

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CUPCAKES EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN EN BOGOTÁ

ZÁRATE QUINTERO YANINA PAOLA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2018

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CUPCAKES EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN EN BOGOTÁ

ZÁRATE QUINTERO YANINA PAOLA

Asesor del Trabajo

RICARDO PARRA PARRA

Trabajo de grado para optar por el título como
Profesional en Administración de Empresas.

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 05, Junio, 2018

Resumen

El siguiente proyecto dará respuesta a interrogantes tales como, ¿Cuál sería la importancia de la aplicación de estudios de factibilidad en las empresas, antes de su puesta en marcha? además de ¿Cuáles son las causales de fracaso en las pymes?. Estos interrogantes, surgen dada la necesidad de aplicar un estudio de factibilidad para determinar la ejecución de una empresa de cupcakes en el barrio Capellanía de la localidad de Fontibón.

En este contexto, lo que se encontrará en el trabajo hace parte de una muestra de cómo se debe evaluar una idea de negocio de forma metódica y ordenada, validando aspectos que son causales del fracaso en un emprendimiento. Además, el desarrollo de cada capítulo permitirá conocer aspectos internos y externos que deben ser considerados cuando se pretende emprender en una ciudad, como lo es Bogotá.

Dentro de los instrumentos seleccionados para la metodología se podrá observar la aplicación de una encuesta que permitirá conocer el mercado objetivo, además que se realizó una visita al sector seleccionado, que en este caso, es el barrio Capellanía. Aportando así la posibilidad de observar y tener un punto de vista crítico frente al proyecto.

Los resultados de este estudio, son determinados una vez se comprueba que la aplicación del estudio de mercado, técnico y financiero arrojan la suficiente solvencia y rentabilidad para que sea factible la ejecución del mismo.

Abstract

The following project will answer questions such as, What would be the importance of the application of feasibility studies in the companies, before its implementation? Besides, what are the causes of failure in SMEs ?. These questions arise because of the need to apply a feasibility study to determine the execution of a cupcake company in the Capellania neighborhood of Fontibon.

In this context, what will be found in this project is part of a sample of how a business idea should be evaluated in a methodical and orderly manner, validating aspects that are the cause of failure in an enterprise. In addition, the development of each chapter will allow to know internal and external aspects that should be considered when trying to start in a city, such as Bogotá.

Among the instruments selected for the methodology, it will be possible to observe the application of a survey that will allow knowing the target market, as well as a visit to the selected sector, which in this case is the Capellania neighborhood. Thus contributing the possibility of observing and having a critical point of view regarding the project.

The results of this study are determined once it is verified that the application of the market, technical and financial study show sufficient solvency and profitability to make the execution of the study feasible.

Contenido

Resumen	IV
Abstract	V
Contenido	VI
Introducción	IX
1. Tema de investigación	13
2. Problema de investigación	17
2.1 Planteamiento del problema	17
2.2 Objetivo general del proyecto	17
2.3 Objetivos específicos	17
2.4 Justificación del proyecto	18
2.4.1 En cuanto al sector económico elegido.	18
2.4.2 En cuanto a los estudios de factibilidad.	20
2. Marco de referencia de la investigación	22
4. Antecedentes investigativos del proyecto (Estado del arte)	24
5. Conceptos clave del proyecto y la definición de los mismos (Marco Conceptual)	28
6. Análisis de las teorías que soportan la investigación (Marco Teórico)	33
6.1 Marketing	33
6.2 Estudios de factibilidad	35
7. Descripción del lugar donde se llevará a cabo el proyecto	39
7.1 Generalidades de la localidad	39
8. Historia del problema (Marco Histórico)	43
9. Análisis de las leyes y normas que inciden en el proyecto (marco legal)	47
9.1 Aspectos Legales en la constitución de la empresa	51
10. Metodología del proyecto	53
10.1 Naturaleza de la investigación	53
10.2 Tipo de investigación y/o métodos	54
11. Estudio de mercado	56
11.1 Unidad de análisis / muestra	56
11.2 Diseño del instrumento de medición	57
11.3 Población y/o grupo objetivo	59
11.3 Competidores	63

11.3.1 Identificación de la competencia.....	65
11.4 Estrategias de mercadeo y/o mix de marketing.....	67
11.4.1 Estrategias de precio.....	67
11.4.2 Estrategias del producto.....	68
11.4.3 Estrategias de distribución y/o plaza.....	68
11.4.4 Estrategias de promoción y publicidad.....	68
11.5 Aspectos institucionales, legales y jurídicos.....	69
11.5.1 Apoyo a las pymes.....	69
11.5.2 Entidades de control.....	70
11.6 Constitución y formalización.....	73
11.7 Definiciones de la naturaleza jurídica.....	74
11.8 Análisis y resultados del estudio de mercado.....	76
12. Estudio técnico.....	79
12.1 Alternativas de localización para el inicio de este proyecto.....	79
12.3 Descripción del producto.....	82
12.2 Proveedores.....	85
12.4 Descripción de maquinaria.....	89
12.5 Descripción de equipos de oficina.....	91
12.6 Capacidad instalada y utilizada.....	92
12.7 Cultura organizacional.....	96
12.8 Recursos humanos.....	97
12.8.1 Organigrama.....	97
12.8.2 Misión.....	98
12.8.3 Visión.....	99
12.8.4 Políticas de la empresa.....	99
12.8.5 Objetivos del negocio.....	100
12.8.6 Manual de funciones.....	100
12.8.7 Jornada laboral.....	103
12.8.8 Capacitación.....	104
12.8.9 Contratación y salario.....	105
12.8.10 Gastos de personal.....	106
12.9 Análisis y resultados del estudio técnico.....	107
13. Estudio financiero.....	109

13.1 Inversión inicial y proyectada	109
13.2 Fuente de financiamiento	113
13.3 Precio de venta	114
13.4 Proyección de ventas	116
13.5 Horizonte del proyecto	117
13.6 Punto de equilibrio	119
13.7 Flujo de efectivo del proyecto	121
13.8 Análisis financiero	123
13.8.1 Balance general	123
13.8.1 Estado de resultados	126
13.8.1.1 Indicadores de liquidez	128
13.9 Análisis del estudio financiero	128
14. Análisis de factibilidad del proyecto	130
Conclusiones	133
Referencias	135
Lista de Tablas	143
Lista de Figuras	145
Anexos	147

Introducción

En Colombia, la Ley 905 de 2004 define la Mipyme de acuerdo con la cantidad de activos totales y el número de empleados contratados que tenga. Esta clasificación aplica de la misma forma para todos los sectores económicos, a diferencia de Estados Unidos y Europa, donde existe un conjunto de sectores económicos que si aceptan esta denominación para las empresas. El tamaño de la empresa puede calcularse usando diferentes criterios (ventas, activos, empleados, etc.), lo importante es poder clasificarlas, ya que dependiendo de esto se deriva su comportamiento, retos y tratamiento dado por las entidades gubernamentales. (Castellanos, 2010).

En la tabla número uno presentada a continuación se aprecia la clasificación de empresas Mipymes que aplica en Colombia.

Tabla 1

Clasificación de las empresas pymes en Colombia.

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Nota: Ley 905 de 2004. Recuperada del Gobierno Nacional, República de Colombia

La importancia que tiene la empresa Mipyme en la economía colombiana se aprecia en el sentido de que son responsables del progreso de varios indicadores macroeconómicos, tal

es el caso del PIB, que según el Banco Mundial en 1994 ocupaba el puesto 40 a nivel mundial y en 2014 subió al puesto 26. Otros aportes relevantes es generar cerca del 67% del empleo y hacer aporte del 28% del PIB nacional, lo cual sustentan el papel protagónico que tiene sobre el sistema productivo. (DANE, 2012).

Según Confecámaras, a corte del primer trimestre de 2016 existían 2'518.181 empresas activas en Colombia. Según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), el 94,7% de ellas son microempresas y 4,9% son pequeñas y medianas empresas. En Bogotá aparecen registradas 740.069 Mipymes, siendo 29,38% del total nacional, por lo cual es la ciudad preferida para ubicar una empresa. Se diferencian 399.659 sociedades y 340.410 personas naturales. Para terminar, en 2017 se creó 7,3% más empresas que en 2016. (Confecámaras, 2018).

El incremento en la cantidad de empresas es consecuencia de las políticas de apoyo al emprendimiento implementadas por el gobierno, comenzando por la ley 1014 de 2006 y apoyados por los Conpes 3297, 3439, 3484, 3527 y 3533 que fomentan la productividad y competitividad de las empresas Mipymes. En este sentido, emprendimiento se entiende como la capacidad que posee una persona para alcanzar los objetivos que se ha trazado y para lograr las metas propuestas en la vida. Si bien el concepto ha estado presente en la humanidad; en los últimos años ha tomado fuerza sustentado en la capacidad de creación de empresa o negocio. (Nova, 2014)

De acuerdo con la edición 2017/2018 del informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Colombia ocupó el puesto 9 en el Índice de Espíritu Emprendedor de 54 países analizados. Los primeros cinco puestos fueron ocupados por Arabia Saudita, Líbano, Indonesia, Polonia y Perú. Se destaca que en percepción de oportunidades se ocupa el

puesto 14, capacidades percibidas el puesto 4 y se ocupa el puesto 3 en las intenciones de crear empresa. Todo esto denota un ambiente propicio para fundar una empresa, buscando independencia económica. (GEM, 2017).

Si bien en los últimos años se ha impulsado la creación de empresas, esto se debe contrastar con la tasa de supervivencia de las empresas en Colombia:

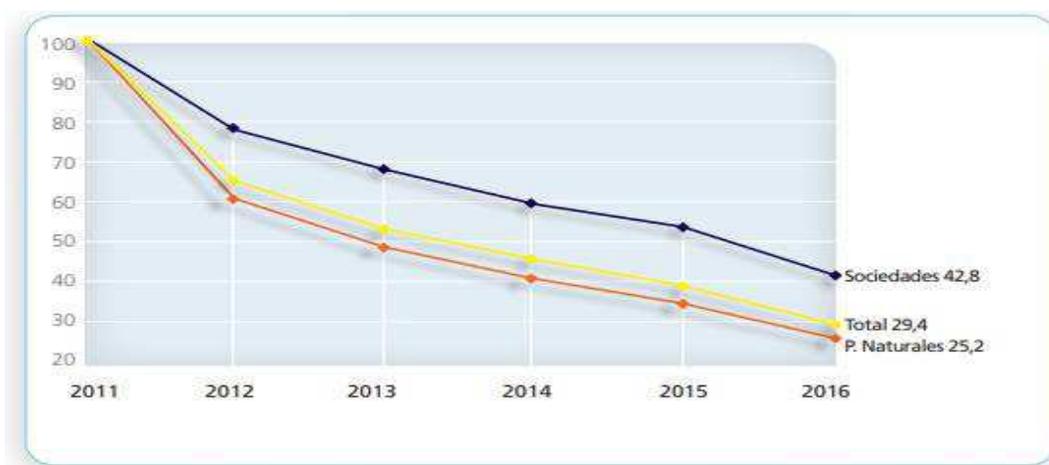


Figura 1 - Tasa de supervivencia de las empresas en Colombia. Recuperada de RUES, 2016.

La anterior gráfica demuestra que si bien a nivel mundial Colombia tiene un buen reconocimiento en la actitud emprendedora, el mantener una empresa vigente en el mercado está supeditado a factores como la tecnología y la inversión en innovación como factores comunes que llevan al fracaso. Según una investigación realizada por el Instituto del Fracaso, los cuatro factores por los cuales frecuentemente fracasan los negocios son: falta de ingresos para subsistir, problemas para ejecutar los planes, aspectos financieros y tener una estructura organizacional pobre. El estudio asegura que en Colombia, luego de 4 años únicamente el 25% de las empresas creadas son exitosas. (Contreras, 2016).

En línea con lo anterior y como propuesta para evitar que los emprendimientos fracasen en los primeros años de creada la empresa, el presente trabajo propone aplicar la metodología de estudio de factibilidad al ejercicio académico de crear una empresa en el contexto Colombiano, documentando todos los aspectos en los cuales se debe incurrir para fundar una micro empresa y las decisiones que se deben tomar para procurar hacerla rentable, totalmente enmarcada dentro de los requisitos de la formalidad y evitar que fracase durante los primeros años de vida.

1. Tema de investigación

El desarrollo de este proyecto se enfocará en la aplicación de los estudios de factibilidad como metodología para apoyar el emprendimiento. El autor Santos afirma que:

El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran. (Santos, 2008)

En este sentido, el estudio de factibilidad aplicado en este proyecto tiene los siguientes componentes: estudio de mercados, con lo que se sustentará que existe una demanda rentable que justifique los esfuerzos de producción durante un espacio de tiempo relativamente largo; estudio técnico, permite cuantificar inversiones y costos en que incurrirá la operación calculada para atender la demanda; estudio económico - financiero, organizará la información monetaria anteriormente levantada para analizarla y determinar la ganancia que genere la iniciativa. (Moya, 2002)

Se debe resaltar que un estudio de factibilidad debe ser desarrollado en su totalidad, usando fuentes de información confiable y recopilada de forma metódica. Lo anterior es relevante en el contexto trabajado, comprendiendo que si se hace apertura de una empresa con estudios parciales o datos viciados, el resultado será el inminente fracaso.

Teniendo en cuenta que el estudio de factibilidad de este proyecto será realizado en un ambiente académico, en seguida se hace un comparativo con un proyecto de investigación

Tabla 2

Diferencia entre proyecto factible y de investigación

DIFERENCIAS ENTRE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y FACTIBLE		
CRITERIOS	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	PROYECTO FACTIBLE
Finalidad	Indagar acerca de un problema de investigación en un área del conocimiento.	Proponer la solución a un problema de tipo práctico o la satisfacción de necesidades de una Institución.
Objetivos	Se definen objetivos de investigación.	Se definen objetivos de acción, procesos o actividades.
Metodología	Se emplean técnicas e instrumentos propios de la investigación.	En cada etapa del proceso se emplean diferentes técnicas.
Secciones para su elaboración	Introducción Planteamiento del problema, Objetivos y Justificación de la investigación. Marco referencial Metodología Análisis e interpretación de los datos Limitaciones Resultados Conclusiones Recomendaciones Referencias	Introducción Contexto de la situación, Objetivos y Justificación del proyecto. Marco referencial Metodología Diagnóstico de necesidades Formulación de la propuesta Análisis de factibilidad Recomendaciones Referencias

Nota: La tabla muestra las diferencias existentes entre los proyectos factibles y de investigación; esto teniendo en cuenta diferentes criterios. Recuperada de la página de Redalyc, 2002

De la anterior tabla se puede resaltar que la naturaleza de los dos tipos de proyecto hace que tengan similitudes y diferencias. Dentro de las similitudes se resalta el tener un objetivo claro al iniciar y la mayoría de las secciones que componen su elaboración. Como diferencias se aprecia la finalidad, en la cual la investigación se centra en responder una pregunta en el marco del conocimiento, mientras que un proyecto factible es la respuesta a

un problema generado por la desatención de necesidades. La segunda y más relevante son las metodologías, la investigación es rigurosa y restringida; mientras que en un proyecto es amplio el conjunto de alternativas a emplear en cada una de las etapas.

Ahora bien, para hacer el ejercicio de aplicación y en línea con la metodología clásica del emprendimiento, se debe decidir a qué se dedicará la empresa para la cual se hará el estudio de factibilidad. Para facilitar los estudios técnicos se optó por una industria que implique transformación de materias primas, a las cuales se tenga fácil acceso, algo de experiencia previa como cliente y que tenga un buen desempeño económico reciente. Según el Dane, (2017), los sectores que más han crecido entre Enero y Octubre de 2017 son Elaboración de Aceites y Grasas con 10,3% y Elaboración de Productos de Molinería con 8,8%.

Así las cosas, se eligió el sector repostero para focalizar la investigación. Este es un subsector económico especializado ubicado dentro del gran sector de alimentos y bebidas, luego la primera evaluación es comprender si hay oportunidad interesante de mercado para realizar el emprendimiento. Para ello se consultó las memorias del III Salón de Pastelería y Repostería Creativa “Xocoart”, realizado del 19 al 21 de abril de 2018 en Bogotá, en donde participaron: Luisa Gallego, chef pastelera y directora del evento; la chef Mónica Ríos, Directora de innovación y desarrollo del Colegio de Gastronomía Gato Dumas Colombia; Álvaro Clavijo, chef del restaurante El Chato; y Charlie Otero, chef e investigador de cocina colombiana. (Montes, 2017)

Además de una entrevista realizada por la revista la barra a Don Jacobo, uno de los pasteleros más reconocidos de Colombia. Las dos fuentes coinciden en que actualmente esta actividad ha avanzado en los últimos años en cuanto a diseño, innovación en la

presentación y calidad, la carrera de pastelería está en auge por el hecho de que están apareciendo más pasteleros instagramers que divulgan el oficio. Sin embargo el sector está atravesando un momento difícil por la falta de divulgación y la falta de la cultura pastelera en los clientes, urge innovar en sabores y texturas bien logradas, comprender el gusto exacto de cada segmento de compradores, faltan puestos de trabajo que inviten a la sofisticación del oficio y sobre todo, explorar la variedad de frutas que tiene Colombia y otras alternativas de harina diferentes al trigo, como son: arroz, sagú, yuca o maíz. El mensaje que dejan es que la pastelería es una fuente enorme de emprendimiento, que puede generar mucho crecimiento económico por el hecho de que los medios de comunicación se han encargado de generar la necesidad. (Salazar, 2017).

Continuando con la intención de focalizar la iniciativa y facilitar los estudios técnicos, dentro de todas las opciones de pastelería se escogió los cupcakes como único producto que se fabricará y comercializará en el emprendimiento evaluado.

El segundo aspecto a decidir fue la localización geográfica, principalmente se eligió cercanía a la investigadora para poder tener fácil acceso a las fuentes de información primaria necesarias para hacer un estudio de factibilidad riguroso. En este sentido el elegido fue la localidad de Fontibón, el barrio Capellanía, en la ciudad de Bogotá.

2. Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

Con el planteamiento del problema se identificará como contribuir en la creación de una empresa en Bogotá, para esto se dará respuesta al siguiente interrogante:

¿Qué tan factible es crear una empresa que produzca y comercialice cupcakes, en el barrio Capellanía de la localidad Fontibón, en la ciudad de Bogotá?

2.2 Objetivo general del proyecto

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de repostería que produzca y comercialice cupcakes en el barrio Capellanía de la ciudad de Bogotá, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de un estudio de factibilidad.

2.3 Objetivos específicos

Con este proyecto de investigación se pretende lograr lo siguiente:

- Presentar el contexto en el que se desarrollará la empresa y el sector al cual pertenece.
- Citar casos de éxito y/o fracaso de empresas que no hayan aplicado estudios de factibilidad, es decir, mencionar los antecedentes que se tengan de este sector.
- Entender las leyes y/o normas que rigen a las empresas de este sector.
- Conocer y entender las partes que componen un estudio de factibilidad

- Aplicar un estudio de mercados, técnico y financiero con cada uno de sus componentes.
- Realizar el análisis de factibilidad del proyecto.

2.4 Justificación del proyecto

La justificación de la investigación dará lugar al abordar dos temas, estos fueron seleccionados con el fin de dar respuesta a los objetivos del proyecto en el que se pretende generar contribución económica al sector repostero, además de dar lugar a la implementación de los estudios de factibilidad, su importancia y que aspectos son considerados como éxito en su aplicación.

A continuación veremos los detalles de estos dos aspectos.

2.4.1 En cuanto al sector económico elegido.

Para el año 2006, el sector de panadería y pastelería es considerado altamente dinámico en cuanto a sus ventas, se calcula que la rotación de los productos que ocurre diariamente es del 97.5% en las empresas del sector. Esto lleva a decisiones como el uso de un empaque sencillo, como lo es bolsas plásticas y de papel de bajo calibre, papel parafinado y cajas de cartón. Se sabe que la vida útil de los productos es de 1-10 días (84.6%) y entre 10-30 días (15.9%). Las devoluciones solo se presentan en el 36.1% de las empresas, el 26% de ellas debido principalmente a la caducidad en la fecha de vencimiento, rompimiento de empaque, inadecuada manipulación de los clientes o falla en las condiciones de almacenamiento a temperatura y humedad relativa que facilitan la presencia de hongos.

(SENA, 2006)

La actividad económica de la panadería y pastelería muestra tendencia creciente, el aporte que las empresas actuales realizan a este sector es cada vez mayor. En la siguiente tabla se muestra los estados de resultados de 10 empresas del sector que se destacan por sus ingresos y posicionamiento en el mercado. Cifras expresadas en millones de pesos.

Tabla 3

Estado de Resultado, 10 Empresas del sector repostero en Colombia

EMPRESAS DEL SECTOR REPOSTERO EN COLOMBIA							
No.	Empresa	Estado de Resultados					
		Ingresos Operacionales	Resultado Bruto	EBITDA	Resultado Operativo	Intereses	Resultado Neto
1	Harinera del Valle SA	\$ 729.268	\$ 177.163	\$ 60.239	\$ 54.721	\$ 16.196	\$ 24.208
2	Compañía de Galletas Noel SAS	\$ 670.903	\$ 241.150	\$ 91.771	\$ 83.079	\$ 36.457	\$ 111.873
3	Bimbo de Colombia SA	\$ 478.075	\$ 219.097	\$ 54.283	\$ 32.122	\$ 3.388	\$ 15.584
4	Productos Ramo SA	\$ 307.842	\$ 116.925	\$ 17.331	\$ 12.582	\$ 4.279	\$ (597)
5	Alimentos Polar Colombia SAS	\$ 303.065	\$ 121.543	\$ 25.210	\$ 15.121	\$ 3.930	\$ 5.919
6	Compañía Manufacturera de Pan Comapan SA	\$ 95.663	\$ 34.407	\$ 11.978	\$ 8.643	\$ 518	\$ 1.800
7	Pan Pa Ya Ltda	\$ 71.504	\$ 29.946	\$ 3.559	\$ 1.899	\$ 935	\$ 1.547
8	Ponque Ramo de Antioquia SA	\$ 67.969	\$ 18.633	\$ (2.811)	\$ (3.244)	\$ 84	\$ (5.600)
9	Donuool SA	\$ 61.834	\$ 39.903	\$ 3.548	\$ 1.780	\$ 1.047	\$ 854
10	Industria Santa Clara SAS	\$ 43.513	\$ 12.895	\$ (9.260)	\$ (9.681)	\$ 382	\$ (10.252)

Nota: Esta tabla muestra los resultados de un estado de resultados aplicado a 10 empresas del sector repostero en Colombia. Tomado de la página de E-informa, 2016.

De la anterior tabla se deben resaltar los resultados de empresas que dentro de su portafolio de productos ofrecen propuestas que caben dentro de la actividad pastelera, tal es el caso de la Compañía de Galletas Noel S.A, Bimbo de Colombia S.A. y Productos Ramo S.A. Si bien su propuesta va orientada al consumo masivo, también enfrentan los retos reconocidos anteriormente: innovación, gusto del cliente y demás aspectos ya expuestos en secciones anteriores.

2.4.2 En cuanto a los estudios de factibilidad.

En la actualidad las empresas y los inversionistas dedican tiempo a levantar información, analizar el entorno y proyectar los resultados, con esto se verifica la factibilidad del logro de buenas cosas antes de tomar una decisión. Caso de esto es la adquisición que en 2009 hizo el Grupo Bimbo de la panificadora Weston Foods, Inc., ubicada en Estados Unidos como parte de su plan de expansión de la plataforma de distribución y portafolio de productos. En la carta de Daniel Servitje Montull, Director General, incluida en el informe anual se presentan las cifras de esta transacción: valor de la adquisición 2.500 millones de dólares, monto de la financiación 2.300 millones de dólares pagados de forma anticipada, contribución al 37,9% de incremento en la utilidad e incremento del desempeño operativo en el mercado americano. Según indica el informe, la adquisición tenía tres restricciones: mantener la visibilidad y los ingresos en el este, mejorar la rentabilidad en el oeste y obtener beneficios como resultado de la sinergia. (Grupo Bimbo, 2016)

Desde luego estos resultados no se habrían logrado si no se hubiese hecho un estudio de factibilidad riguroso previo a la realizar la inversión.

Otro caso de un sector económico diferente se dio en Febrero de 2016, la compañía Continental Gold entregó el resultado de los estudios de factibilidad dirigidos por JDS Energy & Mining, Inc. para el proyecto Buriticá en el departamento de Antioquia, presentando las reservas minerales y análisis económico que justifican la inversión en una mina subterránea para extracción de oro y plata. Se estimó que las vetas Yaraguá y Veta Sur tienen 3.7 millones de onzas de oro y 10.7 millones de onzas de plata. Algunas de las cifras relevantes del informe indican que la TIR después de impuestos es de 31.2% a 37.8%; período de amortización es de 1.8 a 2.3 años; valor de la inversión incluyendo

contingencias es \$389.2 millones de dólares; la mina tendrá una vida aproximada de 14 años. (Continental Gold, 2016).

Puntualmente en el ámbito del emprendimiento, estudios de la Cámara de Comercio de Bogotá, determinan que la tasa de mortalidad en las empresas en el país asciende a 45% durante el primer año de vida, del cuarto al quinto año de operación sólo el 29% de las empresas sobreviven. Consciente de esta situación y de la necesidad de impulsar el emprendimiento en Colombia, se han hecho esfuerzos para darle un panorama claro y estrategias que debe considerar el emprendedor para desarrollar un modelo de negocio que logre permanecer en el mercado. Para ello la Cámara de Comercio ha creado un sitio web donde ofrece servicios de capacitación y asesoría a emprendedores y empresarios (<http://www.bogotaemprende.com>) allí se encuentran cursos virtuales y herramientas orientadas a temas importantes como: precio, costos y gastos, proyección de ingresos y proceso productivo. (Sanchez, 2017). Si bien no se está realizando un proceso formal de análisis de factibilidad de las ideas de negocio, se están abordando por separado los tres estudios antes mencionados: mercados, técnico y económico – financiero. Con esto se busca aumentar la tasa de éxito en los emprendimientos y disminuir las pérdidas económicas que deja el montaje de una empresa condenada al fracaso.

2. Marco de referencia de la investigación

La razón central para hacer un esfuerzo en el estudio de factibilidad de una idea de negocio está en el hecho de minimizar los riesgos propios de la inversión, conociendo de manera anticipada la amplitud y profundidad del portafolio de productos a ofrecer y los resultados que se obtendrán en el futuro cercano. El resultado final será un análisis completo y detallado, capaz de responder al menos los principales interrogantes y expectativas, respecto a la idea de negocio que se tiene.

Un estudio de factibilidad permite dar algo de certeza en cuanto al éxito o fracaso de una idea de negocio, siempre que se realice dentro de un marco de rigurosidad, comprendiendo que están en juego intereses de emprendedores e inversionistas actuales y futuros. De allí que el equipo encargado debe hacer un trabajo en materia de investigación orientado a lograr información suficiente sobre el proyecto de inversión, demostrando así su responsabilidad, compromiso y profesionalismo con el logro de un informe que sea altamente confiable para determinar si se invierte o no (Cajigas, 2004).

El hecho de que el estudio de factibilidad sea amplio en cuanto a la cantidad de factores valorados y en el tipo de información utilizada, se convierte en un elemento independiente y tiene su propia fuerza concluyente. Consecuencia de esto puede arrojar un veredicto distinto al presentado por un análisis de pre-factibilidad. Esto se da por el hecho de que los estudios de pre-factibilidad utilizan información secundaria y documentan la generalidad de los aspectos relevantes para hacer la inversión; mientras que los estudios de factibilidad usan información de fuentes primarias y tienen en cuenta todos los factores que se consideren importantes para la toma de decisión. De allí que el veredicto que arroje un

estudio de factibilidad sea considerado como definitivo para el logro de los intereses (Cajigas, 2004).

Con respecto al tema tratado, el autor tomado como referencia afirma que:

“un estudio de factibilidad rigurosamente realizado dice que una idea emprendedora no es viable y por tanto desaconseja su montaje, este trabajo puede merecer una calificación tan alta o mayor, como los estudios que habiendo sido realizados con iguales estándares o incluso menores, hayan encontrado viable invertir en un proyecto y hayan conducido a su montaje. Este resultado negativo, como lo menciona el autor puede ser aún mejor considerado y evaluado dado que representa para el inversor la mejor decisión que pueda tomar, así mismo aporta en aprendizaje tanto para el inversor como el emprendedor” (Cajigas, 2004).

Según los autores consultados, obtener un resultado negativo en uno de los componentes del estudio de factibilidad debe ser interpretado como oportunidad de mejora para la idea de negocio. Mientras que obtener resultados negativos en todos los componentes implica que se debe reconsiderar seriamente el montaje de la empresa. Con este tipo de ejercicios se busca evitar perder tiempo y dinero en su ejecución, además de sobre esfuerzos incurridos por lograr que finalmente resulte.

