

**Factibilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga**

**Silvia Natalia Gómez Ortiz**

**ID: 177734**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2019**

**Factibilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga**

**Silvia Natalia Gómez Ortiz**

**ID: 177734**

**Ing. Rubén Darío Jácome Cabrales**

Director del trabajo de grado

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Ingeniera Industrial

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, junio de 2019.

## **Agradecimientos**

El autor expresa su agradecimiento a:

A Dios por darme esta oportunidad de crecimiento profesional.

A mí querida familia quien me brindó su apoyo incondicional.

A los docentes por su infinita paciencia y conocimiento transmitido.

A la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) por la oportunidad ofrecida a través de éste proceso académico en el que se cristaliza mi formación profesional.

Esta tesis es el fruto de la constancia como estudiante dentro de un proceso de enseñanza y aprendizaje orientado por el Ing. Rubén Darío Jácome Cabrales, quien con su amplio conocimiento fue la guía constante en este complejo proceso.

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado con amor a mis Padres.

## Contenido

	Pág.
<b>Introducción .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Caracterización del problema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Descripción del problema .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Alcance del proyecto .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Justificación.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Objetivo general .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Marco de referencia.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Antecedentes .....</b>	<b>24</b>
<b><i>4.1.1 A Nivel internacional .....</i></b>	<b><i>24</i></b>
<b><i>4.1.2 A Nivel nacional.....</i></b>	<b><i>25</i></b>
<b><i>4.1.3 A Nivel local .....</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b>4.2 Plan de negocios.....</b>	<b>29</b>
<b><i>4.2.1 Proceso de ideación.....</i></b>	<b><i>31</i></b>
<b><i>4.2.2 Estudio técnico .....</i></b>	<b><i>32</i></b>
<b><i>4.2.3 Estudio de mercado.....</i></b>	<b><i>33</i></b>
<b><i>4.2.4 Estudio económico y financiero .....</i></b>	<b><i>33</i></b>

4.2.5 Estudio administrativo .....	34
4.2.6 Estudio ambiental.....	35
4.2.7 Estudio legal y organizacional.....	36
4.2.8 Implementación o fase operativa.....	37
4.3 Generalidades de la producción de repostería .....	37
4.3.1 Concepto de postre .....	40
4.3.2 Tipos de postres .....	41
4.3.3 Proceso de elaboración de postres.....	43
4.4 Marco legal.....	45
4.5 Normas de calidad de alimentos .....	47
5. Diseño metodológico .....	50
5.1 Tipo de estudio.....	50
5.2 Población .....	50
5.3 Muestra .....	51
5.4 Fuentes y recolección de la información .....	51
5.5 Análisis de la información .....	52
5.6 Cronograma.....	52
5.7 Presupuesto.....	53
6. Resultados.....	55
6.1 Estudio de mercado.....	55
6.1.1 Objetivos del estudio de mercado.....	55
6.1.2 Análisis del sector.....	55

6.1.3 Perfil de los competidores .....	58
6.1.4 Segmento del mercado .....	59
6.1.5 Características del mercado objetivo .....	59
6.1.6 Estimación del mercado objetivo .....	60
6.1.7 Herramienta de recolección de información .....	62
6.1.8 Resultados de la herramienta de información .....	62
6.1.9 Estrategia de producto .....	70
6.1.10 Estrategia de precio.....	71
6.1.11 Estrategia de distribución .....	72
6.1.12 Estrategia de promoción .....	73
6.2 Estudio legal.....	74
6.2.1 Tipo de sociedad .....	76
6.2.2 Requerimientos para la creación de empresa .....	76
6.3 Estudio organizacional.....	78
6.3.1 Nombre de la empresa.....	79
6.3.2 Misión .....	80
6.3.3 Visión.....	80
6.3.4 Valores corporativos.....	81
6.4 Estudio administrativo.....	81
6.4.1 Perfiles por cargos.....	82



