco Teórico.....	14
4.1.1 Proyectos de Inversión	14
4.1.2 Estudio de mercado.....	16
4.1.3 Ingeniería del proyecto	17
4.1.4 Presupuesto	17
4.1.4.1 Inversiones y financiamiento	17
4.1.4.2 Presupuesto de ingresos, costos y gastos.....	19
4.2 Marco Conceptual.....	30
5. DISEÑO METODOLOGICO.....	33
5.1 Enfoque	33
5.2 Tipo de Estudio	34
5.3 Método de estudio.....	34
5.4 Población y muestra.....	34
5.5 Variables	35
5.6 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información	37
6. RESULTADOS	38
6.1 Estudio de los mercados.....	38
6.1.1 El producto y o servicio	38
6.1.1.1 Portafolio de servicios.....	39
6.1.1.2 Usuarios	41
6.1.1.3 Sustitutos y complementarios	41
6.1.2 Análisis del sector económico	42
6.1.2.1 Análisis de las dimensiones del entorno	45
6.1.2.3 Ambiente de la industria y el sector.....	51
6.1.3 El Cliente	56
6.1.3.1 Caracterización del usuario o consumidor	57
6.1.3.2 Cubrimiento geográfico	57
6.1.3.3 Comportamiento de compra de los servicios	57
6.1.3.4 Listado de clientes potenciales.....	58
6.1.4 Investigación de mercados	58
6.1.4.1 Objetivo.....	59
6.1.4.2 Tipo de investigación.....	59
6.1.4.3 Metodología	59
6.1.4.4 Tabulación y presentación de resultados	60

6.1.4.5 Conclusión general de la investigación de mercados	68
6.1.5 Proyección de la demanda	69
6.1.6 Análisis del mercado proveedor.....	70
6.1.7 Análisis de los precios	71
6.1.8 La competencia	73
6.1.8.1 Competencia directa.....	74
6.1.8.2 Competencia indirecta	75
6.1.9 Plaza.....	75
6.1.9.1 Descripción de los canales de distribución	75
6.1.9.2 Ventajas y desventajas de los canales empleados.....	76
6.1.10 Plan de ventas nacionales.....	77
6.1.11 Plan de mercadeo	79
6.1.11.1 Objetivos	79
6.1.11.2 Metas.....	79
6.1.11.3 Análisis FODA.....	80
6.1.11.4 Estrategias	81
6.1.11.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	83
6.1.12 Conclusiones generales del estudio de mercado	84
6.2 Estudio técnico.....	85
6.2.1 Tamaño de la planta	85
6.2.1.1 Tamaño de las instalaciones.....	85
6.2.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se implementará	86
6.2.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar	87
6.2.2 Localización de la planta.	89
6.2.2.1 Macro localización.....	89
6.2.2.2 Emplazamiento.	90
6.2.2.3 Método para definir la localización	90
6.2.3 Ingeniería del proyecto	92
6.2.3.1 El servicio.	92
6.2.3.2 Procesos descripción del proceso.....	95
6.2.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta.....	99
6.2.3.4 Costos directos para la prestación de servicio	99
6.2.3.5 Distribución física de la planta	100
6.2.4 Conclusiones generales del estudio técnico.....	101
6.3 Estudio administrativo y legal	101
6.3.1 Estudio legal.....	101
6.3.2 Organización	102
6.3.2.1 Organización jurídica.....	103
6.3.2.2 Direccionamiento estratégico.....	103
6.3.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas	104
6.3.2.4 Organigrama	105
6.3.2.5 Perfiles y funciones de cargos.....	105
6.3.4 Conclusiones generales del estudio administrativo y legal.....	106
6.4 Análisis financiero	106

6.4.1	Plan de inversiones	107
6.4.1.1	Inversión en activos fijos.	107
6.4.1.2	Inversión en activos diferidos	107
6.4.2	Presupuesto de ingresos	108
6.4.3	Presupuesto de egresos	109
6.4.4	Flujo de caja.....	111
6.4.5	Estados financieros	112
6.4.6	Indicadores financieros	115
6.4.7	Conclusiones generales del análisis financiero.....	116
6.5	ANALISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS	116
6.5.1	Análisis de sensibilidad.....	116
6.5.2	Análisis de riesgos	117
7.	CONCLUSIONES	119
	Bibliografía	122

Lista de tablas

Tabla 1	Clasificación del tipo de sociedad	23
Tabla 2	Líneas de productos de Postres y Tortas “Doña Fanny”	40
Tabla 3	Crecimiento en Utilidad Neta	44
Tabla 4	Crecimiento en Margen Neto.....	45
Tabla 5	Código CIU	51
Tabla 6	Características de los competidores.....	55
Tabla 7	Proyección de la población total del municipio de Bello	70
Tabla 8	Comparativo de precios por porción de la competencia.....	72
Tabla 9	Precio de venta al público estimado por porción.....	72
Tabla 10	Tabulación resultados de guía de observación	73
Tabla 11	Proyección de ventas en unidades durante el primer año	78
Tabla 12	Proyección de ventas en unidades los primeros 5 años	78
Tabla 13	Análisis y planteamiento de estrategias a partir de la matriz FODA.....	80
Tabla 14	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	84
Tabla 15	Equipos de oficina y punto de venta.....	86
Tabla 16	Maquinarias y equipo	87
Tabla 17	Maquinarias y equipos	88
Tabla 18	Matriz para evaluar alternativas de localización.....	91
Tabla 19	Insumos para la prestación del servicio.....	93
Tabla 20	Ficha técnica del producto	94
Tabla 21	Costos por presentación.....	99
Tabla 22	Descripción de cargos y funciones	105
Tabla 23	Equipos presupuestados para el proceso.....	107
Tabla 24	Activos o gastos diferidos.....	108
Tabla 25	Presupuesto de ingresos anual (expresado en pesos).....	109
Tabla 26	Causación.....	109
Tabla 27	Presupuesto de gastos.	110
Tabla 28	Flujo de caja (cifras en pesos)	111
Tabla 29	Flujo de caja libre	112
Tabla 30	Punto de equilibrio.....	112
Tabla 31	Estado de resultados.	113
Tabla 32	Balance general.....	114
Tabla 33	Indicadores financieros.....	115
Tabla 34	TIR normal y TIR modificada	115
Tabla 35	Análisis de sensibilidad.	117
Tabla 36	Análisis de riesgos.	118

Lista de gráficos

Grafica 2 Porcentaje de género y grupos de edades de la población encuestada.	60
Grafico 3 Consumo y frecuencia de consumo de postres y tortas.	61
Gráfica 4 Proporción de lugares donde se consumen postres y tortas	62
Grafica 5 Apoyo en la decisión de compra.	62
Grafica 6 Importancia de los factores al momento de elegir el lugar donde se compran los postres y tortas.	63
Grafica 7 Importancia de los factores al momento de elegir el postre o torta.	65
Grafica 8 Preferencia al elegir un postre	66
Grafico 9 Preferencia al elegir una torta.....	67
Grafico 10 Cuanto está dispuesto a pagar.....	67
Grafico 11 Bebida acompañante.....	68

Lista de figuras

Figura 1 Mapa de ubicación.....	92
Figura 2 Flujo de las etapas del modelo de negocio.	98
Figura 3 Distribución de la planta.....	100
Figura 4 Imagen Corporativa	103
Figura 5 Organigrama de Postres y Tortas Doña Fanny.....	105

INTRODUCCIÓN

El gobierno colombiano, desde la década de los noventa, viene impulsando la creación de nuevas empresas como una estrategia para el desarrollo económico y social del país, es por esto que la ley 590 de julio de 2000 dicta las disposiciones para promover el desarrollo de las Mipymes. Es por esto que a partir de esta ley se crean diferentes organismos gubernamentales los cuales se encargan de promover el desarrollo de proyectos de emprendimiento con el objetivo único de formalizar empresas y brindar asesorías legales.

La elección de la ubicación geográfica para el establecimiento de la empresa en el municipio de Bello, obedece a que este se viene consolidando como polo de desarrollo de la zona norte del Valle de Aburrá implementando estrategias para lograr un crecimiento económico que permita la generación de empleo a la población Bellanita, estimulando la constitución legal de fami empresas y Mipymes que ofrezcan productos y servicios de calidad y que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Este crecimiento se ha concentrado principalmente en el sector de Niquía, que ahora es de gran afluencia de los habitantes de los municipios de la zona norte del Valle de Aburrá.

Por lo tanto el contenido de este documento presenta los principales aspectos que contiene un estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa de repostería los cuales son: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal, análisis financiero y análisis de sensibilidad y riesgos, todos estos estudios enfocados principalmente a la viabilidad del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Desde la década de los noventa, el gobierno Colombiano viene impulsando la creación de nuevas empresas, entendiendo esta estrategia como un elemento clave para el desarrollo económico y social del país, es así como en julio de 2000 se aprueba la ley 590, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo principal es:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración de sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

A partir de esa ley se crean diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales que se encargan de promover el desarrollo de proyectos de emprendimiento, mediante la formación académica en artes y oficios, desarrollo de productos, aspectos administrativos, asesoría para el acceso al crédito y microcrédito, e incluso en la formalización de la empresa y asesorías legales.

A pesar de estos esfuerzos, de acuerdo con un artículo publicado en el portal de noticias de la Universidad Nacional de Colombia, de cada diez Mipymes, siete mueren durante el primer año, según un estudio de la Facultad de Ingeniería y Administración de

esta universidad en Palmira, se evidencia que, si existieran políticas públicas eficientes, buena parte de dichas mi pymes no cerraría.

Ahora bien, bajo los planteamientos de Perdomo, J (2013) cerca del 70% de las microempresas operan en la informalidad, pues los impuestos que deben pagar, si están formalizadas, no son calculados de manera acorde a sus capacidades y afirma que “cuando las pequeñas y medianas empresas comienzan el proceso, desaparecen porque no hay una estructura para que asuman tal carga tributaria: casi un 40% de sus ingresos debe ir a impuestos”, todo esto refuerza la idea de la necesidad de tener un conocimiento previo de todos los aspectos que afectan los costos de producción y sostenimiento de la empresa con el fin de determinar un precio de venta de los bienes o servicios, que sea competitivo y que permita el crecimiento del negocio.

Según datos de la Presidencia de la República, las Mipymes representan el 94% de los negocios del país y el 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60% y el valor agregado a la industria al 48%, en el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción; estos datos nos indican que a pesar de la gran cantidad de dificultades por las que atraviesan las pequeñas y medianas empresas, son estas, quienes jalonan la economía nacional, por su altísima participación en los mercados, por tanto vale la pena preguntarse ¿Por qué en el mismo contexto, algunas empresas sobreviven y otras no?

La crisis económica de los últimos años ha afectado de manera notable a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los

principales problemas de las Mipymes están asociados con sus bajos niveles de productividad, explicados a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. (Cultura E, 2009). Ahora bien, según los analistas empresariales, aun tomando en cuenta el entorno negativo en el que operan las pyme, las causas del fracaso se encuentran principalmente en el interior de propias pymes y en particular es determinante la capacidad de gestión de sus responsables. Bajo este mismo contexto Conamype argumenta que se pueden agrupar las causas de fracaso en cinco grandes áreas:

Problemas para vender: Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas y similares.

Problemas para producir y operar: Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del

tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Problemas para controlar: Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación: Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión y similares.

Problemas en la gestión: Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de

los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio. (Soriano, 2005)

Cabe anotar que los factores mencionados en el estudio son comunes en las pequeñas y medianas empresas actuales, en particular en el sector de alimentos, frecuentemente se encuentran empresas conformadas por personas que conocen del oficio (la mayoría de veces de manera empírica) y deciden organizarse como fami empresa o microempresa, aunque esto no necesariamente es un problema.

Teniendo en cuenta lo anterior, se rescata la importancia que tiene el emprendimiento para el desarrollo económico nacional, regional y local, el aporte social en la generación de empleos formales, así como la posibilidad de establecer un negocio como fuente de ingresos para el mejoramiento de la calidad de vida del emprendedor. No obstante, aunque esta idea surja para el aprovechamiento de una oportunidad o como respuesta a una necesidad identificada, se requiere tomar en consideración una serie de factores de tipo transversal que determinan la viabilidad del negocio en términos de costo - beneficio con el fin de establecer estrategias que faciliten alcanzar el éxito mediante un ejercicio riguroso de planeación e investigación que permita identificar la viabilidad del proyecto.

1.2 Formulación del problema

¿Es factible hacer el montaje y puesta en marcha de una empresa de repostería en el municipio de Bello, Antioquia?

OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de pre- factibilidad durante el año 2015 para la creación y puesta en marcha de una empresa donde se produzcan y comercialicen postres y tortas en el municipio de Bello Antioquia, identificando los aspectos técnicos, económicos, financieros y sociales que afectan la viabilidad del proyecto.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado que permita la identificación de las condiciones comerciales para la creación de este tipo de empresa.

Realizar un estudio técnico, que evidencie los requerimientos e insumos necesarios para la constitución y puesta en marcha de la empresa.

Establecer la estructura legal y organizativa que determine las necesidades de personal que tendrá la empresa para la elaboración, procesamiento y comercialización de postres y tortas.

Determinar la pre-factibilidad del proyecto mediante un estudio financiero que incluya el monto de los costos económicos para la ejecución y operación del proyecto, los flujos de caja y la rentabilidad esperada.

3. JUSTIFICACIÓN

La dinámica de la economía moderna viene impulsando el espíritu emprendedor de la sociedad, desde la formación académica incluso con los niños se habla de la importancia del emprendimiento, motivando a las personas a vincularse en el sector productivo con propuestas que permitan el aprovechamiento de oportunidades o la atención de necesidades del medio, sin embargo, asumir este reto implica tomar un camino hacia la incertidumbre donde la buena planeación y la toma de decisiones oportunas marca la diferencia entre el fracaso y el logro de las metas inicialmente planteadas.

Por tanto, se detalla que el impulso a la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a la democratización de la propiedad y permite avanzar hacia el objetivo de un país de propietarios. Razones por las cuales el Gobierno busca propiciar el ingreso de nuevos actores económicos más competitivos e integrarlos a los mercados nacionales e internacionales. Su estrategia está enfocada en 2 objetivos específicos: la eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento y desarrollo de instrumentos de apoyo.

(Cultura E, 2009)

Consecuente con lo anterior, se resalta que el desarrollo de un estudio de pre-factibilidad para la conformación y puesta en marcha de este proyecto, permitirá realizar un examen riguroso de factores internos y externos que afectan el negocio, a fin ofrecer una respuesta apropiada ante la necesidad identificada, exigirá el conocimiento previo de las condiciones políticas, económicas, legales y de mercado, para establecer la ruta más

adecuada en el establecimiento y puesta en marcha de la empresa, así mismo se logrará un acercamiento a las necesidades de los clientes potenciales determinando las estrategias más apropiadas para la comercialización exitosa de los productos.

Es innegable la multiplicidad de factores que influyen en el crecimiento o fracaso de una empresa, sin embargo estos factores pueden abordarse desde una perspectiva orientada al interior de la empresa o bien, desde los efectos que tiene el entorno, donde juega un papel fundamental las políticas económicas, el acceso al sector financiero y la posibilidad de contar con la asesoría y acompañamiento para el fortalecimiento de la empresa. Por otra parte, la producción y comercialización de postres y tortas pertenece al sector de la industria de alimentos, específicamente hay poca información en cifras sobre repostería ya que en Colombia se ha caracterizado por su producción artesanal con muy poco desarrollo tecnológico y escasa participación en la economía formal, sin embargo la pastelería se incluye en las cifras del sector panificador las cuales ofrecen datos alentadores.

En Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.000 empleos directos y dan cuenta de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo.(Montenegro, 2014). La panadería y repostería en Colombia, hace parte del sector de “Abarrotes, víveres y rancho” según la clasificación que hace Fenalco (2010), dónde además pertenecen los distribuidores de cárnicos, de productos de consumo masivo, lácteos y plazas de mercado. Así mismo, conforma parte del sector agroindustrial, el más importante de la industria colombiana pues aporta el 29,9% del total de la producción

industrial bruta nacional, y específicamente panadería aporta el 5,12% del total de la producción bruta de dicho sector. En materia de empleo el sector agroindustrial contribuye con 129.049 empleos, de los cuales la actividad con mayor participación es la de cárnicos con 20.764 empleos y le sigue la panadería con 20.681 y en tercer lugar, la elaboración de bebidas con 15.357. (La Barra, 2010).

Es de anotar que las tendencias gastronómicas y hábitos de consumo vienen evolucionando de tal forma que las expectativas de los consumidores son cada vez mayores promoviendo un desarrollo acelerado e innovación en la industria de alimentos, con el fin de satisfacer a los clientes principalmente en los siguientes aspectos:

Frente a la calidad de los productos: El consumidor cada día se preocupa más de verificar la calidad de los alimentos que consume especialmente en cuanto al consumo de alimentos seguros, es decir que sean elaborados en adecuadas condiciones higiénicas, con materias primas de calidad, que sean más naturales o sin aditivos y colorantes, evaluando también condiciones de frescura y sus características organolépticas acordes con el tipo de alimento.

Su aporte nutricional: El alimento como tal recobra su importancia cuando el consumidor busca alimentos que conserven un adecuado aporte de vitaminas, minerales y proteínas.

Beneficios para la salud: El consumidor se ha hecho más consciente de buscar alimentos que sean más saludables, busca entonces disminuir el consumo de alimentos con altos contenidos de azúcares refinados, grasas saturadas y sustancias químicas que puedan ser nocivas, aumentando la demanda de productos light y alimentos funcionales

que ofrecen protección frente a cierto tipo de enfermedades como alimentos ricos en fibra, antioxidantes, con prebióticos entre otros.

Tamaños de porciones: Otro de los aspectos que cobran importancia es la presentación y el tamaño de la porción para lo cual la industria alimentaria debe considerar la oferta de productos en diferentes tamaños con el fin de que el consumidor pueda elegir de acuerdo con sus necesidades y preferencias.

Variedad: Debido a todos los factores que vienen cambiando las elecciones alimentarias de la población, que podría interpretarse como una restricción en las opciones de alimentos elegibles, ha obligado a la industria de alimentos a desarrollar e innovar para ofrecer a los clientes la posibilidad de “darse gusto”, con productos alimenticios que cumplan con sus expectativas.

La elección de la ubicación geográfica para el establecimiento de la empresa en el municipio de Bello, obedece a que este se viene consolidando como polo de desarrollo de la zona norte del Valle de Aburrá implementando estrategias para lograr un crecimiento económico que permita la generación de empleo a la población Bellanita, estimulando la constitución legal de fami empresas y Mipymes que ofrezcan productos y servicios de calidad y que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Este crecimiento se ha concentrado principalmente en el sector de Niquía, que ahora es de gran afluencia de los habitantes de los municipios de la zona norte del Valle de Aburrá, convirtiéndose además en la zona preferida para el esparcimiento de la comunidad en general. En este contexto se encuentra gran cantidad de negocios que

comercializan alimentos y bebidas, sin embargo, son pocos los que ofrecen productos de repostería y estos en su mayoría, solo se limitan a las ventas de mostrador.

Es así como el desarrollo de la idea de negocio, se convierte en la posibilidad de cumplir sueños y metas como empresarios y a su vez, contribuye al desarrollo local del municipio, mediante la generación de empleo y aumento de la productividad, beneficiando también a la comunidad que tendrá a su alcance postres y tortas de altísima calidad y el contacto con una empresa que se preocupa por ofrecer a sus clientes la mejor asesoría y atención.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Proyectos de Inversión

Según la FAO, en el documento de Formulación y empleo de perfiles de proyecto (2005) un proyecto de inversión se puede definir de la siguiente manera: "El gasto de recursos en el presente a fin de generar beneficios en el futuro". Los elementos clave de esta definición son que los recursos (sean éstos en la forma de dinero, tierra, mano de obra u otros activos) se utilizan en este año, pero los beneficios se obtienen en años futuros. Si se generan beneficios en el mismo año pero no en el futuro (v.g. el fertilizante que se aplicará a un cultivo ya establecido), este no se puede considerar como un proyecto de inversión, sino más bien, como la compra de insumos para operaciones en curso. La mayor parte de proyectos de inversión generan un flujo de beneficios; es decir, una inversión única realizada en la actualidad tendrá como resultado la generación de beneficios cada año durante varios años a futuro.

Es importante recordar que los beneficios futuros no necesariamente tienen que ser obtenidos directamente en efectivo, también se pueden obtener de una forma que no resulte fácil de definir. Los beneficios de construir una vía de acceso a El Poblado pueden ser sustanciales, pero con frecuencia son difíciles de definir de manera clara, y pueden incluir elementos como: (i) un mejor acceso de los habitantes locales a los servicios sociales que se prestan en la ciudad más cercana; (ii) facilitar la entrega y disminuir los

costos de los insumos en la comunidad; (iii) facilitar el envío de productos de la comunidad a mercados externos; (iv) el establecimiento de nuevos negocios en la comunidad y (v) reducir la migración de los jóvenes ya que gracias a la vía de acceso éstos no se sienten tan aislados y cuentan con oportunidades de empleo local mejoradas.

Cabe anotar, que se debe hacer énfasis en que una inversión se considera exitosa solamente en la medida en que ésta cumple el propósito para el que se lleva a cabo. Así, una inversión aparentemente exitosa puede tener como resultado un mal uso de los recursos si no resuelve una limitante clave, o aprovecha una oportunidad que se le presenta a una familia, grupo o comunidad. En términos generales, un proyecto de inversión es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias (Graterol. 2010), la importancia de este estudio radica en que sus resultados permiten facilitar la toma de decisiones frente a la inversión con relación al cumplimiento de los objetivos.