4. Antecedentes investigativos del proyecto (Estado del arte)

Morales y Morales (2009), de acuerdo al libro Proyectos de inversión los autores indican lo siguiente:

Considera que desde que el ser humano usó su energía para fabricar herramientas para trabajar la tierra y obtener frutos, construir casas que le protegieran de la intemperie y diseñar planes para cazar animales, empezó a realizar inversiones, ya que para lograr estos objetivos destinaba recursos de tiempo, materiales y humanos con la esperanza de lograr algún beneficio. Estas inversiones, que tenían la finalidad de satisfacer sus necesidades básicas, se realizaban con el propósito de obtener beneficios materiales en el futuro. Además, los resultados que se obtenían eran más satisfactorios con estas inversiones de tiempo, materiales y trabajo humano, en comparación con lo que obtenía si no se realizaban. (Morales y Morales, 2009).

Comprendiendo la importancia de las inversiones, en los tiempos actuales resulta imperioso asegurar que los recursos destinados para echar a andar una iniciativa no se perderán, por el contrario, se obtendrán ganancia de ellos. Por lo anterior a continuación se detallan las características que deben tener las inversiones: (Morales y Morales, 2009).

A continuación se detallan las características de las inversiones:

- Beneficios. Siempre existe la expectativa de obtener un resultado, producto o beneficio mayor que si no se realizara la inversión.
- Tiempo. Toda aplicación de recursos se hace con la confianza de recuperar la inversión en el menor tiempo posible, de allí que se necesita una fecha aproximada en que habrá recepción de ganancias.

- **Riesgo.** Es la probabilidad de perder la inversión por diversos motivos asociados con el resultado adverso de las variables que condicionan la generación de rendimientos de la inversión

Otros autores consideran relevante centrarse en estudiar el qué hacer de las empresas de la industria, analizando el comportamiento de las empresas que son consideradas competidoras directas en el mercado atendido. Al revisar los resultados logrados por cada uno de ellos es posible diagnosticar las causas de éxito o fracaso de unas sobre otras. Con base en estos antecedentes documentados, es posible definir una estrategia comercial que sea competitiva, que opaque la imagen de los competidores ante los clientes y así permita lograr la participación de mercado que cubra los gastos de operación y además deje la ganancia esperada al final del ejercicio (Sapag 2007).

Una de las metodologías utilizadas para el emprendimiento es el método Canvas, diseñado para empresas emergentes (startups) que participan en industrias totalmente nuevas. La herramienta principal es el lienzo, el cual ayuda a organizar la iniciativa de negocio que se tiene con el objetivo de aterrizarla al contexto y generar una empresa que permanezca en el tiempo. En la siguiente gráfica se presenta la estructura general del lienzo.

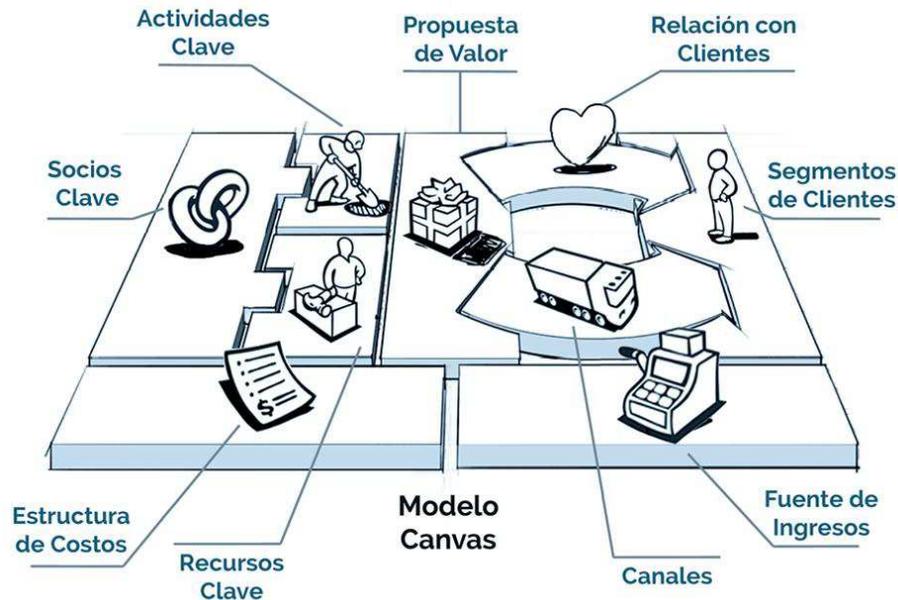


Figura 2. Modelo Canvas. Esta tabla muestra la aplicación y cada una de las partes de un modelo Canvas. Tomado de Keyandcloud, 2017.

A continuación se hace una descripción breve de cada una de las partes, según lo indican los autores, Osterwalder y Pigneur, (2016):

- Segmentos de clientes: Representa los clientes que serán atendidos y de los cuales se deben comprender los ‘dolores’ que generan la necesidad que se pretende atender.
- Propuesta de valor: Representa la forma particular como la empresa atiende la necesidad del cliente, la cual debe ser diferente y muy importante para el cliente, puesto de que de allí dependen la cantidad de clientes y el ingreso recibido.
- Canales: Serán los medios utilizados para poner en contacto la propuesta de valor con los segmentos de clientes atendidos.

- **Relación con clientes:** Es la consecuencia que genera para la empresa la buena conexión entre los segmentos de clientes y la propuesta de valor construida.
- **Actividades clave:** Serán las acciones importantes que deban realizarse para perfeccionar cada vez más la propuesta de valor definida.
- **Recursos clave:** Son las herramientas o medios, propios o externos que son fundamentales para mejorar la propuesta de valor.
- **Socios clave:** Serán los aliados estratégicos necesarios para crear y entregar la propuesta de valor al cliente.
- **Estructura de costos:** Será la cuantificación de todas las salidas de dinero que se requieran para que el modelo de negocio funcione y se perfeccione.
- **Fuente de ingresos:** Tiene en cuenta todas las ganancias económicas tangibles e intangibles que recibirá la empresa por cuenta del funcionamiento del modelo de negocio.

(Osterwalder y Pigneur, 2016)

5. Conceptos clave del proyecto y la definición de los mismos (Marco Conceptual)

Dentro de las palabras claves utilizadas en la siguiente investigación se citan las siguientes:

- Comercialización: La autora, Gamboa (1993), afirma que “el concepto de comercialización y mercadeo son sinónimos y se refieren a la segunda fase del proceso productivo”. Es decir, es “el conjunto de procesos y etapas que deben superar los productos en el flujo de traslado desde el productor hasta el consumidos final. Incluye actividades físicas y económicas, bajo un marco legal e institucional. (p11).
- Costos de fabricación: Son erogaciones de efectivo, cargos y acumulaciones, estos gastos también son considerados como costos y gastos indirectos de fabricación. En ese sentido estos gastos se dan cuando la empresa realiza el alquiler de la planta o cuando efectúa el pago de patentes de funcionamiento. Otros factores que generan estos gastos son los pagos anticipados, cuando se consumen, es decir que estos se cargan cuando se conocen, también se generan cuando se deprecian los activos fijos, instalaciones, maquinaria, etc. estos gastos son acumulativos. (Zambrana, 2012)

Los gastos de fabricación por su origen responden a la siguiente clasificación para su aplicación en la contabilización:

- Materiales indirectos, suministros e insumos de fabricación.
- Mano de obra directa.
- Otros.

- Cupcake: Es un pastelito o tarta individual de origen estadounidense, la base es una masa tipo bizcocho suave y esponjoso, compuesta generalmente por harina, azúcar, mantequilla y huevos aunque esta masa básica admite las mil y una variantes, todas ellas excelentes. El cupcake nació en el siglo XIX y su nombre se debe a que sus ingredientes se medían por tazas (cup=taza y cake=pastel) y también se dice que como no existían moldes apropiados las mismas tazas eran utilizadas para la elaboración de estos deliciosos dulces. (Blaukitchen, 2011)

- Demanda: Rosales (2000), afirma que: Cuando nos referimos a la demanda de un individuo por un bien o servicio determinado expresa un comportamiento hacia la máxima satisfacción, dada la influencia de toda una serie de determinantes. Además, cuando nos referimos a la demanda de bienes, debemos tener claro que se demandan estos precisamente porque son útiles, es decir, son demandados por todas aquellas personas que lo desean. Por otro parte, demanda en economía se refiere a una demanda efectiva, que significa que esta se encuentra respaldada por una cantidad de compra suficiente para pagar el precio que se cobra por la cantidad demandada. (p25).

- Distribución: Según West (1991), “La distribución es algo más que camiones y almacenes y que afecta a toda una serie de operaciones empresariales. Incluye la planificación y el control del movimiento físico de productos desde la fábrica hasta el consumidor final”. (p4).

- Empresa: Según Ruiz y Del Valle (2007), “El concepto de empresa es una elaboración de la ciencia de la economía y son muchas las definiciones que desde el punto de vista económico se han dado sobre ella”. Una de ella es, que la empresa es “la

organización de los factores de la producción con el fin de tener una ganancia ilimitada.” (p27).

- Estudio de Factibilidad: Es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación. (Miranda J. J., 2005)

- Finanzas: Según Levy (2005), “El concepto tradicional es que las finanzas tienen por objeto la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación”. (p39).

- Fuentes de financiación: Son las vías que utiliza la empresa para obtener los recursos financieros necesarios que sufraguen su actividad. En el balance de una empresa se recogen las distintas fuentes de financiación. Podemos encontrar dos grandes grupos el patrimonio neto y el pasivo. Por ejemplo, el patrimonio neto: son los recursos propios de la empresa, las aportaciones de capital de los socios, las reservas y los beneficios no distribuidos. Por su parte, el pasivo: recoge las obligaciones de la empresa como los préstamos bancarios, las deudas con proveedores o las deudas con el estado. (Cabia, 2015)

- Margen: El margen es aquel que determina el beneficio obtenido por cada unidad vendida por la empresa, es decir, recibir una recompensa por el esfuerzo realizado en lo invertido. (Chávez, 2003).
- Mercado: Según Philip Kotler: "Serie de todos los compradores, reales y en potencia, de un producto o servicio". (Kotler, Fundamentos de Marketing, Sexta edición, 2003)
- Presupuesto: Según Muñiz (2009), "Es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia". (p41)
- Producción: En el libro Elementos de Microeconomía Rosales (2000) afirma que la producción es la "obtención de bienes tangibles u objetos tales como: zapatos, vestidos, maíz, arroz, edificios, etc. Sin embargo en economía este concepto es mucho más amplio, dado que comprende por una parte la obtención de bienes tangibles y por otra la de bienes intangibles o servicios tales como, salud, diversión, educación". (p60).
- Punto de equilibrio: Hace referencia al nivel de ventas de una empresa para cubrir los costes fijos y variables. Esto implicará que una compañía, en su punto de equilibrio, contará con un beneficio igual a cero, en donde no perderá dinero, pero tampoco lo ganará. (Economía, 2017). En pocas palabras, una empresa llega al punto de equilibrio cuando sus ingresos totales son iguales a los costos totales y por ende no gana ni pierde. (Zambrana, 2012)

- Repostería: Se conoce como el arte de preparar y decorar pudines, dulces, bizcochos, etc. También se conoce como los lugares donde los reposteros ponen a la venta sus productos de pastelería. Para (Granados, 2003)“La repostería es herencia de las civilizaciones que, a lo largo de los siglos, han enriquecido las costumbres, la calidad y el arte de vivir”.
- Rentabilidad: Faga (2006), en su libro como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables, afirma que, rentabilidad es en principio, sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio, de lucro. Presupone la realización de negocios con márgenes positivos. Además, implica que en largo plazo, el dinero que entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma (p14).
- Retorno de la inversión: Es una de las medidas de rendimiento que se utilizan para valorar la eficacia de una inversión o poder comparar la eficacia de inversiones diferentes. Se utiliza porque es un cálculo muy sencillo de calcular y se puede aplicar a distintas inversiones. (Soto, 2012)

6. Análisis de las teorías que soportan la investigación (Marco Teórico)

Las teorías seleccionadas para sustentar la investigación son dos, estas son la aplicación del marketing a través del mix de marketing y los estudios de factibilidad.

6.1 Marketing

Philip Kotler & Gary Armstrong, en su libro de "Fundamentos de Marketing" definen el marketing como "una filosofía de dirección de marketing según la cual, el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores". Con esta definición nos invita a proyectar a la empresa a cumplir las necesidades de los consumidores con el fin de mantener siempre el interés por la adquisición del producto y así el cliente sea leal hacia la propuesta de la empresa. (Kotler y Armstrong, 2003)

Por otra parte, los autores del libro "Fundamentos de Marketing", explican que el concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización". En ese sentido y a criterio de los autores, el concepto de marketing se basa en tres ideas: "Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Kotler y Armstrong, 2003)

El marketing que se aplicará en el proyecto, desarrollará el mix de marketing que consta de las 4 P's, dicho esto, a continuación se definen cada una de ellas, con base a lo dicho por Ayensa (2017) en su libro Operaciones administrativas de compraventa:

Producto, son los bienes y servicios que la empresa desea introducir en el mercado. Por su parte, Sangri, (2014) en su libro *Introducción a la Mercadotecnia*, define el producto como el satisfactor que debe llegar al cliente, en el momento preciso y en el lugar adecuado, además de llenar los requerimientos que solicitó.

Precio, este se ha de fijar en función de los resultados que se desean obtener, teniendo en cuenta la competencia, los costes, etcétera. Por su parte, Sangri, (2014) en su libro *Introducción a la Mercadotecnia*, define que se deben considerar los siguientes aspectos para asignar el precio a un producto, estos son:

- Costos fijos (+) : Materia prima y producción
- Costos variables (+): Servicio, distribución, ventas, comunicación e investigación de mercado.
- Utilidad (+)
- Descuento (-)

Es decir, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costos fijos} + \text{Costos Variables} + \text{Utilidad} - \text{Descuentos} = \text{Precio}$$

(Sangri, 2014)

Plaza, es lo que se conoce como distribución y se refiere a los lugares (placement) en los que va a ser comercializado el producto. (Sangri, 2014)

Promoción, de acuerdo a Ayensa (2017), afirma que son x, sea esta la gestión de los vendedores, la oferta del producto o servicio o por teléfono, internet u otros medios similares.

6.2 Estudios de factibilidad

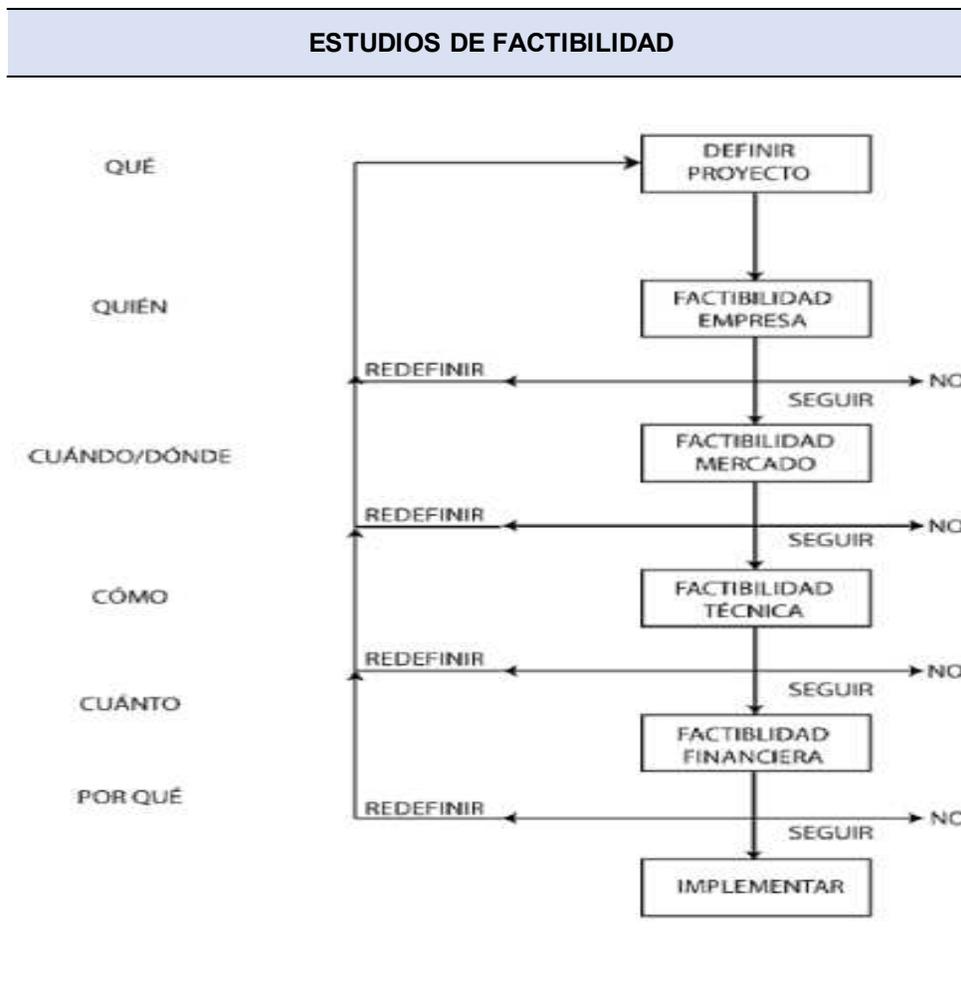
De acuerdo al libro El proyecto de inversión como estrategia gerencial, en el capítulo dos el autor Pacheco (2015), afirma que:

“El estudio de factibilidad es una condición para el éxito en la implantación de un proyecto, por lo que se debe tener claro lo que se desea alcanzar; es decir, preguntar “qué”, lo cual una vez definido, verifica la factibilidad de que el proyecto pueda ser llevado a cabo por una empresa y cuál es la estructura, tanto legal, organizacional y financiera que se debe adoptar”.

Con base a esta afirmación dada por el autor, la siguiente tabla muestra de manera gráfica la definición a los estudios de factibilidad.

Tabla 5

Definición estudios de factibilidad



Nota: Recuperado del libro de Pacheco, 2015.

Para el autor, la aplicación de estudios de factibilidad debe contar con tres partes fundamentales que al evaluarlas individualmente podrá determinar si se debe continuar o no con el proyecto, estas partes son las siguientes:

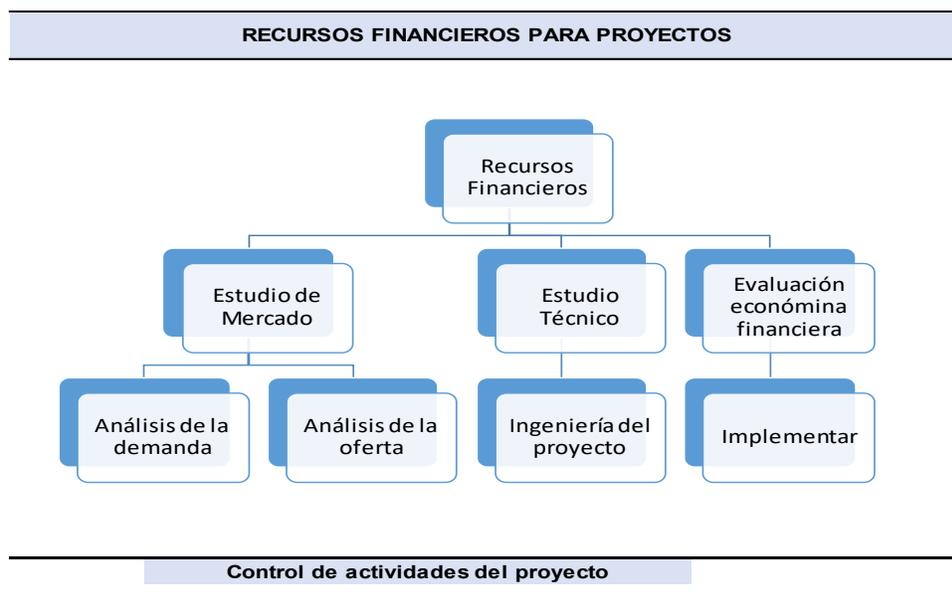
Estudio de mercado: Con este estudio se pretende conocer y hacer un análisis de la demanda y la oferta; es decir, saber quiénes serán los posibles consumidores del producto o servicio a proporcionar, así como cuáles son las empresas que actualmente lo ofrecen. (la competencia) (Pacheco 2015).

Estudio técnico: Con esto se espera conocer las necesidades de la empresa, y qué es lo que se requiere para producir el bien o el servicio que se desea proporcionar (Pacheco 2015).

Es importante considerar, que el inversionista antes de iniciar cada proyecto, debe saber qué es lo que lo mueve, es decir, responder a la pregunta que hace el autor del ¿Qué?; de esta manera se podrán determinar los objetivos y como consecuencia a esta la factibilidad de implementar o no el proyecto. Además, se debe contemplar la posibilidad de que si la factibilidad es negativa, se debe negar el proyecto definitivamente o redefinirlo en Joint Venture (alianzas estratégicas) (Pacheco, 2015).

Estudio económico-financiero: Es necesario para saber si la organización cuenta con los recursos suficientes para continuar con su proyecto. (Pacheco 2015) Dentro de este estudio Financiero se deben contemplar cada uno de los recursos destinados para cada tipo de estudio a realizar. Estos son descritos por el autor en la siguiente gráfica.

Tabla 6
Recursos financieros en los estudios de factibilidad



Nota: De acuerdo a la aplicación de los estudios de factibilidad se deben tener en cuenta ciertos recursos financieros que influyen en el estudio, tal como se aprecia en la tabla. Elaborada con los datos tomado del libro de Pacheco, 2015.

Esta gráfica representa un cronograma de las actividades a realizar durante la aplicación de los estudios de factibilidad, para esto, primero se debe iniciar con el estudio de mercado, después, el técnico, y una vez realizado estos dos estudios se debe llevar a cabo el estudio económico-financiero. A su vez, esta gráfica nos muestra algunos de los recursos más importantes que deben ser tenidos en cuenta en la aplicación de cada estudio, como por ejemplo el análisis de la demanda y la oferta para el estudio de mercado y la ingeniería del proyecto para el estudio técnico.

Una vez sean terminados los tres estudios y se haya comprobado que la factibilidad en cada uno de ellos, después de su aplicación es positiva, se procede a implementar el proyecto.

7. Descripción del lugar donde se llevará a cabo el proyecto

7.1 Generalidades de la localidad

A continuación, en el siguiente mapa se podrá observar la ubicación de esta localidad:

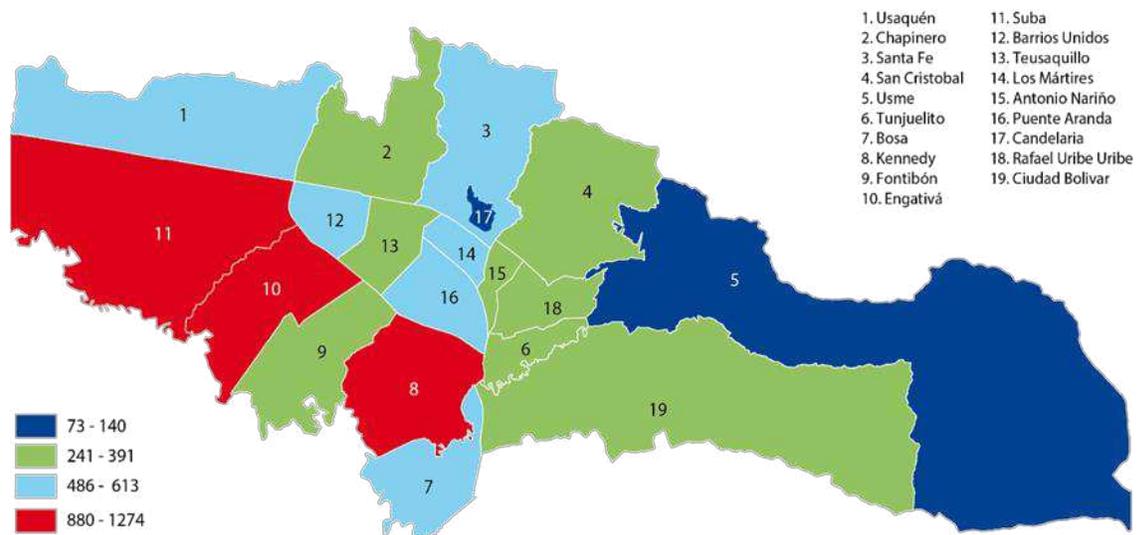


Figura 3. Ubicación de la localidad de Fontibón. La siguiente gráfica nos muestra la ubicación de las localidades actuales en Bogotá. Recuperado de Comunidad Vps, 2016.

La localidad de Fontibón es la número 9 de la ciudad, Su extensión es de 3.327,2 hectáreas, representando el 3.9% del distrito. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015) Cuenta con amplias vías de acceso que permitirán el fácil desplazamiento de los comensales, además de una multitud de rutas de transporte público y de Transmilenio sobre la Avda. Calle 26. Forma parte de uno de los sectores empresariales y hoteleros más importantes de Bogotá y estratégica ubicación con vocación empresarial.

Los límites geográficos de ésta localidad son: Al norte, con la localidad de Engativá, al oriente con las localidades de Puente Aranda y Teusaquillo; al Occidente, con toda la ribera del río Bogotá y los municipios de Funza y Mosquera y, al sur, con la localidad de Kennedy. (Uribe, 2009)

Como consecuencia a las ventajas geográficas con las que cuenta la localidad se podría afirmar que las posibilidades de acceso son favorables y que su ubicación es ideal para iniciar un proyecto empresarial.

Además, de acuerdo al último censo realizado en esta localidad se encontró que:

De los 17.169 establecimientos económicos censados en el 2005 en la localidad de Fontibón, el 8,7% se dedican a actividades industriales, el 37,0% a comercio, el 40,4% a servicios, el 10,5% a otras actividades y el 0,4% estaban desocupados. (Uribe, 2009)

A continuación se mostrará una gráfica en donde se argumenta lo previamente mencionado:

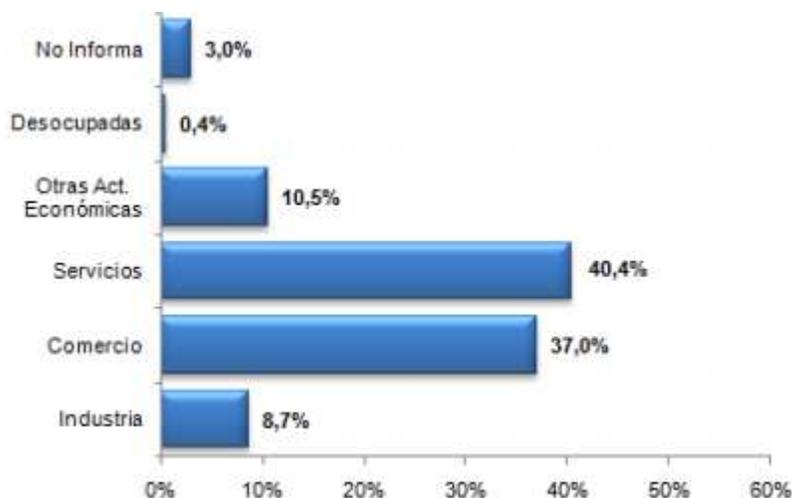


Figura 4. Participación de establecimientos en Fontibón según la actividad. Recuperado del Censo del DANE, 2009

En el sector servicios las unidades de planeamiento zonal donde ésta actividad ocupa el primer lugar son: Modelia, Ciudad Salitre Occidental y Aeropuerto El Dorado.

En el sector comercio, las unidades de planeamiento zonal en las cuales predominan los establecimientos para la actividad de comercio son: Fontibón, Fontibón San Pablo y Zona Franca. Ahora bien, Por actividad económica, en la localidad de Fontibón predomina el sector servicios con 6.939 establecimientos de los cuales 905 (13,0%) están ubicados en viviendas y 6.034 (87,0%) en unidades independientes. (Uribe, 2009)

Teniendo en cuenta que la localidad de Fontibón tiene 330.156 habitantes, los cuales representan el 4,5% del total de población de Bogotá. Por estrato socioeconómico se tiene que del total de habitantes de Fontibón para el 2009, el 51,0% se encuentran en el estrato medio-bajo, el 27,4% en el medio, el 20,0% en el bajo y el 1,6% sin estrato.

A continuación se podrá observar la cantidad de personas por estrato y barrios de la localidad de Fontibón:

Tabla 7
Habitantes por estratos en la localidad de Fontibón

POBLACIÓN POR ESTRATOS EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN					
UPZ	Estratos				Total
	Sin estrato	Bajo	Medio - bajo	Medio	
75 Fontibón	2.176	3.975	130.728	610	137.489
76 Fontibón San Pablo	681	21.706	9.747		32.134
77 Zona Franca	377	39.270	17		39.664
110 Ciudad Salitre Occidental	62		10.080	30.964	41.106
112 Granjas de Techo	564	923	1.776	19.598	22.861
114 Modelia	112		5.810	33.488	39.410
115 Capellanía	483		10.352	5.822	16.657
117 Aeropuerto El Dorado	835				835
Total	5.290	65.874	168.510	90.482	330.156

Nota: La siguiente gráfica nos muestra la cantidad de habitantes clasificados en estratos de los barrios de la localidad de Fontibón. . Recuperado de Conociendo la localidad de Fontibón, 2009.