<b>6.5 Estudio ambiental.....</b>	<b>83</b>
<b>6.6 Estudio social .....</b>	<b>89</b>
<b>6.7 Estudio económico y financiero .....</b>	<b>90</b>
<b>6.8 Estudio técnico.....</b>	<b>101</b>
<b><i>6.8.1 Tamaño y capacidad del proyecto.....</i></b>	<b><i>101</i></b>
<b><i>6.8.2 Distribución de planta.....</i></b>	<b><i>103</i></b>
<b><i>6.8.3 Localización.....</i></b>	<b><i>104</i></b>
<b><i>6.8.4 Tecnología .....</i></b>	<b><i>106</i></b>
<b><i>6.8.5 Inspección de calidad.....</i></b>	<b><i>107</i></b>
<b><i>6.8.6 Proveedores.....</i></b>	<b><i>108</i></b>
<b><i>6.8.7 Modelo Canvas .....</i></b>	<b><i>110</i></b>
<b>6.9 Evaluación financiera del proyecto .....</b>	<b>113</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>114</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>120</b>

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cuadro comparativo de Estructura de Plan de Negocios según autores</i> .....	30
Tabla 2. <i>Objetivos y Actividades</i> .....	52
Tabla 3. <i>Diagrama de Gantt</i> .....	53
Tabla 4. <i>Presupuesto</i> .....	53
Tabla 5. <i>Generalidades del segmento de mercado</i> .....	59
Tabla 6. <i>Población objetivo</i> .....	61
Tabla 7. <i>Frecuencia de consumo en unidades</i> .....	64
Tabla 8. <i>Tamaño de postre</i> .....	69
Tabla 9. <i>Costo del postre</i> .....	69
Tabla 10. <i>Estimación de productos/unidades</i> .....	70
Tabla 11. <i>Estimación de precio</i> .....	72
Tabla 12. <i>Perfil de cargos</i> .....	82
Tabla 13. <i>Matriz de impacto ambiental</i> .....	85
Tabla 14. <i>Matriz de impactos sociales</i> .....	89
Tabla 15. <i>Proyección de ventas</i> .....	90
Tabla 16. <i>Costo insumos/mes por producto</i> .....	91
Tabla 17. <i>Costo insumos/año por producto</i> .....	91
Tabla 18. <i>Costo por producto</i> .....	92
Tabla 19. <i>Costos totales</i> .....	94
Tabla 20. <i>Plan de inversiones</i> .....	95
Tabla 21. <i>Plan de financiación</i> .....	95

<b>Tabla 22. Estado de resultados (P&amp;G) .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 23. Punto de equilibrio por ventas.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 24. Punto de equilibrio por unidades .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 25. Flujo de caja proyectado.....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 26. Balance general del proyecto.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 27. Tiempos estimados de producción .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 28. Capacidad utilizada por periodo de operaciones .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 29. Microlocalización por puntos .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 30. Tecnología.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 31. Análisis por puntos proveedor de crema de leche.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 32. Análisis por puntos proveedor de lechera .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 33. Análisis por puntos proveedor de sabores base .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 34. Canvas .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 35. Métricas de viabilidad .....</b>	<b>113</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Clasificación de los postres</i> .....	42
<i>Figura 2. Razones por las que no consume postre</i> .....	62
<i>Figura 3. Distribución de la frecuencia de consumo de postres</i> .....	63
<i>Figura 4. Cambio de establecimiento comercial</i> .....	64
<i>Figura 5. Razones para el cambio de establecimiento comercial</i> .....	65
<i>Figura 6. Razones para el cambio de establecimiento comercial</i> .....	65
<i>Figura 7. Lugar de elección para la compra de postres</i> .....	66
<i>Figura 8. Preferencia en la forma del postre</i> .....	66
<i>Figura 9. Sabores preferidos de postres</i> .....	67
<i>Figura 10. Sabores preferidos de postres</i> .....	68
<i>Figura 11. Características que más atraen de los postres</i> .....	68
<i>Figura 12. Flujograma del proceso</i> .....	72
<i>Figura 13. Flyer promocional</i> .....	73
<i>Figura 14. Organigrama Carlota E.U</i> .....	79
<i>Figura 15. Logo de la empresa</i> .....	79
<i>Figura 16. Esquema de distribución local comercial</i> .....	103
<i>Figura 17. Macrolocalización</i> .....	104
<i>Figura 18. Microlocalización</i> .....	106