Para los inversionistas del sector privado los estudios económicos son una herramienta esencial que permite jerarquizar las oportunidades de inversión en diferentes proyectos, en términos del rendimiento que generarán y del riesgo que involucra cada proyecto. Este ordenamiento les posibilita establecer un nivel máximo admisible de riesgo y seleccionar los proyectos de mayor rendimiento con un riesgo menor o igual al máximo.

4.1.2 Estudio de mercado.

El objetivo fundamental de un estudio de mercado consiste en determinar la factibilidad de instalar una nueva unidad productora de bienes o servicios, mediante la cuantificación de las cantidades que de esos bienes o servicios una determinada comunidad estaría dispuesta a adquirir a un cierto precio. Adicionalmente, los resultados del estudio del mercado resultan útiles en las decisiones concernientes al tamaño y localización de dicha unidad productora. A su vez, el estudio de mercado permite determinar la distribución geográfica de los consumidores y de los oferentes domésticos, lo cual unido al análisis de otros factores locacionales, ayuda a establecer la ubicación óptima de un proyecto.

En lo referente a la comercialización, un estudio exhaustivo del mercado, permite conocer las formas actuales de organización de la cadena que relaciona las unidades productoras con las unidades consumidoras, así como su probable evolución futura; este hecho ayuda a presentar proposiciones sobre la forma en que se deben comercializar los bienes o servicios que se proyectan producir.(Pimentel 2008). Para realizar el estudio de mercado se requiere primero definir claramente el producto o servicio que se va a ofertar, para que sirve, cómo y cuándo se utiliza, así como su factor diferenciador, el segundo aspecto es conocer el mercado, que involucra una investigación detallada de la demanda y la oferta teniendo en cuenta las características del entorno, es decir, conocer al cliente y conocer la competencia, esta información como un tercer aspecto permitirá la toma de

decisiones frente a los mecanismos de comercialización, proyecciones de producción, la determinación de precios, estrategias publicitarias entre otras.

4.1.3 Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto se refiere a aquella parte del estudio que se relaciona con su fase técnica y comprende:

La definición del proceso a utilizar, dependiendo de cómo se elaboran los productos o se prestan los servicios mediante una descripción detallada para este caso del proceso de producción y comercialización, teniendo en cuenta la localización de la empresa, las instalaciones y las materias primas requeridas.

Tecnología requerida, es decir la maquinaria, equipos, herramientas, recursos tecnológicos, recursos humanos, cantidad y calidad de materias primas, entre otros de acuerdo al tamaño de la empresa.

Calidad del producto o servicio y rendimiento técnico, que se refiere a las especificaciones del producto final, el volumen de producción programado y los procedimientos de control.

4.1.4 Presupuesto

El objetivo de este aspecto es brindar los conocimientos básicos que permitan sistematizar la información proveniente del estudio de mercado, técnico y organizacional para la determinación de las inversiones y costos del proyecto, así como los ingresos que aportará.

4.1.4.1 Inversiones y financiamiento

Las inversiones constituyen el punto de partida en la ejecución de un proyecto y tiene estrecha relación con el cálculo de la rentabilidad. Motivo por el cual las inversiones deben concretarse a aquellos aspectos necesarios e indispensables para la buena marcha del proyecto.

El concepto de inversión es la creación e instalación de determinados bienes, tales como obras civiles, equipos y maquinarias, que sirven a su vez para producir otros bienes o servicios durante un tiempo. Puede expresarse también, que la inversión son gastos que debe considerar un proyecto para incrementar la producción, mediante la ejecución de obras e incluyendo la adquisición de inmuebles, maquinaria y equipos, vehículos y materiales necesarios. Asimismo, comprende el gasto destinado a la constitución o aumento de capital de trabajo del proyecto. Cuando la inversión se orienta a cambiar la maquinaria u otros activos se puede decir que es una Inversión de Reposición; cuando hay un alto costo frente a otros equipos de tecnología más moderna y eficiente se denomina Inversión de Modernización; y cuando la inversión se destina a aumentar el capital fijo se puede denominar como Inversión de Ampliación. (Biblioteca virtual)

El análisis de inversiones se hace con la finalidad de cuantificar en términos económicos las necesidades del proyecto, las cuales se pueden clasificar en tres categorías:

Inversiones fijas: Son las que se adquieren para el funcionamiento del proyecto y la acepción de los terrenos son susceptibles de depreciación a medida que transcurre la fase operativa, como son maquinaria, equipos, construcciones, muebles, enseres, vehículos, obras complementarias.

Inversiones diferidas: Se asocian a gastos hechos por anticipado y se amortizan durante el periodo operativo como son los estudios de factibilidad, gastos de constitución, gastos de montaje, gastos de puesta en marcha, imprevistos, intereses correspondientes al periodo pre operativo

Capital de trabajo: también conocido como capital de rotación, constituye por el capital necesario para garantizar el normal funcionamiento del proyecto. Se calcula con base en las necesidades de efectivo a corto plazo, los requerimientos de dinero cuando se tiene cartera, las necesidades de materia prima, de productos en proceso, de productos terminados.

En relación al financiamiento, es importante evaluar las diferentes alternativas de consecución de recursos económicos complementarias al capital propio. Su selección dependerá fundamentalmente de las condiciones de financiación en términos de plazos de amortización, intereses y requisitos exigidos. (Méndez, 2014)

4.1.4.2 Presupuesto de ingresos, costos y gastos.

Según los resultados del estudio de mercado y comercialización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, se establece un programa de producción o de prestación de servicios para el periodo operativo.

Un presupuesto es un plan financiero que se elabora para conocer la magnitud de los ingresos que percibirá el proyecto y los usos que se les dará a dichos ingresos; constituye un valioso instrumento de dirección y se le utiliza en la planificación y control de gestión. Su utilización permite un uso más racional y lucrativo de los recursos de una

empresa y su cuantificación depende de un conjunto de aspectos, los cuales se exponen a continuación:

Presupuesto de Ingresos: La determinación de los ingresos de un proyecto depende fundamentalmente del tamaño de la unidad productora y del estudio del mercado por cuanto, mediante los resultados del mismo, se podrán definir la cantidad de productos que pueden ser colocados en el mercado y a qué precios.

En la proyección de los ingresos que un determinado proyecto generará, debe considerarse una serie de aspectos que se encuentran estrechamente relacionados con su comportamiento, entre los cuales se destacan: programa de producción, destino de la producción y política de ventas y precios de venta.

Presupuestos de Costos y Egresos: Tiene como finalidad inmediata estimar con la mayor precisión posible los costos en que se incurrirá durante un ejercicio contable, en el cumplimiento de las actividades que dieron origen a la constitución de la compañía. Generalmente se calculan para períodos anuales y se deben valorar a precios corrientes, vigentes en el mercado, los cuales también se deben mantener invariables durante el período de la proyección.

Adicionalmente y de acuerdo a su comportamiento en relación al volumen de la producción, los costos también se pueden clasificar en dos grandes categorías: Costos Fijos y Costos Variables. También de acuerdo a su participación en el producto elaborado, los costos se pueden clasificar en:

Costo Primo: Este concepto es exclusivo de la actividad manufacturera y se refiere al pago de los factores que intervienen directamente en el producto, los cuales son

transformados durante el proceso productivo. Entre los principales componentes del costo primo podemos citar los siguientes: Materia prima y mano de obra directa, gastos de fabricación, mano de obra indirecta.

Gastos de Fabricación: Se incluye dentro de este concepto los gastos de los servicios o bien de insumos complementarios a la producción, los cuales conjuntamente con el costo primo, conforman en costo de venta de los productos terminados. Cuando no es una actividad industrial se denomina “Gastos de Explotación”, en estos se incluyen, mano de obra indirecta, materiales indirectos, repuestos, energía y combustible, depreciación, amortización de gastos, seguros, alquileres, material de empaque, impuestos, otros gastos de fabricación, etc.

Gastos de Administración: Estos gastos se refieren a las erogaciones en que se incurran en el desempeño de la actividad administrativa de la unidad productora de bienes y servicios, e incluye los siguientes conceptos: Costo del personal administrativo, aseo y vigilancia, alquileres, gastos varios, gastos generales de administración.

Gastos de Venta: Los resultados del estudio de mercado permitirán conocer el producto en estudio y lo que debe hacerse frente a una competencia importante, o bien si existen sucedáneos, o la elasticidad de la demanda es elevada. Si estas situaciones se presentan es necesario definir una verdadera estrategia de comercialización, que incluya no solo la fijación de precios, sino también las medidas de producción del producto, sistemas de distribución, canales de distribución, comisiones sobre ventas y descuentos. La promoción es un servicio costoso que comprende la publicidad y otros servicios de

asesoramiento al consumidor, procedimientos estos que deben tener como fin captar la mayor porción del mercado.

Gastos Financieros: Se refiere a los intereses que se causan en cada año sobre el saldo de los préstamos contratados por la compañía, destinados al financiamiento de los activos circulantes. (Pimentel, 2008)

Con esta información es posible proyectar el estado de resultados y hacer estimativos del punto de equilibrio para cada periodo de la fase operativa, información importante para calcular el periodo de recuperación de las inversiones y elaborar los demás estados financieros. (Méndez, 2014)

4.2 Marco Legal.

Este componente hace referencia a dos elementos importantes en un proyecto. El primero está relacionado con la constitución de la empresa desde el punto de vista legal o jurídico. El segundo aspecto está relacionado con la estructura organizativa que se creará para el periodo operativo del proyecto, por tanto define el organigrama, los niveles de decisión, las relaciones inter funcionales, las funciones de los cargos, así como las calidades del personal y los costos asociados con la nómina.

Frente a la constitución de la empresa la figura jurídica marca la diferencia de otras en cuanto al número de miembros que la pueden constituir, distribución de excedentes, tipo de órganos de dirección, aplicación de impuestos, e incluso hay diferencias entre otras formas jurídicas como las sociedades anónimas, las sociedades de responsabilidad limitada, las sociedades de economía mixta etc. La selección de uno u

otro tipo de organización depende de los objetivos y de los intereses de los gestores del proyecto.

Persona natural: en esta clasificación no existen opciones de empresa. Para un emprendedor es la figura ideal, ya que no tendrá que desplegar estructuras jurídicas ni de administración complejas y responderá con su patrimonio ante cualquier acción realizada.

Persona Jurídica: para esta clasificación existen siete tipos de empresas clasificadas como sociedades, esta son

Tabla 1
Clasificación del tipo de sociedad

TIPO DE SOCIEDAD	DESCRIPCIÓN
Sociedad por acciones simplificada	Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.
Sociedad Limitada	Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda." que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente
Empresa unipersonal	Es el individuo, una y solo una persona que se constituye como empresario mediante escritura o documento privado ante Cámara de Comercio o ante notario con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento. Basta con el Registro Mercantil para que sea una persona jurídica, quien responderá limitadamente con los activos, cuotas de igual valor nominal, descritos en el documento constitutivo. Corresponde al constituyente, administrar la empresa o delegar a un tercero, caso en el cual, el empresario inicial no podrá realizar actos ni contratos a nombre de la empresa unipersonal. Esta podrá tener razón social seguida de la frase "Empresa Unipersonal" o su abreviatura "E.U" so pena de que el empresario responda ilimitadamente con su patrimonio

Sociedad Anónima	Se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos. La administración de ésta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta directiva, quien a su vez define al gerente, quien es la persona que asume la representación legal de la sociedad. El capital se representa en acciones de igual valor que son títulos negociables, todo ello es el capital autorizado y se debe aclarar cuánto de esto es capital suscrito y cuánto capital pagado. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."
Sociedad colectiva	Se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales. Cuando se constituye este tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, el que deseen sus socios, quienes a su vez podrán delegar la administración de la sociedad en otras personas extrañas, pero perdiendo así la posibilidad de diligenciar o gestionar negocios. Cada socio deberá entregar sus aportes en capital, especie o con trabajo, definiendo de ésta manera el capital social de la empresa, el cual no tiene ni un mínimo ni un máximo según la ley comercial. Es importante saber que la razón social de estas sociedades se forma con el nombre completo o solo apellido de uno de los socios, seguido de la palabra "y compañía", "hermanos" o "e hijos". Esto quiere decir que no podrá ir un nombre de un extraño en la razón social.
Sociedad comandita por acciones.	Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes. Cuando se constituye éste tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas. El capital se representa en acciones de igual valor, que son títulos negociables aportados por los capitalistas e inclusive por los socios gestores, quienes separan su aporte de industria el cual no forma parte del capital. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cía." seguido en todo caso por las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "SCA".
Empresa asociativa de trabajo	Se constituye mediante escritura, acta de constitución o estatuto ante notario o juez con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento. Sus miembros serán mínimo tres y máximo diez si es para producciones de bienes, pues si es una empresa de servicios sus socios serán 20 máximo. Todos ellos estarán representados por su aporte laboral y adicionalmente en especie o bienes y responderán de acuerdo a la norma del Código de Comercio. Particularmente ésta empresa constituida con su persona jurídica debe registrarse ante el Ministerio de Protección Social. El tiempo de duración debe estar claramente determinado y su capital esta expresado en aportes laborales, de tecnología, propiedad industrial o intelectual debidamente registrada, en activos y dinero. Será un director ejecutivo el representante legal de este tipo de empresa y hará lo que le ordene los estatutos, creados por la junta de asociados, a su vez la razón social debe acompañarse con la denominación "Empresa Asociativa de Trabajo".

Fuente: Portal Nacional de creación de empresas 2015

De acuerdo con la guía de trámites legales para la constitución y funcionamiento de empresa en Medellín, (2010) se extraen los siguientes aspectos considerados de gran importancia:

Trámites para la creación de empresas:

Consulta de nombre (control de homonimia) La ley ordena a las cámaras de comercio abstenerse de inscribir un comerciante o un establecimiento de comercio cuando se compruebe que en la base de datos de todas las cámaras de comercio del país (RUE –Registro Único Empresarial–) se encuentre otro ya inscrito con el mismo nombre del solicitante. En ningún momento el registro del nombre comercial de un establecimiento de una sociedad constituye registro marcario. Todos los registros marcarios deben realizarse ante la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC. Igual al consultado, no procede la matrícula del comerciante.

Consulta de clasificación por actividad económica - código CIU El Código CIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías. Están conformadas por seis dígitos numéricos, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades específicas.

Consulta de uso de suelo Permite conocer en tiempo real los usos permitidos o no para el ejercicio de una actividad económica determinada en una dirección específica de la ciudad de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial, P.O.T., y la reglamentación existente.

Trámites de formalización: Se refiere a los trámites de matrícula ante el Centro de Atención Empresarial, CAE, de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Trámite ante la DIAN: inscripción en el Registro Único Tributario y posterior asignación del Número de Identificación Tributaria, NIT. El Registro Único Tributario, RUT, es la base de datos que lleva la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) a nivel nacional de los contribuyentes, la cual comprende la información básica de los mismos, con fines estadísticos y de control. Con el RUT a cada comerciante se le asigna un NIT. El Número de Identificación Tributaria, NIT, es la expresión numérica eminentemente tributaria o fiscal que identifica ante impuestos nacionales, así como ante otras entidades públicas y privadas, a los contribuyentes y declarantes. Al efectuar la matrícula mercantil, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia remitirá a la DIAN la información pertinente para que ésta asigne el NIT, el cual quedará consignado en el certificado del Registro Mercantil o de Existencia y Representación Legal.

Inscripción en el Registro Público Mercantil. El registro mercantil es una función de carácter pública desempeñada por las cámaras de comercio consistente en asentar los datos y documentos que los comerciantes suministran en cumplimiento de la ley dándoles publicidad de conformidad con lo dispuesto en la ley. Los comerciantes, y sus establecimientos de comercio, están obligados a matricularse en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a aquel en que comenzó a ejercer actividades mercantiles o de la fecha de escritura pública de constitución si se trata de personas jurídicas.

Matrícula Industria y Comercio Municipal. El impuesto de Industria y Comercio es de carácter obligatorio. Recaerá sobre todas las actividades industriales, comerciales,

de servicios y financiera, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del municipio, y que se cumplan en forma permanente u ocasional, tanto en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos.

Informar a la oficina de planeación correspondiente el inicio de las actividades. Para dar cumplimiento a la Ley 232 de 1995, los comerciantes deberán reportar a la oficina de planeación correspondiente la apertura de la actividad económica, indicando la ubicación y actividad que se va a desarrollar.

Funcionamiento y operación legal: Una vez se constituye una empresa, su operación y funcionamiento a través de uno o más establecimientos de comercio, se debe cumplir con algunos requisitos fijados por el Estado con el fin de garantizar la salubridad, seguridad, tranquilidad, confianza y convivencia en el ejercicio de las diferentes actividades económicas que se desarrollen en la ciudad de Medellín. A continuación se referencian de manera general los requisitos que deben acreditar los establecimientos de comercio para su funcionamiento y operación legal. Además se relacionan las entidades a las que se deben contactar y los trámites que se deben cumplir ante ellas.

Cumplir con las condiciones sanitarias establecidas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia (todos los establecimientos).

Seguridad de establecimientos abiertos al público. Consiste en un certificado que expide el Cuerpo de Bomberos del municipio en el que consta que el local donde funcionará la empresa o establecimiento de comercio reúne normas mínimas de seguridad que permita minimizar los riesgos en procura de proteger a los usuarios, visitantes y empleados, su vida e integridad física.

Registro de los libros de comercio. Por exigencia de las disposiciones legales los comerciantes deben registrar sus libros de comercio en la cámara de comercio de su jurisdicción. Este registro de libros garantiza la eficacia probatoria de los mismos, así como el orden y la transparencia suministrando la información con fidelidad y veracidad en relación con los asientos contenidos en éstos.

Cumplir con las normas de usos del suelo. Todos los establecimientos de comercio abiertos al público deben cumplir con las normas expedidas por la autoridad municipal competente referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con sus trabajadores. La normatividad laboral y de seguridad social impone al empleador el deber de velar por la protección y seguridad de sus trabajadores. Para ello la ley ha creado derechos, garantías y prestaciones sociales que buscan guardar al trabajador de las contingencias derivadas del trabajo y del paso de los años (vejez, invalidez, muerte, desempleo, incapacidad, entre otras).

Solicitud de autorización para numeración de Facturación – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

Renovación anual de la matrícula mercantil: la renovación debe hacerse cada año, entre el 1º de enero y el 31 de marzo, ante la Cámara de Comercio.

Diligenciamiento y presentación de declaraciones tributarias nacionales ante la DIAN. Si su empresa es responsable del IVA, es agente retenedor o declarar renta, debe

tener muy presentes tanto los plazos como las tarifas en relación con cada uno de los tributos nacionales.

Declaración de Industria y Comercio. Los empresarios deben presentar durante los cuatro (4) primeros meses de cada año, ante el municipio de Medellín, la declaración privada correspondiente a los ingresos brutos del año inmediatamente anterior. Esta declaración sirve para que la Subsecretaría de Rentas actualice el impuesto facturado.

Otros trámites complementarios:

Registros y permisos sanitarios-INVIMA: En Colombia, la fabricación, importación, exportación, envase y comercialización de algunos productos de consumo humano está regulado por la legislación sanitaria y se requiere un registro ante el INVIMA –Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos–, registro que permite avalar la calidad del producto y su aptitud para el consumo humano.

Registro de marca-Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). La marca es un signo distintivo, sirve para diferenciar en el mercado productos, servicios y permitir a los consumidores hacer una buena elección de aquello que desean consumir en relación con los demás productos o servicios que se ofrecen en el mercado por parte de los competidores.

Licencias Ambientales-Área Metropolitana. Una licencia es la autorización que toda persona natural o jurídica, pública o privada debe obtener ante el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, “para la ejecución de un proyecto, obra o actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos pueda producir deterioro grave a los recursos naturales

renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje.

4.2 Marco Conceptual

A continuación se mencionan algunos términos y conceptos cuyo significado puede ser de utilidad para la comprensión de este estudio:

El termino repostería: hace referencia al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción, y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, pudines entre otros. La repostería también puede mencionarse como pastelería y dentro de ella se encuentra un sinfín de áreas específicas de acuerdo al tipo de preparación que se haga incluyendo también algunas preparaciones de sal.

Buenas prácticas de Manufactura (BPM): Conocimientos que se aplican en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos y son una herramienta fundamental para la obtención de productos inocuos. Constituyen un conjunto de principios básicos con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción y distribución.

Cadena de Valor: La cadena de valor (Rincón Caicedo, 2011) es un modelo teórico el cual permite describir el desarrollo de actividades en una organización empresarial, generando valor al cliente final. Tiene como objetivo maximizar la creación de valor para el comprador y consumidor mientras se disminuyen los costos. Para esto la cadena de valor de una empresa debería en teoría enlazar con la de sus proveedores,

distribuidores y clientes. La cadena de valor se divide en actividades primarias que se refieren a la creación del producto, su venta, distribución y servicio postventa. Las actividades secundarias son las que dan respaldo a las actividades primarias por medio de la infraestructura de la organización, dirección de los recursos humanos y el desarrollo de tecnologías por medio de la investigación y el desarrollo.

Estrategia empresarial: La estrategia empresarial es la búsqueda de un plan de acción con el fin de desarrollar la ventaja competitiva de una empresa, de tal manera que logre crecer y se expanda en el mercado reduciendo a la competencia. Por medio de la estrategia se puede potencializar las áreas empresariales de forma coordinada para contribuir en el logro de los objetivos definidos.