La gráfica anterior describe la cantidad de habitantes que se encuentran en cada uno de los barrios de la localidad de Fontibón, esta información será necesaria para la determinación del punto de venta, es decir la P de Plaza de las 4 P's.

8. Historia del problema (Marco Histórico)

Para conocer un poco sobre la historia de los estudios de factibilidad y de esta manera aterrizarlo al proyecto, a continuación, se mencionarán algunas de las consecuencias que se pueden tener en las empresas por la no aplicación de estos estudios.

Según estudios del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), “la pequeña y mediana empresa (pyme) se caracteriza por sus elevadas tasas de mortalidad; así, en Colombia se estima una tasa de cierre del 16.4% para el año 2009, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá en 2006; se destaca en el trienio 2003-2006 que se crearon en la capital del país 43,716 nuevas empresas, con un crecimiento del 16% respecto al trienio anterior. De acuerdo a estas cifras, la cantidad de millones perdidos logran ser 3.3 billones de pesos en capital acumulado” (GEM, 2015)

En la mayoría de los casos, las pymes que fracasan lo hacen dado a que le dan mayor prioridad a los factores externos, según los estudios del GEM (2015), estos factores son “la disponibilidad de mecanismos de crédito, los trámites administrativos, las relaciones con el sector gubernamental, con las instituciones financieras, con los proveedores, con los distribuidores, personal y, en general, con el entorno al que está expuesto”. Los factores mencionados por el autor, por lo general abarcan conceptos del entorno que rodeará la empresa, sin embargo cuando se aplican estudios de factibilidad y se siguen los lineamientos de su aplicación tomando el estudio técnico, de mercado y financiero se

logran abarcar factores internos que deben estar claros y completamente definidos para que el objetivo final se pueda lograr.

Es por esto, que las empresas entran en crisis y se empieza a determinar un estado de fracaso empresarial, denotado como fracaso financiero o suspensión de pagos y catalogados legalmente en quiebra.

De acuerdo a la Superintendencia de Sociedades para el año 2014, “las empresas que iniciaron la liquidación obligatoria contaban con 30,687 empleados, sus activos sumaban 3, 788,564 millones de pesos y sus pasivos, 5, 821,952 millones de pesos, lo cual refleja un alto endeudamiento” (GEM, 2015). Esta es otra consecuencia que trae el no conocer internamente la empresa, es decir el no aplicar un estudio técnico y financiero sólido, que permita tener clara la capacidad que tiene la compañía y cuál sería su máximo, con el fin de no exceder los límites de endeudamiento.

Por otro lado, de acuerdo a la Superintendencia de Sociedades para el año 2015, los sectores con mayores procesos de liquidación judicial iniciados son el comercio y el manufacturero y los departamentos con mayor concentración son Bogotá (37%), Antioquia (23%) y Valle del Cauca (12%). Asimismo, los trabajadores al inicio del proceso eran 4196 personas, los activos ascendían a 3, 786,098 millones de pesos y los pasivos, a 4, 781,749 millones de pesos (GEM, 2015). Frente a esta problemática y con el fin de permanecer en el mercado, algunas empresas logran aplicar durante este periodo de crisis, alianzas estratégicas que les permitan tener una re-organización empresarial, la cual busca preservar las empresas mediante una restructuración interna en las áreas identificadas con mayor oportunidad, además de hacer acuerdos con acreedores que le financien este proceso que les permitirá surgir y renacer nuevamente para recuperar su mercado.

A continuación, se muestra la tendencia que han tenido las empresas que han optado por esta re-organización:



Figura 5. Re-organización de las empresas. Recuperado de la GEM con datos de la Superintendencia de Sociedades, 2015.

En la figura anterior, se puede observar la gran cantidad de empresas que para el año 2011 se acogieron a la estrategia de re-organización, además dado esta tendencia positiva tal como se observa en la gráfica, años más adelante mayor cantidad de empresas se acogieron a esto para el año 2014.

Teniendo en cuenta estas variables previamente mencionadas se concluye que en Colombia la cantidad de empresas que tienen áreas de oportunidad y que en la mayoría de los casos, fracasan por la falta de conocimiento y definición de objetivos claros, además de previamente conocer cada una de las partes y/o fortalezas tanto internas como externas que tendrá la empresa; estas conforman una alta cantidad y más aún cuando Bogotá es considerado como un centro de negocio por la cantidad y variedad de mercados que se pueden encontrar en esta ciudad. Sin embargo, es importante que esta premisa se encuentre sustentada con cifras verídicas que comprueben y demuestren la importancia de aplicar un

estudio de factibilidad. La siguiente gráfica describe la cantidad de empresas sanas y fracasadas.

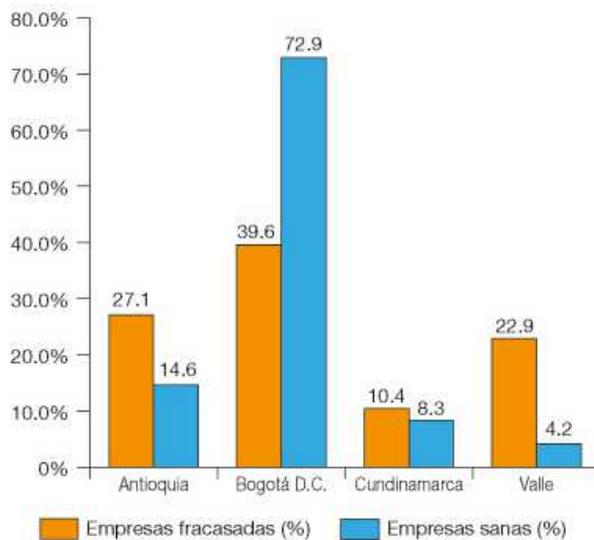


Figura 5. Empresas Sanas y Fracasadas por región. Recuperado de la GEM con datos de la Superintendencia de Sociedades, 2015.

9. Análisis de las leyes y normas que inciden en el proyecto (marco legal)

De acuerdo a la normatividad de panaderías y pastelerías, el marco normativo en el cual se encuentra el sector repostero en Colombia es el siguiente:

Según la Corte Constitucional (C-156 de 2003 y C-919 de 2001) el derecho de alimentos es “aquél que le asiste a una persona para reclamar de quien está obligado legalmente a darlos, lo necesario para su subsistencia cuando no está en capacidad de procurársela por sus propios medios. La obligación alimentaria está entonces en cabeza de la persona que, por mandato legal, debe sacrificar parte de su propiedad con el fin de garantizar la supervivencia y desarrollo del acreedor de los alimentos”. (Muñoz, 2016)

Ahora bien, para entrar un poco más en materia sobre las leyes que dan cumplimiento a la preparación y/o fabricación de alimentos, a continuación la Ley 9 de 1979 es reglamentada parcialmente por el Decreto 3075 de 1997 el cual menciona que la salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos (Decreto 3075, 1997).

Por su parte, el capítulo III del decreto 3075 menciona los requisitos que debe tener el personal manipulador de alimentos, en los cuales dentro de estos está el haber pasado por revisión y aprobación médica antes de ejercer la labor, además, es obligación de la dirección de la empresa, tomar las medidas necesarias para evitar contaminar los alimentos ya sea directa o indirectamente. Adicionalmente, el artículo 14 de este mismo decreto hace énfasis en la formación y/o preparación que debe recibir cada persona que se dedicará a la manipulación de alimentos y a su vez, es la empresa quien debe asegurar la constante capacitación de estas personas. Además, La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control, verificará el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa. (Decreto 3075, 1997)

Por otro lado, la Resolución 5109 de 2005, Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006. Adicionalmente, el artículo 126 del decreto-ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen,

envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario. INVIMA, (2015).

Como principal materia prima en la fabricación de cupcakes, tenemos la harina de trigo. Es por esto que se debe dar cumplimiento al decreto 1944 de 1996 por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control. En su artículo 1°. Campo de aplicación. Las disposiciones del presente reglamento se aplican a la harina de trigo que se comercializa en el territorio nacional para la venta directa al consumidor, como para la fabricación de productos de panadería, pastelería, galletería, pastas alimenticias, y otros. Por su parte, el artículo 2°. Obligatoriedad de fortificación. La harina de trigo que se comercializa en el territorio nacional deberá estar fortificada con vitamina B1, vitamina B2, niacina, ácido fólico y hierro. Parágrafo. La adición de calcio podrá hacerse de manera opcional. Además, el artículo 3°. Para efectos de este decreto se establecen en las siguientes definiciones. - Harina de trigo fortificada: Es la harina de trigo a la cual se le han agregado los micronutrientes en las cantidades especificadas en la presente Resolución. - Fortificación: Significa la adición de uno o más nutrientes esenciales a un alimento ya sea que esté(n) o no contenido(s) en el alimento, con el propósito de prevenir o corregir una deficiencia demostrada de uno o más nutrientes en la población o en grupos específicos de población. (INVIMA, 1996)

Por su parte, el Decreto 4764 de 2005, decreta que las materias primas producidas en el país o importadas para su utilización exclusiva por la industria y el sector gastronómico, como precursores de alimentos terminados. (INVIMA, 2005)

A su vez, es importante tener en cuenta que como empresa fabricante y comercializadora de alimentos, se debe dar cumplimiento al decreto 4444 de 2005 Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. Este permiso sanitarios es el documento expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional. (INVIMA, 2005)

Cabe agregar, que a futuro cuando la empresa desee importar y/o exportar, debe dar cumplimiento al Decreto 539 de 2014, el cual expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos. (INVIMA, 2014)

Con referencia a todo lo anterior mencionado, es importante hacer énfasis que la empresa que se creará para la fabricación y comercialización de cupcakes deberá dar total cumplimiento a las leyes y decretos mencionados, de lo contrario las implicaciones legales que esto arrojaría como consecuencia serían grandes. Se observa claramente, que el sector de alimentos cuenta con una rigurosidad en el cumplimiento de los requisitos y/o cuidados que se debe tener para la manipulación de alimentos y es por esto que para contar con el aprobado del INVIMA es mejor seguir al pie de la letra cada una de sus especificaciones. A su vez, el empaque y distribución del producto debe cumplir con todos los requisitos dentro del marco de ley

9.1 Aspectos Legales en la constitución de la empresa

Según la ley 1258 de 2008, la empresa será constituida bajo el régimen de Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S., de naturaleza comercial. Se ha escogido este régimen dado que podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Para esto los requisitos mínimos que se necesitarán para la constitución de la misma serán (Senado, 2018):

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. 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 estas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

10. Metodología del proyecto

10.1 Naturaleza de la investigación

En el desarrollo de este proyecto se utilizará el método de investigación “Cualitativo y Cuantitativo”, Teniendo en cuenta que la coherencia entre estos es básica para la calidad del estudio. Con la combinación de estos dos métodos se podrán obtener ventajas tales como, agregar el control de sesgos (abordaje cuantitativo), y la comprensión de la perspectiva de los actores involucrados (abordaje cualitativo), además de enriquecer constataciones obtenidas bajo condiciones controladas con datos obtenidos dentro del contexto natural de su ocurrencia (Ferreira, 2006).

Dentro de las posibles combinaciones de estos métodos tenemos, comenzar con un estudio cualitativo para generar hipótesis que deben ser constatadas con un estudio cuantitativo, esto para investigar sobre un tema o contexto poco conocido. Otra posible combinación es la generación de datos primarios la cual se realiza con un estudio cualitativo y se utilizan datos de otros estudios cuantitativos. Dicho esto y para resumir, a continuación se podrá apreciar una gráfica que muestra más de estas posibles combinaciones entre estos métodos (Ferreira, 2006).

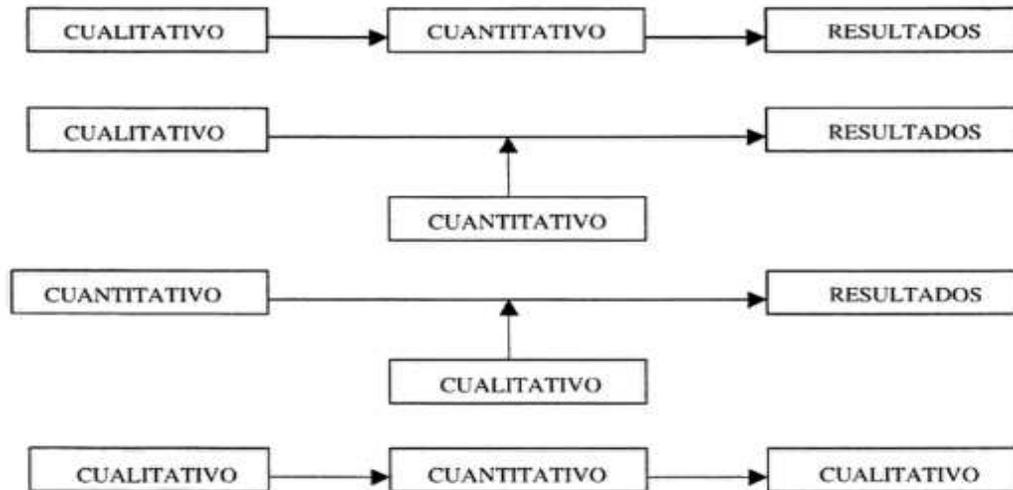


Figura 7. Combinaciones de métodos cualitativos y cuantitativos. Recuperado de Ferrera Da Silva, 2016

10.2 Tipo de investigación y/o métodos

Como se mencionó antes, los estudios de factibilidad tienen tres componentes, a continuación se describirá el método de investigación que aplicará para cada uno de ellos:

Primero, el estudio de mercado; dentro de este estudio el muestreo que se aplicará será el muestreo no probabilístico de criterio, en donde el investigador tendrá la posibilidad de seleccionar las unidades muestrales representativas (Fernández, 2004, p154). Dentro de este estudio, es importante resaltar que también se tendrá acceso a información de fuentes primarias tales como, encuesta a clientes potenciales.

Segundo, el estudio técnico; dentro de este estudio se aplicará el método analítico en el cual se buscará la información en fuentes primarias, tales como, cotizaciones y marcos

legales, además se tendrá en cuenta toda la información localizada para conectarla y poder lograr el análisis de todos los factores que intervienen en él (Descartes, 2004, p39).

Por último, el estudio económico – financiero; en el cual se aplicará el método analítico sintético, el cual permitirá descomponer las partes del objeto de estudio para que sean aplicadas por separado, de esta manera al final se podrán analizar todas en conjunto, determinar los nexos y las relaciones que hay entre ellas, y constatar si su resultado arroja una ganancia interesante y/o positiva. (Hurtado y Toro, 2007, p65)

11. Estudio de mercado

11.1 Unidad de análisis / muestra

De acuerdo con la anterior sección, el muestreo que se aplicará para hacer el estudio de mercado será el muestreo no probabilístico de criterio; algunos autores han mencionado las posibilidades que se tienen para hacer uso de este método, sin embargo Arias (2012), afirma que:

“Dentro de los criterios relacionados con las posibilidades del investigador, en muchas instituciones educativas, los tesisistas, salvo a algunas excepciones, no cuentan con financiamiento para desarrollar sus proyectos, además por lo general, no disponen del suficiente tiempo en el periodo académico, para recolectar los datos.”

Dicho esto, para este proyecto la investigadora tuvo en cuenta los siguientes dos criterios para seleccionar este método (Arias, 2012, p87):

- a) Tiempo y recursos disponibles para la investigación
- b) Base de conocimiento sobre muestreo

Con base a esto y teniendo en cuenta que el mercado objetivo se encuentra en la Localidad de Fontibón, se definen las siguientes características demográficas:

- Edad: Entre 20 a 50 años
- Sexo: Mujeres y hombre
- Nivel de ingresos económicos: medio, es decir, estrato tres.
- Ubicación: Consumidores de la localidad de Fontibón del barrio Capellanía.

- Estrato Socioeconómico: estratos 3

Para determinar estos factores, se tomó en consideración las proyecciones realizadas por el DANE en la población de Fontibón, y con esto se determinó sesgar la muestra a solo personas de estrato 3 en edad productiva para asegurar su poder adquisitivo. (Uribe, 2009)

Siguiendo en línea con lo anterior y tal como se mencionó en la introducción y en las generalidades de la localidad, el factor decisivo para seleccionar tanto el barrio como las características tomadas en cuenta para seleccionar la localidad, dan lugar a la cercanía de la investigadora, para que de esta manera el acceso a fuentes primarias y secundarias de información fuese más fácil. A su vez, se realizó un recorrido por el barrio seleccionado, que en este caso es Capellanía, dado que cuenta con un poco más de 10.000 habitantes que caben dentro del perfil de estrato 3 seleccionado como público objetivo.

11.2 Diseño del instrumento de medición

El cuestionario que se diseñó para la encuesta, se hizo pensando en que cada una de las preguntas entregará resultados necesarios para el estudio de mercado, puntualmente en aspectos como:

- Edades
- Estrato social
- Capacidad de compra
- Ocupación
- Gustos
- Frecuencia de compra

- Entre otros

La primera versión del cuestionario diseñado se aplicó a una muestra piloto, atendiendo la asesoría de los docentes Jason Pulido y Andrés Rocha, actualmente docentes de Administración de Empresas de la Universitaria Agustiniana.

Como resultado de esta actividad se recibió las siguientes observaciones del docente Jason Pulido quien indicó: error de digitación en la pregunta cinco, falta de claridad en la pregunta que evalúa el precio, además sugirió incluir una pregunta que indague cuanto estaría dispuesto a pagar el encuestado por un producto que incluya un valor agregado diferente a lo que habitualmente se encuentra en el mercado.

Luego de realizar las anteriores correcciones, se procede con el cálculo del tamaño de la muestra para de esta manera definir la cantidad de personas a encuestar:

Para este cálculo se tuvo en cuenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 8. Cálculo del tamaño de la muestra de población. Recuperado del boletín electrónico No 02 de la Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar. Torres y Paz, 2018.

En donde,

N = tamaño de la población, que en este caso corresponde a 10 352 habitantes de estrato 3 del barrio Capellanía.

Z = nivel de confianza, que corresponde a 95% de seguridad, es decir 1.96.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, se estima un 50% es decir, 0.05.

Q = probabilidad de fracaso, para el cálculo de este se estima (1- p), es decir 0.95

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción), para el proyecto se ha estimado una precisión del 5%, es decir, 0.05.

Dicho esto se reemplaza los valores en la fórmula como se aprecia a continuación:

$$n = \frac{10\,352 * 1.96(2) * 0.05 * 0.95}{0.05(2) * (10\,352 - 1) + 1.96(2) * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{1888,3872}{26,0599}$$

$$n = 72,46 = 73 \text{ Encuestas}$$

Una vez aplicado el instrumento haciendo selección de los encuestados, en donde teniendo la fórmula seleccionada en el numeral anterior, la cantidad de personas seleccionadas para la muestra corresponde a 73 personas, todas residentes en la localidad de Fontibón.

11.3 Población y/o grupo objetivo

El mercado objetivo de la investigación fue definido mediante la encuesta realizada a 73 personas anónimas que viven en la localidad de Fontibón. Las preguntas utilizadas para identificar el mercado fueron las siguientes:

Su edad oscila entre:

73 respuestas

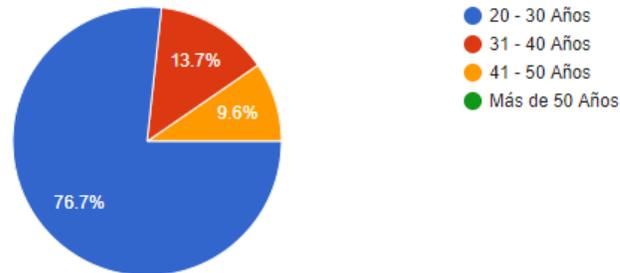


Figura 9. Encuesta – Rango de edades. Recuperada de la Encuesta aplicada al proyecto.

La encuesta determinó que el mercado objetivo al cual se le ofrecerá con mayor participación el producto de este proyecto de repostería oscilan entre los 20 a 30 años de edad con una participación del 76.7%, seguidos de los que oscilan entre los 31 a 40 años de edad con una participación de 13.7%.

Seleccione el estrato en el que vive:

73 respuestas

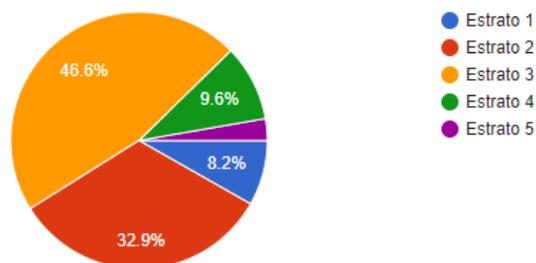


Figura 10. Encuesta – Estrato social. Recuperada de la encuesta aplicada al proyecto.

Además el 46.6% de las personas encuestadas viven en estrato 3, razón por la cual a los residentes de Fontibón de este estrato socioeconómico se les ofrecerá el producto con mayor participación.

Continuando las con siguientes 2 preguntas de la encuesta tenemos lo siguiente:

Género:

73 respuestas

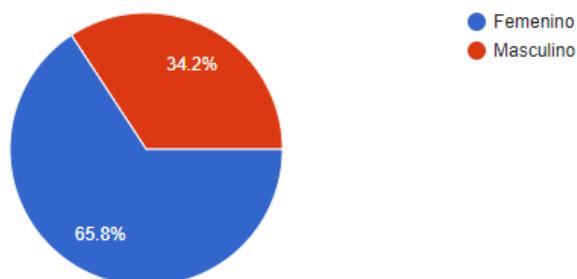


Figura 11. Encuesta – Género de las personas encuestadas. Recuperado de la encuesta aplicada al proyecto.

Ocupación:

73 respuestas

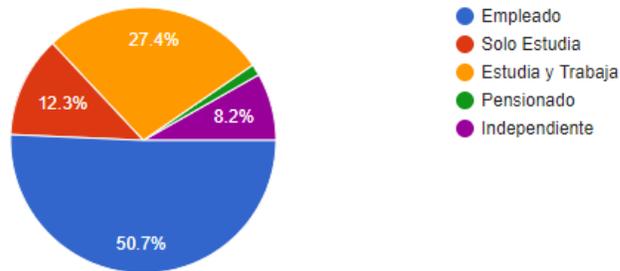


Figura 12. Encuesta – Ocupación de las personas encuestadas. Recuperado de la encuesta aplicada al proyecto.

El 65.8% de los encuestados anónimos fueron mujeres y el 50.7% de estos son empleados, lo que da respuesta a que serán personas con capacidad de compra.

También se le preguntó a los encuestados, cuanto estarían dispuestos a pagar por el producto y estos fueron los resultados.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 cupcake de una empresa que no conoce?

73 respuestas

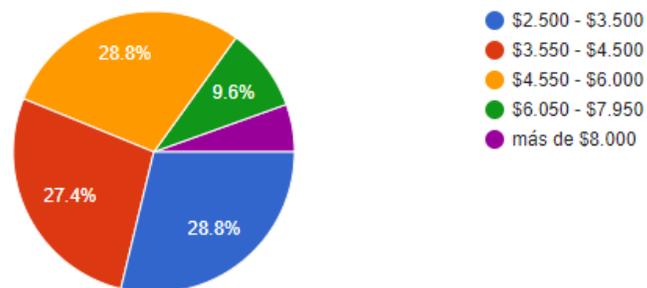


Figura 13. Encuesta – Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto. Elaboración propia, tomado de los datos arrojados en la encuesta aplicada a la muestra.

Quando compra cupcakes, ¿Qué cantidad compra normalmente?

73 respuestas

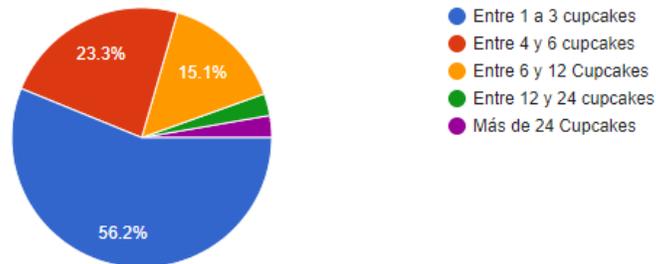


Figura 14. Encuesta ¿Qué cantidad de cupcakes compra? Elaboración propia, tomado de los datos arrojados en la encuesta aplicada a la muestra.

Esta gráfica jugará un papel muy importante en la proyección de ventas, dado que de acuerdo a esto se tomará la cantidad de compra del producto por parte de los clientes.

11.3 Competidores

Para analizar los competidores directos e indirectos que tendrá este proyecto, lo primero que se ha realizado es un mapeo de los actuales establecimientos reposteros en Capellanía, Fontibón.

A continuación en la siguiente gráfica satelital se aprecia algunos de establecimientos actuales:



Figura 15. Reposterías en el barrio Capellanía. Recuperado de Google Maps, 2018

En el anterior mapa, se puede observar que actualmente en el barrio Capellanía de localidad de Fontibón, la cantidad de establecimientos existentes para el sector repostero no es tan alta, además se cuenta con presencia de empresas que no influirán directamente en el proyecto.

Sin embargo, una vez revisado satelitalmente los posibles establecimientos de repostería que podrían ser competencia tanto directa como indirecta de la empresa, se realizó una visita al sector y se estuvo recorriendo el barrio y sus alrededores. En este trabajo de campo se encontró lo siguiente, (ver anexos para las evidencias fotográficas):

- En su mayoría los establecimientos comerciales allí localizados son de panaderías y de comidas rápidas. Hay alrededor de 8 panaderías dentro del barrio y por lo menos 2 de estas se encuentran ubicadas no más lejos de 3 cuadras. De acuerdo a la competencia, es decir, empresas reposteras tales como Cake by Oss

Astelier, se encuentra una panadería diagonal a casi media cuadra. Esta es llamada la Felicidad. Y una cuadra más adelante se encuentran tiendas y locales de comidas rápidas. Otra empresa seleccionada como competencia directa es Zurich Pastelería, esta se encuentra al otro lado del sector, ubicada entre establecimientos comerciales como inmobiliarios, interrapidísimo, odontología, parrillas, entre otros.

- La zona es en gran parte residencial, cuenta con sector de solo casas y parques y otro sector de conjuntos residenciales.
- Las vías de acceso son por la avenida la esperanza y la avenida el dorado calle 26.

11.3.1 Identificación de la competencia.

Para identificar la competencia se debe contemplar que en el mercado al que se incursionará, como lo es el sector repostero, se tendrá competencia directa e indirecta.

Dentro de la competencia directa se encuentra Cupcakes Factory Bogotá, dado que es una empresa que surgió con la producción y distribución de cupcakes personalizados; como competencia indirecta se tendrán todas las empresas reposteras que principalmente ofrecen tortas y ponqués, pero que debido a la necesidad y demanda del mercado, ya han incursionado en productos sustitutos como los cupcakes.

Para aplicar esta matriz, los factores considerados claves, fueron seleccionados de acuerdo a lo observado durante la visita al sector y por supuesto de acuerdo a los detalles y aspectos que los autores previamente mencionados consideran importante para posicionarse en el mercado. De acuerdo a la visita al sector, se pudo observar, tal como se mencionó

previamente, que en su mayoría esta zona es residencial y que son pocos los establecimientos considerados como competencia directa en la venta de cupcakes y productos de repostería.

Dicho esto, a continuación se aplicará la matriz del perfil competitivo.

Tabla 9

Aplicación matriz del perfil competitivo

CONVENCIONES			
●	1	Debilidad Grave	
●	2	Debilidad Menor	
●	3	Fortaleza Menor	
●	4	Fortaleza Importante	

MPC - Matriz del Perfil Competitivo		Proyecto de Cupcakes - Repostería		Cakes By Oss Atelier		Zurich Pasteleria	
Factor Clave	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Capacitación y desarrollo del personal	15%	● 3	0,45	● 4	0,6	● 3	0,45
División de trabajo	10%	● 3	0,3	● 3	0,3	● 3	0,3
Capacidad de ventas	10%	● 2	0,2	● 3	0,3	● 3	0,3
Reputación de la marca	10%	● 0	0	● 3	0,3	● 3	0,3
Ventas Online	7%	● 0	0	● 2	0,14	● 3	0,21
Infraestructura	8%	● 2	0,16	● 4	0,32	● 4	0,32
Publicidad y patrocinio	10%	● 3	0,3	● 2	0,2	● 3	0,3
Portafolio de productos y servicios	10%	● 2	0,2	● 3	0,3	● 3	0,3
No. De Sedes en Bogotá	10%	● 1	0,1	● 2	0,2	● 3	0,3
No. De Empleados	10%	● 3	0,3	● 3	0,3	● 3	0,3
	100%		2,01		2,96		3,08

Nota: Para la aplicación de esta matriz de perfil competitivo, se tuvo en cuenta dos de las actuales empresas ubicadas en el barrio Capellanía y lo observado durante la visita al sector, esto permitió a la investigadora definir los factores claves a evaluar y las puntuaciones otorgadas. Elaboración propia.