## Lista de Apéndices

	<b>Pág.</b>
<b>Apéndice A. Encuesta .....</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice B. Encuesta en Google Forms .....</b>	<b>122</b>
<b>Apéndice C. Evidencia de encuesta diligenciada en Google Forms .....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice D. PIB promedio proyectado .....</b>	<b>124</b>
<b>Apéndice E. Costo local comercial .....</b>	<b>125</b>
<b>Apéndice F. Impuesto sobre la renta 2019.....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice G. Soporte estimaciones financieras.....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice H. Radicada unidad de emprendimiento UPB.....</b>	<b>129</b>
<b>Apéndice I. Microlocalización.....</b>	<b>130</b>

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA CARLOTA DEDICADA A LA REPOSTERÍA TIPO BUFFET EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

**AUTOR(ES):** SILVIA NATALIA GÓMEZ ORTIZ

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** RUBÉN DARÍO JÁCOME CABRALES

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo central determinar la factibilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota E.U, dedicada a la venta de productos de repostería tipo buffet para clientes de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga. La metodología incluyó la realización de los estudios técnicos, de mercado, administrativo, legal, social, ambiental y financiero con el fin de establecer las condiciones adecuadas que determinen su puesta en marcha. Los resultados dan cuenta de una viabilidad técnica proyectada a cinco años en la que se determinó un valor de capital de trabajo de \$37.182.396, una TIR modificada la cual es de 25,19% y una VPN de \$11.012.160. Se puede concluir que en su conjunto los estudios permiten la puesta en marcha de esta empresa en el futuro inmediato.

### **PALABRAS CLAVE:**

Emprendimiento, Factibilidad, Repostería

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** FEASIBILITY FOR THE CREATION AND COMMISSIONING OF THE CARLOTA COMPANY DEDICATED TO BUFFET TYPES OF PASTRY IN THE CITY OF BUCARAMANGA.

**AUTHOR(S):** SILVIA NATALIA GÓMEZ ORTIZ

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** RUBÉN DARÍO JÁCOME CABRALES

### **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to determine the feasibility for the creation and start-up of the company Carlota E.U, dedicated to the sale of buffet-style pastry products for customers of strata 3, 4 and 5 of the city of Bucaramanga. The methodology included the realization of the technical, market, administrative, legal, social, environmental and financial studies in order to establish the appropriate conditions that determine its implementation. The results show a technical feasibility projected to five years in which a working capital value of \$37.182.396 was determined, a modified TIR which is of 25,19% and a NPV of \$11.012.160. It can be concluded that as a whole the studies allow the start-up of this company in the immediate future.

### **KEYWORDS:**

Entrepreneurship, Feasibility, Pastry.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

Tradicionalmente, las empresas buscan no solo generar utilidades, sino también satisfacer las necesidades que existen en el mercado; por estas razones, el presente plan de negocios es realizado para conocer la forma de crear una empresa y los mecanismos, pasos y herramientas indispensables para que pueda desarrollarse de manera apropiada con miras al éxito.

El presente anteproyecto lleva implícito la necesidad de formular un plan de negocios que permita determinar los aspectos preliminares para desarrollar un proyecto de grado que tiene como propósito central la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga bajo la denominación: CARLOTA E.U.

Para tal efecto, en este documento se realiza una revisión de los aspectos generales de la propuesta, junto a la descripción del problema, alcance del proyecto y estado del arte a partir de la indagación de los referentes a nivel internacional, nacional y local.