Innovación: La innovación se entiende como la generación de ideas, selección e implementación con el fin de crear o modificar un producto o servicio, y su introducción al mercado haciendo que la vida de la población sea más fácil.

Pastelería y/o Repostería: La pastelería y/o repostería se considera el arte de preparar y decorar alimentos dulces que generalmente están elaborados con harina, huevos, azúcar, entre otros ingredientes.

Producto Dietético: Los productos dietéticos están relacionados con las comidas pertenecientes o relativas a las dietas.

Producto Light: Los productos light son aquellos que contienen menos calorías de las habituales.

Ventaja Competitiva: La ventaja competitiva es una ventaja que posee una empresa en comparación a sus competidores generando recordación y preferencia en los

consumidores. Para que sea efectiva debe ser difícil de igualar, única, posible de mantener y aplicable a varias situaciones en el mercado. Esta ventaja puede orientarse a diferentes áreas de la empresa como hacia el cliente, producto, distribución, marca, costo, patentes entre otras. (Rincón Caicedo, 2011)

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Enfoque

Debido a que el objeto de este trabajo es evaluar la pre-factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa, esta investigación tuvo un enfoque mixto, requiriendo la recolección y análisis de información de tipo cuantitativo y cualitativo.

Con el propósito de obtener la información necesaria para determinar la pre-factibilidad del montaje y puesta en marcha de la empresa se desarrollaron varias etapas:

- En un primer momento se hizo la recolección de información, el análisis de documentos y estadísticas sobre el sector de la repostería en Colombia, y sobre el marco normativo para la constitución y puesta en marcha de una microempresa de alimentos, con énfasis en el Valle de Aburrá y Bello, como zonas de influencia.
- En un segundo momento se realizó la recolección de información por entrevistas estructuradas en cámara de comercio, y en la administración municipal de Bello sobre la documentación requerida y los costos para la conformación de la empresa, así como para obtener cotizaciones de los equipos e insumos requeridos.
- En un tercer momento se realizó una encuesta cerrada, la cual se aplicó a una muestra representativa de la población identificada en la segmentación del mercado, que permitió identificar las expectativas del cliente sobre el producto y los servicios complementarios; en esta etapa también se realizó una observación directa con la aplicación de una guía en algunos puntos de comercialización

identificados como competencia directa sobre productos y servicios complementarios.

Finalmente se realizó un análisis de toda la información obtenida con el fin de determinar la pre-factibilidad de la empresa desde el punto de vista técnico, financiero, legal y administrativo.

5.2 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es descriptivo ya que busca realizar la identificación de los factores requeridos para el montaje y puesta en marcha de la empresa, además un primer acercamiento a los estudios de mercado.

5.3 Método de estudio

Para este estudio se utilizó el método analítico que según Carlos Méndez es aquel que distingue e infiere los elementos de un fenómeno y procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos. Partiendo de este concepto se investigaron los diferentes aspectos que al analizarlos en conjunto nos permitieron evaluar la pre-factibilidad del proyecto.

5.4 Población y muestra

El universo está conformado por toda la población o conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio (Bravo, 1998, p. 179).

Para Hernández Sampieri, "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a

estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Por tanto, se anota que el marco poblacional sujeto a este estudio se basó en una proyección de la población demográfica (consumidores potenciales) y a su vez la proyección de la competencia en el sector de la industria de la repostería, es decir las empresas del sector en mención ubicadas en la zona de influencia del Valle de Aburrá con la cual se desarrolló el estudio.

En este sentido entonces, la población del municipio de Bello cuenta con aproximadamente 455.000 habitantes (DANE 2012). De ésta gran población se tomó como referencia la población de hombres y mujeres desde los 40 hasta los 59 años de edad que equivale a 100.249 personas, de las cuales se tomó una muestra lo que nos permitió conocer más en profundidad la expectativa de los usuarios respecto al producto y los servicios complementarios que van a ser ofrecidos en el establecimiento comercial.

En el presente estudio se tomó el método de muestreo aleatorio simple (MAS) para determinar el tamaño de la muestra, debido a que el conjunto de la población, en este caso consumidores potenciales, tienen la variable o variables objeto de la medición.

5.5 Variables

Las variables contempladas en este estudio son las siguientes:

- Repostería: Hace referencia a un establecimiento dedicado a la elaboración y comercialización de postres y tortas, dicha comercialización puede realizarse en el lugar

donde se elaboran los productos, o ser distribuidos a domicilio, o a otros establecimientos donde se comercialicen alimentos.

- Aspectos Técnicos: Estudiamos los aspectos de infraestructura, equipos, menaje, insumos y mano de obra requeridos para la producción, almacenamiento, conservación, comercialización y transporte de los postres y tortas.

- Aspectos económicos: Para este estudio se abordó el tema económico desde dos puntos de vista, uno que hace referencia a las condiciones que afectan el sector productivo de alimentos y su comercialización, y otro que permitió definir el segmento del mercado más apropiado para los productos que se van a comercializar.

- Aspectos financieros: En el estudio de pre-factibilidad, los aspectos financieros nos permitieron analizar las necesidades de capital requeridas para la creación y puesta en marcha de la repostería, definiendo la estructura de capital más conveniente, la rentabilidad esperada y la proyección de los estados financieros, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.

- Aspectos sociales: Para este estudio se tuvieron en cuenta los beneficios que puede traer la implementación del proyecto a la comunidad Bellanita, en cuanto a la generación de empleo, el mejoramiento de la dinámica económica del sector y la contribución para la solución de una necesidad identificada.

5.6 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información

La información requerida para realizar el estudio de pre- factibilidad se obtuvo a partir de las siguientes técnicas e instrumentos tales como: encuesta, entrevista semi-estructurada y análisis documental.

6. RESULTADOS

6.1 Estudio de los mercados

6.1.1 El producto y o servicio

La empresa Postres y Tortas "Doña Fanny" se dedica a la elaboración y comercialización de productos de pastelería y repostería fina, ofreciendo productos basados en las mejores recetas desarrolladas durante más de 30 años por Doña Fanny la repostera de Belén, quien es la inspiradora de este proyecto.

Se cuenta actualmente con cuatro líneas de productos que son: las tortas refrigeradas y no refrigeradas; los cupcakes y muffins; los postres fríos y las tartas refrigeradas, todos ellos ofrecen a los comensales una experiencia de sabor exquisita lograda por las combinaciones de sabores exóticos incluidos en los procesos artesanales utilizados en repostería tradicional.

En cuanto al servicio, de acuerdo con la necesidad del cliente se le brinda una asesoría para orientar su elección de acuerdo con su necesidad, la oferta de productos existentes y su presupuesto, una vez seleccionado el producto, el cliente puede elegir si lo va a llevar o lo va consumir en el local, en este caso se dispone de otros productos complementarios ideales para acompañar como lo son cafés, jugos naturales, bebidas gaseosas, aplicando el modelo de mesa atendida, si el cliente decide llevar el producto, se empacará en envases desechables de alta resistencia.

Como parte del servicio, se cuenta con una página web en la cual los clientes pueden conocer los productos, hacer presupuestos, compras on-line y dejar sus inquietudes o comentarios.

6.1.1.1 Portafolio de servicios

Dentro del portafolio de servicios incluyen cuatro líneas de productos que están a disposición de los clientes en presentación personal y mediana que en el caso de los postres permite obtener de 6 a 8 porciones y en el caso de las tortas entre 15 y 20 porciones. En cuanto a los sabores se dispone de una gama de sabores que se varía en el stock del punto de venta, aunque el cliente puede adquirir siempre sus sabores favoritos por encargo.

Es importante destacar que dentro de las variaciones de los postres también el cliente puede solicitar que sea dietético, es decir ideal para las personas diabéticas o que desean consumir menos calorías.

Adicionalmente dentro del portafolio de servicios se incluyen los productos sustitutos y complementarios, los cuales dan un toque diferenciador a las líneas de productos que están al servicio de los clientes para el goce y el disfrute dentro o fuera del establecimiento comercial.

A continuación, se relacionan en la siguiente tabla las líneas de productos de la empresa Postres y Tortas “Doña Fanny con la respectiva descripción de lo que cada producto puede ofrecer en sus distintas presentaciones.

Tabla 2

Líneas de productos de Postres y Tortas “Doña Fanny”

LÍNEAS DE PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
<p>Tortas refrigeradas y no refrigeradas</p> 	<p>Suave masa de harina saborizada con ingredientes naturales, horneada con o sin relleno de crema de leche y trozos de frutas, decorada en crema de leche con chorreados de almíbar y frutas glaseadas o cristalizadas.</p>
<p>Cupcakes y muffins</p> 	<p>Esponjosos biscochos en tamaño individual, saborizados naturalmente con frutas o chips de chocolate a veces rellenos, los cupcakes van decorados en la parte superior con una cubierta llamada frosting.</p>
<p>Postres fríos o refrigerados</p> 	<p>Refrescantes postres a base de crema de leche batida, azúcar, frutas, clara de huevo y o gelatina. Ofrecen una variedad de texturas y sensaciones al paladar que resultan sorprendentes;</p>
<p>Tartas refrigeradas</p> 	<p>Deliciosa masa a base de harina horneada, rellena de frutas y crema, decorada de manera delicada y fresca que evocan los mejores sabores caseros.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.2 Usuarios

El negocio como punto de venta directo, está dirigido a satisfacer la necesidad sentida de los habitantes de Bello, especialmente los que se encuentran en edades de 40 a 59 años, que reclaman la posibilidad de contar con una repostería que ofrezca un espacio cómodo y agradable, ideal para un encuentro de amigos que se quieren dar un gusto. Partiendo de esta premisa y considerando otros factores económicos y culturales se tomó la decisión de escoger este grupo como nicho para desarrollar el negocio.

6.1.1.3 Sustitutos y complementarios

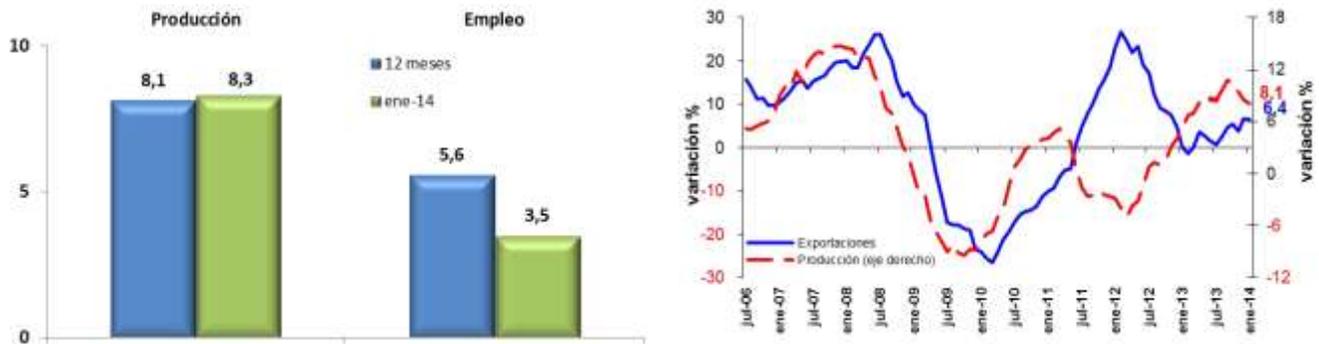
Existe gran variedad de productos que pueden considerarse sustitutos de las tortas, los postres o las tartas, puesto que tradicionalmente cualquier dulce puede denominarse postre, a pesar de esto y para quienes disfrutan de la repostería hay otros factores que pueden llevar al consumo de sustitutos ya sea por economía, calidad, presentación, publicidad, entre otros; que desplazan el consumo de estos productos por otros de elaboración casera como postres caseros, dulces, gelatinas, panelitas, bocadillos, frutas en almíbar, mermeladas y confites; también se consideran sustitutos productos como los helados, turrones, las jaleas, y los caramelos.

Por otra parte también se encuentran los productos complementarios que son la compañía perfecta al momento de disfrutar una torta o un postre, entre ellos se encuentra la leche, malteadas, jugos, gaseosas, agua, cafés, cappuccino, los frappés, el vino. La comercialización de los productos complementarios es de fácil alcance para el público al cual se quiere llegar, su distribución es amplia y sus precios asequibles.

6.1.2 Análisis del sector económico

Según un artículo publicado por la revista Dinero en diciembre de 2014: “la producción de la industria panificadora en Colombia registra ventas de más de \$3 billones entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería.” En este mismo contexto Lorduy, M (2014) manifiesta que en 2014 la recuperación del sector fabricante de productos alimenticios ha mostrado crecimientos que oscilan entre el 3,5% y el 4% en el primer semestre. “La demanda interna se ha normalizado. Las empresas están aumentando su producción y elaborando nuevos productos.”, este repunte del sector se perfila como una buena oportunidad para el establecimiento y crecimiento de las nuevas Mipymes dedicadas a la producción y comercialización de alimentos.

Según un informe del MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) a enero de 2014, el sector de productos alimenticios durante 2012, nuevamente creció, en especial por el buen comportamiento registrado en el segundo semestre de 2012. La producción se incrementó 4,2% y las ventas reales 4,6% y el empleo 2,6%. En cuanto a las exportaciones, éstas se incrementaron en 18,4% en 2011 y 4,7% en 2012. Durante los últimos 12 meses a enero de 2014, su producción se incrementó en 8,1% y sus ventas reales en 9,4%. Lo anterior, obedeció al buen comportamiento de la demanda interna y de sus exportaciones, las cuales crecieron 6,4% en dicho periodo. (Informe de industria Enero de 2014, 2015)



Gráfica 1 Crecimiento del sector de productos alimenticios. Producción, empleo y exportaciones.

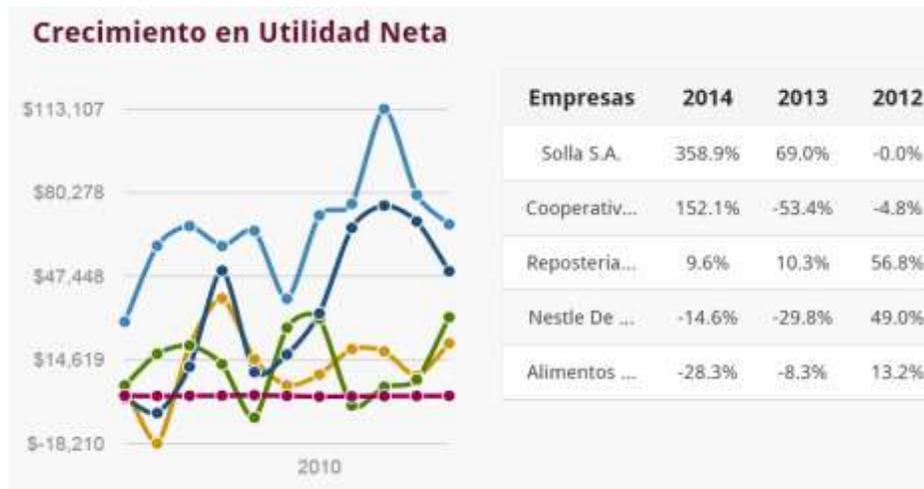
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Con estos resultados se observa un fuerte crecimiento del sector de productos alimenticios y propician un escenario inmejorable para la consecución y creación de la empresa de repostería ya que generaría empleos directos e indirectos para el sector y se tendrían mejores tomas de decisiones para el estudio de mercados, técnico, administrativo y financiero.

A pesar de que no se tienen estadísticas específicas para el sector de la repostería, se puede retomar la poca información disponible para evaluar que tanto ha influido este repunte económico en el sector en los últimos años.

Para este caso se dispone de la información publicada en el portal de Benchmark, sobre la repostería el Astor, donde se comparan sus indicadores con los de otras empresas de alimentos como Colanta, Solla, Alimentos Cárnicos y Nestlé.

Tabla 3
Crecimiento en Utilidad Neta



Fuente: Reporte sectorial Benchmark

En esta tabla se puede observar el crecimiento en utilidad neta de varias empresas del sector de alimentos en los últimos 3 años, encontrando a la repostería Astor con un crecimiento en utilidad importante del 56.8% en el 2012, durante el 2013 disminuyó a un 10.3% pero se ha mantenido casi que constante durante el 2014 con un crecimiento del 9.6%.

En la siguiente tabla se compara el Astor con las mismas empresas y en el mismo periodo, encontrando un reporte de margen neto en 2014 del 5.5% donde se puede observar que supera ampliamente a empresas grandes como Colanta, Solla y Alimentos Cárnicos y compitiendo fuertemente con una industria multinacional como Nestlé.

Tabla 4
Crecimiento en Margen Neto



Fuente Reporte sectorial Benchmark

Con estos reportes se evidencia que el sector de la repostería tiene un crecimiento constante y su rentabilidad es sostenible ya que se obtienen muy buenos márgenes de contribución netos y esta es una estrategia importante para llevar a cabo durante el análisis financiero porque se puede lograr una buena rentabilidad a partir del aumento de los ingresos respecto a los costos variables, contribuir a cubrir los costos fijos y generar utilidad.

6.1.2.1 Análisis de las dimensiones del entorno

Es importante reconocer el entorno, en el cual está inmerso el proyecto estudiado en este documento. Para esto se analizaron las principales características de las dimensiones del entorno que lo envuelve.

Dimensión tecnológica

Para el montaje de la empresa de comercialización de Postres y Tortas “Doña Fanny”, el componente tecnológico, no participa directamente en la razón de ser de la empresa, sin embargo es fundamental para el soporte de las actividades de todo el proyecto en general. De esta forma, el proyecto requiere un uso amplio de soporte tanto físico como de software, esto es todos los equipos, instalaciones y redes de comunicación y de informática, que estén actualizados y en constante renovación, tales como Wifi y telefonía. Por otra parte, desde la dimensión tecnológica se requiere una plataforma de aplicaciones, las cuales básicamente darán función a el correo electrónico, el desarrollo y actualización del portal web y todas aquellas funciones específicas que se requieran para los temas contables, costos, presupuesto, función logística y facturación, entre otros. Pero también se requiere hornos, exhibidores para productos refrigerados, muebles y enseres, etc. Todo esto está en el mercado local y tiene larga durabilidad.

Dimensión económica

Las condiciones económicas del entorno tanto nacional, regional como local, apuntan a un desarrollo del sector de la industria de alimentos y panificados que permiten mejores perspectivas frente a la producción y elaboración de nuevos productos y la creación de nuevas empresas. La economía colombiana tiene una fuerte participación de las Pymes y MiPymes de las cuales un alto porcentaje se dedica a la producción y comercialización de estos productos.

La caída duradera en los precios internacionales del petróleo, a partir de julio de 2014 (Uribe, 2015) ha generado dos resultados fuertes en la economía colombiana: el primer resultado es una fuerte devaluación del peso que contribuye a absorber el choque

negativo al ingreso. Encarece importaciones y estimula exportaciones y se traslada parcialmente a los precios (consumidor y costos de insumos importados).

En la medida que la devaluación del peso ha sido tan fuerte y parte de ella es duradera, el traslado de la devaluación a los precios puede ser mayor que lo observado en episodios anteriores. Los Incrementos en la inflación pueden venir acompañados de “desanclaje” de las expectativas, y hacen más costosa la desinflación en el futuro.

El segundo resultado es que la economía real se está ajustando de manera ordenada a los fuertes choques externos, con la tasa de cambio haciendo su papel de “colchón”. Lo anterior ha sido posible en parte por la ausencia de grandes desbalances fiscales y financieros. Es muy probable que la economía responda bien a futuros incrementos en volatilidad internacionales.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en septiembre de este año una variación de 0,72 por ciento, mientras que la anual, que se ubicó en 5,35 por ciento, sobrepasó el rango meta impuesto por el Banco de la República, que es de entre 2 y 4 por ciento.

En lo corrido del año 2015 se registró una variación de 4,76 por ciento, la tasa es superior en 1,68 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (3,08 %).

Así lo acaba de revelar el Dane: el grupo de gasto que registró la mayor variación fue alimentos (7,30 %) en contraste la menor la registró vestuario (2,23 %). Entre tanto, el subgrupo que más variación presentó fue hortalizas y legumbres (32,02 %), en contraste la menor fue tubérculos y plátanos (-2,00 %). Los gastos básicos con mayores

incrementos en los doce meses fueron: frijol (74,72 %); yuca (61,44 %); otros tubérculos (60,87 %); otras hortalizas y legumbres secas (42,22 %) y otras hortalizas y legumbres frescas (32,98%). (EL TIEMPO, 2015)

Debido a este creciente aumento de la inflación y la devaluación del peso, la tasa de interés pasó de un 4,50% a un 4,74% según informó el Banco de la República. (Uribe, 2015)

Estos factores se pueden considerar en este momento como una amenaza para el proyecto ya que el sector que más variación tuvo fue el de alimentos. Esto puede afectar la decisión de préstamos para el proyecto y sería una grave amenaza para el mismo por la variación en los costos de las materias primas.

Dimensión social

Las personas tienen el hábito de consumir los productos ofrecidos por la empresa, considerando también que es una costumbre para la población Bellanita visitar este tipo de establecimientos para socializar, para consumir un café o un jugo acompañado de algún antojito, mientras se tiene una charla amena con algún conocido, facilitando la convivencia y las relaciones sociales.