De acuerdo a la matriz del perfil competitivo aplicada, las conclusiones a las que se puede llegar, son sin duda las alternativas de estrategia que se tienen como empresa nueva para empezar a aplicar y desarrollar en el estudio técnico. Entre estos tenemos:

- Definir tiempos de capacitación para los empleados.
- Implementar mayor fuerza de mercado en publicidad y patrocinio aplicando rigurosamente la estrategias definidas para las 4 P's.
- Desarrollar división de trabajo con el fin de optimizar tiempos y materia prima. Establecer horarios para producción y preparación.
- Tomar como base la encuesta de mercado para la proyección de ventas y a su vez, garantizar al público la calidad del producto, pero sobre todo el cumplimiento en los pedidos. Es decir, no superar la capacidad instalada de producción.

11.4 Estrategias de mercadeo y/o mix de marketing

11.4.1 Estrategias de precio.

La estrategia del precio que se aplicará en el proyecto, será determinada por dos cosas, la primera es alinearse al mercado lo más que se pueda para entrar con precios competitivos y que no superen el alcance monetario del mercado objetivo. La segunda será alinearse con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, es decir, tomar como base el precio que los encuestados en la muestra están dispuestos a pagar.

Para el cálculo del precio se tomó en consideración estos dos factores y se determinó un precio de venta de \$4.500 COP. (Ver detalles en la tabla 30).

11.4.2 Estrategias del producto.

Incrementar el pedido mediante los cupcakes personalizados para cualquier tipo de ocasión. De esta manera se le dará un valor agregado al producto, por medio del diseño e imagen. Se ofrecerán 2 tamaños de cupcakes, con el fin de brindar opciones tanto en precio como en presentación del producto de acuerdo a los requerimientos y gustos del público.

11.4.3 Estrategias de distribución y/o plaza.

EL lugar seleccionado de acuerdo a la cantidad de habitantes y como se mencionó anteriormente, por la cercanía de la investigadora del proyecto, será el barrio Capellanía. En este barrio se arrendará un local de aproximadamente 20 metros cuadrados, en donde se realizará toda la labor de producción y su vez, permitirá la distribución del producto, siendo este su único punto de venta en el inicio del proyecto.

En sus inicios, el local será pequeño precisamente porque se contará con un limitante financiero que garantice la solvencia para el pago de un arriendo mayor con otro local más grande.

11.4.4 Estrategias de promoción y publicidad.

En cuanto a las estrategias de promoción y publicidad se implementarán las siguientes:

- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar 1 cupcake pequeño adicional, por la compra de 6 productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.

- Poner anuncios en diarios, revistas o en Internet.

11.5 Aspectos institucionales, legales y jurídicos

Para llevar a la realidad la creación de un emprendimiento y luego de conocer la factibilidad del proyecto, se deben considerar ciertos aspectos legales que incidan en la creación del mismo. Dentro de estos aspectos se puede tener en cuenta que tipo de apoyo ofrece el gobierno o cualquier entidad privada para las empresas nuevas y/o las pymes, que entidades de control las vigilan, además de, cómo se debe realizar la constitución legal y los requisitos que esta amerita.

En los numerales 11.5.1 al 11.7 se podrá apreciar un desglose más detallados sobre estos aspectos.

11.5.1 Apoyo a las pymes.

El Sistema Nacional de Mipymes, creado por el artículo 3o de la ley 905 de 2004, modificatorio del artículo 3o de la ley 590 de 2000, es una herramienta de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y está conformado por: (Sistema Nacional de Apoyo, 2016)

- Los Consejos regionales reglamentados mediante resolución 3205 de 2008 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- El Consejo Superior de microempresa, reglamentados mediante el Acuerdo 001 de 2012 y el Acuerdo 002 de 2013 expedido, por el Presidente de dicho consejo.

- El Consejo Superior de pequeña y mediana empresa, cuyos estatutos internos fueron modificados, a través del Acuerdo 001 de 2012 y Acuerdo 002 de 2013. expedido por su presidente.
- Los Consejos Superiores de Microempresa y de Pyme, en cumplimiento de la norma Andina (Resolución 1487 de 2012 “Reglamento de Funcionamiento del Observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME) ”), expidió el Acuerdo 01 de 2013 “Por el cual el Consejo Superior de Microempresa y el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa asume las funciones del Comité Nacional Interinstitucional OBAPYME”
(Sistema Nacional de Apoyo, 2016)

11.5.2 Entidades de control.

Para poner un poco en contexto de donde surgió esta aplicación en Colombia, debemos tener en cuenta que el decreto 925 de 1976, en su artículo 7º, Vásquez (2000), afirma que:

“Los organismos sometidos a la vigilancia fiscal de la contraloría general de la república no podrán contratar servicios de elaboración de manuales y métodos de contabilidad y de control fiscal, sin previa autorización del contralor general de la república” (p38).

Ahora bien, de acuerdo con los nuevos lineamientos constitucionales, un control de tipo gubernamental debe tener uno o varios de los siguientes objetivos:

- Determinar si según la opinión del auditor los estados financieros reflejan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones efectuadas por la entidad.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias tanto externas como internas que enmarcan las actuaciones administrativas de la entidad, lo cual incluye necesariamente la realización de controles contractuales.
- Evaluar la efectividad con la que las operaciones llevadas a cabo por una entidad alcanzan los objetivos propuestos en los planes, políticas y programas de dicha entidad y la economía y eficiencia con la que la administración lleva a cabo dichos planes.
- Determinar si las operaciones que realiza una entidad se encuentran debidamente sustentadas –soportes- y si los documentos demuestran legal, técnica, contable y financieramente dicha actuación, -revisión de cuentas.

(Vásquez, 2000, p57)

Por otro lado, si nos vamos a lo que actualmente las empresas de hoy en día buscan, como lo es, adquirir certificaciones que le permitan acreditarse dentro del sector, se debe tener en cuenta que estas normas tienen un tiempo estipulado para caducar, dependiendo de cada una de ellas, entre estas tenemos la norma ISO 9001, ISO 14001, y por ejemplo para el tipo de empresa que se plantea en este proyecto, se hace necesario aplicar la Norma ISO 22000 - Gestión de la Seguridad Alimentaria. Todas estas normas son reguladas y vigiladas por entidades externas como el ICONTEC y se debe solicitar la auditoría con ellos para hacerse acreedor a la certificación y por supuesto para la posterior renovación de la misma.

Para concluir, a continuación la siguiente imagen muestra los organismos de control que están estipulados por la ley colombiana, cuál es su normatividad y aspectos importantes.

Tabla 8

Organismos de control en Colombia

ORGANISMO	TIPO DE CONTROL	NORMATIVIDAD	ASPECTOS IMPORTANTES
Departamento Administrativo de la Función pública	Reglamenta los elementos técnicos y administrativos que fortalecen el sistema de control interno de las entidades y organismos del estado	Decreto 1537 / 2001	Reglamenta los elementos técnicos y administrativos que fortalecen el sistema de control interno de las entidades y organismos del estado.
Contraloría General de la República	Reglamenta rendición de informes sobre austeridad y eficiencia del gasto público	Resolución orgánica No. 5242	Reglamenta rendición de informes sobre austeridad y eficiencia del gasto público
Buzón de Atención al Ciudadano	Control fiscal sobre los recursos de la nación	Artículos 117,119,273 y 267-271 c.p. Ley 106/93 Ley 42 de 1993 Ley 610/2000	Realiza la vigilancia del manejo de los recursos por parte de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes de la nación.
Contaduría General de la Nación	Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable	Resolución 196 de 23 de julio de 2001	Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable
Peticiones Quejas Reclamos	Control sobre la contabilidad y situación financiera	Artículo 354 c.p. resoluciones 152/97, 377/99, 065/2001	Se establecen plazos para la presentación de la información financiera y económica
Corte Constitucional	Control de constitucionalidad	Artículo 241 c.p. ley 270/96	Encargada de garantizar la integridad y supremacía de la constitución nacional.
Consejo de Estado	Instancia superior para dirimir los litigios de la administración pública	Artículo 237 c.p. artículo 82 del c.c.a.	Particularmente en controversias originadas en actos y hechos administrativos de las entidades públicas como son: - Desvinculación laboral - Acciones por procesos de contratación administrativa.
Congreso Nacional	Control político sobre el gobierno y la administración	Artículo 114 y 150 c.p.	Determina la estructura de la administración nacional y crea, suprime o fusiona establecimientos públicos y otras entidades.
Ministerio de Hacienda	Control en la evaluación de la gestión en el proceso de programación presupuestal	Artículo 352 c.p. ley 111/96 ley 152/94	Requiere de la existencia de un plan de desarrollo para el diseño de un presupuesto anual de gastos e inversiones
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Dependencia jerárquica sobre la sic	Decreto 2153/92	La superintendencia es un ente adscrito con autonomía administrativa y presupuestal.
Departamento Nacional de Planeación	Coordina el sistema nacional de evaluación de resultados y gestión con el fin de fortalecer la capacidad de manejo gerencial de la inversión pública.	Decreto 2167/92 resolución n°. 63 de 1994	Implementa el sistema nacional de evaluación de gestión y resultados.
Procuraduría General de la Nación	Control encargado de velar por la aplicación de la ley y por los interés generales de la sociedad	Artículo 118 c.p. ley 200 de 1995	Implanta el código disciplinario único para todos los funcionarios públicos.
Fiscalía General de la Nación	Control encargado de investigar los delitos y acusar a los presuntos infractores	Artículo 250 c.p. ley 270/96 ley 190/95	Investiga las conductas que constituyen hechos punibles para combatir la corrupción en general.
Presidencia de la República	Control al avance de programas específicos	Artículo 115 c.p. Decreto 489/98 Decreto Ley 1680/91 Directiva Presidencial No	Vigila el avance de programas específicos como: - Agenda de conectividad - Lucha contra la corrupción.

Nota: Tomado de la Superintendencia de Industria y Comercio, 2018.

11.6 Constitución y formalización

Al momento de realizar la constitución y formalización de la empresa como organización SAS se debe tener en cuenta lo siguientes aspectos:

En el régimen de la SAS se suprime por completo la dicotomía en materia de sociedades. El artículo 3.º de la Ley 1258 de 2008 establece de modo definitivo que la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Esta norma concuerda con la previsión contenida en el ordinal 5.º del artículo 5.º de la misma Ley 1258 de 2008, que permite la estipulación de objeto social indeterminado. (Betancourt, Gómez, López, Pamplona, Beltrán, 2013).

Dentro de los beneficios de trámites se tiene la inscripción de la sociedad con documento privado. Cualquier tipo de sociedad en Colombia, diferente a la SAS, se establece mediante escritura pública, que luego es registrada ante notaría, pero la SAS no necesita dar fe mediante ese documento si no posee bienes inmuebles. Solo cuando hacen parte de ella bienes inmuebles obligatoriamente se debe pasar por el proceso de escritura pública, lo cual reduce de modo significativo los costos de transacción previstos en el Código de Comercio. (Betancourt, Gómez, López, Pamplona, Beltrán, 2013).

Eliminación del requisito que exige un mínimo de 2 personas para crear una sociedad. En Colombia, en los modelos societarios existentes antes de la creación de la SAS, una sola persona natural no podía constituirse en sociedad, perdiendo así todos los beneficios y la

formalidad que conlleva para la realización de un negocio estar constituida dentro de este marco legal. (Betancourt, Gómez, López, Pamplona, Beltrán, 2013).

De acuerdo a estos puntos previamente mencionados es importante destacar que para constituir una empresa como acciones por sociedad simplificada los beneficios que se reciben pueden ser mayores, sin embargo se debe tener total cuidado y rigurosidad pautando cláusulas entre los socios para evitar a futuro tener algún tipo de inconveniente.

11.7 Definiciones de la naturaleza jurídica

Tal como se mencionó en el numeral 11.6 en los aspectos legales en la constitución de la empresa, la empresa será constituida bajo el régimen de Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S., de naturaleza comercial.

Ahora bien, es importante contemplar que dentro del ejercicio jurídico de este tipo de sociedad se deben obedecer a ciertas obligaciones de acuerdo al artículo 23 de la ley 222 de 1995 que se le atribuyen a los administradores sociales. Como lo son:

- Desarrollo adecuado del objeto social: El numeral 1 del artículo 23 de la ley le exige al administrador “realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social”. El enunciado de este precepto corresponde al más elemental de los deberes de conducta que asumen los administradores. El hecho de que la SAS pueda tener objeto social indeterminado, no afecta en absoluto la aplicación de este deber de conducta. Aún en la hipótesis de objeto amplio es evidente que puede hacerse un escrutinio de la conducta de los administradores ante la inactividad en el desarrollo de actividades de explotación económica.

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias: Los administradores tienen un deber positivo de conducta que se manifiesta en la obligación de poner todo su empeño en que se cumplan las normas legales y contractuales tanto en su actividad como en las de sus subalternos. Esta norma comprende, en cierta medida, la consagración de la tesis de la culpa in vigilando.
- Velar para que se permita el cumplimiento de las funciones del revisor fiscal: La revisoría fiscal en la SAS sólo se requiere en aquellos casos previstos en la Ley 43 de 1990, es decir cuando se cumplan los criterios dimensionales de activos e ingresos señalados en esa norma. Debido a que la revisoría fiscal suele carecer de verdadera independencia ante la administración de la sociedad, la Ley 222 enfatiza en la idea de que el revisor fiscal debe, por lo menos, contar con los recursos necesarios para cumplir sus funciones. Así, los administradores estarán obligados a suministrarle a aquel toda la información contable, financiera, administrativa o de otra índole que él considere indispensable para el cumplimiento de sus atribuciones legales o estatutarias.
- Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad y abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada: Los numerales 4 y 5 del artículo 23, citado, consagran estos dos importantes deberes de lealtad, cuyo propósito esencial consiste en guardar la indispensable reserva sobre las informaciones tocantes a la sociedad. En el primer caso se trata, esencialmente, de informaciones de orden técnico que adquieren los administradores sociales con ocasión del ejercicio de sus cargos, sobre las fórmulas de procesos industriales o sobre algunas circunstancias que tienen aplicaciones económicas para la sociedad y que se

mantienen en secreto, así como a la reserva sobre los libros y documentos de la sociedad (C. de Co., art.61). En el segundo caso, se refiere a información privilegiada, como la que existe, por ejemplo, respecto de situaciones futuras de la compañía, v. gr., emisiones de acciones, solicitud de acuerdo de reestructuración, etc., cuya divulgación puede ser perjudicial para la compañía. La Superintendencia de sociedades ha determinado, por vía doctrinaria, el alcance de la expresión información privilegiada, así como sus características y algunas de las hipótesis en las que, a juicio de la entidad, no se configura su uso indebido (circular externa 20, 4 noviembre 1997).

- Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar su derecho de inspección: La difícil armonización de los intereses —a veces disímiles y hasta antagónicos— entre quienes detentan la mayoría y los demás, ha constituido factor de preocupación por parte de las legislaciones desde hace largo tiempo.

(Villamizar, 2010)

11.8 Análisis y resultados del estudio de mercado

Una vez aplicado el estudio de mercado y luego de analizar los factores que en él intervienen, es importante destacar que el sector repostero al que se pretenden incursionar tiene con respecto al mercado, oportunidades de crecimiento y esparcimiento, tales como, la implementación de nuevas sedes. Aun sabiendo que la muestra analizada se determinó por medio del cálculo del tamaño de la muestra y que la cercanía de la investigadora al barrio seleccionado para el proyecto, permite la adquisición de fuentes primarias y

secundarias, estas han permitido una revisión profunda de las estrategias que tomará el proyecto para su ejecución.

Siendo este estudio, solo la primera parte y/o componente de la implementación de un estudio de factibilidad, se concluye que como aspectos positivos y que aportan al proyecto los siguientes:

- La cantidad de la población de estrato tres del barrio Capellanía en la localidad de Fontibón es de 10352, es decir, este sería el posible mercado objetivo. Sin embargo, en la realidad no se abarcará la totalidad de esta población. Para esto, como empresa se toma la primera decisión: Abarcar solo el 10% de este mercado, que correspondería a un total de 1035 personas al mes.
- Dentro de la muestra analizada se validó, que el posible público comensal cuenta con capacidad de compra. Esto demuestra que las posibilidades de cumplir con las metas de ventas podría ser posible, siempre y cuando se invierta lo suficiente en la aplicación de las 4 P's del mercado para así enamorar al público objetivo.
- Se cuenta con poca competencia directa en el barrio capellanía.
- Incursionar al mercado con precios alineados a la competencia y de acuerdo a lo que está dispuesto a pagar el público según la aplicación de la encuesta (ver anexos para los resultados de la encuesta), determina que los ingresos de la empresa podrán ser considerables y logran alcanzar lo proyectado.
- Por otro lado, la posibilidad de incursionar en el mercado como empresa SAS trae consigo ventajas en su constitución al simplificar los trámites legales que esta requiere, además que permite que la investigadora del proyecto sea la única socia de la empresa al momento de su creación.

- Otro aspecto a considerar dentro de los factores analizados en el estudio de mercado, es el cumplimiento en su totalidad de los estatutos legales y normativos que la creación de esta empresa traería consigo, dado que el país cuenta con entidades de control dispuestas a garantizar y velar por el ejercicio legal de la misma.

De acuerdo a estos aspectos mencionados anteriormente, la factibilidad del proyecto con base a los factores analizados en el estudio de mercado es un sí, es decir, con el análisis de mercado realizado se da cumplimiento mínimo a los requisitos de mercado necesarios para demostrar que el proyecto si tiene mercado y que puede llevarse a la ejecución, abarcando, como se mencionó anteriormente, el 10% de la población de estrato tres del barrio Capellanía.

12. Estudio técnico

12.1 Alternativas de localización para el inicio de este proyecto

Para dar inicio al proyecto, se podrían contemplar 2 alternativas de tamaño, para esto, a continuación veremos qué ventajas y/o desventajas conllevaría la implementación de estas:

Como primera opción se tendría la apertura de un (1) local y/o punto de venta con un área de por lo menos 80 metros cuadrados con los que se disponga del espacio suficiente para tener el punto de fabricación y venta del producto. Todo esto de acuerdo a las normas sanitarias que se deben cumplir.

- Ventaja: Se podrá adquirir reconocimiento y se posicionaría el producto, se contaría con capacidad para grandes volúmenes y atención a un gran público.
- Desventaja: El costo inicial para su montaje, infraestructura, arriendo del local, abastecimiento en grandes cantidades. Y a lo mejor, no se contará con facilidades para acceder a un crédito tan alto que pueda suplir con todos los gastos que esto conlleva.

Evaluando esta posibilidad, se realiza la cotización del siguiente inmueble:

Local en Arriendo
Bogotá Modelia

\$ 3.300.000

🏠
80,00 m²

🏠
Ambientes : 1

🚿
Baños: 2

🚗
Parqueaderos: Más
de 10



📄
Comparar

📞
Ver teléfono

Calcula tus servicios

Área Const.: 80,00 m ²	Precio m²: 41.250/m ²	Admón: No Incluye
---	---	-----------------------------

Figura 16. Local en Modelia. Recuperado de la página de Fincaraiz, 2018

Como segunda opción, se tendría la apertura de un local más pequeño de por lo menos 20 a 30 metros cuadrados, con el fin de llevar a cabo únicamente la producción, para posterior venta y/o comercialización del producto por parte de un tercero o por medio del marketing de voz a voz y/o redes sociales.

- **Ventaja:** Se generará un mejor manejo de los recursos, evitando gastos de distribución, logrando así inicialmente capitalizar la empresa con los ingresos por ventas.
- **Desventaja:** No se ganará reconocimiento ni posicionamiento de la marca y/o establecimiento y por ende no se podrá generar fidelización por parte de los clientes.

Evaluando esta posibilidad se realizó la cotización del siguiente local:

Local en Arriendo		\$ 1.250.000
Bogotá La Esperanza Capellanía		
18,00 m ²	Sin Especificar	Sin especificar
Comparar	Ver teléfono	Calcula tus servicios
Área privada: 18,00 m ²	Área Const.: 18,00 m ²	Precio m²: 69.444/m ²

Figura 17. Local en Capellanía. Recuperado de la página de Fincaraiz, 2018

Tal como se definió en la P de plaza de las 4 P's, el local seleccionado como punto de venta será la segunda opción, es decir, el local ubicado en capellanía. Esta decisión se toma, dado a las ventajas que inicialmente la empresa en términos financieros podría tener, es decir, no generar grandes pagos por arriendo. Además, como aspecto a favor, se considera que este local por estar ubicado en toda la principal de la avenida la esperanza, permitirá fácil acceso para los clientes, además de ser visualmente notorio para cualquier persona que transite por esa vía.

Dicho esto, en la figura siguiente se presenta la ubicación satelital del local seleccionado:



Figura 18. Ubicación local en Capellania. Recuperado de la página de Fincaraiz, 2018

12.3 Descripción del producto

La actividad principal de la empresa es la producción y comercialización de cupcakes para todo tipo de celebraciones y fiestas (Sociales y laborales), con diferentes motivos, diseños y tamaños y presentaciones, permitiendo la personalización de los productos en el cual cada cliente escoja su producto con el diseño, sabor y tamaño que desee. Es por esto que cada uno de los materiales e insumos utilizados en su preparación es de total transparencia para el comensal.

En línea con lo anterior, el principal producto que hará parte del portafolio de la empresa son los cupcakes. Los ingredientes que se tomarán para la preparación del mismo, son los siguientes, (AllRecipes, 2018):

Ingredientes Rinde: 24 cupcakes

- 3 tazas de harina de trigo.
- 2 cucharaditas de polvo para hornear.
- 1/2 cucharadita de sal de mesa.
- 3/4 taza de mantequilla sin sal, a temperatura ambiente.
- 1 1/2 tazas de azúcar estándar.
- 4 huevos grandes.
- 2 cucharaditas de extracto de vainilla.
- 1 1/4 tazas de leche.

Ahora bien, la receta que se seguirá para su preparación es la siguiente:

- Preparación: 15min › Cocción: 20min › Listo en:35min
- Precalienta el horno a 180 °C (350 °F). Engrasa 24 moldes para muffin o forra con capacillos de papel.
- Mezcla muy bien la harina con el polvo para hornear y la sal en un tazón mediano.
- En un tazón aparte, bate la mantequilla con el azúcar hasta que se esponje. Sin dejar de batir, agrega uno por uno los huevos, mezclando bien después de cada adición. Incorpora la vainilla.

- Agrega los polvos a la mezcla anterior, alternando con la leche, y mezclando hasta deshacer todos los grumos, pero sin batir de más.
- Vierte la masa dentro de los moldes preparados, llenándolos hasta tres cuartas partes de su capacidad. Hornea hasta que se sientan esponjosos al tacto, aproximadamente 20 minutos. Retira del horno y deja enfriar dentro de los moldes durante 10 minutos. Luego desmolda y coloca sobre rejillas de alambre para que se enfríen completamente

(AllRecipes, 2018)

Dicho esto, a continuación se presenta la ficha técnica con la descripción de los ingredientes del producto:

Tabla 9

Ficha técnica del producto

FICHA TECNICA CUPCAKES		
Nombre Técnico: Cupcakes DC01		
Nombre Comercial: Cupcake pequeño y grande		
Los Cupcakes, son tortas en presentación de porción individual		
Composición del producto:		
Mantequilla	Leche	Huevo
Azucar	Esencia de vainilla	Levadura / polvo de hornear
Harina de repostería	Azucar Glass	
Forma: Redondo		
Unidad de medida: 80 grs , 110 grs		
Forma de Almacenamiento: Temperatura ambiente		
Vida útil: Máximo 15 días		

Nota: Elaboración propia con la receta tomada de AllRecipes, 2018.

12.2 Proveedores

El papel de los proveedores para este proyecto jugará un papel importante, considerando que de la calidad de las entradas (insumos) se podrá garantizar la calidad de las salidas (producto final).

Por esto, para seleccionar los proveedores se realizó un estudio de tipo descriptivo, en el cual se determinó por medio de información secundaria, a través de la consulta de páginas de internet, los proveedores existentes y los productos que ofrecen.

Los requisitos mínimos que se han determinado para seleccionar los proveedores de este proyecto de repostería son:

- Calidad en los productos /insumos.
- Ubicación geográfica.
- Disponibilidad de abastecimiento.
- Términos y condiciones de pago.

A continuación, se aprecia de manera satelital los posibles proveedores que se tendrán en cuenta para la realización de este proyecto.

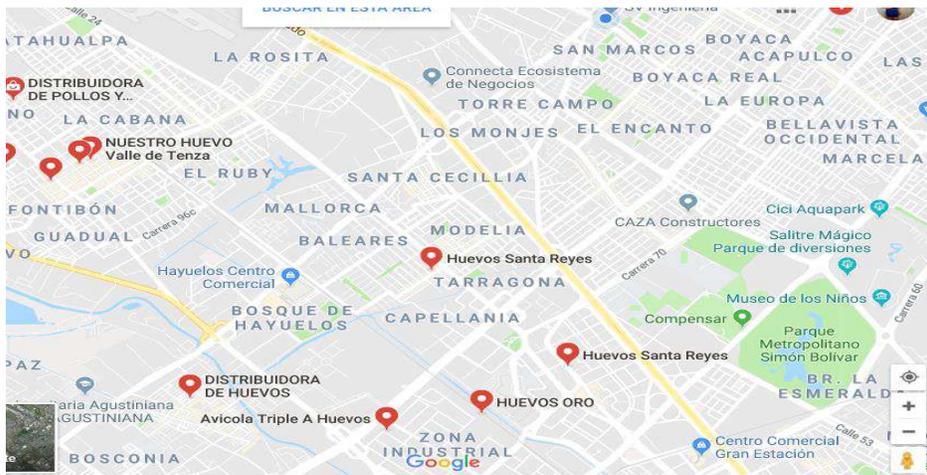


Figura 19. Proveedores de huevos. Recuperado de Google Maps, 2018

De acuerdo al trabajo de campo realizado en la zona no se observa proveedores diferentes a los observados en la gráfica satelital, aunque si se puede considerar a Price Smart como una alternativa de proveedor, dado a la cercanía y a la variedad de presentaciones y productos importados que se puede encontrar.



Figura 20. Proveedores de leche. Recuperado de Google Maps, 2018

Durante el recorrido realizado en el sector de capellanía y sus alrededores no se evidencia cerca un proveedor de leche. Igual que para los huevos, se podría considerar Price Smart también como proveedor.

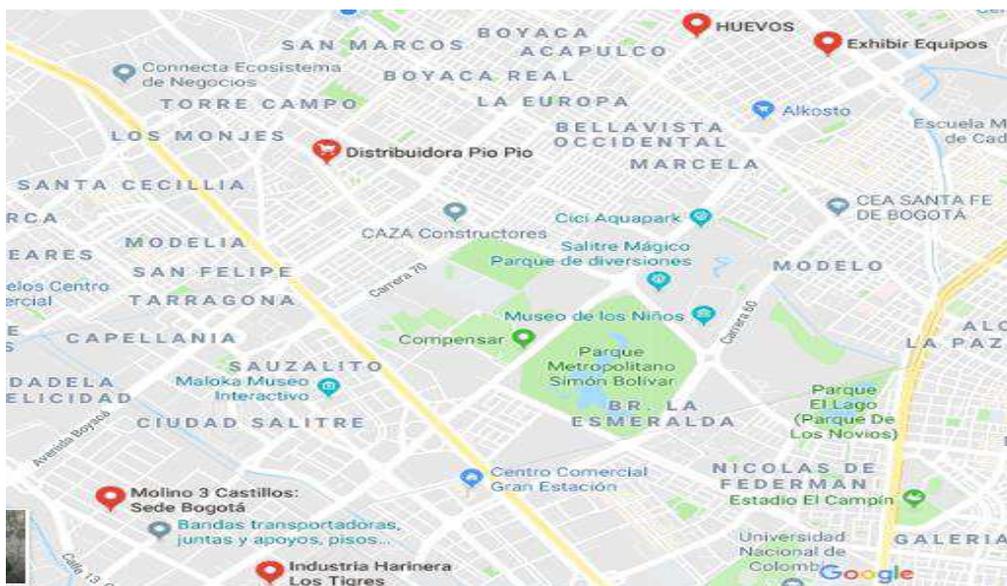


Figura 21. Proveedores de Harina. Recuperado de Google Maps, 2018

Durante el recorrido del sector de capellanía no se evidencia en el barrio algún proveedor de Harina, sin embargo de acuerdo a la gráfica satelital se pueden considerar proveedores en las localidades y/o barrios cercanos.

Ahora bien, tomando como base a las posibles opciones con los que contará la empresa, a continuación se pasará a seleccionar los proveedores encargados de proveer los insumos y materias primas necesarias para la producción del producto y posterior entrega final.