Además, las páginas siguientes contienen aspectos teóricos, conceptuales, legales y metodológicos que fundamentan el paso a paso científico y técnico para la creación y puesta en marcha de la empresa, a través de actividades clave a seguir que, junto con los temas del plan de negocio, que dan forma estructurada y secuencial a la formulación de la factibilidad de la propuesta.



# 1. Caracterización del problema

## 1.1 Descripción del problema

Cuando se habla del sector alimenticio en cualquier región del país las entidades gubernamentales y Cámaras de Comercio tienden a dar datos alentadores sobre la dinámica del sector incluso mostrando cifras de crecimiento que sólo en 2017, la producción alimenticia a nivel nacional tuvo un valor de \$23.7 billones de pesos (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018), para confort de los empresarios de esta cadena de valor.

Sin embargo, lo cierto es que el panorama real en el país es preocupante toda vez que las materias primas aumentan su valor periódicamente hasta en un 22% (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018), y los retos de ventas por producto se hacen cada vez más grandes para poder alcanzar una rentabilidad aceptable para la supervivencia de un negocio en este sector de la economía gracias a importaciones de hasta el 30% (El Heraldó, 2016), la caída de precios en toda la cadena de valor del 16% en 2010 (Portfolio, 2017), y los efectos del mercado internacional (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (ICA), 2016).

Por fortuna, el mercado que tiene el sector alimenticio y el subsector de la panadería y pastelería cuenta con mucho potencial, no sólo porque todo ser humano y habitante tiene la necesidad vital de proveerse de alimentos, sino porque cada día se está volviendo más tendencia el consumo de cierto tipo de alimentación de tipo orgánico, natural y de alta cocina gracias la fuerza mediática de los shows televisivos como Master Chef, entre otros, que incentivan su desarrollo.

De esta manera, se desdibuja un horizonte de solución al problema de los indicadores de rentabilidad para el sector alimenticio y su cadena de subsectores, con la introducción de tecnología e innovaciones en modelos de negocio que van desde la restauración aditiva (fabricación digital e impresa de alimentos) hasta la repostería tipo buffet.

La presente propuesta es una alternativa de solución a los problemas del subsector de panadería y pastelería, ya que es un modelo de negocio que nace sobre la idea de innovar en la forma en la que se entrega el producto terminado de la repostería al consumidor, muy distinto de la manera tradicional en la que el cliente no tiene oportunidad de participar en la construcción del alimento recreativo que consume, por tanto, en esta empresa los clientes saben lo que consumen, construyen lo que van a consumir, y pagan sustancialmente por este servicio, lo que otorga alto valor diferenciador frente a la oferta creando ventaja competitiva.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En el documento “*Caracterización del sector panificador en Colombia*” que se realizó como parte de un convenio de cooperación entre el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (ADEPAN, 2016), se plantea que los temas tributarios, de actualización, y formación en este sector de la economía traerán grandes retos a los negocios nuevos y dificultades para los empresarios antiguos, quienes verán cambios importantes que afectarán sus unidades de negocio, en especial por el aspecto tributario.

Según la revista Dinero en 2017 la producción de la industria panificadora en Colombia registró ventas de más de \$3,5 billones entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería y repostería, vendidos por cerca de 25 mil panaderías y pastelerías en todo el país, que

generan cerca de 430.000 empleos directos y dan cuenta de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo (Revista Dinero, 2017).

En atención a ello, se vislumbra el hecho que la combinación de tecnología e innovación son el derrotero sobre el cual empresas y emprendedores de este sector económico pueden salir adelante y generar importantes ingresos, por lo que vale la pena plantear la pregunta: *¿Qué aspectos legales, técnicos, económicos y financieros pueden hacer factible la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga?*

### **1.3 Alcance del proyecto**

En esta sección, se describirá los aspectos asociados a la idea de negocio, en relación a como se concibe su nombre, el tipo de sociedad comercial, objeto social y naturaleza del producto, entre otros; tal y como se describe a continuación:

- ✓ **Nombre de la empresa:** CARLOTA E.U.
- ✓ **Tipo de organización:** Empresa Unipersonal (E.U).
- ✓ **Objeto social:** La empresa tiene por objeto la venta de postres bajo la auto elaboración del mismo por el método de barra buffet bajo estándares de calidad y buen precio.