Dimensión política y legal

En cuanto a la política que determina el entorno del proyecto, se puede vislumbrar la actitud al emprendimiento y a la mejora de la competitividad tanto del sector como de la comercialización y con esto de la exportación. Es así como las políticas de competitividad y el enfoque en los sectores mundiales permite un ambiente favorable a la formación empresarial. No obstante, es importante tener en cuenta las tensiones políticas

desarrolladas alrededor del agro y la incertidumbre que se genera como consecuencia de las coyunturas económicas.

Resoluciones y normatividad

El INVIMA es la entidad que a nivel nacional tiene la función de realizar las labores de inspección, vigilancia y control de la industria de alimentos, otorgando los permisos sanitarios, licencias sanitarias y registros sanitarios dependiendo del tipo de producto y forma de comercialización. La descripción de dichos requerimientos se encuentra en la resolución 2674 de 2013 que establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública.

Existe también una normatividad que regula las declaraciones nutricionales, la NTC 512-2 de 2004: describe los parámetros a la industria para hacer declaraciones nutricionales y de salud de sus productos, en rótulos, publicidad y alimentos dietéticos.

Se cuenta también la Resolución 2652 de 2004: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano y el Decreto 2106 de 1983: Establece las normas de identidad y pureza de los edulcorantes utilizados en los productos alimenticios.

Dimensión cultural

A nivel cultural el consumo de postres se incluye en la alimentación habitual como un complemento de las comidas principales (almuerzo, cena), socialmente las celebraciones, encuentros, festejos, incluyen postres y principalmente las tortas como un elemento esencial alrededor del cual gira el evento.

Dimensión del medio ambiente

Se encuentra que el principal aspecto a tener en cuenta en esta dimensión es el manejo de los residuos sólidos y líquidos generados por la actividad de fabricación y comercialización de los productos y el uso de las fuentes de energía (eléctrica y gas fundamentalmente). Es así como todo este proceso de acercamiento de las empresas con el medio ambiente ha tomado cada vez más fuerza. No obstante, este acercamiento no se puede alcanzar mediante empresas actuando en solitario sino con la práctica del diseño verde, la adopción de sistemas generalizados de ciclo cerrado para el tratamiento de los materiales y la aplicación de medidas preventivas contra la contaminación.

Para hacer una buena gestión ambiental se requiere una estrecha relación entre proveedores, productores, distribuidores, usuarios y empresas dedicadas a la recuperación o eliminación de residuos. En la actualidad, la gestión medioambiental es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen de la empresa, como en la calidad del producto, su costo, su comercialización y en definitiva en la competitividad.

6.1.2.2 Clasificación CIU

Teniendo en cuenta las características del proyecto se determinó que hace parte de la industria de alimentos (sector secundario de la economía), más específicamente en la industria panificadora, haciendo referencia a la producción de tortas y postres

específicamente, pero existe el componente de comercialización de estos productos y sus complementos que ubicarían la empresa también en el sector terciario.

Tabla 5
Código CIIU

Coding CIIU	DESCRIPCIÓN
4729	Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p. en establecimientos especializados.
1081	Elaboración de productos de panadería.

Fuente: Código CIIU Rev.4AC

6.1.2.3 Ambiente de la industria y el sector

Según un estudio realizado por la Cámara FEDEMOL, el consumo per cápita de trigo en la última década en Colombia es de 20 kilogramos en promedio anual, el cual se percibe muy bajo con relación a otros países como Chile, Argentina o Uruguay, donde los consumos per cápita superan los 100 kilogramos en promedio anual, por tanto estar en el sector implica el reto de ofrecer cada día productos innovadores, que motiven a los consumidores a aumentar el consumo de estos alimentos sin los temores de que estos afecten su salud.

Diferenciación del Producto

En comparación con otros productos que hay en el mercado, los postres y tortas de Doña Fanny se caracterizan por estar elaborados con materias primas de excelente calidad, ofreciendo alternativas de sabores naturales y poco convencionales que serán llamativos para los paladares más exigentes, estos además contarán con información nutricional que ayudarán al consumidor a conocer sobre las características del producto, sus ingredientes principales y aporte nutricional, ofreciendo además de cada línea la

versión light, que le permitirá a nuestros clientes disfrutar de un delicioso momento sin sacrificar su salud.

Economías de Escala

Teniendo en cuenta que la marca es nueva en el mercado se requiere establecer precios competitivos para lograr un posicionamiento en el comercio local, al ofrecer productos acordes a los presupuestos de los clientes, lo que permite potencializar el proceso de comercialización de estos productos, alcanzando un volumen de ventas interesante y al mismo tiempo aporta para que la clientela quede satisfecha con la compra.

Esto se da porque por ejemplo en la industria del azúcar ya no se la maneja solo en los ingenios sino que también se abrió el mercado internacional (azúcar colombiana), lo cual nos permite de alguna manera poder tener más flexibilidad con los proveedores y mejorar costos para obtener un mejor precio al público.

Inversiones de Capital

Nuestros recursos financieros serán adquiridos por entidades de financiamiento y de recursos propios. La empresa tendrá una buena posición competitiva frente a competidores pequeños, nos permitirá sobrevivir más tiempo que otros en guerra de desgaste, podemos invertir en activos, ampliar el mercado nacional.

Políticas Gubernamentales

La empresa va a cumplir con todos los requisitos y permisos municipales, de bomberos, de establecimientos y de sanidad; cuenta con afiliación en la Cámara de

Comercio, y se compromete al cumplimiento de pago de los impuestos reglamentarios a los diferentes entes territoriales y nacionales.

Retornos Esperados.

Se espera tener retornos anuales ya que se elaboró un plan de ventas muy real y basado en las expectativas de los clientes, los costos de la producción y las referencias de la competencia. El precio del producto es muy competitivo y va a crear volúmenes de ventas.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a que las materias primas que se utilizan a mayor escala corresponden a productos incluidos en la canasta básica de alimentos, la escasez de estos no se percibe actualmente como una amenaza para el negocio, por tanto nos podemos permitir evaluar cada proveedor de acuerdo con la necesidad, comodidad de precio, calidad y cantidad de la materia prima suministrada, sin embargo hay ciertos productos diferenciadores, que por las características propias del servicio (sabores poco convencionales) pueden generar traumatismos en la prestación del servicio si estos escasearan, por tanto es necesario que nuestros productores garanticen la disponibilidad y precios de manera estable para la prestación del servicio.

El perfil del proveedor

Conocer profundamente a los proveedores y tener excelentes relaciones con ellos, es indispensable para cumplir con los requisitos y normas del modelo de calidad. Se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

Diseñar, desarrollar y estructurar cadenas de valor con los proveedores.

Seleccionar a los proveedores con base al perfil que requiere la empresa como puede ser: la certificación ISO, ubicación geográfica, logística de distribución eficiente, políticas de compras adecuadas, capacidad de fabricación suficiente y entrega de mercancías en los tiempos y calidades pactadas.

Retroalimentar a los proveedores sobre cómo mejorar sus productos, servicios y procesos.

Generar estrategias, acciones de apoyo y desarrollo conjunto con base en las necesidades de los clientes.

Promover el desarrollo de procesos de mejora continua en las empresas de los proveedores.

Realizar planeaciones conjuntas, acuerdos logísticos, alianzas estratégicas, intercambio de información clave, etc. para lograr una mejor coordinación, organización y efectividad.

Poder de negociación del comprador

El grupo objetivo es:

Edad: 40 – 59 años

Género: hombres-mujeres

Educación: Básico

Ocupación: Ejecutivos, estudiantes, jubilados, etc.

Nivel socio – económico: medio, medio hasta alto, alto

Los compradores tienen poder por la clase de sector económico al cual va dirigido, lo cual podría influir por un lado en solicitar menores precios pero conservando

la calidad, la empresa tendrá que garantizar el producto y la atención personalizada a los consumidores. Los costos de distribución y promocionales tienden a disminuir.

Como son tantos clientes el poder de negociación de ellos es bajo y además hay bastante oferta de productos similares lo que implica un riesgo porque si no está satisfecho, se va para la competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Debido al auge que viene teniendo la industria repostera, especialmente por el incremento de Pymes y famipymes se considera que la competencia puede ser grande, si pensamos en la gran cantidad de sustitutos que tradicionalmente se elaboran en la casa, así como otra variedad de postres y dulces que se consiguen en el mercado.

Rivalidad entre competidores existentes

Para establecer la rivalidad de los competidores, se realizó una búsqueda activa en materiales impresos y en las páginas web de los establecimientos que ofrecen servicios similares al nuestro en el Valle de Aburrá y por ende se consideran competidores.

De acuerdo a lo evidenciado todos estos competidores ofrecen características de atención similares, se requiere entonces establecer un factor diferenciador que permita un posicionamiento de acuerdo a las expectativas del cliente.

Tabla 6
Características de los competidores

COMPETIDOR	CARACTERÍSTICAS
EL PORTAL	Empresa de repostería fina. Cuenta con establecimientos en varios puntos de la ciudad de Medellín como son el Poblado, Laureles, Envigado. Sus espacios son sobrios, iluminados y con una decoración formal. Cuenta con servicio a domicilio el cual es cobrado adicional al precio del producto.

<p>DULCES Y POSTRES SAN ANTONIO</p>	<p>Empresa dedicada a la fabricación de postres a base de leche y frutas exóticas, cuenta con una gran variedad de postres, tiene dos sucursales, una en el sector de Laureles y otra en el oriente antioqueño en un corregimiento San Antonio de Pereira del municipio de Rionegro.</p> <p>Sus locales son amplios y cómodos, la presentación del producto es simple en moldes refractarios, la preservación del producto es máxima de dos días refrigerados.</p>
<p>REPOSTERÍA SANTA ELENA</p>	<p>Repostería Santa Elena se dedica a la elaboración y comercialización de repostería fina, panadería tradicional y tortas. Cuenta con 15 puntos de venta en la ciudad de Medellín, repartidos en zonas estratégicas para cubrir sus clientes objetivos que se ubican en sectores estratos mayores a 4 y además sus puntos de venta cuentan con una zona amplia de parqueaderos.</p>
<p>DELI TORTAS</p>	<p>Somos una empresa dedicada a la elaboración de tortas, postres, galletas y algunos productos de sal en las ciudades de Bogotá y Medellín.</p> <p>Todos nuestros productos están hechos con ingredientes naturales de la mejor calidad y con técnicas que combina lo artesanal con lo tradicional. Creemos que hay que entregarle al cliente un servicio especializado en donde le damos un momento especial con productos novedosos y atractivos.</p>
<p>FESTI TORTAS</p>	<p>Es una empresa dedicada a la producción de tortas y ponqué, como empresa productora y comercializadora de tortas y ponqués, ofrecemos servicio y garantía, con un alto concepto de calidad reflejado en el respeto por nuestros clientes y colaboradores.</p>
<p>LAS NEGRAS DE BUENOS AIRES</p>	<p>Es una empresa especializada en la fabricación de postres y tortas con los más altos estándares de calidad,</p>
<p>EL ASTOR</p>	<p>La Repostería Astor es una empresa que tiene como objetivo, elaborar toda clase de productos de pastelería y repostería, para eventos tan importantes como el de su matrimonio. Esta repostería se fundamenta en exquisitas recetas suizas que gracias a su excelente preparación ha posicionado el nombre de la empresa como sinónimo de tradición y exquisitez.</p>

Fuente Elaboración propia.

6.1.3 El Cliente

6.1.3.1 Caracterización del usuario o consumidor

Según los resultados de la encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010 (ICBF, 2010), uno de cada 3 colombianos entre 5 y 64 años consume golosinas y dulces diariamente y otro porcentaje similar lo consume una vez por semana. El 17.8% los consume dos o más veces al día, principalmente la población de 5 a 18 años.

Partiendo de esta condición y teniendo en cuenta las características del negocio, se ha definido como población objetivo hombres y mujeres entre 40 y 59 años de edad, personas que se encuentran en un periodo económicamente activo, que buscan espacios de discernimiento, y buena compañía, acompañados de un delicioso postre. Es de anotar que algunas personas por condiciones de salud o de estilo de vida, buscan alternativas que les permitan disfrutar de ciertos gustos sin afectar su salud.

6.1.3.2 Cubrimiento geográfico

El proyecto se perfila para desarrollarse en el municipio de Bello, el cual se viene afianzando como polo de desarrollo, especialmente en el sector de Niquía, que se ha consolidado como un punto de encuentro para los municipios del norte del Valle de Aburrá (Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa) con una gran crecimiento del sector comercial, de servicios y entretenimiento.

6.1.3.3 Comportamiento de compra de los servicios

El estudio realizado a nivel nacional del mercado panificador y repostero dio como resultado que, en cuanto a los gustos y tendencias de compra de los clientes potenciales de este sector de pastelería (repostería), lo que se consume con más frecuencia es:

Torta negra (aliñada), 29.8%

Torta blanca, 26.0%

Torta fría, 18.5%

Torta de frutas, 11.9%

Postres, 7.3%

Otros, 6.5%.

El lugar donde suelen comprar los productos de pastelería es:

Pastelería (especializada), 43.0%

Panadería y Pastelería, 41.2%

Autoservicio / supermercado, 10.7%

Tienda de barrio, 5.2%

Para escoger el producto de pastelería a comprar, el cliente prefiere el producto físico ya decorado, exhibido en el punto de venta, un 58.9% de las veces. De ahí la importancia de una adecuada exhibición. (Anipan. 2008)

6.1.3.4 Listado de clientes potenciales

Para consideración de este proyecto se encuentra como clientes potenciales la población general que frecuenta el sector de Niquía, pero también se pueden incluir las casas de banquetes, los restaurantes, e incluso en el futuro los almacenes de cadena.

6.1.4 Investigación de mercados

6.1.4.1 Objetivo

Identificar las condiciones comerciales que responden a las preferencias y expectativas de los clientes potenciales mediante la aplicación de encuestas y guías de observación.

6.1.4.2 Tipo de investigación

Se realizó un estudio de tipo descriptivo con un enfoque mixto debido a que se requirió la recolección y análisis de información de tipo cualitativo y cuantitativo.

6.1.4.3 Metodología

La metodología apropiada para establecer una muestra representativa de una población finita es el de muestreo aleatorio simple, teniendo en cuenta que la población objetivo son los habitantes del municipio de Bello que se encuentran entre los 40 y 59 años corresponde a 100.249 personas y se podría calcular una muestra utilizando la fórmula para población finita:

Muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{4PQN}{(e^2(N-1) + 4PQ)}$$

Donde:

N es el total de la población objetivo, la cual para este caso es 100.249 personas.

P y Q son probabilidades de confianza que se asumen del 50%,

La varianza es dos y el error estadístico del 5%

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 100.249}{([0,05]^2 \cdot (100.249 - 1) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$n=398,41 \approx 398$

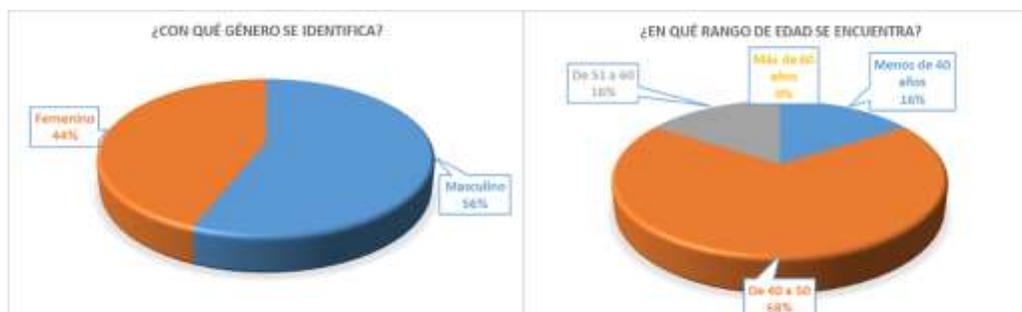
Según este resultado la muestra debería ser de 398 encuestas para validarse como investigación de mercado, sin embargo por ser un estudio de pre factibilidad se tomó una muestra de 50 personas.

Con el fin de conocer las preferencias y expectativas de los clientes potenciales se realizó una encuesta estructurada a 50 hombres y mujeres que diligenciaron personalmente el formulario, en el que se indagó sobre 14 variables con opción de respuesta múltiple, y que estuvo dirigido al público general de ambos sexos, teniendo mayor participación de personas entre los 40 y 59 años que viven en el municipio de Bello.

6.1.4.4 Tabulación y presentación de resultados

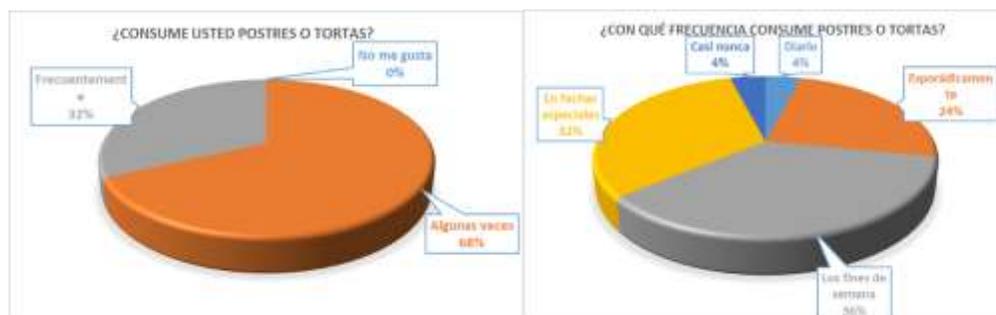
Debido a que el tipo de variables recolectadas son de tipo cualitativo, los datos se analizaron en términos de proporciones utilizando representaciones gráficas que permiten visualizar fácilmente el número de observaciones de cada categoría.

La encuesta fue realizada con 50 habitantes del municipio de Bello pertenecientes a ambos sexos, utilizando la técnica persona a persona.



Gráfica 2 Porcentaje de género y grupos de edades de la población encuestada.
Fuente: Construcción propia.

Del total de la población encuestada el 56% se identifica con el género masculino y el 44% con el género femenino, de estos la mayor proporción se encuentra entre los 40 y 50 años (68% de los encuestados), en los rangos de edad de menos de 40 años y de 51 a 60 años se encuentran en proporciones similares, ambos con el 16%. No respondieron la encuesta personas mayores de 60 años. Es importante destacar que la mayor parte de los encuestados (84% en total) pertenecen al grupo poblacional de 40 a 59 años elegido en la segmentación del mercado.



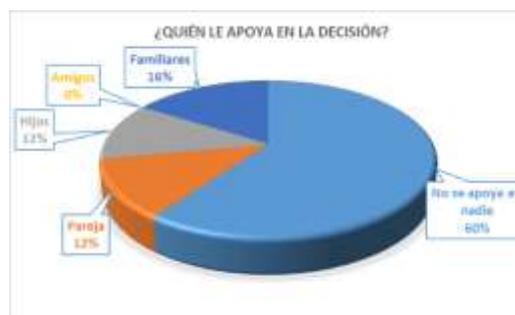
*Gráfico 3 Consumo y frecuencia de consumo de postres y tortas.
Fuente: Construcción propia.*

Al preguntar si los encuestados consumían tortas o postres se encuentra que todos los consumen, la mayoría lo hace algunas veces (68%), principalmente los fines de semana (36%), aunque también se reporta un alto consumo en fechas especiales (32%), rescatando además que un 4% de los encuestados los consumen a diario. Esta información fue de gran utilidad para realizar los pronósticos de ventas, teniendo en cuenta que el consumo de estos productos se ve aumentado en las fechas especiales y los fines de semana.



Gráfica 4 Proporción de lugares donde se consumen postres y tortas
Fuente: Elaboración propia

La población encuestada consume los postres y tortas principalmente en los centros comerciales (28%), seguido de los restaurantes en los que estos productos son complementarios, encontrando luego las panaderías que se encuentran clasificadas como competidores indirectos, luego se ubica el consumo en el domicilio, lo que justifica la necesidad de contar con la entrega domiciliaria y el lugar donde se reporta menor frecuencia de consumo es el punto de venta propio, lo que pone en manifiesto la necesidad de establecer campañas agresivas que motiven a los clientes a visitar la repostería Doña Fanny.



Gráfica 5 Apoyo en la decisión de compra.
Fuente: Elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que en muchas ocasiones la compra de las tortas y postres se hace por encargo o por recomendación de otra persona, sin embargo en la población encuestada se encontró que el 60% no se apoyan en nadie para la decisión, solo el 16% se apoyan en familiares, el 12% en la pareja y en igual proporción lo hace apoyado en los hijos.