En las opciones de distribuidores de huevos, los más opcionados por la cercanía y por supuesto, por su posición y reconocimiento en el mercado son Huevos Santa Reyes y Huevos ORO. Huevos Santa Reyes, “nace en septiembre de 1970 en de Cajicá Cundinamarca, en la finca Santa Reyes. En 1985 abrió el primer punto de venta propio en Bogotá y en 1987 inició la comercialización a través de supermercados. Además, teniendo en cuenta que la óptima temperatura de la sabana de Bogotá, donde están ubicadas las granjas de Santa Reyes, crean el ambiente ideal para la producción de huevos” (Huevos Santa Reyes, 2017). Esta empresa cuenta con 3 líneas de productos que son: Línea de la granja, línea del chef y línea saludable. De acuerdo a estas 3 líneas de producto, la más opcionada para este proyecto, sería la línea del chef industrial, que cuenta con un “portafolio de Huevo Líquido Pasteurizado, Yema Líquida Pasteurizada y Clara Industrial donde el huevo es el mejor agente emulsionante y aglutinante de origen natural para la industria de alimentos.” (Huevos Santa Reyes, 2017).

Por su parte Huevos ORO, cuenta con un personal especializado en el cuidado de las aves, efectúa de manera permanente la recolección de huevos que son trasladados a la bodega de almacenamiento, previo al transporte hacia el centro de clasificación y empaque.

Para asegurar la frescura de Huevos Oro, de la granja a la mesa, el manejo y la distribución de nuestros huevos se hace por personal de la empresa Calificados y Entrenados, mediante una amplia flota de distribución propia que nos permite entregarle a nuestros clientes y consumidores, un producto en las mejores condiciones de temperatura y empaque, asegurando de esta manera la calidad y el sabor superior. (Huevos ORO, 2014).

En el caso de los proveedores de leche, CDR-Bogotá ALPINA, es una bodega de productos alpina que se surte desde la sede principal ubicada en Sopó, Cundinamarca. La leche es un producto de origen animal altamente nutritivo, ya que además de su aporte de proteínas, carbohidratos y grasa, contiene calcio, fósforo y vitaminas. Alpina cuenta con posicionamiento, calidad y garantía en sus productos. Cuenta con 10 centros de distribución, lo que permitirá garantizar la entrega oportuna de la materia prima.

Siguiendo con los proveedores, para los insumos de harina se selecciona Molino Tres Castillos que es una empresa con trayectoria, dado que fue fundada en 1861 por Rafael del Castillo en la ciudad de Cartagena de Indias como una casa comercial de telas y víveres. En el 2006, se concretó la fusión por absorción con el segundo molino de la ciudad, Compañía Harinera Industrial Ltda. , hecho que marcó el crecimiento y la historia de la compañía y la actividad molinera nacional. La línea de producto seleccionado sería Harina Candor, una harina de trigo fortificada que cuenta con buena absorción y desempeño en panadería artesanal e industrial. (Molino 3 Castillos, 2015)

12.4 Descripción de maquinaria

La maquinaria que utilizará la empresa para llevar a cabo su ejercicio será la siguiente.

Tabla 10

Lista de la maquinaria del proyecto

Maquinaria	DESCRIPCIÓN DE MAQUINARIA		Cantidad	Cotización
	Descripción	Valor Unitario		
	Moldes pequeños para cupcakes. Material antiadherente.	\$ 39.900	4	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-451599748-molde-antiadherente-28-mini-cupcakes-capacillos-regalo-_JM
	Moldes Grandes para cupcakes.	\$ 20.500	6	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-452315024-promocion-molde-silicona-12-cupcakes-manga-regalo-_JM
	Mesa Acero	\$ 618.000	2	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-453479140-mesa-acero-inoxidable-cocinas-talleres-panaderias-ultimas-_JM
	Horno	\$ 580.000	1	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-455276959-horno-panaderia-3-camaras-latas-incluidas-_JM
	Batidora Grande 4.3 lts.	\$ 899.900	2	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-465480332-batidora-clasica-negra-42-lts-110v-k45ssob-_JM
	Batidora Pequeña	\$ 69.900	4	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-465452570-batidora-hmb250mb-con-bowl-acero-inoxidable-_JM
	Balanza Gramera	\$ 36.900	2	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-452102000-balanza-gramera-bascula-digital-7-kg-b09-_JM
	Kit Reposteria	\$ 77.900	1	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-465107441-boquillas-y-mangas-pasteleras-kit-56-piezas-_JM

Nota: Elaboración propia con imágenes y precios tomados de mercado libre, 2018.

12.5 Descripción de equipos de oficina

Los equipos de oficina que utilizará la empresa son:

Tabla 11

Lista de la equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA	DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS DE OFICINA			Cotización
	Descripción	Valor Unitario	Cantidad	
	Sistema Pos Caja Registradora Software Y Equipos Facturacion	\$ 950.000	1	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-451926208-sistema-pos-caja-registradora-software-y-equipos-facturacion- JM
	Silla Comp A Gas Con Brazo Us-8006 Negro	\$ 89.990	2	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-457922613-silla-comp-a-gas-con-brazo-us-8006-negro- JM
 50 Rolls	2 1/4 X 50' Recibo Térmico Papel Tpv Caja Registradora	\$ 141.990	1	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-447459538-2-14-x-50-recibo-termico-papel-tpv-caja-registradora- JM
	Oferta Kit Oficina Archivador Az + Pegante + Cinta + Esferos + Marcadores	\$ 87.500	1	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-468558010-oferta-kit-oficina-archivador-az-pegante-cinta- JM

Nota: Elaboración propia con imágenes y precios tomados de mercado libre, 2018.

De acuerdo a lo mencionado previamente en la definición de la plaza y/o punto de venta se hace la siguiente aclaración, la oficina no tendrá lugar dentro del punto de venta, debido a el tamaño tan limitante de este, inicialmente, será ubicado en la casa de la investigadora,

dado que se cuenta con un espacio cerrado desocupado y habilitado para adecuar la oficina. Teniendo en cuenta que esta oficina será para archivar toda la documentación, facturas y recibos de la ejecución del día a día de la empresa.

12.6 Capacidad instalada y utilizada

Con base a la receta tomada y mencionada previamente para la preparación, cocción y decoración de los cupcakes, se toman en cuenta los siguientes factores para el cálculo de la capacidad instalada.

Esta tabla se aprecia a continuación:

Tabla 12

Factores de la capacidad instalada

TIEMPOS DE PREPARACIÓN Y COCCIÓN			FACTOR LIMITANTE	
Preparación	Tiempo	Unidad	Mano de Obra	Cantidad
Precalienta el horno a 180 °C (350 °F). Engrasa 24 moldes para muffin o forra con capacillos de papel.	2	min	Horno	1
Mezcla muy bien la harina con el polvo para hornear y la sal en un tazón mediano.	4	min	Pastelero	1
En un tazón aparte, bate la mantequilla con el azúcar hasta que se esponje. Sin dejar de batir, agrega uno por uno los huevos, mezclando bien después de cada adición. Incorpora la vainilla.	3	min	Auxiliar de Cocina	1
Agrega los polvos a la mezcla anterior, alternando con la leche, y mezclando hasta deshacer todos los grumos, pero sin batir de más.	2	min	FL	1
Vierte la masa dentro de los moldes preparados, llenándolos hasta tres cuartas partes de su capacidad. Retira del horno y deja enfriar dentro de los moldes durante 10 minutos.	4	min		
Hornea hasta que se sientan esponjosos al tacto, aproximadamente 20 minutos.	20	min		
Luego desmolda y coloca sobre rejillas de alambre para que se enfrien completamente.	3	min		
Decora al gusto del cliente.	8	min		
	46	min		

Nota: Elaboración propia con la receta tomada de Allrecipes, 2018.

Tomando en consideración, los moldes previamente cotizados y ejemplificándolos en el tiempo de preparación y cocción tenemos:

Para los moldes pequeños que vienen por 28 se prepararían en 46 minutos 2 moldes.

Estos de la siguiente manera:

- 15 minutos en preparación de los primeros 28 moldes.
- Mientras el primer molde está en cocción, se prepara nuevamente otra mezcla para los próximos 28 moldes.
- Una vez terminemos estos 15 minutos de preparación ya estará por salir la cocción de los primeros 28.

Esto se podría considerar en los casos, en los que las mezclas deban ser de diferentes sabores, en casos de que todos los 56 moldes sean del mismo, se puede ahorrar tiempo preparando en una única ocasión la mezcla solo que doblando las cantidades expresadas en la receta.

Ahora bien, para conocer la capacidad real es necesario considerar también otros factores, considerados externos, que se aprecian a continuación:

Tabla 13

Factores externos de la capacidad instalada

FACTORES EXTERNOS		
Horas Laboradas	48	horas
# Cupcakes por molde	28	unidades
Horas de trabajo	7	horas

Nota: Elaboración propia con los datos de la receta y las horas laborales establecidas para el proyecto.

Dicho esto y luego de considerar todos los factores que intervienen dentro de la capacidad instalada se realiza el cálculo de la misma teniendo en cuenta el molde de 28 unidades.

Tabla 14

Cálculo de la capacidad instalada

Capacidad Instalada		
Unidades de medición	Fórmula	Total
Unidades por hora	28 unidades * 2 moldes	56
Veces hornea en el día	6	6
Capacidad prod diaria	(28 unidades * 2 moldes) * 6 veces	336
Cap prod semanal (7 días)	(336 unidades * 7 días)	2352
Cap prod mensual (4 sem)	(2352 * 4 semanas)	9408
Cap prod anual	(2352 * 52 semanas)	122304

Nota: Elaboración propia con los datos de la receta y las horas laborales establecidas para el proyecto.

Esta será la cantidad de cupcakes producidos de acuerdo a la capacidad de la empresa en recursos y las máquinas. Tomando como referencia que se hornearán 2 moldes de 28 cupcakes cada uno y cada 46 minutos.

En línea con lo anterior y con el ánimo de calcular la capacidad utilizada, factor determinante para la proyección de ventas, se tomó en cuenta lo siguiente:

- Tal como se mencionó en la conclusión del estudio de mercado, la cantidad de la población de estrato 3 del barrio Capellanía en la localidad de Fontibón es de 10352, es decir, este sería el posible mercado objetivo. Sin embargo, yéndonos a la realidad no se abarcará la totalidad de esta población. Para esto, como empresa

se toma la primera decisión: Abarcar durante el primer año solo el 10% de este mercado, que correspondería a un total de 1035 personas al mes.

- El precio unitario con base a los costos de producción y al promedio dispuesto a pagar por los posibles clientes, según la encuesta sería de \$4.500 COP.

Ahora sí, sabiendo esto, se calcula la capacidad utilizada por la empresa de este proyecto.

Tabla 15

Cálculo de la capacidad utilizada

Unidades de medición	Capacidad Utilizada			
	Fórmula	Cálculo	Desperdicio 2%	Total
Cap Prod. Anual de acuerdo a las ventas	(Ventas totales anuales según las ventas)	35.870	717	35.152
Cap Prod. Mensual de acuerdo a las ventas	(ventas totales anuales / 12 meses)	2989	60	2.929
Cap Prod. Semanal de acuerdo a las ventas	(Ventas totales Mensuales / 4 semanas)	747	15	732
Cap Prod. Diaria de acuerdo a las ventas	(Ventas totales semanales / 7 días)	107	2	105

Nota: Elaboración propia con los datos de la proyección de ventas. Esta proyección está detallada en el numeral 13.4 del estudio financiero.

Además, para determinar el factor de utilización se tendrá en cuenta la siguiente fórmula.

Tabla 16

Cálculo del factor de utilización

Capacidad utilizada (real)

Capacidad instalada

$$\text{Factor de Utilización} = \frac{35152 \text{ unidades}}{122.304 \text{ unidades}}$$

$$\text{Factor de Utilización} = 29\%$$

Nota: Elaboración propia con los datos previamente calculados para la capacidad instalada y la utilizada.

Esto indica que el 29% de la capacidad instalada será la realmente utilizada en la producción de los cupcakes, teniendo en cuenta que de acuerdo al cálculo de la capacidad utilizada previamente se determinan anualmente 35.152 cupcakes, pero de acuerdo a la capacidad instalada teniendo en cuenta los factores internos y externos mencionados previamente la cantidad de cupcakes que la empresa tiene la capacidad de producir de acuerdo a su maquinaria e insumos es de 122.304 cupcakes al año.

12.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional de una empresa se define en una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Esta, a su vez está influida por la cultura social y la cultura corporativa de las organizaciones (Gámez, 2000).

Dicho esto, el selecto equipo que se seleccionará para el proyecto podrá promover y complementar esa armonía que la gerencia busca para este proyecto. A continuación se aprecian los valores:

Valores de la empresa:

- Respeto: Por cada uno de los empleados y de los clientes de Dulce Cup Repostería.
- Responsabilidad y Compromiso: Cumplirle principalmente a nuestros trabajadores para generar el mejor ambiente laboral, reflejado en el amor y dedicación a cada uno de los productos.
- Amor: Poner amor a cada cupcake para que los clientes finales disfruten del mejor producto que habían imaginado.
- Innovación: Avanzar con el mercado e ir implementando técnicas de desarrollo en los productos, ampliando el portafolio acorde a la necesidad de los comensales e implementar más tecnologías.

12.8 Recursos humanos

En los siguientes numerales se apreciará en detalle todos los aspectos de recursos humanos que serán tomados en cuenta para este proyecto.

12.8.1 Organigrama.

El organigrama diseñado para la empresa busca promover una comunicación directa que garantice la seguridad, compromiso y apoderamiento de cada uno de los empleados. Este es el siguiente:



Figura 22. Organigrama de la organización. Elaboración propia tomando en cuenta los empleados que se tendrán en la realización del proyecto, en el numeral 12.8.6 se apreciará el manual de funciones de estos empleados.

El papel del fundador, será ocupado por la investigadora del proyecto, quien luego de la finalizar la aplicación de este estudio de factibilidad, podrá ejecutar lo proyectado para esta organización y pasar del papel a la realidad.

Como segundos al mando, estará el cajero y el repostero, quienes por la gran responsabilidad que tendrán en la ejecución de la empresa, serán los encargados de la producción y entrega del producto final.

Por último, el auxiliar de panadería, quien como el nombre del cargo lo indica, jugará un papel de acompañamiento y apoyo en la cocina al repostero.

12.8.2 Misión.

Es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de repostería, su principal producto son los cupcakes, que serán distribuidos al por mayor y al detal con el fin de

evolucionar el mercado con diseños creativos e innovadores que logren abarcar los gustos más exigentes por nuestros clientes sin importar la edad. Se trabajará con productos de alta calidad escogiendo muy bien los proveedores, para garantizar el cuidado de la salud de las personas que consuman el producto.

12.8.3 Visión.

Durante los dos primeros años de apertura de la empresa se buscará posicionar el nombre y el producto dentro del barrio Capellanía de la localidad de Fontibón. Además de fortalecer e incrementar los ingresos de la empresa con el fin de capitalizarla, para contar con el suficiente músculo financiero y así ser reconocido dentro de Bogotá, como la empresa con mayor aceptación por sus productos creativos, salvaguardando la calidad de nuestros productos.

12.8.4 Políticas de la empresa.

La empresa contará con las siguientes políticas institucionales, en donde su principal razón es la satisfacción a las necesidades de los comensales:

- Cumplir y superar las expectativas de los clientes.
- Cumplir con los requerimientos y la normatividad legal en la constitución de la empresa.
- Disminuir la incidencia de no conformidades y también las devoluciones en venta.
- Dominar los procesos internos de la empresa con el fin de optimizar materiales, evitar desperdicios y garantizar la calidad y frescura en cada uno de los productos.

- Garantizar la entrega oportuna de cada pedido.

12.8.5 Objetivos del negocio.

A partir de la producción y comercialización de cupcakes bajo el concepto de personalización la empresa tendrá como objetivo posicionar este producto durante los 2 primeros años de ejercicio de la empresa para luego enfocarse en ampliar su portafolio de productos con otras opciones.

12.8.6 Manual de funciones.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los tres (3) perfiles que tendrá la empresa de acuerdo a los empleados.

Tabla 17

Perfil y funciones del Cajero

INFORMACION GENERAL	
Cargo:	Cajero
Nivel ocupacional:	Administrativo
Dependencia	Administración
Jefe inmediato:	Fundador
Personal a cargo:	Ninguno

Objetivo del cargo: Administrar el punto de venta, (planear, organizar, dirigir y controlar) el buen funcionamiento de la empresa y de las actividades de flujo de caja, administrar eficientemente los recursos y procesos que contribuyan al buen desempeño de la empresa.

Perfil del cargo: Cajero y/o Administrador
Formacion: Conocimientos de procesos productivos
Experiencia: Minimo 6 meses de experiencia en el sector de reposteria

Condiciones del cargo

Funciones:

1. Atención oportuna y eficiente a los clientes, en el momento que los
2. Recaudar y registrar los pagos de los clientes
3. Recibir los pedidos
4. Generar las ordenes de producción
5. Cordinar la organización en: aseo y buena presentacion del toda el area de la empresa
6. Garantizar la adquisición de materias primas e insumos en: tiempo, cantidad y calidad, en funcion de los requerimientos de produccion.
7. Controlar y actualizar los nuevos costos de mterias primas, para fectuar los cambios de precios del producto terminado.

Nota: Elaboración propia tomando en cuenta los empleados que se tendrán en la realización del proyecto.

Tabla 18

Perfil y funciones del Repostero

INFORMACION GENERAL	
Cargo:	Repostero
Nivel ocupacional:	Operativo
Dependencia	Producción
Jefe inmediato:	Fundador
Personal a cargo:	Auxiliar de pastelería

Objetivo del cargo: desarrollar y llevar a cabo el plan de producción establecido, con los lineamientos de calidad, controlar y dar buena utilización de los insumos para la producción.

Perfil del cargo:	Técnico o tecnólogo en alimentos
Formación:	Conocimientos en elaboración de productos de
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia en el sector de repostería

Condiciones del cargo

Funciones:

1. Elaborar el catálogo de productos establecido por la empresa, como
2. Realizar y controlar todos los pasos en el proceso de producción
3. Programar la producción, de acuerdo a los inventarios y pedidos
4. Garantizar y realizar inspección a los insumos de materia prima, con el fin de garantizar la calidad en el producto terminado.
5. Inspeccionar y garantizar que todas las áreas de producción, de personal y maquinaria, se encuentren en buenas condiciones.
6. Contribuir e innovar en el desarrollo de nuevos productos, en beneficio para la empresa

Nota: Elaboración propia tomando en cuenta los empleados que se tendrán en la realización del proyecto.

Tabla 19

Perfil y funciones del auxiliar de cocina

INFORMACION GENERAL	
Cargo:	Auxiliar de pastelería
Nivel ocupacional:	Operativo
Dependencia	Producción
Jefe inmediato:	Pastelero
Personal a cargo:	N/A

Objetivo del cargo: Apoyar los procesos de producción, controlar los inventarios de materias primas e insumos y soportar los procesos con los estándares de calidad establecidos

Perfil del cargo: Estudiante de pastelería
Formación: Conocimientos en elaboración productos de
Experiencia: Con o sin experiencia.

Condiciones del cargo**Funciones:**

1. Apoyar la producción, bajo la dirección del panadero.
2. Mantener y conservar el área de producción de posibles contaminantes,
3. Crear y actualizar las fichas técnicas de productos nuevos
4. Almacenar y conservar las materias primas e insumos en las condiciones establecidas de seguridad alimentaria
5. Desmoldar los productos que salen del horno
6. Trasladar el producto al decorado
7. Limpiar y organizar el área de trabajo cuando se finalice la producción

Nota: Elaboración propia tomando en cuenta los empleados que se tendrán en la realización del proyecto.

12.8.7 Jornada laboral.

La jornada de trabajo estará diseñada a 48 horas semanales en las que tendrán turnos de 8 horas por 6 días a la semana. Los descansos para los empleados serán de forma rotativa de

tal forma que se pueda garantizar cubrimiento de todo el proceso sin afectar el ejercicio de la empresa. Para esto su turno estará dividido de la siguiente manera:

Tabla 20

Jornada laboral

10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00

	Tiempo de producción
	Tiempo de preparación de cocina y sala de ventas

Nota: Elaboración propia tomando en consideración la jornada de trabajo diseñada para los empleados.

La jornada laboral fue definida teniendo en cuenta que los trabajadores tendrán un horario de 8 horas diarias. Para esto, se realizó la distribución del tiempo de preparación y el tiempo de producción, y así no afectar ni la producción ni las ventas de la empresa.

12.8.8 Capacitación.

Todos los empleados recibirán capacitación inicial de un (1) día en el que conocerán en primer lugar las generalidades de la empresa, se le explicarán sus funciones, deberes y derechos y cada uno de los instrumentos y/o maquinarias que tendrán a cargo. Esta capacitación la llevará a cabo el fundador de la empresa, por lo cual no incurrirá en un gasto extra por capacitador.

12.8.9 Contratación y salario.

La contratación de los cuatro (4) empleados con los que contará la empresa será de la siguiente manera:

- Fundador: Tendrá un contrato a término indefinido. El salario básico pactado será de \$750.000 COP + prestaciones legales.
- Repostero: Contrato a término definido por 1 año con posibilidad de renovación, para el término de la renovación se dará previo aviso al trabajador 2 meses antes de su vencimiento. El salario básico pactado será de \$1.000.000 COP + prestaciones legales.
- Auxiliar de Cocina: Contrato a término definido por 1 año con posibilidad de renovación, para el término de la renovación se dará previo aviso al trabajador 2 meses antes de su vencimiento. El salario básico pactado será de \$750.000 COP + prestaciones legales.
- Cajero: Contrato a término definido por 1 año con posibilidad de renovación, para el término de la renovación se dará previo aviso al trabajador 2 meses antes de su vencimiento. El salario básico pactado será de \$ 737.717 COP + prestaciones legales.

Dicho esto, se hace la siguiente aclaración, dado que los descansos serán rotativos, estos serán otorgados a los empleados entre los días lunes a miércoles que serían los considerados con menor flujo de venta, a excepción de fechas festivas. Además, el cajero y repostero no podrán descansar el mismo día, dado que por ser los segundos al mando de acuerdo al organigrama, el repostero cubrirá al cajero. Por otro lado, para el día de descanso del repostero, se adelantará la preparación de la masa el día anterior, con el fin de que el

auxiliar de cocina, solo deba hornear y decorar. Esto se buscará mitigar con capacitaciones para el auxiliar, para que en un futuro tenga también la capacidad de preparar la masa el día de descanso del repostero.

12.8.10 Gastos de personal.

Con respecto al gasto en cargos prestacionales que se pagaran de los empleados, tendremos el siguiente calculado expresado en la siguiente tabla:

Tabla 21

Detalle del gasto de personal

DETALLE GASTOS DE PERSONAL													
Nombre del cargo	Nivel de formación	N° de meses	EMPRESA										
			Salario		APORTES SEG. SOCIAL			Parafiscales Caja Compensación	Prestacionales				
			Básicos (mensual)	Auxilio Transporte	Salud	Pensión	ARL		Cesantías	Int./Cesantías	Primas	Vacaciones	
Fundador	Profesional	12	\$ 750.000	\$ 83.140	\$ 63.750	\$ 90.000	\$ 3.915	\$ 33.326	\$ 62.475	\$ 625	\$ 69.401	\$ 34.742	
Repostero	Tecnólogo	12	\$ 1.000.000	\$ 83.140	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 43.326	\$ 83.300	\$ 833	\$ 90.226	\$ 45.167	
Auxiliar de cocina	Tecnólogo	12	\$ 750.000	\$ 83.140	\$ 63.750	\$ 90.000	\$ 3.915	\$ 33.326	\$ 62.475	\$ 625	\$ 69.401	\$ 34.742	
Cajero	Tecnólogo	12	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 62.706	\$ 88.526	\$ 3.851	\$ 32.834	\$ 61.452	\$ 615	\$ 68.377	\$ 34.230	
TOTAL GASTOS DE PERSONAL			\$ 3.237.717	\$ 332.560	\$ 275.206	\$ 388.526	\$ 16.901	\$ 142.811	\$ 269.702	\$ 2.697	\$ 297.404	\$ 148.881	
ANUAL			\$ 38.852.604	\$ 3.990.720	\$ 3.302.471	\$ 4.662.312	\$ 202.811	\$ 1.713.733	\$ 3.236.422	\$ 32.364	\$ 3.568.849	\$ 1.786.567	

Nota: Elaboración propia de acuerdo a los cálculos realizados con los salarios establecidos para cada empleado.

De acuerdo al cálculo del gasto de personal, es decir, la nómina se estima unos gastos mensuales de \$3.237.717 COP en salario básico, más \$332.560 atribuibles a gastos de auxilio de transporte para el total de empleados. Dicho esto el total mensual que se debe destinar para la nómina corresponde a \$ 3.570.277 COP.

12.9 Análisis y resultados del estudio técnico

Una vez aplicado el estudio técnico y luego de analizar los factores que en él intervienen, se hace importante considerar los siguientes aspectos para tomar decisiones definitivas antes de llevar a cabo la ejecución del proyecto.

Aspectos a favor de la factibilidad del proyecto:

- Tanto la elaboración del producto como sus insumos, deben contar con la garantía de buena calidad y ser nuevos, con el fin de garantizar las normas de higiene que trae consigo la implementación de este proyecto.
- El manual de funciones jugará un papel de guía para que cada empleado tenga claro cada una de las actividades que tiene y a su vez, las ejecute de la forma correcta. Por su parte la jornada laboral, podría ser reevaluado, una vez se evalúen todos los costos financieros y nominales que trae consigo. Tal vez, se hará necesario no tener contratos a términos fijos, sino por horas laboradas.
- Las dos opciones planteadas las la localización del proyecto, podrían ser factibles y solo se podría tomar la decisión final, una vez se realizado el estudio financiera y se puedan contemplar los gastos que la aplicación de estas implica

Aspectos en contra de la factibilidad del proyecto:

- Los proveedores seleccionados, juegan un papel fundamental en la producción del producto, dado que la calidad en los productos y la entrega de los insumos a tiempo, permitirá a la compañía cumplir con las órdenes de entrega a tiempo. Actualmente, las posibilidades de generar contrato con un proveedor están limitadas a factores de confianza en ofrecer materias primas a crédito a una empresa nueva, además

de las posibles dificultades de transporte en el recorrido que estos deban hacer para la entrega de la materia.

- Dicho esto, de acuerdo al resultado del estudio técnico, para que el estudio sea factible se hace necesario hacer ajustes al local seleccionado, dado que las dos posibles opciones denotan dos extremos completamente diferentes y que cambiarían el panorama en la ejecución del proyecto.
- La producción dependerá netamente del repostero y en caso de que se ausente por alguna razón durante los primeros meses de la empresa generará retraso en las entregas del producto, y por ende limitará las ventas.
- La capacidad instalada es ociosa inicialmente, dada también a las condiciones del local, y esto podría generar desperdicios.
- Los turnos rotativos, generan riesgo si se ausenta o renuncia alguno, además desgaste en el equipo, además los salarios, aunque son fijos, son bajos, lo que motiva la poca retención de capital humano.

13. Estudio financiero

13.1 Inversión inicial y proyectada

Para poder definir la inversión inicial que tendrá el proyecto primero se determinaron los costos de inversión en la compra de la maquinaria y equipos de oficina. Recordemos que los insumos y maquinaria mencionados a continuación se encuentran detallados dentro del estudio técnico del proyecto en el numeral 12.4 y 12.5.

Tabla 22

Detalle de la inversión de maquinaria y equipos

DETALLE INVERSIONES - MAQUINARIA Y EQUIPOS						
Descripción del equipo	Cantidad	Valor Unitario	EMPRESA		Vida Útil (años)	Depreciación (anual)
			Total			
Moldes pequeños para cupcakes. Material antiadherente.	2	\$ 45.000	\$ 90.000		5	\$ 18.000
Moldes Grandes para cupcakes.	2	\$ 25.000	\$ 50.000		7	\$ 7.143
Mesa Acero	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000		3	\$ 466.667
Horno	1	\$ 600.000	\$ 600.000		5	\$ 120.000
Batidora Grande 4.3 lts.	2	\$ 920.000	\$ 1.840.000		5	\$ 368.000
Batidora Pequeña	2	\$ 69.900	\$ 139.800		5	\$ 27.960
Balanza Gramera	2	\$ 36.900	\$ 73.800		5	\$ 14.760
Kit Reposteria	1	\$ 77.900	\$ 77.900		3	\$ 25.967
Capacillos de papel	10	\$ 5.000	\$ 50.000		1	\$ 50.000
Sistema Pos Caja Registradora Software Y Equipos Facturacion	1	\$ 950.000	\$ 950.000		5	\$ 190.000
TOTAL INVERSIONES			\$ 5.271.500			\$ 1.288.496

Nota: Elaboración propia de acuerdo a las cotizaciones realizadas para cada maquinaria y/o equipo de oficina, algunos valores fueron ajustados de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

Teniendo en cuenta estas cotizaciones a continuación se realiza el cálculo de los costos totales generales para el proyecto.