La propuesta busca estudiar la factibilidad para la creación de una empresa en repostería tipo buffet llamada CARLOTA E.U., en la ciudad de Bucaramanga, bajo una propuesta de valor que

radica en la entrega al cliente de un escenario creativo en el que dispone de una diversidad de insumos para la conformación de postres acorde a sus gustos o deseos en el que de manera flexible ajusta la cantidad y disposición de los ingredientes para construir su propio postre.

En adición, el presente estudio de factibilidad pretende conocer todos los aspectos relevantes en la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota E.U., mediante un minucioso estudio de mercado, técnicos, organizacional, ambiental, social y financiero, con el fin de determinar la viabilidad de la creación de dicha empresa en la ciudad de Bucaramanga.

Para el desarrollo de esta unidad de negocio, se observa a Bucaramanga como una región con tendencia al consumo de productos de repostería debido a su practicidad y facilidad para el consumo del cliente final, con una cobertura hacia ambos géneros (hombres y mujeres), de estratos 3, 4 y 5, de distinto nivel formación académica, junto a los clientes potenciales de otros municipios cercanos de Bucaramanga.

El plan de negocios está encaminado a la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la repostería que consiste en ofrecer un postre, el cual está compuesto por una variedad de elementos donde los clientes podrían armar su postre a su gusto, consta de 4 estaciones, en la primera se escogería entre tres tamaños de postre, en la segunda estación el tipo de galleta (ducales, chocolate, vainilla, etc.), en la tercera estación se escogería el sabor del postre que está compuesto por crema de leche y lechera que serían su principal componente con distintos sabores como limón, maracuyá, milo, fresa, durazno, natural, y luego en la última estación se escogen los *topping* que son la cubierta del postre donde se pueden encontrar: el arequipe, crispí, piña, frutos rojos o los deseados por el cliente. Esta idea busca atraer los diferentes públicos y surge al conocer la existencia de estas barras libres para diferentes tipos de menú.

## **2. Justificación**

El emprendimiento en Colombia tiene gran impacto sobre los negocios; en los países donde se encuentra un alto nivel de este concepto se ve una economía innovadora, debido a que los profesionales no se forman solo con el fin de desempeñarse en el ámbito laboral sino de forma independiente.

Lo anterior se logra por medio de la generación de ideas innovadoras que entregan una propuesta de valor agregado y calidad de vida en la sociedad, en la que es indispensable aplicar conocimientos disciplinares e interdisciplinares de la administración y la ingeniería.

En este trabajo se debe conocer el sector de los alimentos específicamente la industria pastelera y repostería de la ciudad de Bucaramanga, lo que permite visualizar oportunidades de negocio donde se genere empleo y calidad de vida en su entorno.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota E.U, dedicada a la venta de productos de repostería tipo buffet para clientes de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga.

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Realizar el estudio de mercado para delinear el plan de negocios de la empresa.
2. Elaborar un estudio técnico con el fin de proyectar un plan operativo mediante la investigación de los procesos relacionados con las empresas productoras y comercializadoras de productos repostería.
3. Desarrollar un estudio administrativo definiendo la misión, visión, organigrama, descripción de cargos con el fin de plantear la estructura de una empresa productora y comercializadora de productos de repostería.
4. Realizar un estudio económico-financiero que permita determinar y evaluar la inversión necesaria para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos de repostería.
5. Construir el estudio de impacto ambiental y social derivados de la actividad económica de la empresa.