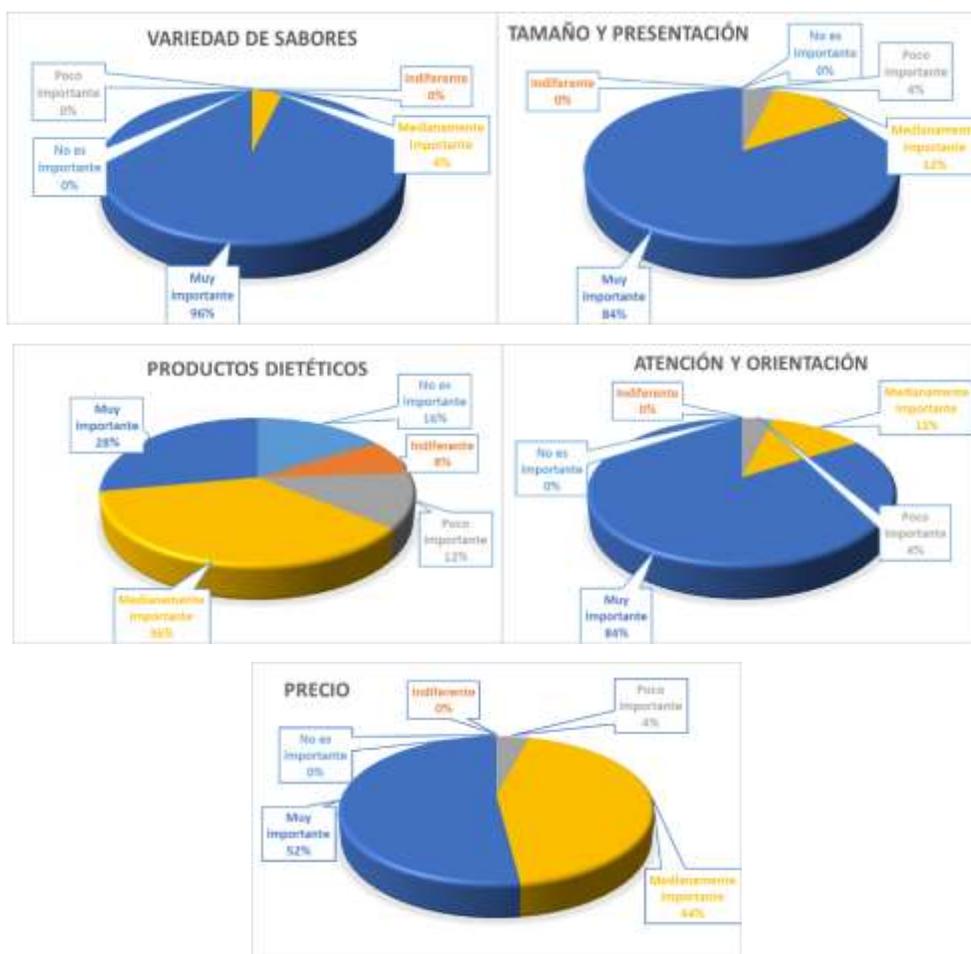
Grafica 6 Importancia de los factores al momento de elegir el lugar donde se compran los postres y tortas. Fuente Elaboración propia

Al pedirle a los encuestados que le den un orden de importancia a ciertos factores para la elección del lugar donde compran los postres y tortas, se encontró que la comodidad y ambiente del lugar es muy importante para el 64% de los encuestados, seguido de la ubicación del local con el 48% y el servicio a domicilio con el 36%; por su parte el 60% de los encuestados considera que las referencias de otras personas es uno de los factores medianamente importante seguido de la ubicación del lugar con un 24% y la comodidad y ambiente con el 20%, contrario a lo que se esperaría para el 36% de los encuestados las referencias de internet son poco importantes, seguido de las referencias de alguien con un 16% y con un 8% se encuentran la ubicación del local y la comodidad y ambiente.

Para el 16% de los encuestados el servicio a domicilio es indiferente, también lo es para el 8% de los encuestados respectivamente la ubicación y comodidad; los factores que fueron ubicados como no importantes son las referencias de internet con un 28%, al igual que el servicio a domicilio y con un 12% la ubicación del local.

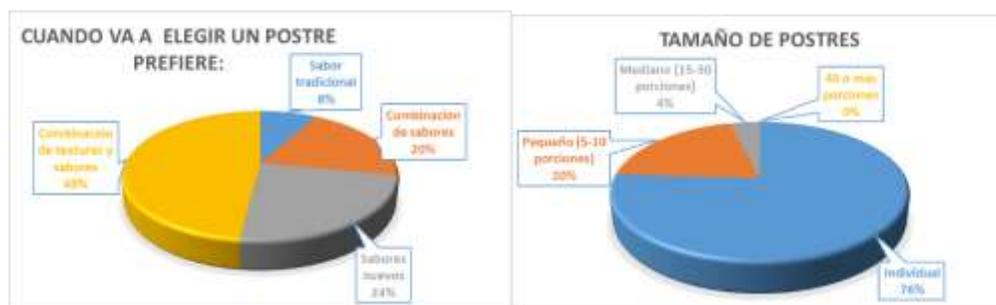
Esta información es de gran utilidad a la hora de elegir las características del local y otros factores diferenciadores, encontrando que para este grupo poblacional o para este tipo de productos las referencias de internet no tienen una importancia significativa, y que las referencias de conocidos tienen una mayor influencia en la selección del lugar, sin embargo se destaca la importancia que tiene para los encuestados el ambiente y comodidad del lugar, por otra parte el servicio a domicilio no se perfiló como un factor determinante.

Al analizar el orden de importancia que le dan los encuestados a los factores al momento de elegir una torta o postre, se encontró que el 96% considera que la variedad de sabores es muy importante, seguido del tamaño y la presentación del producto con un 84%, así como la atención y orientación en igual proporción, seguido del precio con el 53%; como medianamente importante se clasifica en mayor proporción el precio con el 44%, seguido de los productos dietéticos con el 36%, atención y orientación, así como tamaño y presentación con un 12% respectivamente.



*Grafica 7 Importancia de los factores al momento de elegir el postre o torta.
Fuente Elaboración propia*

El 12% de los encuestados consideró que los productos dietéticos son poco importantes, en este mismo aspecto para el 8% es indiferente y para el 16% no es importante. Estos resultados se pueden explicar si se tiene en cuenta que la compra de productos dietéticos de repostería se da como respuesta a necesidades específicas de un grupo poblacional.



Grafica 8 Preferencia al elegir un postre
Fuente: Elaboración propia

Cuando se indagó sobre las preferencias al momento de elegir un postre se encontró que el 48% prefiere combinaciones de texturas y sabores, el 24% prefiere experimentar con sabores nuevos, el 20% se basa en la combinación de sabores y solo el 8% prefiere los sabores tradicionales.

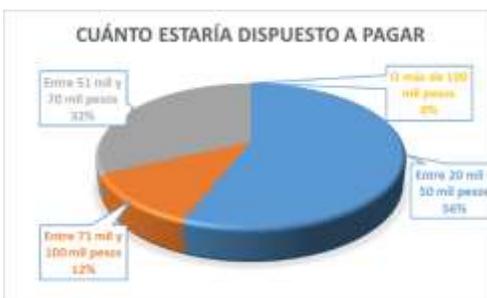
El 78% de los encuestados refiere que compra postres en presentación individual y solo el 4% compra postres en presentación de 15 a 30 porciones, esta información permitió determinar el tamaño de la presentación de los postres.



*Gráfico 9 Preferencia al elegir una torta
Fuente Elaboración propia.*

Al analizar las preferencias para la elección de las tortas se encontró que el 52% prefiere combinación de texturas y sabores, el 20% prefiere solo combinación de sabores al igual que sabores nuevos y solo el 8% prefiere los sabores tradicionales, encontrando en este aspecto una oportunidad de posicionamiento en el mercado por los productos que se ofrecen en la repostería doña Fanny.

Al analizar los resultados sobre la pregunta de cuál es el tamaño de torta que compra con mayor frecuencia, se encontró que el 48% de los encuestados compra con mayor frecuencia tortas de tamaño mediano, el 28% las compra en tamaños personal y el 20% las compra en tamaño pequeño, lo que indica que la torta mediana puede tener mejor rotación.



*Gráfico 10 Cuánto está dispuesto a pagar
Fuente Elaboración propia.*

Al preguntar sobre la cantidad que estarían dispuestos a pagar por un postre o torta fina de 20 porciones, el 56% de los encuestados respondieron que pagarían entre \$20.000 y \$50.000 pesos, el 32% pagarían entre \$51.000 y \$70.000 pesos y el 12% pagaría entre \$71.000 y \$100.000 pesos, lo que ofreció información importante para determinar precios asequibles y competitivos.

Según los encuestados la bebida más utilizada por el 40% para acompañar los postres y tortas son los jugos naturales, seguido del 24% que los acompaña con gaseosas, el 20% con cafés, lo que ofreció información pertinente sobre los productos complementarios a la venta de postres y tortas.



*Gráfico 11 Bebida acompañante
Fuente Elaboración propia*

6.1.4.5 Conclusión general de la investigación de mercados

La información recolectada fue de gran utilidad para conocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales de las tortas y postres, ofreciendo elementos para la toma de decisiones. En este sentido se destacan los siguientes aspectos:

A pesar de que la encuesta no se limitó solo al segmento de la población escogida, se encuentra que la mayor parte de las personas que diligenciaron la encuesta pertenecen

a este grupo, lo que hizo este análisis más real y aplicable para la toma de decisiones frente a los productos, presentación y precio, así como para determinar otros factores de importancia para la decisión de compra.

De acuerdo con la encuesta, los sitios donde las personas consumen más frecuentemente los postres son al interior de los centros comerciales, seguido de los restaurantes y panaderías. Sin embargo los aspectos que más determinan la selección del local son, la comodidad y ambiente y la ubicación del lugar; así como para la selección del producto es de mucha importancia la variedad de sabores y la atención y orientación recibida.

Frente a las preferencias de compra se encontró que tanto para postres y tortas es más llamativo la combinación de texturas y sabores y variedad en sabores, además se detectó que las tortas se comercializan con más frecuencia en tamaño mediano y los postres en tamaño individual.

Por otra parte las encuestas permitieron encontrar que las referencias en internet, y el servicio a domicilio son campos para la comercialización que no son muy explorados por este grupo poblacional.

6.1.5 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se realizó tomando como base la segmentación del mercado realizada, es decir personas entre 40 y 59 años residentes en el municipio de Bello, se escogió este rango poblacional porque de acuerdo a la experiencia se encuentran las personas que más prefieren este tipo de productos y servicios, teniendo en cuenta además la proyección de crecimiento poblacional en la ciudad.

Tabla 7
Proyección de la población total del municipio de Bello

AÑOS	POBLACIÓN TOTAL
2013	485.019
2014	496.799
2015	508.866
2016	521.226
2017	533.886
2018	546.854

Fuente: CENSO 1993, proyecciones DANE, Planeación Municipio de Bello.

Según estos datos el periodo comprendido entre los años 2013 y el 2018, se presentaría una tasa de crecimiento anual del 2.4%, es decir el aumento de la población es de 12.367 habitantes por año. (Plan de gestión integral de residuos sólidos., 2015). De acuerdo con esta proyección se pudo constatar que hay una tendencia al aumento general de la población objetivo, que se calcula para 2015 en 508.866 habitantes con un crecimiento anual del 2.4%, mostrando un escenario favorable para la comercialización de postres y tortas.

Para hacer la estimación de ventas se retomaron los datos obtenidos de la proyección de la población del DANE y los resultados de la encuesta de mercado en la que se encontró que el 4% de la población consume los postres diariamente y el 36% los fines de semana, calculando el consumo diario se cuenta con un mercado potencial de 46.524 unidades por día.

Es de anotar que este potencial de consumo se aumenta durante las festividades y fechas especiales, encontrando de acuerdo a la experiencia una tendencia en el aumento del consumo para día de madres, día de padres, amor y amistad y en general en los meses de noviembre y diciembre.

6.1.6 Análisis del mercado proveedor

La producción de postres y tortas utiliza materias primas de fácil adquisición en el mercado debido a que muchos de estos alimentos hacen parte de la canasta básica, pues sus componentes principales son: harina, huevos, azúcar, leche, frutas y grasas, sin embargo por costos y control de calidad preferimos la compra a mayoristas y comercializadoras especializadas en el sector entre las cuales se contemplaron:

Distribuciones el panadero: Suministro de materias primas como harinas, huevos, grasas.

Tecnas: Suministro de pre mezclas para rellenos, así como esencias y saborizantes naturales y aditivos para los productos de la línea dietética.

Prodia: frutas deshidratadas, rellenos, azúcares, crema pastelera.

Es de anotar que se establece un proceso de negociación donde se consideran aspectos de calidad, precio competitivo, oportunidad en la entrega y crédito entre otras garantías.

Empaques Laminados: Empaques para los productos.

Todos son proveedores locales, así mismo los equipos e insumos requeridos para la producción y dotación del punto de venta se adquieren fácilmente a precios competitivos.

6.1.7 Análisis de los precios

Por ser una empresa que apenas está buscando una penetración en el mercado local se hizo una estimación de precios por debajo de la competencia, considerando los resultados de la encuesta realizada y una aproximación de costos basados en la

experiencia de producción a nivel casero con un margen de rentabilidad entre el 40% y el 60%.

En la siguiente tabla se comparan los precios por porción de los productos que ofrecen las más importantes empresas competidoras en el sector de la industria de la repostería. De acuerdo a este cuadro comparativo se determinó la proyección de los precios de la empresa contando con un buen margen de rentabilidad como se describió anteriormente.

Tabla 8
Comparativo de precios por porción de la competencia.

PRODUCTO	EL PORTAL	SANTA ELENA	DON JACOBO	CAPRICUPKAQUE
Tortas refrigeradas	3320	5300	3300	-
Tortas no refrigeradas	2335	4750	2200	4000
Muffins y cupcake	-	-	-	4000
Postres fríos	3320	4600	2400	-
Tartas	-	-	1600	-
Postres dietéticos	4725	3500	-	-

Fuente: Elaboración propia

Se hizo un estimativo de los precios de venta al público de las reposterías que se consideran competencia directa, como base se tomaron los precios para las presentaciones más comerciales y se calculó el precio por porción.

Tabla 9
Precio de venta al público estimado por porción

DESCRIPCION	UN	PRECIO POR PORCIÓN
Torta refrigerada	Porción	\$ 2.320
Torta no refrigerada	Porción	\$ 1.978
Muffins y Cupcake personal	Porción	\$ 2.900
Postre frío	Porción	\$ 1.960
Tarta	Porción	\$ 1.450
Postre dietético	Porción	\$ 2.707

Fuente Elaboración propia

En la tabla 9 se muestran los precios por porción, los cuales se encuentran dentro del margen que están dispuestos a pagar la mayoría de los consumidores y se encuentran por debajo de los precios de la competencia, sin sacrificar la rentabilidad.

6.1.8 La competencia

Para realizar un estudio de la competencia, los productos que ofrecen y algunas características del servicio, se realizaron visitas en 10 locales comerciales tanto en el Municipio de Bello como en el municipio de Medellín donde se aplicó un guía de observación. Cabe aclarar que se visitaron establecimientos del municipio de Medellín debido a que por tradición y cercanía muchas de las personas residentes de Bello, realizan sus compras y vida social allí.

Al aplicar la guía se encontró lo siguiente:

Tabla 10

Tabulación resultados de guía de observación

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	ESPACIO PARA CONSUMO	OTROS PRODUCTOS	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	ASESORIA
Tortas y tortas Punto de venta (Parque de Bello)	si	Jugos, Gaseosas, Granizados, Cafés, Helados, galletas, productos de panadería. Elementos para decoración de fiestas.	Catálogo de decoración de las tortas	Sobre el tamaño de las porciones para un mejor rendimiento
Tortas el Gordo Punto de venta (Parque de Bello)	no	Elementos para decoración de fiestas.	Decoración de las tortas de acuerdo con la ocasión	Sobre el tipo de torta que más se ajusta al presupuesto y a la ocasión
Tortas Santa Teresa Punto de venta (Parque de Bello)	si	Jugos, gaseosas, helados, cafés, galletas. Elementos	Catálogo de decoración de las tortas	Sobre el tipo de torta que más se ajusta

		para decoración de fiestas.		al presupuesto y a la ocasión
Pastelería Santa Elena Centro comercial (Sector Niquía)	si	Avena, jugos naturales, milo, gaseosas, cafés, productos de panadería de sal y dulce.	Servicio a domicilio, tienda en línea, servicio de refrigerios, Atención de eventos, línea institucional. Catálogo de decoración de las tortas	Sobre el tipo de evento y los productos complementarios que ofrecen.
Don Jacobo Centro comercial (Sector Niquía)	si	Dulces, chocolates, helados, gaseosas, jugos, cafés, granizados.	Tienda en línea, domicilios, Línea institucional. Catálogo de decoración de las tortas	No
Capricupcakes. Centro comercial (Medellín)	si	Gaseosas, jugos, cafés. Helado.	Paquetes corporativos, Catálogo de decoración de las tortas	Sobre los sabores y las decoraciones.
Panadería la 55 Punto de venta (Sector Niquía)	si	Gaseosas, jugos, leche, avena, cafés, otros productos de panadería.	No	No
Repostería el Portal Centro comercial (Medellín)	si	Pastelería, de sal, cafés, granizados, jugos, gaseosas.	Refrigerios, corporativos, asesorías, ventas en línea, atención de eventos. Catálogo de decoración de las tortas	Sobre el tipo de evento y que productos pueden complementar de acuerdo al presupuesto
Repostería Deli Centro comercial (Medellín)	si	Jugos, Gaseosas, Granizados, Cafés, galletas, chocolates, panes, pasteles. Elementos para decoración de fiestas.	Tortas y postres como detalles, elementos para fiestas, servicio a domicilio. Catálogo de decoración de las tortas	Se ofrece asesoría sobre el tipo de evento y los productos complementarios que ofrecen.
Totas Las Negras Punto de venta (Parque de Bello)	no	Elementos para decoración de fiestas.	No	Ofrecen asesoría sobre el tamaño de las porciones para un mejor rendimiento

Fuente: Elaboración propia 2015

6.1.8.1 Competencia directa

Al analizar los datos obtenidos en el estudio de la competencia, se encontró que en Bello, la mayoría de las reposterías con posicionamiento en el mercado se encuentran en inmediaciones al parque principal, por su parte en el sector de Niquía, se encuentra la repostería Don Jacobo, que tiene destinado un espacio para el consumo dentro de un local en las afueras de un centro comercial y Santa Elena que también dispone de espacio para el consumo dentro de un centro comercial. En este sector se encuentran locales de Tortas y Tortas y Santa teresa, pero solo se comercializan los productos para llevar.

De acuerdo con el tipo de comercialización y los servicios complementarios se establecieron como competidores directos La repostería Santa Elena, Tortas Deli, Repostería Don Jacobo, El portal y Tortas Santa Teresa.

6.1.8.2 Competencia indirecta

El sector de Niquía se caracteriza por una amplia oferta comercial tanto en locales independientes como dentro de centros comerciales, entre estos locales se encuentra gran variedad de restaurantes, cafeterías y panaderías que también ofrecen postres y tortas, así como mercados de grandes superficies como el Éxito y Consumo que ofrecen entre sus productos postres y tortas para llevar ya sea de marcas propias o de otras marcas.

6.1.9 Plaza

Inicialmente se contará con un local dedicado a la fabricación y punto de venta de las tortas y postres, que estará ubicado en el sector de Niquía en el municipio de Bello, debido a que la zona es de alta afluencia comercial.

6.1.9.1 Descripción de los canales de distribución

Para este estudio de pre factibilidad se propuso la venta directa como canal de distribución y comercialización de las tortas y postres donde el cliente puede realizar el consumo en el local o para llevar, se incluyen también como venta directa los pedidos telefónicos y por la página web y que serían entregados a domicilio únicamente en las cabeceras de los municipios de Bello, Medellín, Copacabana y Girardota con un costo adicional que varía dependiendo de la distancia a recorrer.

6.1.9.2 Ventajas y desventajas de los canales empleados

Se consideró como una ventaja que el cliente pueda ver directamente los productos que se ofrecen, lo que le da la oportunidad de verificar su frescura y calidad; tener el punto de venta también nos permite conocer las necesidades y expectativas de los clientes, ofrecer una mejor asesoría y un servicio con calidad, lo que a la larga contribuye a que los clientes tengan en cuenta a Postres y Tortas Doña Fanny en futuras compras y puedan referirnos con confianza. Por otra parte que el local cuente con un espacio cómodo para el consumo de las tortas y postres se presenta como un factor diferenciador que puede atraer mayor clientela.

La venta de productos mediante entregas a domicilio ya sea por la línea telefónica o por la página web, es una estrategia que se irá fortaleciendo con el tiempo y en la medida en que los clientes conozcan la repostería o reciban referencias positivas del servicio y la calidad del producto.

Como desventaja encontramos que disponer de un local lo suficientemente grande para ubicar la zona de producción, almacenamiento, exhibición y de consumo de las

tortas y postres, que reúna los requisitos sanitarios, puede ser difícil de conseguir.

Además dichas características aumentan el canon de arrendamiento.

El hecho de que el punto de venta incluya espacios para el consumo, implica mayor inversión en equipamiento y decoración, así mismo se debe contar con un recurso humano que facilite la atención al público y la distribución a domicilio cumpliendo la normatividad vigente.

Es importante aclarar que la venta directa como único canal de distribución se propuso solo mientras se logra el posicionamiento de la marca, ya que en un futuro se considera necesario establecer otros canales que permitan atender una mayor proporción de la demanda.

6.1.10 Plan de ventas nacionales

Se establecieron cuatro (4) líneas de productos así: Tortas Refrigeradas y no refrigeradas, Cupcakes y muffins, Postres y Tartas. De acuerdo con el estudio de mercado se realizó una proyección de ventas en unidades para el primer año como se muestra en la siguiente tabla.

En esta proyección de ventas se tuvo en cuenta un crecimiento del 3% de ventas durante el primer trimestre, luego se prevé una estabilización de las ventas, salvo los meses donde hay festividades como mayo, septiembre, noviembre y diciembre donde se calculó un aumento del 5% en las ventas.