Tabla 23

Cálculo de los costos generales del primer año de ejercicio

DETALLE COSTOS Y GASTOS GENERALES			
Descripción del artículo	Cantidad/Meses	Valor Unitario	EMPRESA
			Total
Papelería 50 rollos (2 1/4 X 50' Recibo Térmico Papel Tpv Caja Registradora)	1	\$ 141.990	\$ 141.990
Oferta Kit Oficina Archivador Az + Pegante + Cinta + Esferos + Marcadores	6	\$ 87.500	\$ 525.000
Cafetería (servilletas)	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicios Públicos (Valor Comercial)			
Agua	12	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000
Luz	12	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000
Gas	12	\$ 90.000,00	\$ 1.080.000
Alquiler oficina con bodega	12	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000
Inversión de maquinaria y equipos (Infraestructura)	1	\$5.271.500,00	\$ 5.271.500
Adecuación del local	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Gastos Legales	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Publicidad	8	\$ 556.250	\$ 4.450.000
TOTAL GASTOS GENERALES			\$ 32.868.490

Nota: Elaboración propia de acuerdo a las cotizaciones realizadas para cada maquinaria y/o equipo de oficina, además del arriendo y otros gastos generales, algunos valores fueron ajustados de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

En línea con lo anterior el total de inversión que necesitaría la empresa sería alrededor de \$35.000.000 COP con el fin de poder adquirir en el mes 0 del ejercicio de la empresa, toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo la producción, además para contar con la suficiente solvencia en el primer año con los gastos administrativos que este ejercicio trae consigo.

El detalle de estos costos generales se aprecia a continuación:

Tabla 25

Variable Costos generales del primer año de ejercicio

VARIABLES DE LOS COSTOS GENERALES						
PERIODO	Infraestructura	Adec Local	Publicidad	Gastos Oper	Gastos Legales	
1	\$ 5.271.500	\$ 3.000.000	\$ 500.000	\$ 1.919.490	\$ 1.500.000	
2			\$ 500.000	\$ 1.919.490		
3				\$ 1.919.490		
4			\$ 500.000	\$ 1.919.490		
5				\$ 1.919.490		
6				\$ 1.919.490		
7			\$ 650.000	\$ 1.919.490		
8			\$ 550.000	\$ 1.919.490		
9			\$ 550.000	\$ 1.919.490		
10				\$ 1.919.490		
11			\$ 650.000	\$ 1.919.490		
12			\$ 550.000	\$ 1.919.490		

Nota: Elaboración propia de acuerdo a las cotizaciones realizadas para cada maquinaria y/o equipo de oficina, además del arriendo y otros gastos generales.

Para el cálculo de estas variables se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Los periodos, corresponden a cada uno de los meses de ejercicio durante un año.
- Infraestructura, corresponde al total detallado para la adquisición de la maquinaria y equipo, mencionados en el punto anterior.
- Adecuación del local, corresponde a un costo estimado para los arreglos que sean necesarios en el local que se arrendará.

- Publicidad, se determina de acuerdo a las estrategias de promoción diseñadas en las 4 P's. Estas constan de valores diferentes, dado que la fuerza de publicidad y marketing dependerá de alguna festividad importante y/o comercial.
- Gastos operacionales corresponde a la suma de los gastos en papelería, kit de oficina, servicios públicos y el alquiler de la bodega. (Ver tabla 27 para el desglose de estos gastos)
- Gastos legales, corresponde a un valor estimado para la documentación en la formalización y legalización de la empresa.

Ahora bien, dada la necesidad de una inversión medianamente alta, la empresa para poder poner en marcha su producción debe recurrir a un préstamo con alguna entidad bancaria. Esto, también se debe a que la investigadora y única socia del proyecto no cuenta con esa cantidad de dinero para evitar adquirir una deuda financiera en el año uno de la empresa

Dicho esto, la inversión quedaría de la siguiente manera:

Aporte del Fundador/Socio > \$10.000.000 COP

Préstamo a una entidad bancaria > \$25.000.000 COP

\$ 35.000.000 COP

Dichos aportes, serán otorgados por la fundadora, dado que tal como se mencionó en el estudio de mercado, la empresa al ser constituida como SAS tendrá a la investigadora del proyecto como única socia, además se generará una solicitud de préstamo a una entidad

bancaría para subsidiar el monto total para llevar a cabo la inversión del proyecto, el detalle de la proyección del préstamo podrá ser observado en el siguiente numeral.

13.2 Fuente de financiamiento

Ahora bien, teniendo en cuenta que la inversión inicial aportada por la fundadora es en efectivo, se procede a realizar un plan de financiación con el fin de capitalizar la empresa, el cual se presentará de la siguiente manera:

Tabla 25

Fuente de financiamiento

FUENTE DE FINANCIAMIENTO					
Monto del prést		\$25.000.000			
Tasa de interés a		20%			
Tasa mensual		1,67%			
Tiempo prestam			24		

Periodos	Inicial	Interés	Amort	Cuota	Pago
0					\$25.000.000
1	\$25.000.000	\$416.667	\$855.728	\$1.272.395	\$24.144.272
2	\$24.144.272	\$402.405	\$869.991	\$1.272.395	\$23.274.281
3	\$23.274.281	\$387.905	\$884.490	\$1.272.395	\$22.389.791
4	\$22.389.791	\$373.163	\$899.232	\$1.272.395	\$21.490.559
5	\$21.490.559	\$358.176	\$914.219	\$1.272.395	\$20.576.340
6	\$20.576.340	\$342.939	\$929.456	\$1.272.395	\$19.646.884
7	\$19.646.884	\$327.448	\$944.947	\$1.272.395	\$18.701.937
8	\$18.701.937	\$311.699	\$960.696	\$1.272.395	\$17.741.241
9	\$17.741.241	\$295.687	\$976.708	\$1.272.395	\$16.764.533
10	\$16.764.533	\$279.409	\$992.986	\$1.272.395	\$15.771.547
11	\$15.771.547	\$262.859	\$1.009.536	\$1.272.395	\$14.762.011
12	\$14.762.011	\$246.034	\$1.026.362	\$1.272.395	\$13.735.649
13	\$13.735.649	\$228.927	\$1.043.468	\$1.272.395	\$12.692.182
14	\$12.692.182	\$211.536	\$1.060.859	\$1.272.395	\$11.631.323
15	\$11.631.323	\$193.855	\$1.078.540	\$1.272.395	\$10.552.783
16	\$10.552.783	\$175.880	\$1.096.515	\$1.272.395	\$9.456.268
17	\$9.456.268	\$157.604	\$1.114.791	\$1.272.395	\$8.341.477
18	\$8.341.477	\$139.025	\$1.133.370	\$1.272.395	\$7.208.107
19	\$7.208.107	\$120.135	\$1.152.260	\$1.272.395	\$6.055.847
20	\$6.055.847	\$100.931	\$1.171.464	\$1.272.395	\$4.884.382
21	\$4.884.382	\$81.406	\$1.190.989	\$1.272.395	\$3.693.394
22	\$3.693.394	\$61.557	\$1.210.839	\$1.272.395	\$2.482.555
23	\$2.482.555	\$41.376	\$1.231.019	\$1.272.395	\$1.251.536
24	\$1.251.536	\$20.859	\$1.251.536	\$1.272.395	\$0
	\$332.248.895	\$5.537.482	\$25.000.000	\$30.537.482	

Nota: Elaboración propia de acuerdo al monto del préstamo solicitado y a la proyección pagos mensuales.

De acuerdo a esta proyección la empresa estaría generando durante los 24 meses que dura el préstamo un total de \$5.537.482 en intereses, esto daría como resultado un total de \$30.537.482 pesos colombianos que se pagarían en total al banco por los \$25.000.000 que se prestarán para capitalizar la empresa.

13.3 Precio de venta

De acuerdo a lo mencionado en la P de Precio de las 4 P's, el precio de venta que se calculó para la empresa, tomó en consideración dos factores que ya previamente se habían mencionado, los cuales son:

- El precio que está dispuesto a pagar el público por el producto. Estos datos fueron tomados de la encuesta aplicada a la muestra de la población.
- El cálculo de los costos unitarios de producción, en busca de alinearse con la competencia.

A continuación se podrá observar el costo variable de la producción de una docena de cupcakes:

Tabla 26

Costo variable de producción

Costo Variable Producción Cupcake						
Materiales	Cantidad requerida	Valor Material	Unidad de medida comprada	Unidad de medida utilizada	Total Costo	unidad
Harina	3	Tazas	400.000	2.000	gr	\$ 600,00
Polvo para hornear	2	Cucharaditas	27.000	1.000	gr	\$ 54,00
Sal	2	Cucharada	1.160	1.000	gr	\$ 2,32
Mantequilla sin Sal	3	Tazas	12.250	250	gr	\$ 147,00
Azucar Estandar	2	Tazas	14.500	2.500	gr	\$ 11,60
Huevos Grandes	4	uds	7.980	30	unds	\$ 1.064,00
Estracto de vainilla	2	Cucharaditas	2.880	18	ml	\$ 320,00
Leche	4	Tazas	3.880	900	ml	\$ 17,24
Empaque paquetes & uds	1	uds	5.000	100	unds	\$ 50,00
TOTAL COSTO UNIDAD						<u>2266</u>

Nota: Elaboración propia de acuerdo a las cotizaciones realizadas para la materia prima. Las cantidades son tomadas de la receta seleccionada para el proyecto.

Ahora bien, en el estudio de mercado (figura 11), se mencionó el valor que está dispuesto a pagar el público el cual de acuerdo a los resultados de la encuesta. Este determinó un mínimo entre \$2.500 a \$3.000 y un máximo entre \$4.550 y \$6.000.

Ahora bien, luego de haber mencionado los factores que en el intervienen se calcula el precio de venta unitario teniendo en cuenta un porcentaje de utilidad del 45%.

Tabla 27

Calculo del precio unitario y margen contributivo

Porcentaje de Utilidad	50%				
PRECIO DE VENTA UNITARIO	CV	CV	\$	2.266,16	\$ 4.532,33
MARGEN CONTRIBUCION	1-% UTILIDAD	50%		50%	\$ 2.233,84
	PVU-CVU				

Nota: Elaboración propia, tomando los datos arrojados en el cálculo del costo unitario, más el factor de utilidad seleccionado para la compañía.

Nota: Elaboración propia de acuerdo a la población objetivo, que tal como se mencionó en el estudio de mercado, se toma el 10% del total de la población en estrato 3 del barrio Capellanía.

Como se puede observar en este cálculo de la proyección de la empresa, según la demanda de la localidad, especialmente de las personas de estrato 3 del barrio Capellanía, la cantidad de ventas mensuales no es constante, dado que se toma en cuenta un porcentaje de variación de acuerdo a las festividades que se presentarán durante el año.

Dicho esto, la cantidad de cupcakes que ofrecerá la empresa anualmente sería de 35.870 y al venderlos a \$4.500 COP por unidad se estaría generando un ingreso de \$161.415.000 COP.

13.5 Horizonte del proyecto

Por otro lado, para el cálculo del horizonte del proyecto se tendrá en cuenta el total de la demanda de la empresa, y se reemplazará en los siguientes datos:

Tabla 29

Horizonte del proyecto

MES	INVERSION INICIAL				GASTOS FIJOS			COSTO VARIABLE	INGRESOS	FLUJOS		FLUJOS ACUMULADOS	
	Gastos Legales	Infraestructura	Adec Local	Publicidad	Gastos Oper	Pago Prestamo	Nomina	Costo Variable	Ppto Ventas	Flujo Salida	Flujo Entrada	Acum Sal	Acum Entrada
1	\$ 1.500.000	\$ 4.169.200	\$ 3.000.000	\$ 500.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ -	\$ -	\$ 18.952.448	\$ -	\$ 18.952.448	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 17.321.444	\$ 13.977.000	\$ 36.273.891,02	\$ 13.977.000
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 53.095.334,53	\$ 27.954.000
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.389.426	\$ 14.674.500	\$ 17.672.674	\$ 14.674.500	\$ 70.768.008,04	\$ 42.628.500
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 87.589.451,55	\$ 56.605.500
6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 104.410.895,06	\$ 70.582.500
7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 650.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.740.656	\$ 15.372.000	\$ 18.173.904	\$ 15.372.000	\$ 122.584.798,57	\$ 85.954.500
8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.389.426	\$ 14.674.500	\$ 17.722.674	\$ 14.674.500	\$ 140.307.472,08	\$ 100.629.000
9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.389.426	\$ 14.674.500	\$ 17.722.674	\$ 14.674.500	\$ 158.030.145,59	\$ 115.303.500
10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 174.851.589,10	\$ 129.280.500
11	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 650.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 8.445.382	\$ 16.771.500	\$ 18.878.630	\$ 16.771.500	\$ 193.730.218,61	\$ 146.052.000
12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.740.656	\$ 15.372.000	\$ 18.073.904	\$ 15.372.000	\$ 211.804.122,12	\$ 161.424.000

Nota: El valor de la demanda de la empresa utilizado en esta proyección fue tomada del cálculo de la demanda de la empresa, además se tuvieron en cuenta los costos de inversión inicial por maquinaria y equipos que están representados como los gastos de infraestructura.

En detalle los valores mencionados se conforman de la siguiente manera:

- Inversión inicial, se detalló en las variables necesarias para la realización del proyecto en el numeral 13.1 en la tabla 26.
- Los gastos fijos son, los operacionales se detallaron en la tabla 26 del numeral 13.1. El pago del préstamo se debe a las cuotas pagadas mensualmente durante el primer año, nómina corresponde al detalle del gasto de personal mencionado en el numeral 12.8.10.
- Costo variable, corresponde al costo variable de producción que se detalló en el cálculo de la proyección de ventas en el numeral anterior.
- Ingresos, corresponde a los ingresos mensuales proyectado en la proyección de ventas de acuerdo a las unidades a vender proyectadas y el precio de venta que corresponde a \$4.500 COP.
- Flujo de salida, corresponde a la suma de los cálculos previamente mencionados para cada mes.
- Flujo de entrada, corresponde a los ingresos por ventas.
- Flujos acumulados, es la diferencia existente para cada mes de progreso del proyecto durante el primer año.

Una vez, analizado las variables mencionadas anteriormente se determina que los gastos y/o flujos de salida son superiores a los ingresos de las ventas. Por tal motivo el horizonte del proyecto no es factible.

13.6 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se tuvieron en cuenta dos variables, una de ellas es la cantidad acumulada en entradas y la otra es la cantidad acumulada en los flujos de salidas. A continuación se podrá observar el desglose de estos flujos que fueron calculados en el horizonte del proyecto.

Tabla 30

Flujos de entrada y salida acumulados

FLUJOS ACUMULADOS	
Acum Sal	Acum Entrada
\$ 18.952.448	\$ -
\$ 36.273.891,02	\$ 13.977.000
\$ 53.095.334,53	\$ 27.954.000
\$ 70.768.008,04	\$ 42.628.500
\$ 87.589.451,55	\$ 56.605.500
\$ 104.410.895,06	\$ 70.582.500
\$ 122.584.798,57	\$ 85.954.500
\$ 140.307.472,08	\$ 100.629.000
\$ 158.030.145,59	\$ 115.303.500
\$ 174.851.589,10	\$ 129.280.500
\$ 193.730.218,61	\$ 146.052.000
\$ 211.804.122,12	\$ 161.424.000

Nota: Elaboración propia, tomada de los cálculos de los flujos de entrada y salida acumulados que previamente fue calculado en el horizonte del proyecto.

Estos flujos expresan los ingresos y salidas acumuladas mensualmente, y al final en el mes 12 es donde se podrá observar el ingreso que se tendrá en el primer año por ventas que corresponde a \$161.424.000 COP.

Dicho esto, el cálculo del punto de equilibrio con base a estos valores queda de la siguiente manera:

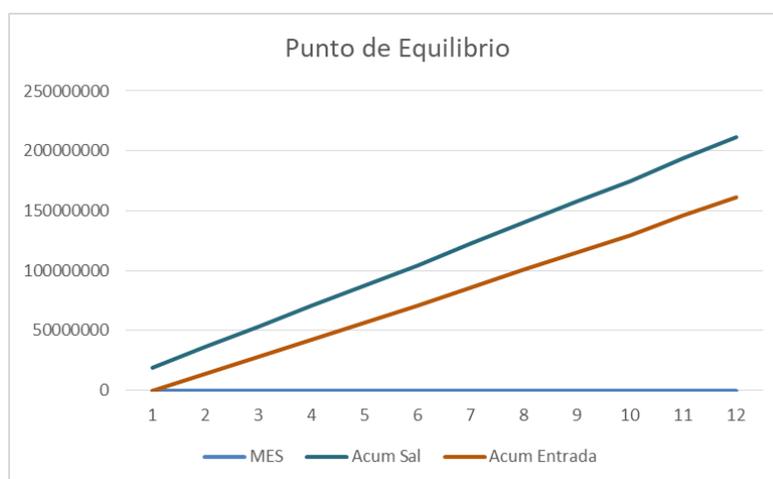


Figura 23. Cálculo del punto de equilibrio. Elaboración propia con base a los valores de los flujos acumulados.

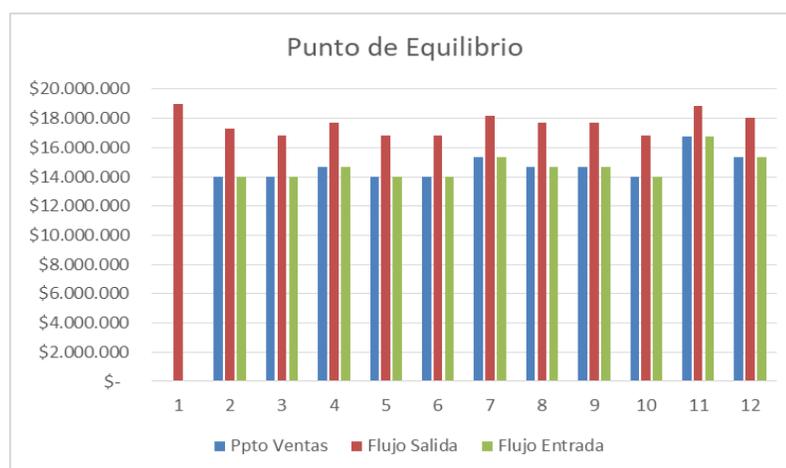


Figura 24. Análisis del punto de equilibrio. Elaboración propia de acuerdo al resultado de los flujos acumulados para el cálculo del punto de equilibrio.

Con base a la aplicación del punto de equilibrio, se comprueba que al ser los flujos de salida superiores a los de entrada, no se logra el punto de equilibrio en las ventas durante el primer año. De entrada, este sería un factor importante para determinar que el proyecto no

sería factible y que se hace necesario aplicar ajustes a la inversión y los ingresos de la empresa.

13.7 Flujo de efectivo del proyecto

A continuación se presentará el detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa con una proyección a 5 años.

Para este cálculo se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Un factor de proyección de 2% para el incremento de las ventas, que permitirá de una manera prudente y gradual ir aumentando la demanda y la oferta. Este valor podrá variar dependiendo el curso de la empresa.
- Ventas unitarias, fueron calculadas en la proyección de ventas y el valor mencionado en el flujo corresponde al total del primer año.
- Materias primas, arriendos, nómina y servicios públicos, fueron calculados en las cotizaciones previamente realizadas y en el costo del gasto de personal, es decir de nómina, además de los costos generales.

Ahora sí, teniendo claro de dónde se toma cada valor, se puede apreciar en la tabla a continuación el cálculo del flujo de efectivo del proyecto.

Tabla 31

Flujos de efectivo del proyecto

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
PROYECTO DE CUPCAKES
DE ENERO A DICIEMBRE**

Factor de Proyección	2%		2%		2%	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Entradas de efectivo						
Ventas unitarias	\$ 161.413.560,00	\$ 164.641.831,20	\$ 167.934.667,82	\$ 171.293.361,18	\$ 174.719.228,40	
Total Entrada Efectivo	\$ 161.413.560,00	\$ 164.641.831,20	\$ 167.934.667,82	\$ 171.293.361,18	\$ 174.719.228,40	
Salidas de efectivo						
Compras Materia Prima	\$ 5.695.800,00	\$ 5.809.716,00	\$ 5.925.910,32	\$ 6.044.428,53	\$ 6.165.317,10	
Arriendo	\$ 15.000.000,00	\$ 16.200.000,00	\$ 17.496.000,00	\$ 18.895.680,00	\$ 20.407.334,40	
Servicios Públicos	\$ 4.080.000,00	\$ 4.161.600,00	\$ 4.244.832,00	\$ 4.329.728,64	\$ 4.416.323,21	
Nómina	\$ 61.348.853,01	\$ 66.167.229,59	\$ 71.460.607,95	\$ 77.177.456,59	\$ 83.351.653,12	
Diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total salida Efectivo	\$ 86.124.653,01	\$ 92.338.545,59	\$ 99.127.350,27	\$ 106.447.293,76	\$ 114.340.627,83	
Flujo Anual	\$ 75.288.906,99	\$ 72.303.285,61	\$ 68.807.317,55	\$ 64.846.067,43	\$ 60.378.600,58	
Flujo Acumulado	\$ 75.288.906,99	-\$ 2.985.621,38	\$ 71.792.938,93	-\$ 6.946.871,51	\$ 67.325.472,09	

Nota: Elaboración propia con base a los datos calculados para cada operación financiera.

Dada la proyección realizada a 5 años para el flujo de caja, se puede evidenciar que la empresa contará con flujo constante que garantizará la compra de mercancía y así mismo garantizará que los ingresos de la misma están siendo aprovechados para la ejecución de la empresa.

La cuenta de compra de materias primas aumenta proporcionalmente de acuerdo a la proyección del 2% estipulado como incremento anual en ventas, sin embargo es importante tener en cuenta que al momento que la empresa aumente sus ventas puede optimizar más sus recursos, acogerse a compras de materias primas de mayor volumen en donde podrá comprar a mejores precios y generar de esta forma una reducción anualmente a este coste, en vez de un incremento, sin embargo, es importante contemplar esto como una oportunidad que se pueda sustentar a través de una estrategia de marketing dado que anualmente por la inflación las materias primas también subirán de precio.

13.8 Análisis financiero

Para el análisis financiero se presentarán los balances y estados más representativos y que darán lugar de importancia en la toma de decisiones sobre la factibilidad o no del proyecto.

En estos análisis se evaluará el balance general, estado de resultado e indicadores financieros y de liquidez, que de acuerdo a sus resultados, le permitirá a la investigadora tomar decisiones definitivas que inciden en la factibilidad y posterior ejecución del proyecto.

13.8.1 Balance general

El balance general aplicado por el proyecto se realizó tomando en consideración cada una de las cotizaciones y proyecciones realizadas para los ingresos y costos y gastos de la empresa.

Los cálculos se realizaron tomando en consideración lo siguiente:

- Activo corriente, tiene todos los ingresos de efectivo y por inventario con el que contará la empresa para el primer año.
- Activos no corriente, menciona los gastos generales, de maquinaria e insumos adquiridos en el primer año con el fin de llevar a cabo el ejercicio de la empresa.
- Pasivos, toma en consideración los pagos mensuales que se realizan, luego de adquirir un préstamo desde el primer año. Se debe tener en cuenta que el préstamo por \$25.000.000 COP se estipuló a un plazo de 24 meses, por lo cual para el primer año del ejercicio de la empresa se aportará \$15.268.741 a capital, más \$4.004.390 de intereses.

- Utilidad o pérdida de ejercicio, fue calculada en el estado de resultado, que se apreciará en detalle en el numeral 14.8.1.
- Capital, corresponde al aporte de la fundadora en el punto de inicio de la empresa, que es de \$10.000.000 COP.

A continuación se aprecia el balance.

Tabla 32

Balance general

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
**PROYECTO DE CUPCAKES
INICIAL (AÑO 1)
Peso Colombiano**

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
<u>CORRIENTES</u>		<u>CORRIENTES:</u>	
Efectivo y Bancos	-\$ 4.111.674	Obligaciones financieras	
Inventarios			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	<u>-\$ 4.111.674</u>	NO CORRIENTE:	
		Obligaciones financieras de largo plazo	
		Crédito	\$ 15.000.000
		Intereses por pagar	\$ 268.741
		Total Pasivos:	<u>\$ 15.268.741</u>
<u>NO CORRIENTES</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
Maquinaria y Equipos	\$ 3.983.004	Utilidad/Pérdida ejercicio	-\$ 18.258.921
Moldes pequeños p	72.000,00	Capital	\$ 10.000.000
Moldes Grandes pa	42.857,14	Total Patrimonio	<u>-\$ 8.258.921</u>
Mesa Acero	933.333,33		
Horno	480.000,00		
Batidora Grande 4.3	#####		
Batidora Pequeña	111.840,00		
Balanza Gramera	59.040,00		
Kit Repostería	51.933,33		
Sistema Pos Caja Re	760.000,00		
Muebles y enseres	\$ 7.138.490		
Papelería 50 rollos (2 l	141.990		
Oferta Kit Oficina Archi	525.000		
Cafetería (servilletas)	1.200.000		
Maquinaria y equipos (4.169.200		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	<u>\$ 11.121.494</u>		
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 7.009.820</u>	TOTAL PASIVOS	<u>\$ 7.009.820</u>
		+ PATRIMONIO	

Nota: Elaboración propia con base a los datos calculados para cada operación financiera.

El resultado del balance general, deja en evidencia la importancia de lograr el punto de equilibrio para lograr obtener una ganancia sustanciosa durante el primer año de ejercicio de la empresa.

13.8.1 Estado de resultados

El estado de resultados aplicado por el proyecto, también se realizó tomando en consideración cada una de las cotizaciones y proyecciones realizadas para los ingresos y costos y gastos de la empresa.

Dichos cálculos se realizaron tomando en consideración lo siguiente:

- Un factor de proyección de 2% para el incremento de las ventas, que también fue tenido en cuenta para la proyección del flujo de caja.
- Ingresos de ventas, fueron calculadas en la proyección de ventas de acuerdo a la demanda de la localidad de Fontibón, de barrio capellanía y el 10% seleccionado para abarcar del total de personas de estrato 3.
- Gastos operacionales, contienen todos los cargos nominales, de parafiscales y prestaciones sociales del primer año de la nómina y su proyección a los 4 siguientes años.
- Gastos de arrendamiento del local, servicios públicos, papelería, publicidad y cafetería, son tomados de las cotizaciones previamente realizadas y mencionadas en los gastos generales.
- La depreciación acumulado se proyectó a 5 años, tomada de la proyección de los equipos de oficina mencionados en la cotización de equipos de oficina.
- Gastos financieros, se evidencia en solo los dos primeros años, dado que como se mencionó previamente el crédito fue estipulado a 24 meses, y los montos incluye los intereses para cada año.

Tabla 33

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO
PROYECTO DE CUPCAKES
PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE
Peso Colombiano

Factor de proyección Ventas 2%
 Factor de proyección Salario, Servicios públicos 8%

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ingreso actividades ordinarias	\$	161.424.000	\$	164.652.480	\$	167.945.529,60	\$	171.304.440,19	\$	174.730.529,00
(-) Costo de Venta	\$	81.285.952	\$	82.911.671	\$	84.569.904,46	\$	86.261.302,55	\$	87.986.528,60
(=) Utilidad bruta en ventas	\$	80.138.048	\$	81.740.809	\$	83.375.625,14	\$	85.043.137,64	\$	86.744.000,39
(-) GASTOS OPERACIONALES										
Salario	\$	42.843.324	\$	46.270.790	\$	49.972.453,11	\$	53.970.249,36	\$	58.287.869,31
Seg. Social	\$	8.167.594	\$	8.791.450	\$	9.494.766	\$	10.254.347	\$	11.074.695
Parafiscales	\$	1.713.733	\$	1.850.832	\$	1.998.898	\$	2.158.810	\$	2.331.515
Prestacionales	\$	8.624.202	\$	9.254.158	\$	9.994.491	\$	10.794.050	\$	11.657.574
Arrendamiento										
Local	\$	15.000.000	\$	16.200.000	\$	17.496.000	\$	18.895.680,00	\$	20.407.334,40
Servicios Públicos										
Agua	\$	1.800.000	\$	1.944.000	\$	2.099.520	\$	2.267.482	\$	2.448.880
Luz	\$	1.200.000	\$	1.296.000	\$	1.399.680	\$	1.511.654	\$	1.632.587
Gas	\$	1.080.000	\$	1.166.400	\$	1.259.712	\$	1.360.489	\$	1.469.328
Gastos Legales	\$	1.500.000								
Gastos Diversos										
Papelería	\$	666.990	\$	720.349	\$	777.977	\$	840.215	\$	907.433
Cafetería	\$	1.200.000	\$	1.296.000	\$	1.399.680	\$	1.511.654	\$	1.632.587
Publicidad	\$	4.450.000	\$	4.806.000	\$	5.190.480	\$	5.605.718	\$	6.054.176
Adecuacion Local	\$	3.000.000								
Depreciación Acumulada	\$	1.288.496	\$	1.288.496	\$	1.288.496	\$	1.288.496	\$	1.288.496
(=) Utilidad operacional	-\$	12.396.291	-\$	13.143.666	-\$	18.996.528,14	-\$	25.415.708,20	-\$	32.448.473,42
(-) Gastos Financieros	\$	15.268.741	\$	15.268.741						
(=) Utilidad antes de impuestos	-\$	27.665.032	-\$	28.412.407	-\$	18.996.528,14	-\$	25.415.708,20	-\$	32.448.473,42
(-) Impuesto de renta y complementen	-\$	9.406.111	-\$	9.660.218	-\$	6.458.819,57	-\$	8.641.340,79	-\$	11.032.480,96
(=) Utilidad o pérdida del ejercicio	-\$	18.258.921	-\$	18.752.188	-\$	12.537.708,57	-\$	16.774.367,41	-\$	21.415.992,46

Nota: Elaboración propia con base a los datos calculados para cada operación financiera. Las cifras en rojo hacen alusión a las salidas y/o gastos de dinero de la empresa.