Tabla 11

Proyección de ventas en unidades durante el primer año

DESCRIPCION	AÑO 1											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Torta refrigerada mediana de 20 porciones	90	93	96	96	101	96	96	96	101	96	101	101
Torta no refrigerada mediano de 20 porciones	90	93	96	96	101	96	96	96	101	96	101	101
Muffins y Cupcake personal	180	185	191	191	201	191	191	191	201	191	201	201
Postre frío mediano 20 porciones	90	93	96	96	101	96	96	96	101	96	101	101
Tarta mediana de 6 porciones	90	93	96	96	101	96	96	96	101	96	101	101
Postre dietético mediano de 6 porciones	30	31	32	32	34	32	32	32	34	32	34	34

Fuente Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados también se hizo la proyección de ventas de los siguientes 5 años planteando unas metas de crecimiento del 7% el segundo año, 6% el tercer año, 4% el cuarto año y 5% el quinto año.

Tabla 12

Proyección de ventas en unidades los primeros 5 años

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Torta refrigerada mediana de 20 porciones	1.163	1244	1319	1372	1441
Torta no refrigerada mediano de 20 porciones	1.163	1244	1319	1372	1441
Muffins y Cupcake personal	2.315	2477	2626	2731	2868
Postre frío mediano 20 porciones	1.163	1244	1319	1372	1441
Tarta mediana de 6 porciones	1.163	1244	1319	1372	1441
Postre dietético mediano de 6 porciones	389	416	441	459	482

Fuente Elaboración propia

Cabe destacar que en la zona se viene presentando un amplio desarrollo habitacional y comercial, lo que puede representar un potencial de ventas más alto.

6.1.11 Plan de mercadeo

6.1.11.1 Objetivos

Posicionar la empresa en el mercado local durante el primer año de funcionamiento a través de campañas de promoción de los productos, haciendo énfasis en la atención al cliente y estrategias de fidelización, para alcanzar el punto de equilibrio durante los primeros 3 años.

6.1.11.2 Metas

Dar a conocer nuestros productos mediante el desarrollo de tres eventos promocionales al año.

En el primer año lograr un posicionamiento en el mercado con la población objetivo y en los años siguientes abrir el nicho de casas de eventos y restaurantes con el fin de aumentar la producción y ventas.

Alcanzar 10.000 visitas a la página web durante el primer año y establecer contactos en las redes sociales para dar a conocer la repostería.

Ofrecer descuentos permanentes del 10% a los clientes que traigan otros clientes referidos.

Ofrecer degustaciones de productos durante los primeros 3 meses de funcionamiento.

Distribuir 1000 recordatorios publicitarios que tengan uso decorativo.

Aumentar el crecimiento en ventas en un 3% mensual durante el primer trimestre.

Aumentar las ventas en un 5% en los meses de mayo, septiembre, noviembre y diciembre.

Aumentar la participación en el mercado a razón de un 5% anual en promedio.

Superar la proyección de ventas establecida en el primer año.

6.1.11.3 Análisis FODA

Tabla 13

Análisis y planteamiento de estrategias a partir de la matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Voluntad política para el desarrollo de las pymes. 2. Nace de la identificación de una necesidad de los consumidores. 3. Fortalecimiento de los sectores complementarios. 4. Insumos de fácil consecución.	1. Competencia. 2. Gastos indirectos. 3. Poca aceptación del producto. 4. Variación de precios de los insumos en la economía nacional.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Productos de calidad. 2. Más variedad e innovación. 3. Precio competitivo. 4. Modelo de mercadeo (Venta directa) 5. Calidad y servicio al cliente. 6. Línea de productos light.	<p>Aprovechar la apuesta municipal por el fortalecimiento de las Mypimes para obtener apoyo en el fortalecimiento en el proceso de innovación.</p> <p>Aprovechar el contacto con los clientes, para conocer sus expectativas, la percepción frente al servicio, ofreciendo información valiosa para el mejoramiento continuo.</p> <p>Potencializar el sector del mercado de los postres light que no se ha desarrollado ampliamente.</p> <p>La posibilidad de adquirir los insumos en el ámbito local, con una buena cantidad de proveedores, permite una negociación tendiente a la producción de postres y tortas de la mejor calidad y a precios competitivos.</p> <p>Utilizar el fortalecimiento de los sectores complementarios a la industria repostera para ofrecer un</p>	<p>Mantener al margen la competencia, mediante la innovación en productos y servicios orientados a la satisfacción del cliente a partir de la comunicación.</p> <p>Utilizar las redes sociales y la página web como elementos clave en la promoción del negocio.</p> <p>Acercamiento a los clientes convencionales e institucionales mediante citas de negocios, donde se establezcan las mejores opciones para el evento de acuerdo al presupuesto.</p> <p>Para mantener un precio competitivo, y disminuir el impacto de la variación en los precios del mercado, es importante mantener la negociación con varios proveedores, utilizar principalmente los productos de cosecha.</p>

	mejor servicio para beneficio de los clientes.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Poco conocimiento del negocio. 2. Bajo posicionamiento en el mercado. 3. Presupuesto limitado. 4. Falta de infraestructura propia.	Aprovechar los programas de formación y acompañamiento que se desarrollan desde el municipio, la cámara de comercio y otros programas de formación empresarial. Orientar la prestación del servicio a la calidad del producto, la variedad y la atención al cliente para lograr un posicionamiento en el mercado. Aprovechar los programas de créditos empresariales a bajas tasas de interés. Optimizar el recurso escogiendo las mejores estrategias de promoción estableciendo la relación costo – beneficio	Mantener proceso de formación permanente del personal en procura de un mejoramiento continuo, en temas de atención al cliente, la investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan adecuar la oferta con las necesidades de los clientes. Es importante identificar aliados en el mercado que permitan desarrollar estrategias de fortalecimiento de la marca, con una baja inversión.

Fuente Elaboración propia

6.1.11.4 Estrategias

La estrategia corporativa estará enfocada en la diferenciación por la atención al cliente, lo que nos exige establecer técnicas de producción flexibles y adaptaciones en la oferta de productos de acuerdo con las demandas de mercado garantizando siempre la calidad de los productos a precios competitivos.

La estrategia en relación al producto consiste en el lanzamiento de cuatro líneas que incluyen tortas, tartas, cupcakes y muffins y postres; estos se caracterizan por la combinación de texturas y sabores poco tradicionales.

Entre los postres refrigerados se encuentran diferentes opciones, como postre de sémola, postre de arándanos, muselina de fresa o de mora, pudines en sabores variados, cheesecake, tiramisú, que se ofrecerán también en su versión light o sin azúcar.

Las tortas y ponqués se ofrecerán con sabores a naranja, piña, durazno, vainilla, chocolate, de frutas y envinadas y con las mismas opciones en cupcakes, todos con una amplia variedad de decoraciones y motivos que el cliente puede escoger de acuerdo con el evento.

Nuestro producto estrella serán las tartas rellenas con frutas en sabores de manzana con canela, duraznos o fresas.

La estrategia en relación al precio se establece basada en los costos de producción más un margen que oscila entre el 40 y 60% de utilidad, procurando ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente a precios competitivos, para esto también se tendrá que mantener sistemas de seguimiento de costos de producción, insumos y precios de la competencia.

La estrategia en torno a la distribución consiste principalmente en ventas directas en el local que estará adaptado como planta de producción y lugar de exhibición y consumo el cual se propone como un lugar de encuentro, con una ambientación y mobiliario cómodo que invite al disfrute de los mejores momentos con los mejores sabores. Como parte complementaria del servicio se comercializaran bebidas frías y calientes como jugos, gaseosas y cafés.

También se cuenta con una moto adaptada con los requerimientos de transporte de alimentos para hacer la entrega a domicilio en los municipios de Medellín, Bello, Copacabana y Girardota con un costo adicional que varía con la distancia a recorrer.

Por otra parte la estrategia de promoción consiste en definir y posicionar la marca, para esto se iniciará con una campaña de expectativa antes de la apertura del local, por

medio de volantes que anunciaran el inicio de operaciones y los productos que se ofrecen. Desde la apertura se entregarán pequeñas piezas publicitarias con usos decorativos, durante los primeros tres meses se ofrecerán degustaciones a los transeúntes para que conozcan el local y los productos, se realizarán 3 eventos promocionales al año con volantes de descuentos que podrán ser utilizados durante un año.

Uno de los factores fundamentales para los clientes es la atención y calidad en el servicio, por tanto se contará con un plan de formación a los empleados relacionados con la atención al cliente, sistemas de calidad y sobre los productos y servicios complementarios.

Otra de las estrategias de promoción consiste en la creación de la página web, que ofrecerá información sobre los productos, con la posibilidad de hacer cotizaciones, citas de negocios, pedidos y pagos en línea, también se tendrá una participación activa en redes sociales como Facebook y Twitter, procurando la interacción con los clientes y el reconocimiento de la marca.

6.1.11.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Teniendo en cuenta que la empresa apenas comenzará operaciones, se ha destinado gran parte del presupuesto en las estrategias de comunicación como respuesta a la necesidad de lograr un reconocimiento de marca y una penetración en el mercado que haga sostenible la operación de la empresa.

Tabla 14

Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

DESCRIPCIÓN	COSTO
Diseño, dominio y mantenimiento de la página web	\$2.200.000
Estrategias de comunicación	\$ 4.000.000
Imagen corporativa	\$ 2.000.000
Moto para entregas a domicilio	\$ 5.000.000

Fuente elaboración propia

Algunos costos como la adquisición de la moto para domicilios y la página web pueden encontrarse altos, pero al evaluar la relación costo beneficio, se encuentra que estos se constituyen en herramientas que facilitarán el posicionamiento en el mercado y hacen parte fundamental de la atención al cliente.

Otras estrategias como la capacitación a los empleados no se incluyen en el presupuesto ya que serán gestionadas en instituciones como la Cámara de Comercio de Bello y el SENA.

6.1.12 Conclusiones generales del estudio de mercado

Con base en los diferentes aspectos considerados en el estudio de mercado se puede concluir que la producción y comercialización de postres tiene un gran potencial de mercado en el municipio de Bello, situación evidenciada en las frecuencias de consumo de estos productos y el crecimiento poblacional del municipio, especialmente en el sector de Niquía.

Se encuentra que existen diversos negocios que comercializan estos productos por tanto la mejor estrategia para lograr un posicionamiento no debe basarse sólo en competencia por precios, se deben contemplar factores diferenciadores que estén

orientados a la satisfacción del cliente ya sea enfocado en el producto o en los servicios complementarios.

Para garantizar el posicionamiento de la repostería se requiere implementar estrategias de comunicación que permitan dar a conocer los productos y aumentar la clientela, para esto es de gran importancia estudiar detalladamente la relación costo beneficio con el fin de no sacrificar la rentabilidad del negocio.

6.2 Estudio técnico

6.2.1 Tamaño de la planta

6.2.1.1 Tamaño de las instalaciones.

Al determinar el tamaño de la planta se consideró que el mismo local debe ofrecer las condiciones requeridas para la producción y comercialización de Postres y Tortas, para esto se tuvo en cuenta las disposiciones de uso del suelo descritas en el PGIRS del municipio de Bello, que en la descripción de los requerimientos para el uso comercial y de servicios en la categoría de comercio minorista básico de índole cotidiano resalta que debe contar con un local con un área mínima de $40 m^2$. (Plan de gestión integral de residuos sólidos., 2015)

Partiendo de esta premisa y de acuerdo con el tipo de locales disponibles en la zona se proyecta el arrendamiento de un local comercial de 2 plantas con un área de $60 m^2$, ubicando en el segundo piso la zona de producción y oficina y en el primer piso la zona de comercialización, este espacio es suficiente para la ubicación del personal y el equipo requerido.

El personal necesario para la operación de la repostería en todos sus componentes son 6 personas.

6.2.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se implementará

Para el desarrollo de las actividades administrativas y ventas se requiere de algunas herramientas informáticas que deben actualizarse por lo menos cada cinco años, sin embargo la mayoría de los equipos y elementos requeridos tienen una vida útil estimada en 10 años.

Tabla 15

Equipos de oficina y punto de venta

NOMBRE EQUIPO	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
Escritorio Gerencia	\$ 300.000	1	300.000	10	30.000
Escritorio Secretaria	\$ 200.000	1	200.000	10	20.000
Módulo para Recepción	\$ 450.000	1	450.000	10	45.000
Sillas	\$ 50.000	20	1.000.000	5	200.000
Mesas	\$ 140.000	5	700.000	5	140.000
Archivador	\$ 250.000	1	250.000	10	25.000
Impresora multifuncional	\$ 300.000	1	300.000	5	60.000
Portátil	\$ 1.500.000	3	4.500.000	5	900.000
software facturación	\$ 500.000	1	500.000	5	100.000
Equipo de sonido	\$ 500.000	1	500.000	10	50.000
Office 365 *** Pago Anual - 5 usuarios	\$ 300.000	1	300.000	1	300.000
Antivirus	\$ 250.000	1	250.000	1	250.000
Mueble para biblioteca 60 x 25 x 160 cm	\$ 200.000	1	200.000	10	20.000
Teléfonos inalámbricos	\$ 150.000	1	150.000	5	30.000
TOTAL			9.600.000		2.170.000
DEPRECIACION ACUMULADA					
TOTAL EQUIPOS			23.338.000		3.635.967
DEPRECIACION ACUMULADA					

Fuente Elaboración propia

Tabla 16
Maquinarias y equipo

NOMBRE EQUIPO	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
Batidora de 10 litros	800.000	1	800.000	10	80.000
Máquina de café	480.000	1	480.000	10	48.000
Bascula electrónica hasta 30 kg	150.000	1	150.000	10	15.000
Licuada industrial	700.000	1	700.000	10	70.000
Horno a gas 2 cámaras	500.000	1	500.000	10	50.000
Horno eléctrico	18.000	1	18.000	10	1.800
Moldes	6.500	30	195.000	10	19.500
Mezcladora	800.000	1	800.000	10	80.000
Mostrador refrigerado	1.500.000	1	1.500.000	10	150.000
Nevecon	1.500.000	1	1.500.000	10	150.000
Recipientes plásticos	5.000	40	200.000	3	66.667
Cuchillos, tijeras, pinzas	35.000	3	105.000	3	35.000
Kit decoración boquillas, espátulas	30.000	3	90.000	3	30.000
Estanterías y gabinetes	1.500.000	3	4.500.000	10	450.000
Vitrina de 1 metro	700.000	1	700.000	10	70.000
Soportes de enfriamiento	500.000	1	500.000	10	50.000
Mesón en acero de 2 metros	1.000.000	1	1.000.000	10	100.000
TOTAL			13.738.000		1.465.967
DEPRECIACION ACUMULADA					

Fuente Elaboración propia

6.2.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar

A continuación se presenta la relación de equipos requeridos para la fabricación y comercialización de los Postres y Tortas Doña Fanny.

Tabla 17
Maquinarias y equipos

MAQUINARIA Y EQUIPOS		MAQUINARIA Y EQUIPOS	
Batidora de 10 litros		Bacula electrónica hasta 30 kg	
Licadora industrial		Máquina de café	
Horno a gas 2 cámaras		Horno eléctrico	
Nevera de 2 cuerpos		Mezcladora	
Recipientes plásticos		Moldes	

Juegos de elementos repostería		Kit decoración boquillas, espátulas	
Estanterías y gabinetes		Soportes de enfriamiento	
Mesón en acero de 2 metros		Mostrador refrigerado	
Vitrina			

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Localización de la planta.

6.2.2.1 Macro localización.

En general los municipios del área metropolitana cuentan con ciertas ventajas frente a la adquisición de materias primas, maquinarias y equipos y la posibilidad de ofrecer mano de obra calificada.

Por su parte el municipio de Bello en el Plan de desarrollo municipal 2011-2015, pone en manifiesto la importancia de apoyar los nuevos emprendimientos, rescatando los resultados de planes de capital semilla y las disminuciones en impuestos, aunque advierte

que el desarrollo de estos proyectos debería privilegiar la generación de empleo local (Bello, Plan de desarrollo 2012-2015, 2015), también en el Plan de ordenamiento territorial (Bello, POT Plan de Ordenamiento Territorial, 2015), describe el uso del suelo en el sector de Niquía así:

“Comercio y servicios; minorista suntuario(C-3), comercio industrial liviano (C-4), Talleres de servicio liviano (S-4),Servicios medios y específicos (S-5),Servicios personales generales (S-7), oficinas (S-8), Servicios Básicos(S-9). · Uso complementario: Comercio y servicios; Comercio minorista básico (C-1), comercio minorista medio(C-2), Centros comerciales (C-12), Industrial; Industria Artesanal (I-5). · Uso restringido: Residencial; Vivienda en cualquiera de sus tipologías. Comercio y Servicios; Comercio industrial liviano (C-4), comercio industrial pesado(C-5) ,Comercio para sala de exhibición de vehículos (C-7), Comercio (C-8), Comercio mayorista de exposición (C-9), Pasajes comerciales (C-13),Talleres de servicio liviano (S-4)”.

6.2.2.2 Emplazamiento.

6.2.2.3 Método para definir la localización

El método utilizado es el cualitativo por puntos, es quizá el más utilizado porque permite evaluar cada alternativa en función de varios factores o variables condicionantes. (Mendez, 2014)

Tabla 18
Matriz para evaluar alternativas de localización

Factor relevante	Peso asignado	SECTOR NIQUIA		PARQUE DE BELLO	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Afluencia de clientes	0.3	5	1.5	4	1.2
Costo arrendamiento	0.2	5	1	4	0.8
Servicios públicos	0.2	5	1	5	1
Transporte	0.2	5	1	5	1
Materias primas	0.1	5	0.5	5	0.5
SUMA	1.0	25	5	23	4.5

Fuente elaboración propia

Nota: se asigna el puntaje en una escala de 1 a 5 donde 1 representa condiciones nulas y 5 representa condiciones excelentes.

Las dos alternativas evaluadas ofrecen condiciones muy similares, salvo que Niquía presenta mayor afluencia de clientes potenciales y los costos de arrendamiento son más favorables.

La planta de producción y comercialización de postres y tortas Doña Fanny, estará ubicada en el Municipio de Bello, en el sector de Niquía, en una zona comercial de gran afluencia.



Figura 1
Mapa de ubicación
Fuente Google Maps, el 18 de noviembre de 2015

Este punto destinado como zona comercial y residencial, cuenta con todos los servicios públicos, vías de acceso, zonas de parqueo y es paso obligado de las personas que vienen de la zona norte del departamento hacia el municipio de Medellín.

6.2.3 Ingeniería del proyecto

La empresa maneja 4 líneas de productos, el sistema de producción está diseñado de tal forma que siempre exista un inventario de cada producto en presentación mediana y con decoración estándar, por lo menos en tres sabores de cada uno, este presupuesto se irá modificando de acuerdo con los pedidos. Como elementos complementarios en el punto de venta se les podrá ofrecer a nuestros clientes gaseosas, cafés, jugos naturales que se preparan al momento del pedido.

6.2.3.1 El servicio.

Las condiciones de las materias primas son el primer paso que se debe verificar en los procesos de aseguramiento de la calidad, por tanto su adquisición no puede ser solo el

resultado de la negociación de precios puesto que se requiere que los productos se mantengan en óptimas condiciones, cumplan con las condiciones legales y las específicas para la elaboración de los productos.

Tabla 19

Insumos para la prestación del servicio.

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE EMPAQUE Y PESO	PRECIO
Harina de trigo haz de Oros	Bulto /50 Kg	68.000
Leche Entera en Polvo Colanta	Bulto /25 gr	244000
Leche descremada en polvo	Bulto/25 kg	270.000
Azúcar granulada Riopaila Blanca	Bulto/25 kg	62.690
Azúcar pulverizada	Pte./1 kg	3.900
Sal	25 Uni./500 gr	9.340
Mantequilla La Fina	15 Kg	98.490
Esencia de vainilla	Frasco 500 ml	8.490
Cobertura de chocolate semi amargo Nestlé	5 uni/5 kg	52.900
Polvo de hornear Fleischman	2.5 Kg	17.190
Cocoa Nacional de Chocolates	0.5 Kg	7.500
Huevo AAA Rojo	Cubeta/30 Uni	6.400
Crema de leche Colanta	10 Lt	58.000
Endulzante dietético Sacarina	1 Kg	22.600
Arequipe	0.5 kg	7.000
Fécula de Maíz	0.5 Kg	2.000
Manzana Royal	0.5 Kg	2800
Durazno Nectarin	0.5 Kg	5.500
Limón Taití	Docena	2.000
Fresa	0.5 Kg	4.000
Mora	0.5 Kg	4.000
Kiwi	0.5 Kg	4.000
Aceite de Maíz	5 Lt	20.000
Harina de maíz	5 Lb	15.000
Panela	25 lb	30.000

Fuente Elaboración propia

Con estos ingredientes básicos se elaboran los mejores postres y tortas. A continuación se describen las especificaciones de uno de los productos.

Tabla 20

Ficha técnica del producto

FICHA TECNICA DE CHEESECAKE DE MORA	
	
Nombre del producto	Cheesecake de mora
Descripción del producto	Torta cremosa de queso asado con mora, sobre una capa a base de galleta molida, bañada en mermelada natural
Lugar de producción	Postres y Tortas Doña Fanny
Ingredientes	Requesón, queso crema, crema de leche, fécula de maíz, huevo, moras en almíbar, azúcar, mantequilla, polvo de hornear
Lugar de comercialización	Postres y Tortas Doña Fanny
Vida Útil estimada	3 días
Composición Nutricional por 100 gr.	Calorías: 321 Grasas 23 gr. Colesterol: 55 mg Sodio : 438 mg Potasio 90 mg Carbohidratos 26 gr Proteínas: 6 gr
Calidad	Cumplimiento resolución 2674 de 2013
Requisitos generales	Color: Definido por sus componentes en capas claramente diferenciadas. Olor: Aromático a mora Textura: Suave pero firme al tacto
Requisitos específicos	Producto asado, sin adición de conservantes. La presentación es en forma de molde redondo, con peso aproximado de 250 gr, pueden obtenerse 6 porciones
Empaque y rotulado	Producto empacado en envase transparente, desechable preformado, de alta resistencia.