Una vez más, con el resultado del estado de resultados, en donde durante los 5 primeros años proyectados no se genera ganancia para la empresa, sino al contrario corresponde a pérdidas, se determina que este sería otro factor clave para determinar al proyecto como no factible, nuevamente haciendo necesario algunos ajustes para que esta factibilidad cambie o mejore.

13.8.1.1 Indicadores de liquidez

A continuación en la siguiente tabla se expresarán los indicadores de liquidez y solvencia que la empresa tomó en consideración, cada uno de estos cálculos se realizó con base a los estados financieros previamente presentados.

Tabla 34

Indicadores de liquidez y solvencia

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	APLICACIÓN				
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	-\$	4.111.674	/	\$ 15.268.741	-0,2692870
	Endeudamiento del activo	Pasivo Total / Activo Total	\$	15.268.741	/	\$ 7.009.820	2,1781931
SOLVENCIA	Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	\$	15.268.741	/	-\$ 8.258.921	-1,8487573
	Endeudamiento del activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	-\$	8.258.921	/	-\$ 4.111.674	2,0086517
	Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	\$	7.009.820	/	-\$ 8.258.921	-0,8487573

Nota: Elaboración propia, tomando las fórmulas de los indicadores del Portal Samples.

Evidentemente los indicadores de liquidez y solvencia no son alentadores, dado que desde el numeral 13.6 en donde nos dimos cuenta que el punto de equilibrio no se logra, los ingresos por venta no dan la suficiente solvencia y capitalización de la empresa.

13.9 Análisis del estudio financiero

Una vez aplicado el estudio financiero y luego de analizar los factores que en él intervienen, se hace importante considerar los siguientes aspectos para tomar decisiones definitivas antes de llevar a cabo la ejecución del proyecto.

A continuación se detallan los aspectos a favor de la factibilidad del proyecto de acuerdo al estudio financiero:

- El precio de venta del producto se encuentra dentro del promedio del mercado, además está alineado a lo encontrado en la encuesta, por el momento pareciera que

fuese a generarse la suficiente ganancia a este precio, tomando en consideración los costos variables de la producción.

A continuación se detallan los aspectos en contra de la factibilidad del proyecto de acuerdo al estudio financiero:

- La inversión inicial aportada por la fundadora del proyecto, se podría considerar poca en caso de que ninguna entidad bancaria apruebe el préstamo que se pretende solicitar por \$25.000.000 COP.
- El punto de equilibrio no se encuentra en el primer año de la empresa. Partiendo de esto la factibilidad del proyecto empieza a hacer negativa. Además, se realizó la proyección a 5 años y de esta manera tampoco se encontró el punto de equilibrio, arrojando una no factibilidad para la realización del proyecto. (Ver anexos para el detalle de esta proyección)
- El flujo de ingresos y salidas demuestran que los costos y gastos son superiores a los ingresos por ventas, lo que invita a pensar que necesita ser reevaluada el cálculo de ventas, o en su defecto el precio de venta para que los ingresos aumenten.
Considerando que aumentar los costos, no sería lo recomendado, por lo menos hasta que la empresa genere el suficiente músculo financiero para ser constantemente rentable
- El análisis financiero, no es para nada alentador, dado que el balance genera solo un total de activos que no llega a los \$7.500.000 y como consecuencia a esto los estados de resultados muestran cifras negativas que invitan a replantear los gastos y costos previamente calculados.

14. Análisis de factibilidad del proyecto

Luego de cumplir el objetivo y analizar las tres partes que componen un estudio de factibilidad (estudio de mercado, técnico y financiero), se llega a las siguientes conclusiones y toma de decisiones.

Inicialmente, en el estudio de mercado nos damos cuenta que el proyecto podría ser factible si se mira desde el punto de vista, que el sector repostero en Bogotá, ha ido aumentando y posicionándose con mayor fuerza durante los últimos años. Este impulso que ha tenido ha sido gracias a la participación de nuevas empresas pymes y emprendedores jóvenes que sueñan con aportar a la economía del país. A su vez, la exploración de la muestra del proyecto, arrojada por la encuesta, demuestra que el producto que se ofrecerá por la empresa, como lo son los cupcakes, tienen una aceptación por parte de los nuevos cliente, especialmente jóvenes entre 20 a 30 años, representando un 76.7%, ellos buscan una forma diferente de comer una torta, esto gracias a su variedad en presentación y a que la porción viene en cantidades más pequeñas, razón por la que también consideran, que no aportará grandes cantidades calóricas a su organismo. Gracias a este estudio, se pudo determinar que las estrategias implementadas en el mix de marketing con las 4 P's fueron factores determinantes en la determinación del precio con un valor de \$4.500 COP.

En segundo lugar, cuando se aplica el estudio técnico, nos damos cuenta que las oportunidades de localización del proyecto, con base al mercado objetivo, están limitadas a la posibilidad de encontrar un local que cumpla con los requisitos básicos para llevar a cabo el ejercicio de la empresa, tales como, adecuaciones de servicios públicos (luz, agua, gas), además de contar con el suficiente espacio para la ubicación del horno y demás utensilios.

Partiendo de este estudio, se toma la primera decisión, para promover de manera positiva la factibilidad del proyecto y por esto se hace necesario tomar el local en donde el canon de arrendamiento está en \$1.250.000 COP, esto por dos razones, la primera es que su ubicación en la avenida la esperanza podrá generar mayor visibilidad para el público, además de que estaría ubicado dentro del barrio Capellanía, es decir en donde estará el público objetivo. La segunda, es que el precio de este canon y de acuerdo al promedio de arriendos de locales en este sector, se encuentra dentro de las posibilidades financieras que inicialmente tendría la empresa, partiendo del hecho de que desde el primer mes, no se contará con la suficiente solvencia, como para generar más gastos por este concepto. Sin embargo, como aspecto en contra para la factibilidad con base a este estudio, son los proveedores, dado a que jugarán un papel fundamental en la producción de la empresa, y que debido a su puntualidad, se podrá garantizar la del producto, esto debido a que todas las materias primas serán adquiridas de proveedores externos, nada será procesado y/o creado por la empresa. Además, la posibilidad de que los proveedores brinden las materias primas a crédito es baja dado que por ser una empresa nueva no cuenta con la suficiente credibilidad y solvencia financiera para sustentarlo.

La capacidad instalada y utilizada, juegan un papel negativo en la factibilidad del proyecto, ya que inicialmente su factor de utilización de 29%, demuestra que las posibilidades de incrementar sus ventas y por su puesto la producción, serán posibles año a año hasta lograr el 100% de utilización, con esto, no será necesario por lo menos dentro de los primeros años de ejercicio de la empresa, hacer alguna otra inversión por concepto de maquinarias y/o equipos. Sin embargo, el llevar la capacidad instalada al 100% sin ajustar

la proyección de ventas podrá jugar en contra y generar exceso de inventario para la empresa, de esta manera las pérdidas en el ejercicio serán mayores.

Los recursos de mano de obra, serán parte fundamental para el cumplimiento de los pedidos, sin embargo, como se mencionó en el análisis del estudio técnico, de acuerdo al ejercicio de la empresa y en caso de ser necesario, se debe evaluar la posibilidad de que los empleados sean contratados por prestación de servicio, esto con el fin de reducir los costos por gastos de personal pero se generaría el riesgo de crear mayor rotación en el personal.

En adición a esto, la aplicación del estudio financiero nos muestra un panorama poco alentador y que tal vez al llevarlo a la realidad nos demuestre que las brechas de las ventas proyectadas a las realmente realizadas en el ejercicio de la empresa, puede cambiar todo el rumbo financiero de está. Además, que se contará con un factor limitante, asegurando que el 10% de la población de estrato 3 en el barrio Capellanía, completará el 100% de las ventas.

Dicho esto y de acuerdo a los resultados del estudio financiero, se define al proyecto como no factible, desde el punto que es necesario reevaluar los ingresos que la empresa tendrá en el curso real de la misma. Además, de asegurar que el precio del producto será 100% aceptado por el mercado y que tal vez deberá ser aumentado si se quiere lograr incrementar las ventas, además de implementar una mayor fuerza de trabajo en marketing con más publicidad que aumentará así los gastos administrativos. Por su parte, el punto de equilibrio debe ser revaluado y ajustado una vez los ingresos de la empresa empiecen a ser mayores a los flujos de salida.

Conclusiones

En cuanto a la idea de negocio seleccionada, se concluye que independientemente del crecimiento y/u oportunidad que se encuentre dentro del sector al cual se pretende incursionar, se debe considerar con mayor importancia cada uno de los componentes, tales como, diferenciador, valor agregado, oferta y demanda que como empresa voy a ofrecer a un mercado.

Además, de saber interpretar cada una de las variables y respuestas obtenidas por el público objetivo, de esta manera se podrá tener un criterio para tomar decisiones asertivas y correctas en la ejecución del mismo.

En cuanto a la evaluación de factibilidad, la conclusión que este proyecto deja es que los jóvenes que buscan ser emprendedores, pero sobre todo a aquellas personas que buscan crear empresa Pyme, deben considerar que el éxito del proyecto podría ser determinado antes de su ejecución o puesta en marcha de la empresa o por lo menos se podrá tener una idea de lo que se espera, solo si se aplica este tipo de estudios.

El evaluar en detalle los factores internos y externos que en este interfieren y sobretodo dándoles el enfoque necesario al mercado al cual se pretende incursionar, podrán generar ahorro de tiempo y lo más importante no perder dinero invertido o generarse compromisos financieros que pueden terminar en grandes deudas.

En cuanto a la experiencia académica, la aplicación de este tipo de estudios como proyecto para optar por el título de administradora de empresa de la Universitaria Agustiniiana, deja una enseñanza personal para mi carrera y desarrollo en el ámbito profesional, en donde se comprende la importancia de analizar muy bien cada una de las decisiones que desde cargos gerenciales pueda llegar a tomar en algún momento de la vida. Esto nos invita a todos los administradores de empresa a buscar asesoría y apoyo por parte de expertos y/u otros entes calificados en el tema que permitan orientarnos hacia lo correcto antes de tomar una decisión importante. Sin dejar de lado, los escenarios negativos o posibles tropezones que se presentarán en el camino, dado que esto nos hará críticos frente a cualquier situación.

Referencias

- Arias, F. (2012), El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición, Fideas G. Arias Odón. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA86&dq=f%C3%B3rmula+para+calcular+muestreo+por+criterio&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwik_NugzJ7bAhXE0FMKHbwJCeUQ6AEINTAC#v=onepage&q=f%C3%B3rmula%20para%20calcular%20muestreo%20por%20criterio&f=false
- Armstrong, G. y Kothler P., (2003), Fundamentos de marketing. Pearson Educación. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+del+Marketing&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjaieXFuLXbAhUDwVkJHZRiBMYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Fundamentos%20del%20Marketing&f=false
- Ayensa, A., (2017), Operaciones administrativas de compraventa. Ediciones Paraninfo, S.A. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=iAMoDwAAQBAJ&pg=PA21&dq=plaza+precio+producto+promocion+2017&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSyJbcmqvbAhVCIJAKHUNuClSQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=plaza%20precio%20producto%20promocion%202017&f=false>
- Betancourt, J., Gómez, G., López, M., Pamplona, F., Beltrán, C., (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000107>
- Cajigas, E., (2004) Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Univ. Nacional de Colombia. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=ydtKCaeLfwgC&printsec=frontcover&dq=Proyectos+de+Inversi%C3%B3n+Competitivos&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjbi6i3trjbAhXJxFkKHXQNCAEQ6AEIKDAA#v=onepage
&q=Proyectos%20de%20Inversi%C3%B3n%20Competitivos&f=false

Cháves, J. (2003). Finanzas, Teoría Aplicada Para Empresas. Editorial Abya Yala.

Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=-](https://books.google.com.co/books?id=-LoUALIKPX4C&pg=PA113&dq=concepto+de+margen+en+finanzas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiD6c-k4ZTbAhUNyVMKHUfqAr8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=%20margen%20en%20finanzas&f=false)

LoUALIKPX4C&pg=PA113&dq=concepto+de+margen+en+finanzas&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwiD6c-

k4ZTbAhUNyVMKHUfqAr8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=%20margen%20en%20finanzas&f=false

Confecámaras, (2016) Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia

<http://www.eam.edu.co/centrodeinvestigaciones/Politica-publica-s/NACIMIENTO-Y-SUPERVIVENCIA-DE-LAS-EMPRESAS-INFORME.pdf>

Continental Gold, (2016). Estudio de Factibilidad. Recuperado de

<http://www.continentalgold.com/es/proyectos/buritica/estudio-de-factibilidad/>

Contreras, A. (2016). ¿Por qué las empresas fracasan en Colombia?, Corporación Colombia

Digital, Recuperado de <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/8718-por-que-las-empresas-fracasan-en-colombia.html>

Dane, (2012) Estadísticas Pymes, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas,

Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/3787/estadisticas_pymes}](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/3787/estadisticas_pymes)

Dane, (2017), De 39 sectores económicos, 20 subieron su producción en octubre, La

República, Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/de-39-sectores-economicos-20-subieron-su-produccion-en-octubre-2582041>

Dubs de Moya, R, (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. Sapiens.

Revista Universitaria de Investigación. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41030203>

Decreto 3075, (1997). Manipulación de Alimentos Colombia, servicios de capacitación,

certificación de aptitud y salud ocupacional. Recuperado de

<http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

- Descartes, R.,(2004), Discurso del método, Ediciones Colihue SRL. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=e2wXtstVMIYC&pg=PR39&dq=m%C3%A9todo+anal%C3%ADtico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjzu5KQmIHbAhVFu1kKHQgbBTsQ6AEIJjAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico&f=false>
- Faga, H., (2006). Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables, Ediciones Granica S.A, recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=9EoUE4ZbhG0C&pg=PA13&dq=que+es+rentabilidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiD1ubp-rPbAhXBwFkKHTTfAoYQ6AEILzAB#v=onepage&q=que%20es%20rentabilidad&f=false>
- Fernández, A. (2004), Investigación y técnicas de mercado, ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA154&dq=estudio+de+mercado+probabilistico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjC0vXfmIHbAhVlu1kKHUiNCb4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=estudio%20de%20mercado%20probabilistico&f=false>
- Ferrera da Silva, M. (2006), Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud, Univ. Autónoma de Barcelona. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA26&dq=estudio+Cualitativo+-+Cuantitativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwim8vvWkJ3bAhWSy1MKHbVGD94Q6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Gamboa, I. (1993) La Comercialización: Modulo de Capacitación para Promotores de Agroindustria Rural. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=elqk8tP6yjkC&printsec=frontcover&dq=La+comercializaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi6j8vT9IzbAhXStVMKHVWiDb4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20comercializaci%C3%B3n&f=false>

Gómez, R., (2000), Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas. Juan Carlos Martínez Coll. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA62&dq=cultura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZtO3Rn6fbAhXE0VMKHUImD5sQ6AEIOjAE#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false>

GEM, (2015) Global Entrepreneurship Monitor, Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087>

GEM, (2017) Global Entrepreneurship Monitor, recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report>

Grupo Bimbo, (2016) Informe Anual. Recuperado de https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/bimbo_informeAnual-2016.pdf

Huevos Santa Reyes, (2017). Recuperado de <http://santareyes.com.co/producto/l%C3%ADnea-chef-industrial>

Huevos ORO, (2014). Recuperado de <http://huevosoro.com/sistema-de-produccion/>

Hurtado, I., & Toro, J., (2007), Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios, Los libros de El Nacional. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA65&dq=m%C3%A9todo+anal%C3%ADtico+%E2%80%93+Sint%C3%A9tico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7tInCmYHbAhVuuVkkHZ56DDwQ6AEIKjAB#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico%20%E2%80%93%20Sint%C3%A9tico&f=false>

INVIMA, (1996). Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto número 1944 DE 1996. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_1944_1996.pdf

INVIMA, (2014). Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto número 539 de 2014. Recuperado de

<https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/decretos/DECRETO%20539%20%20DE%202014.pdf>

INVIMA, (2015). Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución número 769 de 2015.

Recuperado de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200719%20de%202015.pdf

INVIMA, (2015). Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto número 4764 DE 2015.

Recuperado de

https://www.invima.gov.co/images/stories/aliimentos/decreto_4764_2005.pdf

Levy, L. (2005), Planeación Financiera en la Empresa Moderna, Ediciones Fiscales ISEF.

Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA39&dq=concepto+de+finanzas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjItaLV3pTbAhVE0FMKHVnPB8UQ6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20finanzas&f=false>

Montes Álvarez, H. (2017). Y Colombia... ¿Cómo anda en pastelería y repostería?, Revista

Portafolio. Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/somosibaritas/2018/04/17/colombia-esta-pasteleria-reposteria/>

Morales, A., Morales, José A. (2009) Proyectos de inversión: evaluación y formulación. Mc Graw-Hill. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=X0FsAQAACAAJ&dq=editions:iFr6qLaYydEC&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZhNiCtrXbAhWkslkKHAYGA5gQ6wEIKTAA>

Molino 3 Castillos, (2015). Recuperado de <http://www.3castillos.com/conozcanos>

Muñoz G, L. (2009). Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto, Profit Editorial. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=-nPGWEj5OfsC&pg=PA41&dq=definici%C3%B3n+-+presupuesto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjE0LvL4pTbAhUO0IMKHc1yDcsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20-%20presupuesto&f=false>

- Muñoz, J., 2016. Todo sobre el derecho de alimentos. Recuperado
<https://munozmontoya.com/2012/11/05/todo-sobre-el-derecho-de-alimentos/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2016) Generación de modelos de negocio. Recuperado de
<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Pacheco C, C., (2015) El proyecto de inversión como estrategia gerencial, IMCP. Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=M4mYDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estudio+de+factibilidad+2015&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiM6cKKjIHbAhUDrIkKHfcjCLs4FBD0AQhJMAg#v=onepage&q&f=false>
- Rosales O, J., (2000) Elementos de Microeconomía, EUNED. Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=62gNCThG6EwC&pg=PA60&dq=definici%C3%B3n+-+producci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiEuvff45TbAhXOzFMKHHeooCMsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20-%20producci%C3%B3n&f=false>
- Rosales, O, J., (2002) Elementos de Microeconomía. Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=62gNCThG6EwC&pg=PA25&dq=definici%C3%B3n+de+demanda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG8Obn94zbAhUDz1MKHY1oDroQ6AEILjAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20demanda&f=false>
- Ruiz de Velasco, A., Del Valle, (2007), Manual de derecho mercantil, Univ Pontificia Comillas. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=FUrtIh4Vo-EC&pg=PA27&dq=concepto+de+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjkskfGu3JTbAhUM11MKHaZ1C7sQ6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20empresa&f=false>
- Sangri, A. (2014), Introducción a la Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria. Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=wOrhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plaza+precio+producto+promocion+2017&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwiSyJbcmqvbAhVCIJAKHUNuClSsQ6AEIOTAD#v=onepage&q&f=false

Sapag Chain, N., (2007), Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson

Educación. Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=pIS1QnFYt5IC&printsec=frontcover&dq=Proyecto s+de+inversi%C3%B3n,+formulaci%C3%B3n+y+evaluaci%C3%B3n,+segunda+edici%C3%B3n&hl=es-](https://books.google.com.co/books?id=pIS1QnFYt5IC&printsec=frontcover&dq=Proyecto+s+de+inversi%C3%B3n,+formulaci%C3%B3n+y+evaluaci%C3%B3n,+segunda+edici%C3%B3n&hl=es-)

419&sa=X&ved=0ahUKEwiRjMDyt7jbAhWsslkKHbajAGwQ6AEIKDAA#v=snippet&q=los%20gastos%20de%20operaci%C3%B3n%20y%20adem%C3%A1s%20&f=false

Senado, (2018). Derechos de autor reservados. Recuperado de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Sistema Nacional de Apoyo, (2016). Sistema Nacional de Apoyo a las Micro Pequeña y

Mediana Empresa. Recuperado de

http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2504/sistema_nacional_de_apoyo_a_las_micro_pequena_y_mediana_empresa

Torres, M. y Paz, K., (2018) Tamaño de una muestra para una investigación de mercado.

Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar. Recuperado de

http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf

Uribe, M. (2009) Conociendo la localidad de Fontibón, Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. Recuperado de

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea/InformacionDescargableUPZs/Localidad%209%20Fontib%F3n/monografia/09%20Localidad%20de%20Fontib%F3n.pdf>

Vásquez, W., Control fiscal y auditoría de estado en Colombia. U. Jorge Tadeo Lozano.

Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=gA4yAa_7SYgC&printsec=frontcover&dq=Control +fiscal+y+auditor%C3%ADa+de+estado+en+Colombia&hl=es-](https://books.google.com.co/books?id=gA4yAa_7SYgC&printsec=frontcover&dq=Control+fiscal+y+auditor%C3%ADa+de+estado+en+Colombia&hl=es-)

419&sa=X&ved=0ahUKEwj3ssi3r6fbAhWLzIMKHskbCYYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=sometidos%20a%20la%20vigilancia%20fiscal%20&f=false

Villamizar, F., (2010). Responsabilidad de los administradores en la sociedad por acciones simplificada. Profesor de Derecho Comparado en Louisiana State University. Recuperado de http://www.panoptica.org/seer/index.php/op/article/view/Op_5.1_2010_208-239/290

West, A. (1991) Gestión de la distribución comercial, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&pg=PA4&dq=concepto+de+distribuci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi9m6TJ2pTbAhVPyVMKHZchAsIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20distribuci%C3%B3n&f=false>

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las empresas pymes en Colombia	3
Tabla 2. Diferencia entre proyecto factible y de investigación	8
Tabla 3. Estado de Resultado, 10 Empresas del sector repostero en Colombia.....	13
Tabla 4. Definición estudios de factibilidad	30
Tabla 5. Recursos financieros en los estudios de factibilidad	32
Tabla 6. Habitantes por estratos en la localidad de Fontibón	37
Tabla 7. Aplicación matriz del perfil competitivo	61
Tabla 8. Organismos de control en Colombia	67
Tabla 9. Ficha técnica del producto	79
Tabla 10. Lista de la maquinaria del proyecto	84
Tabla 11. Lista de la equipos de oficina	85
Tabla 12. Factores de la capacidad instalada	86
Tabla 13. Factores externos de la capacidad instalada	87
Tabla 14. Cálculo de la capacidad instalada	88
Tabla 15. Cálculo de la capacidad utilizada	89
Tabla 16. Cálculo del factor de utilización	90
Tabla 17. Perfil y funciones del Cajero	95

Tabla 18. Perfil y funciones del Repostero	96
Tabla 19. Perfil y funciones del auxiliar de cocina	97
Tabla 20. Jornada laboral	98
Tabla 21. Detalle del gasto de personal	100
Tabla 22. Detalle de la inversión de maquinaria y equipos	103
Tabla 23. Variable Costos generales del primer año de ejercicio	104
Tabla 24. Cálculo de los costos generales del primer año de ejercicio	105
Tabla 25. Fuente de financiamiento.....	107
Tabla 26. Costo variable de producción	106
Tabla 27. Calculo del precio unitario y margen contributivo	106
Tabla 28. Proyección de ventas	110
Tabla 29. Horizonte del proyecto	111
Tabla 30. Flujos de entrada y salida acumulados	113
Tabla 31. Flujos de efectivo del proyecto	116
Tabla 32. Balance general	118
Tabla 33. Estado de resultados	120
Tabla 34. Indicadores de liquidez y solvencia	121

Lista de Figuras

Figura 1. Tasa de supervivencia de las empresas en Colombia	5
Figura 2. Modelo Canvas	20
Figura 3. Ubicación de la localidad de Fontibón	34
Figura 4. Participación de establecimientos en Fontibón según la actividad	34
Figura 5. Re-organización de las empresas.	40
Figura 6. Empresas sanas y fracasadas en Colombia	41
Figura 7. Combinaciones de métodos cualitativos y cuantitativos.	49
Figura 8. Cálculo del tamaño de la muestra de población	53
Figura 9. Encuesta – Rango de edades.	55
Figura 10. Encuesta – Estrato social.	55
Figura 11. Encuesta – Género de las personas encuestadas.	56
Figura 12. Encuesta – Ocupación de las personas encuestadas.	57
Figura 13. Encuesta – Precio dispuesto a pagar.	57
Figura 14. Encuesta - Qué cantidad de cupcakes compra.	58
Figura 15. Reposterías en el barrio Capellanía.	59
Figura 16. Local en Modelia.	75
Figura 17. Local en Capellanía.	76
Figura 18. Ubicación Local en Capellanía.	77
Figura 19. Proveedores de huevos.	80
Figura 20. Proveedores de leche.	81
Figura 21. Proveedores de Harina.	81

Figura 22. Organigrama de la organización.	92
Figura 23. Cálculo del punto de equilibrio.	114
Figura 24. Análisis del punto de equilibrio.	114

Anexos

Anexo 1. Cotización Computador.

Es seguro | <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-451926208-sistema-pos-caja-registradora-software-y-equipos-facturacion-JM>

Volver al listado | [Computación](#) > [Software](#) > [Otros](#) [Compartir](#) | [Vender uno](#)



Usado - 203 vendidos

Sistema Pos Caja Registradora Software Y Equipos Facturacion

\$ 950.000

36 cuotas de \$ 26.389

[Más información](#)

 **Envío gratis a nivel nacional**
 Conoce los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Cantidad: [Comprar](#)

Anexo 2. Cotización Batidora.

Es seguro | <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-465452570-batidora-hmb250mb-con-bowl-acero-inoxidable-JM>

Volver al listado | [Electrodomésticos](#) > [Electrodomésticos de Cocina](#) > [Batidoras](#) > [Otros](#) > [Otras Marcas](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



9 vendidos

Batidora Hmb250mb Con Bowl Acero Inoxidable

\$ 69.990

36 cuotas de \$ 1.944

[Más información](#)

 **Envío a nivel nacional**
 Conoce los tiempos y las formas de envío.
[Calcular costos](#)

Cantidad: [Comprar](#)

 **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

 Sumas 34 Mercado Puntos.

Anexo 3. Cotización Mesa de acero.

Es seguro | https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-468558010-oferta-kit-oficina-archivador-az-pegante-cinta-_JM

Es seguro | https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-453479140-mesa-acero-inoxidable-cocinas-talleres-panaderias-ultimas-_JM

Volver al listado | Hogar y Muebles > Cocina > Tabla De Cortar Compartir | Vender uno ig



Nuevo - 1 vendido

**Mesa Acero Inoxidable
Cocinas, Talleres
Panaderias °°ultimas**

\$ 618.000

36 cuotas de \$ 17.167

VISA **MARCA** **CLAY**

Más información

Envío gratis a nivel nacional
Conoce los tiempos y las formas de envío.
Calcular cuándo llega

Cantidad:
1

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumas 309 Mercado Puntos.

Más publicaciones del vendedor

Anexo 4. Cotización Azucar.

ALMACENES EXITO S.A. [CO] | <https://www.exito.com/products/0001240300097634/Azucar+Blanco>

Azucar Blanco

IN CAUCA PLU: 97512 PRESENTACIÓN: U



\$14.500
\$2.9/g

1 und.

Añadir al carrito

Agregar a una Listas

Vendido por: **Éxito**
Tiempos de entrega

Anexo 5. Cotización Horno.

Es seguro | <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-455276959-horno-panaderia-3-camaras-latas-incluidas-JM>

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Industria Gastronómica > Estufas y Hornos Compartir | Vender uno igual



Nuevo - 13 vendidos

Horno Panaderia 3 Camaras Latas Incluidas

\$ 580.000

36 cuotas de \$ 16.111

 Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Bogotá, Bogotá D.C.
[Consultar costos](#)

Cantidad:

1

 **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

 Sumas 290 Mercado Puntos.

Anexo 6. Cotización Moldes de silicona.