	Rotulado en adhesivo que ofrece información del nombre del producto, contenido, fecha de elaboración y vencimiento, lote, ingredientes, información nutricional y datos de la empresa.
Presentación	Postre entero para 6 porciones

Fuente elaboración propia

6.2.3.2 Procesos descripción del proceso.

El proceso de elaboración de nuestras líneas de productos comparte en general las mismas etapas productivas, ya que se plantean en un orden lógico, evitando los reprocesos, haciendo uso racional de los ingredientes y cumpliendo con las normas de buenas prácticas de manufactura.

Etapa de investigación y desarrollo de productos: Este proceso presenta un mayor protagonismo en las etapas previas a las operaciones de producción, pues consiste en determinar los productos, presentación, sabores y especificaciones requeridas para cada etapa del proceso, de manera que se logre optimizar el proceso productivo y los recursos empleados, sin embargo después de iniciar las operaciones se requiere el seguimiento permanente de variables que determinan las necesidades de ajustes en estos procesos ya sea por condiciones internas o externas.

Etapa de producción: Esta etapa está compuesta por varios componentes

- Compras: Se establece un directorio de proveedores dependiendo del tipo de insumos requeridos, se realiza una visita de inspección a los locales, verificando que las materias primas se mantengan en condiciones adecuadas de almacenamiento, posteriormente se inicia el proceso de negociación, donde se establecen las especificaciones de los productos requeridos y condiciones de entrega, con esta información el proveedor presenta una cotización de los precios

de los productos, los cuales deben sostenerse durante un mes con el fin de hacer control de precios.

Después de tener las cotizaciones se elige el proveedor al que se le va a hacer el pedido. Las compras se realizan de acuerdo al tipo de producto, a los inventarios en bodega y a la programación de producción, los productos lácteos se piden diariamente, la fruta semanal, los misceláneos se comprarán mensual.

- Recepción de materias primas y almacenamiento: Los productos son recibidos directamente en el local, al momento del recibo se hace la verificación de las especificaciones y cantidades de la orden de compra, se revisan condiciones de calidad en términos de temperaturas (cuando aplique), fechas de vencimiento, lote, estado del empaque o grado de maduración, posteriormente se realizan los procesos de limpieza y desinfección y alistamiento para el almacenamiento de acuerdo a los requerimientos de temperaturas, ventilación o por la presentación, siempre garantizando las condiciones adecuadas de almacenamiento y protección del producto. Se mantiene un registro detallado del Kardex de materias primas.
- Alistamiento: Teniendo en cuenta las existencias de mercancía, los pedidos anticipados y las proyecciones de venta, se alistan los ingredientes requeridos de acuerdo con la guía de suministros y materias primas, donde se establecen las cantidades requeridas para cada preparación de acuerdo con el número de porciones y se comienza con la fase de preliminares que consiste en procesar

(pelar, picar, rayar) los insumos de tal forma que estén listos para el proceso productivo.

- Preparación: Se cuenta con las recetas estandarizadas que describen paso a paso cada uno de los procedimientos que se realizan en la preparación de todos los productos, esto permite garantizar que el resultado final siempre tenga las mismas características organolépticas de color, olor, sabor, textura, garantizando el cumplimiento de las normas de manipulación de alimentos.
- Almacenamiento del producto terminado: Después de que el producto se encuentra terminado se lleva a la zona de exhibición y ventas, donde se almacena de acuerdo a los requerimientos ya sea en frío o en vitrina convencional.

Etapa de Mercadeo y ventas: En esta etapa se contemplan los aspectos que involucran la relación con los clientes, esto implica la selección de estrategias de comunicación que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, comunicación a través de las redes sociales y pagina web, atención de quejas y reclamos entre otros.

Por otra parte las ventas se pueden clasificar en tres categorías:

- Menudeo: Venta por porciones que generalmente se consumen dentro del local.
- Venta de unidades: corresponde a la venta de productos en su presentación completa, el cliente lo puede comprar en el local o pedir que lo entreguen a domicilio ya sea por solicitud personal, telefónica o por la página web.
- Ventas especiales: Corresponde a aquellos pedidos requeridos para la atención de eventos, estos productos no se exhiben, se entregan directamente a los clientes de acuerdo a las condiciones de entrega pactadas.

Etapa de distribución: En esta etapa solo se consideran los despachos a domicilio.

Etapa de servicio: Comienza cuando los clientes se ponen en contacto con la empresa ya sea de forma presencial, por teléfono o por la página web, es una etapa fundamental para la propuesta de negocio, desde allí se debe garantizar que reciba información correcta y de manera asertiva, la atención y el servicio implica que se puedan ajustar ciertos procesos para satisfacer sus necesidades, pero eso no implica que se sacrifiquen los valores o promesa de calidad ante una propuesta del cliente. El personal será capacitado para ofrecer la atención adecuada incluso cuando esté presentando reclamos.

Los procesos de comunicación con los usuarios, se establecen mediante la atención durante el servicio y la orientación de acuerdo a la necesidad y presupuesto del cliente, después de la venta se solicitarán opiniones frente a la experiencia, las cuales serán utilizadas para el mejoramiento continuo.



Figura 2
Flujograma de las etapas del modelo de negocio.
Fuente Elaboración propia.

6.2.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta

Para la operación de la empresa y el volumen de ventas esperado, se requiere para la mano de obra directa una repostera experta que se desempeña como jefe de cocina; un auxiliar de cocina que apoya las labores de bodegaje, alistamiento, preliminares, y apoyo en la atención al cliente entre otros.

6.2.3.4 Costos directos para la prestación de servicio

Con base en el proceso de producción y comercialización, se determinaron los costos unitarios y los precios de ventas para las líneas de productos que se van a comercializar. Los costos que se consideraron en este cálculo fueron la mano de obra calificada, la mano de obra no calificada, la compra de los insumos de producción.

También se tuvieron en cuenta los empaques, pago de servicios públicos y otros gastos administrativos.

Tabla 21
Costos por presentación

Descripción	Un	Costo comercial	Margen	Precio de venta nal	Iva	Precio publico
Torta refrigerada mediana de 20 porciones	Unidad	\$ 20.000	50,0%	\$ 40.000	16,0%	\$ 46.400
Torta no refrigerada mediano de 20 porciones	Unidad	\$ 15.000	56,0%	\$ 34.100	16,0%	\$ 39.556
Muffins y Cupcake personal	Unidad	\$ 1.000	60,0%	\$ 2.500	16,0%	\$ 2.900
Postre fríos mediano de 20	Unidad	\$ 13.500	60,0%	\$ 33.800	16,0%	\$ 39.208
Tarta mediana de 6 porciones	Unidad	\$ 4.500	40,0%	\$ 7.500	16,0%	\$ 8.700
Postre dietético mediano de 6 porciones	Unidad	\$ 7.000	50,0%	\$ 14.000	16,0%	\$ 16.240

Fuente: Elaboración propia

Este estudio por tener un alcance de pre factibilidad consideró para el cálculo de los costos una estimación del margen de utilidad que permite estar dentro de las expectativas de los clientes y los precios de la competencia.

6.2.3.5 Distribución física de la planta

El área del local es de $60m^2$ distribuidos en dos plantas, se escogió este local debido a que ya está medianamente adaptado para la producción y comercialización de alimentos, sin embargo se requiere hacer algunos ajustes con el fin de dar cumplimiento a la resolución 2674 de 2013, basados en esta misma norma se realizó la distribución de los procesos procurando que se desarrollen de manera secuencial, evitando los reprocesos y los riesgos de contaminación cruzada.

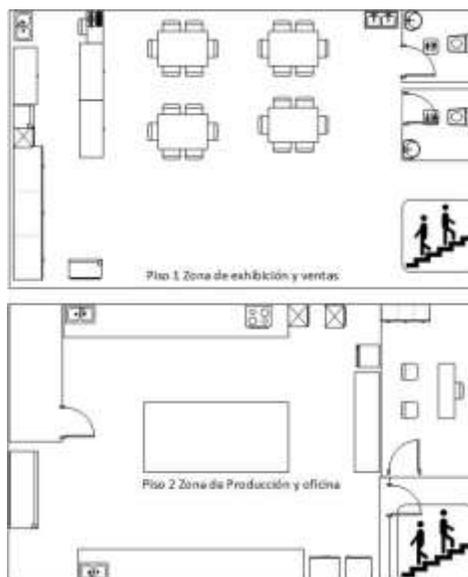


Figura 3
Distribución de la planta
Fuente: Elaboración Propia

La distribución de la planta se propuso de acuerdo al tamaño de los locales de la zona y teniendo en cuenta la secuencia lógica en los procesos de producción, exhibición y ventas.

6.2.4 Conclusiones generales del estudio técnico

Al analizar los resultados del estudio técnico se puede concluir que en el municipio de Bello, se encuentran las condiciones apropiadas para la creación de Pymes y Famipymes, encontrando un apoyo político para la formulación de proyectos de emprendimiento, sumado a esto el plan de ordenamiento territorial establece la posibilidad de uso del suelo en este sector para el establecimiento comercial y la producción de alimentos, lo que representa una tranquilidad para la garantía de un funcionamiento adecuado de la empresa.

El sector de Niquía cuenta con el equipamiento adecuado para el establecimiento de este tipo de negocios, garantizando el acceso a todos los servicios públicos, excelentes medios de transporte y vías de acceso, lo que favorece la alta afluencia de clientes.

Por otra parte es fundamental tener claridad sobre el tamaño del proyecto, ya que pos ser una empresa nueva, la cual se constituye con capital limitado no puede excederse en compras de equipos y contratación de personal que no sea necesario de acuerdo con la proyección de crecimiento del negocio ya que esto es determinante para la viabilidad del proyecto. Partiendo de esta premisa se considera que desde el punto de vista técnico el proyecto es viable.

6.3 Estudio administrativo y legal

6.3.1 Estudio legal

Para dar cumplimiento a los requerimientos legales en la formalización de la empresa se deben realizar una serie de pasos ante diferentes instituciones de orden Nacional, departamental y local.

Esta formalización inicia con la constitución formal de la empresa ante la Cámara de Comercio, seguida por los trámites tributarios ante la Dian, permiso sanitario ante el IMVIMA, registro mercantil ante la Cámara de Comercio, registro de Industria y Comercio ante la Alcaldía de Bello, que legitiman la operación de la empresa.

En segundo lugar y no menos importante se tiene establecida la formalización laboral de aquellas personas que prestan sus servicios de manera directa en la empresa, esto incluye que en los presupuestos se tenga proyectado todas las obligaciones salariales y prestacionales de los colaboradores ya sea por contrato laboral para el personal de tiempo completo o por obra-labor para el contador y el auxiliar de servicios generales.

Como tercer aspecto es indispensable la garantía en el cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos requeridos por la industria de alimentos, que además proporcionan la tranquilidad de comercializar productos de calidad. Estos requisitos son aplicables al local y/o a los procesos productivos y de comercialización, estos incluyen los requisitos establecidos decreto 2674 de 2013, certificado de inspección sanitaria, certificado de seguridad y el cumplimiento de las destinaciones de uso del suelo.

6.3.2 Organización



Figura 4
Imagen Corporativa
Fuente: Creación propia

6.3.2.1 Organización jurídica

Postres y Tortas “Doña Fanny” será una empresa legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Medellín, con personería jurídica que la define como una Sociedad por Acciones Simplificada –SAS. Esta formalización permite acceder a diferentes herramientas que facilitan la operación, funcionamiento y crecimiento a través de las diferentes relaciones comerciales que se pueden establecer.

6.3.2.2 Direccionamiento estratégico

Los valores de nuestra empresa describen en pocas palabras la filosofía que la hace diferente de las demás, estos principios son los que regulan las relaciones que se establecen tanto al interior de la empresa como al exterior con nuestros clientes, proveedores, competidores y comunidad en general.

Honestidad

Responsabilidad

Compromiso

Servicio.

Misión: Postres y Tortas Doña Fanny SAS, es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de repostería fina, brindando a la población general productos de la mejor calidad a un precio competitivo.

Somos un equipo humano comprometido en ofrecerles a nuestros clientes una experiencia deliciosa enmarcada por el mejor servicio.

Visión: Estamos enfocados en el mejoramiento continuo para la satisfacción de nuestros clientes mediante un proceso de innovación constante en productos y servicios que nos permitan posicionarnos en el año 2020 como la repostería fina preferida en la región, reconocida por la calidad de los productos y un equipo humano comprometido con el servicio.

Objetivos corporativos:

Trabajar en un ambiente de armonía, que motive sentido de pertenencia y bienestar en los empleados y los clientes.

Desarrollar innovación en los productos y servicios que permitan el mejoramiento continuo.

Elaborar postres y tortas de la mejor calidad, garantizando ese toque de creatividad en las presentaciones y desarrollos de producto.

Hacer que la permanencia de nuestros clientes en nuestro punto de venta sea una experiencia agradable.

6.3.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas

Los requerimientos de personal se han definido basados en las proyecciones de ventas y la capacidad instalada, para ello se requieren seis empleados directos, un

administrador, un auxiliar administrativo y cuatro colaboradores que hacen parte del equipo operativo. Como personal externo se contratarán los servicios de un contador y de un(a) auxiliar de servicios generales.

6.3.2.4 Organigrama

A continuación se muestra en la siguiente figura la forma como quedó conformada la empresa organizacionalmente, dejando como personal externo a la persona que servirá como auxiliar de servicios generales y la persona que manejará la contabilidad de la empresa.



Figura 5
Organigrama de Postres y Tortas Doña Fanny
Fuente Elaboración propia

6.3.2.5 Perfiles y funciones de cargos

Tabla 22

Descripción de cargos y funciones

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Administrador	Formación universitaria en administración o en gerencia	Se encargará de los procesos de marketing y ventas manteniendo los sistemas de comunicación

		con los clientes, además de será el líder del proceso de investigación y desarrollo
Auxiliar administrativo	Formación técnica o tecnológica en administración y/o contabilidad.	Manejar el archivo documental y de finanzas, y el sistema de gestión de calidad.
Repostera	Formación técnica o tecnológica en repostería con experiencia.	Responsable de la producción y apoyo en los desarrollos de productos.
Auxiliar de cocina	Formación técnica o tecnológica en repostería.	Apoyo en los procesos productivos y de atención a los clientes en el local.
Vendedor de mostrador	Bachiller, con habilidades matemáticas y de atención al cliente	Atención de ventas en el local.
Mensajero	Debe tener licencia de conducción y tener habilidades matemáticas y conversacionales.	Entregas a domicilio, diligencias de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Todo el personal vinculado contará con formación básica y complementaria en BPM, adicionalmente como personal externo se contratarán los servicios de aseo por medio tiempo diario y la contabilidad de la empresa que la llevará un contador externo.

6.3.4 Conclusiones generales del estudio administrativo y legal

El direccionamiento estratégico de la empresa apunta a la satisfacción del cliente, lo que es coherente con el elemento diferenciador escogido como estrategia de mercadeo, lo que facilita el cumplimiento de objetivos de crecimiento de la empresa.

De acuerdo con los aspectos evaluados desde el punto administrativo y legal se dan las condiciones para que el proyecto sea viable.

6.4 Análisis financiero

El modelo financiero se hace como una construcción propia con base en la información recolectada para los diferentes estudios, pero se ejecuta con el software

desarrollado por el Ingeniero Industrial y Especialista en Finanzas, Gonzalo González R., quien tiene los derechos de autor de dicho software.

6.4.1 Plan de inversiones

6.4.1.1 Inversión en activos fijos.

Los equipos necesarios para el proceso productivo se escriben a continuación, los precios fueron obtenidos mediante una búsqueda en el mercado.

Tabla 23

Equipos presupuestados para el proceso.

NOMBRE EQUIPO	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS
Batidora de 10 litros	800.000	1	800.000	10
Máquina de café	480.000	1	480.000	10
Báscula electrónica hasta 30 kg	150.000	1	150.000	10
Licuada industrial	700.000	1	700.000	10
Horno a gas 2 cámaras	500.000	1	500.000	10
Horno eléctrico	18.000	1	18.000	10
Moldes	6.500	30	195.000	10
Mezcladora	800.000	1	800.000	10
Mostrador refrigerado	1.500.000	1	1.500.000	10
Nevecón	1.500.000	1	1.500.000	10
Recipientes plásticos	5.000	40	200.000	3
Cuchillos, tijeras, pinzas	35.000	3	105.000	3
Kit decoración boquillas, espátulas	30.000	3	90.000	3
Estanterías y gabinetes	1.500.000	3	4.500.000	10
Vitrina de 1 metro	700.000	1	700.000	10
Soportes de enfriamiento	500.000	1	500.000	10
Mesón en acero de 2 metros	1.000.000	1	1.000.000	10
TOTAL			13.738.000	

Fuente: elaboración propia 2015.

6.4.1.2 Inversión en activos diferidos

Para este estudio de pre factibilidad se identificaron las actividades pertinentes al funcionamiento contable, legal y administrativo que requiere la compañía para cumplir

con los mandatos de ley referentes al manejo de las sociedades por acciones simplificadas.

En estos gastos diferidos se contemplan los costos de la constitución legal de la empresa, adecuaciones locativas, elementos para la prestación del servicio y la inversión en mercadeo.

Tabla 24

Activos o gastos diferidos.

DESCRIPCION	VALOR	RECUPERACION	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
ADECUACIONES LOCATIVAS	1.500.000	3	500.000	41.667
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	900.000	1	900.000	75.000
CAMARA COMERCIO	150.000	5	30.000	2.500
LICENCIA DE FUNCIONAMEINTO	200.000	3	66.667	5.556
REGISTRO DE MARCA	2.000.000	5	400.000	33.333
MOTO PARA DOMICILIOS	5.000.000	5	1.000.000	83.333
PAGINA WEB CON TIENDA ON LINE	2.200.000	1	2.200.000	183.333
ESTUDIO PRELIMINAR	1.000.000	5	200.000	16.667
MERCADEO	4.000.000	3	1.333.333	111.111
TOTAL	16.950.000		6.630.000	552.500

Fuente: Elaboración propia 2015.

6.4.2 Presupuesto de ingresos

Para el presupuesto de ingresos de los próximos cinco (5) años se ha proyectado un incremento de los precios en un 3% cada año, guardando coherencia con el crecimiento económico del país y el manejo de la inflación.

Tabla 25
Presupuesto de ingresos anual (expresado en pesos)

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Torta refrigerada mediana de 20 porciones	46.520.000	51.252.800	56.057.500	60.093.600	65.133.200
Torta no refrigerada mediano de 20 porciones	39.658.300	43.788.800	47.879.700	51.312.800	55.622.600
Muffins y Cupcake personal	5.787.500	6.440.200	7.090.200	7.646.800	8.317.200
Postre frío mediano 20 porciones	39.309.400	43.415.600	47.484.000	50.901.200	55.190.300
Tarta mediana de 6 porciones	8.722.500	9.703.200	10.683.900	11.524.800	12.536.700
Postre dietético mediano de 6 porciones	5.446.000	6.032.000	6.615.000	7.114.500	7.712.000

Fuente: elaboración propia 2015.

A partir del presupuesto de ingresos se muestra la causación del IVA (16%) y

Retención en la Fuente (10%)

Tabla 26
Causación

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NACIONALES	145.443.700	160.632.600	175.810.300	188.593.700	204.512.000
IVA	23.270.992	25.701.216	28.129.648	30.174.992	32.721.920
RETENCION	14.544.370	16.063.260	17.581.030	18.859.370	20.451.200
INGRESOS NETOS	154.170.322	170.270.556	186.358.918	199.909.322	216.782.720
TOTAL	154.170.322	170.270.556	186.358.918	199.909.322	216.782.720

Fuente: elaboración propia 2015.

Los ingresos presupuestados están conformados solamente por la comercialización de los postres y tortas en las presentaciones definidas para el estudio.

Se puede observar que los ingresos se mantuvieron en aumento de un año a otro.

6.4.3 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos es una tabla que contiene todos aquellos gastos que se estima se devengarán en el período, se traduzcan o no en salidas de dinero o efectivo de caja.

Se puede apreciar, en la siguiente tabla, que los gastos más altos están relacionados con los de administración en los cuales están incluidos los gastos de nómina en mayor proporción, seguido del arriendo y servicios públicos, entre otros.

A continuación se describen los gastos que va a generar el proyecto.

Tabla 27

Presupuesto de gastos.

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION					
SALARIOS	25.392.000	26.915.520	28.530.451	30.242.278	32.056.815
PRESTACIONES	6.577.981	6.972.660	7.391.019	7.834.481	8.304.549
PARAFISCALES	7.871.520	8.343.811	8.844.440	9.375.106	9.937.613
ARRIENDO	12.000.000	12.720.000	13.483.200	14.292.192	15.149.724
SERVICIOS PUBLICOS	7.200.000	7.632.000	8.089.920	8.575.315	9.089.834
PAPELERIA	2.400.000	2.544.000	2.696.640	2.858.438	3.029.945
INDUSTRIA Y COMERCIO	727.219	803.163	879.052	942.969	1.022.560
SEGUROS	2.400.000	2.544.000	2.696.640	2.858.438	3.029.945
RELACIONES PUBLICAS	600.000	636.000	674.160	714.610	757.486
DEPRECIACION	3.635.967	3.085.967	3.085.967	2.954.300	2.954.300
MANTENIMIENTO EQUIPO	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
COMBUSTIBLE Y VEHICULO	600.000	636.000	674.160	714.610	757.486
ASEO Y CAFETERIA	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
DIFERIDOS	6.630.000	3.530.000	3.530.000	1.630.000	1.630.000
SUBTOTAL	79.034.686	79.543.121	83.946.449	86.565.785	91.507.687
FINANCIEROS					
GASTOS BANCARIOS	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
DIFERENCIA EN CAMBIO					
INTERESES	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
TOTAL GASTOS	80.834.686	81.451.121	85.968.929	88.709.614	93.780.146

Fuente: elaboración propia 2015.

Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos que los egresos, de acuerdo a los próximos cinco años, subirían en promedio entre 2 y 3 millones de pesos lo que se presume se le dará un manejo de forma controlada.

6.4.4 Flujo de caja

Se proyecta un flujo de caja para los próximos cinco años, el cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 28

Flujo de caja (cifras en pesos)

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	25.000.000	-15.580.356	-10.170.605	-2.346.848	6.662.163
INGRESOS					
CARTERA	147.474.355	169.871.917	185.688.570	199.344.722	216.079.662
CREDITOS	15.000.000				
RETEFUENTE CLIENTES		14.544.370	16.063.260	17.581.030	18.859.370
TOTAL INGRESOS	162.474.355	184.416.287	201.751.830	216.925.752	234.939.032
EGRESOS					
EQUIPOS	23.338.000				
DIFERIDOS	16.950.000				
IVA	12.602.672	13.947.515	15.293.607	16.422.367	17.844.494
RETEFUENTE PROVEEDORES	6.667.700	7.346.063	8.022.526	8.595.391	9.298.391
IMPUESTOS RENTA		0	1.210.671	2.652.994	4.258.743
PROVEEDORES	70.677.620	77.868.268	85.038.773	91.111.140	98.562.945
GASTOS	72.818.719	76.887.304	80.929.699	85.150.213	89.580.197
FINANCIEROS	0	2.957.384	3.432.797	3.984.635	4.625.183
TOTAL EGRESOS	203.054.711	179.006.535	193.928.073	207.916.740	224.169.954
SALDO	-15.580.356	-10.170.605	-2.346.848	6.662.163	17.431.241

Fuente: elaboración propia

Tabla 29
Flujo de caja libre

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	-4.317.986	2.458.028	5.386.382	8.646.538	11.633.607
DEPRECIACIONES	3.635.967	3.085.967	3.085.967	2.954.300	2.954.300
AMORTIZACIONES	6.630.000	3.530.000	3.530.000	1.630.000	1.630.000
INTERESES	4.050.000	3.960.150	3.599.217	3.168.728	2.656.810
FLUJO CAJA BRUTO	9.997.981	13.034.145	15.601.566	16.399.567	18.874.717
INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		398.640	670.348	564.600	703.058
FLUJO CAJA LIBRE	9.997.981	12.635.506	14.931.218	15.834.966	18.171.659

Fuente: elaboración propia 2015.

6.4.5 Estados financieros

Se presenta a continuación el punto de equilibrio, estado de resultados, el balance general e indicadores financieros.

Punto de equilibrio

Tabla 30
Punto de equilibrio.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN CONTRIBUCION	54,1%	54,1%	54,1%	54,1%	54,1%
PUNTO EQUILIBRIO EN PESOS	153.471.000	154.249.000	161.731.000	165.789.000	173.979.000
PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL	12.789.250	12.854.083	13.477.583	13.815.750	14.498.250

Fuente: elaboración propia 2015.

El margen de contribución es el exceso de los ingresos respecto a los costos variables, es decir, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona o genera utilidad. Como se puede observar en esta tabla, el margen de contribución

permanece constante en los 5 años proyectados, es decir que la empresa, para cubrir los costos fijos y generar utilidad, no debe estar por debajo de este margen de contribución en los primeros cinco años.

En cuanto al punto de equilibrio se puede observar de acuerdo a la tabla que los resultados obtenidos son las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de estos valores la empresa pierde y si están por encima de éstos son utilidades para la empresa. Por lo tanto es importante analizar aspectos importantes como son los costos fijos, los costos variables y las ventas generadas.

Tabla 31
Estado de resultados.

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	145.443.700	160.632.600	175.810.300	188.593.700	204.512.000
COSTO MERCANCIA VENDIDA	66.677.000	73.460.630	80.225.258	85.953.906	92.983.910
UTILIDAD BRUTA	78.766.700	87.171.970	95.585.042	102.639.794	111.528.090
GASTOS PRODUCCION	0	0	0	0	0
GASTOS ADMON	79.034.686	79.543.121	83.946.449	86.565.785	91.507.687
GASTOS VENTAS	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	4.050.000	3.960.150	3.599.217	3.168.728	2.656.810
EBITDA	5.947.981	10.284.666	14.655.343	17.489.581	21.947.892
UTILIDAD (AI)	-4.317.986	3.668.699	8.039.376	12.905.281	17.363.592
IMPUESTOS	0	1.210.671	2.652.994	4.258.743	5.729.985
UTILIDAD NETA	-4.317.986	2.458.028	5.386.382	8.646.538	11.633.607

Fuente: elaboración propia 2015.

Como se puede observar en estos resultados de los 5 años proyectados, la empresa generará ganancias a partir del segundo año. Era de esperarse que en el primer año generara pérdidas debido a los gastos de administración y a los pocos ingresos de ese año,

pero se observa una tendencia ascendente bastante considerable año tras año llegando al quinto año a unas ganancias del orden de \$ 11.633.607.

Balance general

Tabla 32

Balance general.

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
CAJA	0	0	0	6.662.163	17.431.241
CUENTAS POR COBRAR	6.695.967	7.094.607	7.764.955	8.329.555	9.032.613
RETEFUENTE A FAVOR	14.544.370	16.063.260	17.581.030	18.859.370	20.451.200
	21.240.337	23.157.867	25.345.985	33.851.088	46.915.055
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.738.000	13.738.000	13.738.000	13.738.000	13.738.000
DEPRECIACION	1.465.967	2.931.933	4.397.900	5.732.200	7.066.500
SUBTOTAL	12.272.033	10.806.067	9.340.100	8.005.800	6.671.500
MUEBLES Y ENSERES	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
DEPRECIACION	2.170.000	3.790.000	5.410.000	7.030.000	8.650.000
SUBTOTAL	7.430.000	5.810.000	4.190.000	2.570.000	950.000
DIFERIDOS	10.320.000	6.790.000	3.260.000	1.630.000	0
TOTAL ACTIVOS	51.262.370	46.563.933	42.136.085	46.056.888	54.536.555
PASIVOS					
CORTO PLAZO					
SOBREGIRO	15.580.356	10.170.605	2.346.848	0	0
IMPUESTOS	0	1.210.671	2.652.994	4.258.743	5.729.985
SUBTOTAL	15.580.356	11.381.275	4.999.843	4.258.743	5.729.985
LARGO PLAZO	15.000.000	12.042.616	8.609.818	4.625.183	0
TOTAL PASIVOS	30.580.356	23.423.891	13.609.661	8.883.926	5.729.985
PATRIMONIO					
CAPITAL	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
UTILIDADES DEL PERIODO	-4.317.986	2.458.028	5.386.382	8.646.538	11.633.607
UTILIDADES POR DISTRIBUIR		-4.317.986	-1.859.958	3.526.424	12.172.962
TOTAL PATRIMONIO	20.682.014	23.140.042	28.526.424	37.172.962	48.806.569
PASIVOS MAS PATRIMONIO	51.262.370	46.563.933	42.136.085	46.056.888	54.536.555

Fuente: elaboración propia 2015.

En este balance se puede determinar que la empresa patrimonialmente va creciendo a un paso moderado con el paso del tiempo, esto sumado a que los pasivos van

disminuyendo de una forma controlada y ordenada con lo cual se puede inferir que la empresa es viable, aunque el crecimiento sea un poco lento.

6.4.6 Indicadores financieros

Tabla 33

Indicadores financieros.

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICE LIQUIDEZ	0,43	0,62	1,55	3,52	4,62
ENDEUDAMIENTO	59,7%	50,3%	32,3%	19,3%	10,5%
CAPITAL DE TRABAJO	-8.884.389	-4.286.669	2.765.112	10.732.976	20.733.869
RENTABILIDAD PATRIMONIO	-20,9%	10,6%	18,9%	23,3%	23,8%
RENTABILIDAD CAPITAL	-17,3%	9,8%	21,5%	34,6%	46,5%
RELACION COSTO BENEFICIO	1,03				

Fuente: elaboración propia 2015.

Con estos indicadores se puede determinar que es una empresa rentable puesto que año tras año se incrementa los valores de los indicadores de liquidez, al igual que la rentabilidad del capital a pesar de que en el primer año se presenta una rentabilidad negativa y teniendo una relación costo beneficio de 1.03 lo que indica que la empresa bajo las condiciones actuales sería viable económicamente.

Tabla 34

TIR normal y TIR modificada

Periodo	Valor
0	-25.000.000
1	9.997.981
2	12.635.506
3	14.931.218
4	15.834.966
5	18.171.659

NORMAL	EN MILES	TIO
43,2%	\$ 37.877	
TIR	VNA	
26,4%	23,00%	

MODIFICADA

Fuente: elaboración propia 2015.

Para el cálculo de la TIRM se hace el ajuste de los flujos de efectivo desde el período 0 al 5, considerando la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) del 23% por ser una

tasa atractiva de inversión para la actividad de la repostería y se considera una tasa del 7% para su reinversión, siendo una posición conservadora pero real para el proyecto.

Al realizar el cálculo de la TIRM en el Excel su resultado es del 26,4% estando por encima de proyectos de repostería tradicionales, por lo cual se recomienda materializar este estudio de pre factibilidad en una empresa.

6.4.7 Conclusiones generales del análisis financiero

Los resultados del análisis financiero permiten concluir que a nivel del estudio de pre factibilidad es favorable la repostería porque presenta una TIR normal del 43,2% y una TIR modificada del 26,4%. De igual forma el proyecto muestra un Valor Presente Neto de \$37.877.000 pesos para los cinco años, calculado a una Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) del 23%.

6.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS

6.5.1 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se harán variaciones en un 10% (aumento y disminución) en las variables más sensibles para el proyecto como son: precio de venta, cantidades a vender, costos y gastos fijos. Al hacer cada modificación se detectan los cambios en la TIR y VPN, como se muestra en la tabla.

Tabla 35
Análisis de sensibilidad.

SITUACION	TIR (en %)	VPN (en miles)
Actual	43,23%	\$37.877
PRECIO DE VENTA		
-10	0,0%	\$0
10	111,44%	\$95.699
CANTIDADES		
-10	12,12%	\$18.401
10	71,43%	\$57.105
COSTOS		
-10	56,63%	\$48.748
10	25,17%	\$26.204
GASTOS FIJOS		
10	16,72%	\$21.107
-10	66,11%	\$53.080

Fuente: elaboración propia 2015.

El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es viable cuando se aumenta el precio de venta y no es recomendable disminuirlo porque no sería viable. En cuanto a las cantidades, el proyecto es viable aumentándolas, más no cuando se disminuyen porque la TIR estaría por debajo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO). Respectivamente para los costos y gastos fijos el proyecto es viable cuando éstos disminuyen, mostrando una tendencia muy negativa cuando se aumentan dichos factores. No se presenta mucha holgura en la sensibilidad de estos factores; aunque el proyecto es viable bajo la situación actual, se debe tener cuidado en la disminución del precio de venta y de las cantidades y en el aumento de los costos y los gastos fijos.

6.5.2 Análisis de riesgos

Para el análisis de riesgos se realizó un análisis de probabilidad impacto referida a los estudios de mercado (matriz DOFA), técnico, legal, económico y financiero como se presenta en la tabla.

Tabla 36

Análisis de riesgos.

DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	SOLUCIÓN
MERCADEO			
Que el presupuesto de ventas no se cumpla por dificultades en la penetración y posicionamiento en el mercado.	ALTO	ALTO	Conocer de antemano las necesidades de los clientes para ofrecerles justo lo que requieren y no se sientan desatendidos.
TÉCNICOS			
El riesgo técnico se centra en el no cumplimiento de las especificaciones de calidad exigidas por los clientes.	MEDIO	MEDIO	Tener un amplio conocimiento de los productos y darle al cliente una orientación más cercana a las necesidades que el cliente requiera al momento de elegir sus productos.
FINANCIEROS			
El riesgo financiero se centra en la insolvencia que se puede dar por la situación continuada de pérdidas contables que van mermando los recursos propios.	MEDIO	ALTO	Hacer una ampliación de capital para que de esta forma se puedan recomponer los recursos propios y no se llegue a la liquidación de la empresa.
ECONÓMICOS			
El riesgo económico se centra en la competencia por el precio lo que afecta el mercado y es muy sensible para la empresa	MEDIO	ALTO	Competir con calidad y servicio para la satisfacción total del cliente y contar con un canal fuerte de comercialización.
LEGALES			
El riesgo legal se podría presentar en el caso de que el gobierno emita leyes que afecten negativamente a la empresa.	BAJO	BAJO	Estudiar cuidadosamente aquellas leyes que puedan impactar de alguna forma el normal funcionamiento de la empresa.

Fuente: elaboración propia 2015.

7. CONCLUSIONES

- El contenido del documento presenta los principales aspectos que soportan el estudio de pre factibilidad, con el fin de evaluar la viabilidad técnica, económica, ambiental, legal, financiera y social del proyecto.
- Para analizar la viabilidad se realizó el estudio sectorial, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal, el análisis financiero, análisis de sensibilidad y riesgos, con el fin de que arrojaran información importante para la toma de decisiones.
- El estudio de mercado plantea unas necesidades de los clientes frente a los productos y atención, lo que converge muy bien con la propuesta de negocio del proyecto ya que no se encuentra un liderazgo definido para cubrir estas demandas en el sector por lo cual se encuentra que el proyecto es viable.
- El proyecto se desarrolla en un sector con alto potencial y crecimiento, con condiciones favorables desde el punto de vista político y del entorno.
- El tamaño del proyecto está determinado por la demanda creciente del mercado, sin embargo se establece un crecimiento comercial por debajo de éste debido a las limitaciones de capital.
- Se utilizó un método cualitativo para la elección de la ubicación, encontrando que la zona de Niquía ofrece todas las condiciones para el funcionamiento de la empresa.

- El proyecto está diseñado para atender principalmente población general, sin embargo hay un amplio potencial de mercado que puede abordarse con el tiempo para lograr una mayor participación en el mercado.
- El estudio técnico permitió determinar cuáles son las inversiones prioritarias en maquinaria y equipamiento, así como los requerimientos de personal para iniciar con las operaciones, encontrando viabilidad desde el punto de vista técnico.
- La estructura organizacional de la empresa se basa en un esquema funcional, que permite la optimización del recurso en cuanto a personal se refiere.

La constitución legal de la empresa como S.A.S. ofrece algunas ventajas comerciales ya que permite establecer como oportunidad de negocio otro tipo de servicios complementarios a la repostería. El estudio legal y administrativo muestra viabilidad para el proyecto.

- En el análisis financiero se obtuvieron resultados positivos y permitió concluir que el plan de negocios es favorable, basados en los resultados obtenidos puesto que presenta una TIR normal del 43,2% y una TIR modificada del 26,4%.
- El análisis de sensibilidad muestra la viabilidad del proyecto, teniendo especial cuidado en no disminuir las cantidades los costos y los gastos fijos.
- El análisis financiero, incluyendo el análisis de sensibilidad y de riesgo mostro que el proyecto es viable, rentable y sostenible.

8. RECOMENDACIONES

Es importante profundizar el estudio de mercado, analizando otros nichos de mercado que puedan ampliar las expectativas de ventas y crecimiento empresarial.

Desde el punto de vista técnico es muy importante realizar un análisis detallado de las necesidades reales de inversión cuando se está iniciando un proyecto con presupuesto limitado ya que las compras diferidas y los créditos aumentan los gastos mensuales y por consiguiente se requiere plantear un presupuesto de ventas más alto para alcanzar el punto de equilibrio.

Si bien este proyecto se fundamenta en la comercialización directa de postres y tortas, es importante tener en cuenta que este esquema puede requerir una mayor inversión en personal y equipamiento, por tanto se deben tener muy buenas estrategias de posicionamiento para garantizar el volumen de ventas requerido.

Bibliografía

- Agencia de noticias UN.* (15 de Enero de 2013). Obtenido de Agencia de noticias UN:
<http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/de-cada-diez-Mipymes-siete-mueren-durante-el-primer-ano.html>
- Alcaldía de Medellín.* (23 de Febrero de 210). Obtenido de Guía de trámites legales para la constitución y funcionamiento de empresa en Medellín. Proyecto Medellín, Ciudad Clúster. Cámara de Comercio.:
http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf
- Bello, A. d. (2 de Mayo de 2015). *Plan de desarrollo 2012-2015*. Obtenido de Municipio de Bello:
www.bello.gov.co/.../plan-de-desarrollo/.../584_a984be31ed04e022b94...
- Bello, A. d. (2 de Mayo de 2015). *POT Plan de Ordenamiento Territorial*. Obtenido de www.bello.gov.co/index.php/pot-plan-de-ordenamiento-territorial
- Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la Investigación. En C. A. Bernal Torres, *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Tercera ed., págs. 124-190). Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Biblioteca virtual de cooperación internacional.* (22 de Junio de 2015). Obtenido de Biblioteca virtual de cooperación internacional Web Site:
http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4379/2/BVCI0004134_2.pdf
- Bravo, S. (1998). *Técnica de investigación social*. (Quinta ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Capricupcakes.* (20 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.capricupcakes.com/cupcakes/>
- COMFECAMARAS. (15 de Mayo de 2015). Obtenido de COMFECAMARAS WEB SITE:
<http://www.crearempresa.com.co/consultas/consultastipoempresa.aspx>
- Cultura E.* (14 de Marzo de 2009). Obtenido de Importancia de las Mipymes en Colombia. Cultura E:
http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/Mipymesrealidadesyoportunidades_081212.aspx

DANE. *Colombia*. (14 de Mayo de 2012). Obtenido de Proyecciones de población por área.:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

Definición ABC. (24 de Noviembre de 2015). Obtenido de
<http://www.definicionabc.com/general/reposteria.php>

El Espectador. (24 de Marzo de 2013). Obtenido de Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador. El Espectador.:
http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/Mipy mesrealidadesyoportunidades_081212.aspx

EL TIEMPO. (23 de Noviembre de 2015). Obtenido de
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-de-colombia-en-septiembre-del-2015/16395712>

FAO. (12 de Septiembre de 2015). Obtenido de Departamento de cooperación técnica. Formulación y empleo de perfiles de proyecto. Depósito de documentos de la FAO.:
<http://www.fao.org/docrep/008/a0322s/a0322s02.htm>

Guía para la creación de empresas. (19 de Noviembre de 2015). Obtenido de Guía para la creación de empresas Web site: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=7>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Informe de industria Enero de 2014. (19 de Septiembre de 2015). Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=70644

La Barra. (15 de Septiembre de 2010). Obtenido de Tradición y un prometedor negocio.:
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>

León, C. (4 de Agosto de 2007). *Evaluación de inversiones, un enfoque privado y social*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio. Perú.: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/tipo_proyecto.html

Mendez, R. (2014). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Quad/Graphics.

Monografias.com. (10 de Octubre de 2010). Obtenido de Gaterol, María. Proyectos de inversión.: <http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml#ixzz3WpLYJNCS>

- Montenegro, Á. (26 de Abril de 2014). *Revista Dinero*. Obtenido de Panadería y pastelería, otro oficio en potencia.: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Pastelería Santa Elena*. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.santaelena.com.co/>
- Plan de gestión integral de residuos sólidos*. (2 de Noviembre de 2015). Obtenido de Municipio de Bello: nuevoportal.corantioquia.gov.co/.../PGIRS%20bello_estructuracion.pdf
- Postres Don Jacobo*. (22 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://donjacobonet.net/>
- Repostería El Portal*. (15 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.reposteriaelportal.com/de-dulce/bizcochos>
- Revista y Alimentos*. (20 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://revistaalimentos.com.co/guia/category/Harinas/>
- Rincón Caicedo, C. (2011). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PASTELERÍA INNOVACIÓN CASERA LTDA*. Bogotá.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. (Segunda ed.). Chile: Pearson.
- Serna Gómez, H. (2014). Gerencia Estratégica. En H. Serna Gómez , *Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología-Mapas Estratégicos-Indíces de gestión-Alineamiento-Ejecución estratégica* (Undécima ed., págs. 187-224). Bogotá, Colombia: Panamericana.
- Soriano, C. (7 de Enero de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>
- TEAM*. (20 de Marzo de 2014). Obtenido de 4 tendencias que guían el consumo de pastelería en Colombia: <http://www.team.com.co/web/articulo/4-tendencias-que-guian-el-consumo-de-pasteleria-en-Colombia>
- Uniminuto*. (16 de Enero de 2008). Obtenido de Formulación y evaluación de proyectos de inversión: www.aulas.uminuto.edu/distancia/posgrado/mod/folder/view.php?id=1600
- Uribe, J. (6 de Noviembre de 2015). *Banco de la República*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_nov_2015.pdf