Es seguro | <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-452315024-promocion-molde-silicona-12-cupcakes-manga-regalo-JM>

También puede interesarte: muebles usados - repisas flotantes - alfombras - combo sala comedor bogota - sillas reclinables

Volver al listado | Hogar y Muebles > Cocina > Repostería > Moldes Compartir | Vender uno igual



Nuevo - 44 vendidos

Promoción! Molde Silicona 12 Cupcakes + Manga Regalo

★★★★★ 1 opinión

\$ 20.500

12 cuotas de \$ 1.708 sin interés

 Más información

Envío a nivel nacional
Conoce los tiempos y las formas de envío.
[Calcular costos](#)

Cantidad:

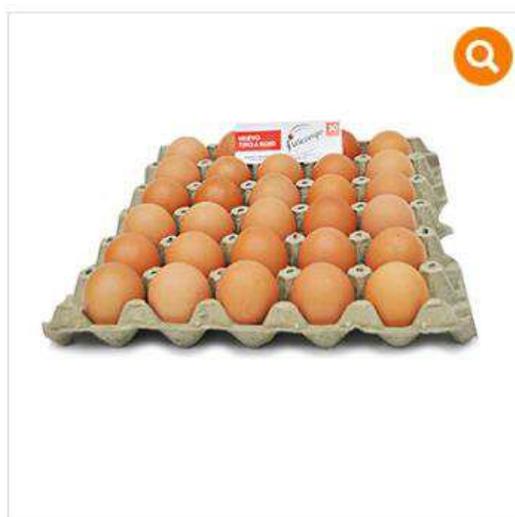
1

 **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

 Sumas 10 Mercado Puntos.

Huevo Rojo A X 30 Insuperable

SMN PLU: 1032680 PRESENTACIÓN: BJA



\$7.980

− 1 und. +

Añadir al carrito

☰ Agregar a una Listas

Vendido por: **Éxito**
Tiempos de entrega

Anexo 10. Cotización Harina.



[Inicio](#) [Conócenos](#) [Nuestras Marcas](#) [Recetas](#) [Servicios](#) [Actualidad](#)

[Contáctenos](#)

Yanina Zarate Quintero

3013829303

yaninazarate20@gmail.com

Colombia

Bogotá

¿Cuál es el motivo de su consulta? *

Sea nuestro proveedor

Hola, me gustaría saber el precio de la harina de trigo candor, condiciones de la entrega del producto y si hay algún tipo de beneficio o descuento para que sean mi proveedor.

Enviar

Anexo 11. Cotización leche.

ALMACENES EXITO S.A. [CO] | <https://www.exito.com/products/0002348866627381/Leche+Deslactosada+En+Bolsa+X+>

Leche Deslactosada En Bolsa X 1300 ml

ALQUERIA PLU: 65827 PRESENTACIÓN: U



\$3.880

\$3.0/ml

− 1 und. +

Añadir al carrito

☰ Agregar a una Listas

Vendido por: **Éxito**

Tiempos de entrega

Anexo 12. Cotización Sal.

ALMACENES EXITO S.A. [CO] | <https://www.exito.com/products/0000357315345053/Sal+Refinada+1000+gr>

Sal Refinada 1000 gr

REFISAL PLU: 125407 PRESENTACIÓN: U



\$1.160

\$1.2/g

− 1 und. +

Añadir al carrito

☰ Agregar a una Listas

Vendido por: **Éxito**

Tiempos de entrega

Anexo 13. Cotización polvo de hornear.

Es seguro | https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-452214348-clabber-girl-4-libras-polvo-de-hornear-importado-_JM

Volver al listado | Hogar y Muebles > Cocina > Repostería > Otros Compartir | Vender uno igual



Nuevo - 3 vendidos

Clabber Girl 4 Libras Polvo De Hornear Importado ♥

\$ 27.000

36 cuotas de \$ 750

 [Más Información](#)

Envío a nivel nacional
Conoce los tiempos y las formas de envío.
[Calcular costos](#)

Cantidad: [Comprar](#)

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumas 13 Mercado Puntos.

Anexo 14. Cotización Mantequilla.

ALMACENES EXITO S.A. [CO] | [https://www.exito.com/products/0000425294467378/Mantequilla+Sin+Sal+X+2+Unds+\(250+Gr+C.u\)](https://www.exito.com/products/0000425294467378/Mantequilla+Sin+Sal+X+2+Unds+(250+Gr+C.u))

Mercado / Alimentos y bebidas / Despensa / Para untar / Mantequilla y margarina

Mantequilla Sin Sal X 2 Unds (250 Gr C.u)

COLANTA PLU: 738522 PRESENTACIÓN: U

**\$12.250**

\$24.5/g

 und.
[Añadir al carrito](#)[Agregar a una Lista](#)

Vendido por: **Éxito**
 Tiempos de entrega

Anexo 15. Cotización Silla.

Es seguro | https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-457922613-silla-comp-a-gas-con-brazo-us-8006-negro_JM

Volver al listado | [Industrias y Oficinas](#) > [Equipamiento para Oficinas](#) > [Muebles para Oficinas](#) > [Sillas para Oficina](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



210 vendidos

Silla Comp A Gas Con Brazo Us-8006 Negro [♥](#)

★★★★☆ 25 opiniones

\$ 89.990

36 cuotas de \$ 2.500

VISA **Mastercard** **Amex**

[Más información](#)

Entrega a acordar con la tienda
Bogotá, Bogotá D.C.
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: [Comprar](#)

✓ **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumas 44 Mercado Puntos.

Anexo 16. Cotización Kit papelería

Es seguro | https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-447459538-2-14-x-50-recibo-termico-papel-tpv-caja-registradora_JM

Volver al listado | [Industrias y Oficinas](#) > [Equipamiento para Oficinas](#) > [Papelería](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



2 1/4" x 50'

50 Rolls

2 1/4 X 50' Recibo Térmico [♥](#)
Papel Tpv Caja Registradora

\$ 141.990

12 cuotas de \$ 11.832 sin interés

VISA **Mastercard** **Amex**

[Más información](#)

Entrega a acordar con la tienda
Chapinero, Bogotá D.C.
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: [Comprar](#)

✓ **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumas 70 Mercado Puntos.

Anexo 17. Evidencia Fotográfica – Visita competidor 1.



Anexo 18. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



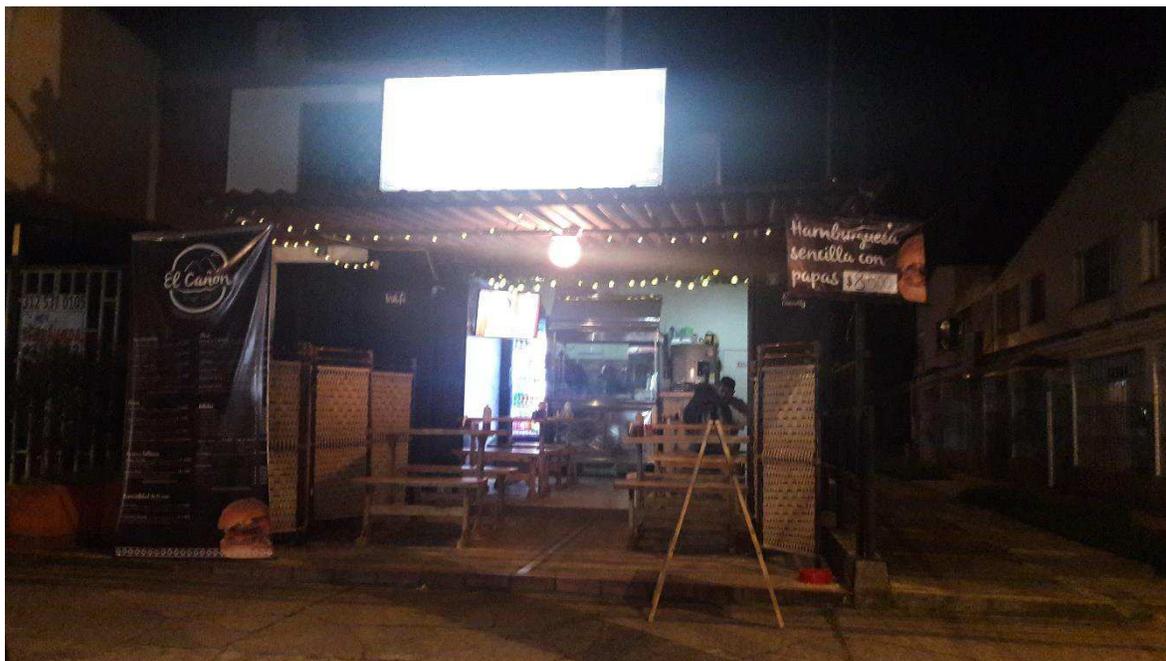
Anexo 19. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



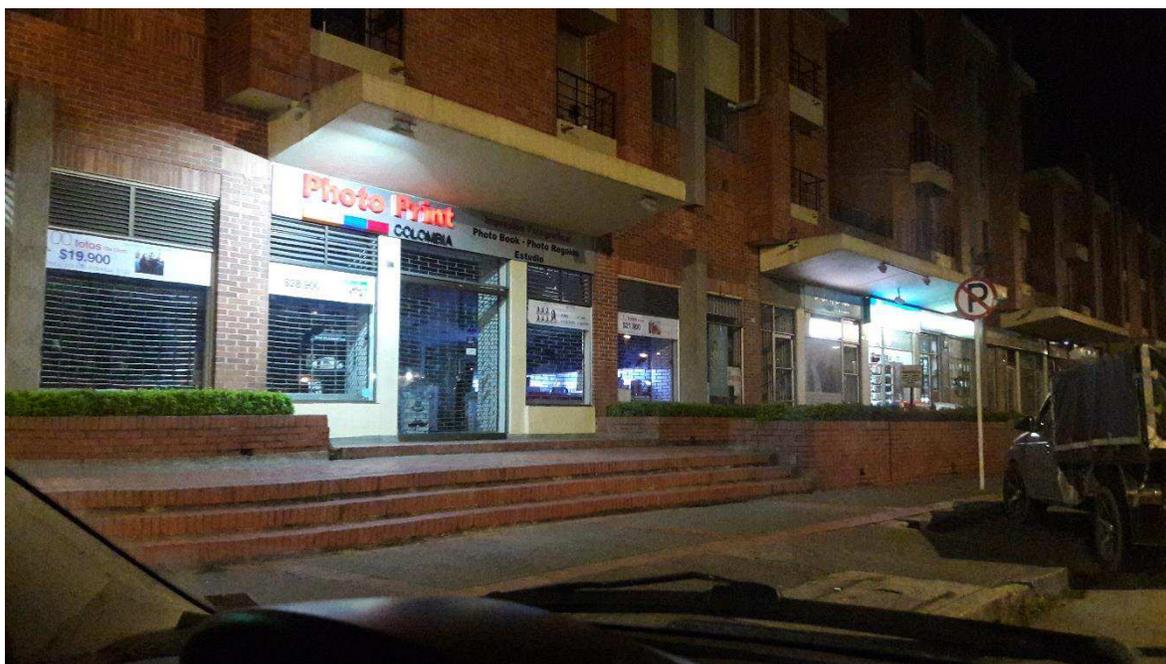
Anexo 20. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



Anexo 21. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



Anexo 22. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



Anexo 23. Evidencia Fotográfica – Competidor 2



Anexo 24. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



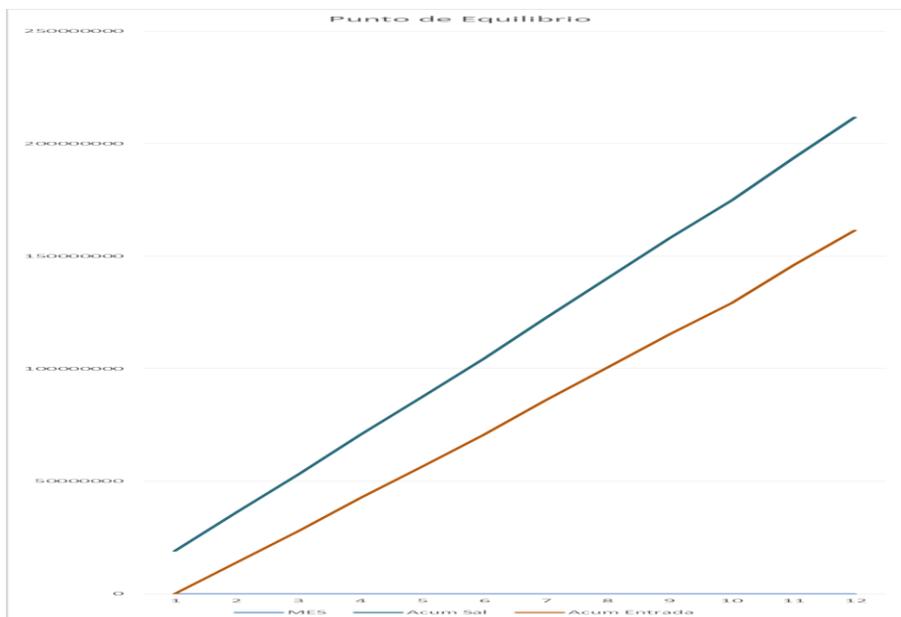
Anexo 25. Evidencia Fotográfica – Visita al sector



Anexo 26. Flujos acumulados

MES	INVERSION INICIAL				GASTOS FIJOS			COSTO VARIABLE	INGRESOS	FLUIOS		FLUIOS ACUMULADOS	
	Gastos Legales	Infraestructura	Adec Local	Publicidad	Gastos Oper	Pago Prestamo	Nomina	Costo Variable	Ppto Ventas	Flujo Salida	Flujo Entrada	Acum Sal	Acum Entrada
1	\$ 1.500.000	\$ 4.169.200	\$ 3.000.000	\$ 500.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ -	\$ -	\$ 18.952.448	\$ -	\$ 18.952.448	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 17.321.444	\$ 13.977.000	\$ 36.273.891,02	\$ 13.977.000
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 53.095.334,53	\$ 27.954.000
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.389.426	\$ 14.674.500	\$ 17.672.674	\$ 14.674.500	\$ 70.768.008,04	\$ 42.628.500
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 87.589.451,55	\$ 56.605.500
6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 104.410.895,06	\$ 70.582.500
7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 650.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.740.656	\$ 15.372.000	\$ 18.173.904	\$ 15.372.000	\$ 122.584.798,57	\$ 85.954.500
8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.389.426	\$ 14.674.500	\$ 17.722.674	\$ 14.674.500	\$ 140.307.472,08	\$ 100.629.000
9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.389.426	\$ 14.674.500	\$ 17.722.674	\$ 14.674.500	\$ 158.030.145,59	\$ 115.303.500
10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.038.196	\$ 13.977.000	\$ 16.821.444	\$ 13.977.000	\$ 174.851.589,10	\$ 129.280.500
11	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 650.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 8.445.382	\$ 16.771.500	\$ 18.878.630	\$ 16.771.500	\$ 193.730.218,61	\$ 146.052.000
12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.740.656	\$ 15.372.000	\$ 18.073.904	\$ 15.372.000	\$ 211.804.122,12	\$ 161.424.000
13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.895.469	\$ 15.679.440	\$ 17.678.717	\$ 15.679.440	\$ 229.482.839	\$ 177.103.440
14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.178.960	\$ 14.256.540	\$ 16.962.207	\$ 14.256.540	\$ 246.445.046,17	\$ 191.359.980
15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.178.960	\$ 14.256.540	\$ 16.962.207	\$ 14.256.540	\$ 263.407.253,60	\$ 205.616.520
16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.537.215	\$ 14.967.990	\$ 17.320.462	\$ 14.967.990	\$ 280.727.715,63	\$ 220.584.510
17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.178.960	\$ 14.256.540	\$ 16.962.207	\$ 14.256.540	\$ 297.689.923,06	\$ 234.841.050
18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.178.960	\$ 14.256.540	\$ 16.962.207	\$ 14.256.540	\$ 314.652.130,49	\$ 249.097.590
19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.895.469	\$ 15.679.440	\$ 17.678.717	\$ 15.679.440	\$ 332.330.847,12	\$ 264.777.030
20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.537.215	\$ 14.967.990	\$ 17.320.462	\$ 14.967.990	\$ 349.651.309,15	\$ 279.745.020
21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.537.215	\$ 14.967.990	\$ 17.320.462	\$ 14.967.990	\$ 366.971.771,18	\$ 294.713.010
22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.178.960	\$ 14.256.540	\$ 16.962.207	\$ 14.256.540	\$ 383.933.978,61	\$ 308.969.550
23	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 8.614.290	\$ 17.106.930	\$ 18.397.537	\$ 17.106.930	\$ 402.331.515,76	\$ 326.076.480
24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ 1.781.353	\$ 5.112.404	\$ 7.895.469	\$ 15.679.440	\$ 17.678.717	\$ 15.679.440	\$ 420.010.232,39	\$ 341.755.920
25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.053.379	\$ 15.993.029	\$ 16.055.273	\$ 15.993.029	\$ 436.065.505	\$ 357.748.940
26	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.322.539	\$ 14.541.671	\$ 15.324.434	\$ 14.541.671	\$ 451.389.938,85	\$ 372.299.620
27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.322.539	\$ 14.541.671	\$ 15.324.434	\$ 14.541.671	\$ 466.714.372,38	\$ 386.832.290
28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.687.959	\$ 15.267.350	\$ 15.689.853	\$ 15.267.350	\$ 482.404.225,61	\$ 402.099.640
29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.322.539	\$ 14.541.671	\$ 15.324.434	\$ 14.541.671	\$ 497.728.659,14	\$ 416.641.311
30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.322.539	\$ 14.541.671	\$ 15.324.434	\$ 14.541.671	\$ 513.053.092,68	\$ 431.182.982
31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.053.379	\$ 15.993.029	\$ 16.055.273	\$ 15.993.029	\$ 529.108.365,60	\$ 447.176.011
32	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.687.959	\$ 15.267.350	\$ 15.689.853	\$ 15.267.350	\$ 544.798.218,83	\$ 462.443.360
33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.687.959	\$ 15.267.350	\$ 15.689.853	\$ 15.267.350	\$ 560.488.072,05	\$ 477.710.710
34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.322.539	\$ 14.541.671	\$ 15.324.434	\$ 14.541.671	\$ 575.812.505,59	\$ 492.252.381
35	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.786.575	\$ 17.449.069	\$ 16.788.470	\$ 17.449.069	\$ 592.600.975,44	\$ 509.701.450
36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.053.379	\$ 15.993.029	\$ 16.055.273	\$ 15.993.029	\$ 608.656.248,36	\$ 525.694.478
37	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.214.446	\$ 16.312.889	\$ 16.216.340	\$ 16.312.889	\$ 624.872.589	\$ 542.007.368
38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.468.990	\$ 14.832.504	\$ 15.470.884	\$ 14.832.504	\$ 640.343.473,17	\$ 556.839.872
39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.468.990	\$ 14.832.504	\$ 15.470.884	\$ 14.832.504	\$ 655.814.357,48	\$ 571.672.376
40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.841.718	\$ 15.572.697	\$ 15.843.612	\$ 15.572.697	\$ 671.657.969,89	\$ 587.245.073
41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.468.990	\$ 14.832.504	\$ 15.470.884	\$ 14.832.504	\$ 687.128.854,21	\$ 602.077.577
42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.468.990	\$ 14.832.504	\$ 15.470.884	\$ 14.832.504	\$ 702.599.738,52	\$ 616.910.081
43	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.214.446	\$ 16.312.889	\$ 16.216.340	\$ 16.312.889	\$ 718.816.079,01	\$ 633.222.971
44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.841.718	\$ 15.572.697	\$ 15.843.612	\$ 15.572.697	\$ 734.659.691,42	\$ 648.795.668
45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.841.718	\$ 15.572.697	\$ 15.843.612	\$ 15.572.697	\$ 750.503.303,82	\$ 664.368.364
46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.468.990	\$ 14.832.504	\$ 15.470.884	\$ 14.832.504	\$ 765.974.188,14	\$ 679.200.869
47	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.962.307	\$ 17.798.050	\$ 16.964.201	\$ 17.798.050	\$ 782.938.389,50	\$ 696.998.919
48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.214.446	\$ 16.312.889	\$ 16.216.340	\$ 16.312.889	\$ 799.154.729,99	\$ 713.311.808
49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.378.735	\$ 16.639.147	\$ 16.380.629	\$ 16.639.147	\$ 815.535.359	\$ 729.950.955
50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.618.370	\$ 15.129.154	\$ 15.620.264	\$ 15.129.154	\$ 831.155.623,51	\$ 745.080.100
51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.618.370	\$ 15.129.154	\$ 15.620.264	\$ 15.129.154	\$ 846.775.887,63	\$ 760.209.264
52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.998.552	\$ 15.884.151	\$ 16.000.447	\$ 15.884.151	\$ 862.776.334,39	\$ 776.093.414
53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.618.370	\$ 15.129.154	\$ 15.620.264	\$ 15.129.154	\$ 878.396.598,51	\$ 791.222.569
54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.618.370	\$ 15.129.154	\$ 15.620.264	\$ 15.129.154	\$ 894.016.862,62	\$ 806.351.723
55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.378.735	\$ 16.639.147	\$ 16.380.629	\$ 16.639.147	\$ 910.397.492,04	\$ 822.990.870
56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.998.552	\$ 15.884.151	\$ 16.000.447	\$ 15.884.151	\$ 926.397.938,80	\$ 838.875.021
57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.998.552	\$ 15.884.151	\$ 16.000.447	\$ 15.884.151	\$ 942.398.385,56	\$ 854.759.172
58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 7.618.370	\$ 15.129.154	\$ 15.620.264	\$ 15.129.154	\$ 958.018.649,68	\$ 869.888.326
59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 9.141.553	\$ 18.154.011	\$ 17.143.447	\$ 18.154.011	\$ 975.162.097,18	\$ 888.042.337
60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.889.490	\$ -	\$ 5.112.404	\$ 8.378.735	\$ 16.639.147	\$ 16.380.629	\$ 16.639.147	\$ 991.542.726,59	\$ 904.681.484

Anexo 27. Punto de equilibrio.

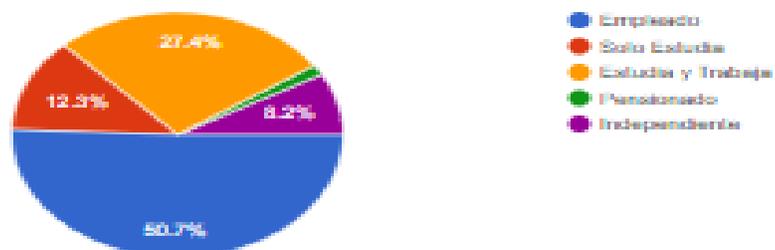


Anexo 28. Encuesta – Estudio de mercado

Anexo 29. Encuesta – Estudio de mercado

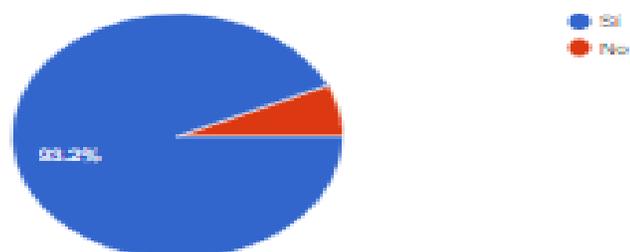
Ocupación:

73 respuestas



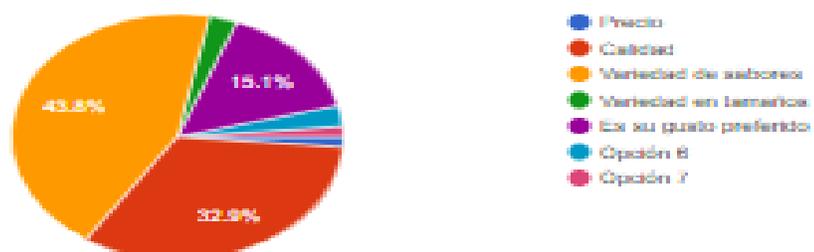
¿Compra usted productos de repostería?

73 respuestas



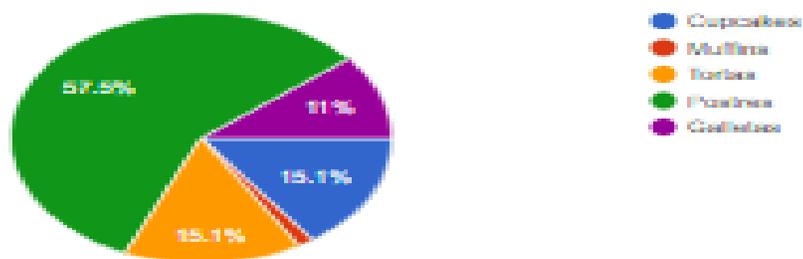
¿Qué lo motiva a comprar estos productos?

73 respuestas



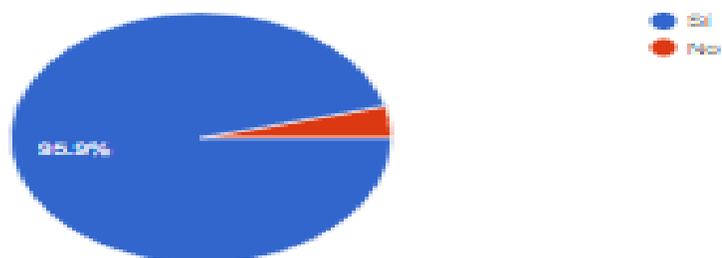
¿Qué productos de repostería consume más?

73 respuestas



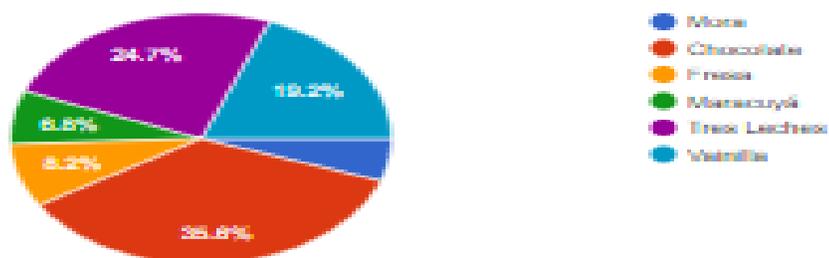
¿Ha consumido Cupcakes alguna vez?

73 respuestas



¿Qué sabor prefiere?

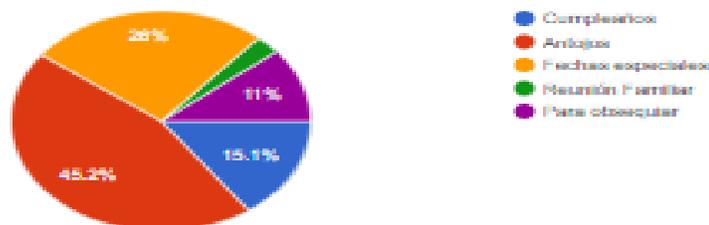
73 respuestas



Anexo 31. Encuesta – Estudio de mercado

¿Para qué ocasiones compra cupcakes?

73 respuestas



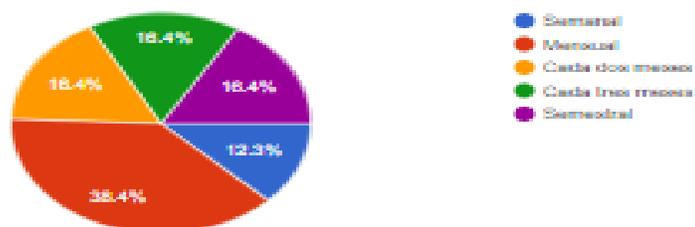
¿Qué características busca a la hora de comprar un cupcake?

73 respuestas



¿Cuál es la frecuencia de compra de cupcakes?

73 respuestas



Anexo 32. Encuesta – Estudio de mercado

¿Cuándo compra cupcakes, ¿Qué cantidad compra normalmente?

73 respuestas



¿En donde acostumbra a comprar estos productos?

73 respuestas



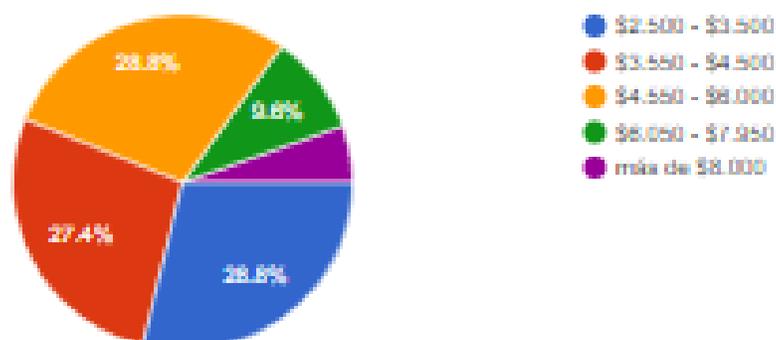
¿Cuánto invierte en la compra de 1 cupcake?

73 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 cupcake de una empresa que no conoce?

73 respuestas



¿Compraría usted cupcakes a una empresa nueva que le permita realizar su compra "On line"?

73 respuestas