6. Presentar el proyecto a una entidad patrocinadora a través de la unidad de emprendimiento de la UPB.

## 4. Marco de referencia

### 4.1 Antecedentes

#### *4.1.1 A Nivel internacional*

En su estudio Raffo-Malfanti & Rojas-Hormazábal (2014), titulado: “*Panadería Gourmet: Buena Miga*”, tuvo como objetivo a desarrollar una cadena de panadería Premium, que combine calidad y servicio en la venta de sus productos, donde los clientes puedan encontrar en forma combinada un lugar donde comprar pan, panes dulces, pasteles y complementos con gran variedad y calidad, en un lugar donde puedan vivir una experiencia que los haga regresar todos los días.

Los resultados del estudio permitieron conocer que la actual industria panadera en Chile tiene sus bases en pequeñas panaderías de barrios, cadenas de panadería y los grandes supermercados, siendo Chile segundo consumidor de pan a nivel mundial, donde las nuevas tendencias globales apuntan a la creación de productos Premium siendo la panadería gourmet un nicho aun no explotado por el mercado nacional. El segmento de panadería gourmet actualmente considera un número pequeño de participantes de los cuales se han identificado la falta de comunicación y bajos estándares de producción como debilidades por lo que se visualiza una oportunidad para el emprendimiento.

Por otro lado, Sánchez (2014), en su tesis titulada: “*Plan de mercadeo para la panadería y repostería fina Enchanté con operaciones en Guatemala*”, el cual fue desarrollado con el



objetivo de proporcionar a este negocio estrategias competitivas que lo ayuden a penetrar el mercado de manera efectiva y de esta manera posicionar sus productos dentro del mismo.

Con base en los análisis realizados, se decidió adquirir un paquete de diseño que aporte a la empresa un logo para identificarla en el mercado, la implementación de servicio a domicilio para facilitarle a los clientes la adquisición de sus productos y la diversificación en el portafolio de productos ofrecidos.

En otro documento de Yzaguirre-Borja (2014), en su tesis titulada: “*Proyecto repostería creativa online: e-commerce*”, el cual comprende todos los estudios necesarios para la creación de una Tienda de Repostería Creativa en internet, detallando puntos relevantes como: estudio de mercado realizado, tendencia de compra a través de la red y la evolución de este nuevo estilo de repostería. Se realiza el análisis DAFO y CAME que ayuda a identificar aspectos a los que hay que prestar más atención, mejorar y proteger, también se definen estrategias para introducirse en el mercado y dar a conocer la empresa y sus productos con el fin de captar clientes, los trámites necesarios para ejercer la actividad, las obligaciones que ha de cumplir y al tratarse de una empresa meramente online se estudiará la herramienta en la que se cree la página web, seleccionando la que mejor cumpla sus expectativas y se adapte a sus necesidades..

#### ***4.1.2 A Nivel nacional***

En su tesis de grado Rincón Caicedo (2011), denominada: “*Plan de negocios para la creación de la empresa Pastelería Innovación Casera Ltda., destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá DC*”, tuvo como objetivo diseñar un plan de negocios para la creación y consolidación de la

empresa Pastelería Innovación Casera LTDA mediante el estudio de las necesidades de mercado y situación económica de la localidad para establecer la viabilidad de desarrollo del proyecto, a través de una investigación cuantitativa .

Los resultados del estudio permitieron inferir que, en el mercado de los alimentos, en este caso el de la pastelería y repostería en la ciudad de Bogotá, D.C., muestra tendencias en la elaboración de productos saludables para los consumidores. Se encontró un amplio nicho de mercado por el interés de los consumidores en los productos pasteleros y/o reposteros tradicionales y en sus versiones *light* y dietética, esto debido a la tendencia en el cuidado de la imagen y de la salud de los consumidores, lo que proporciona seguridad para que el desarrollo del proyecto sea factible y exista una expansión hacia mercados institucionales o especializados como el de las personas con patologías como la diabetes.

Por su parte Gúzman-Mora & Ramírez-Puerto (2013), en su tesis titulada: “*Desarrollo de plan de negocios y puesta en marcha de la pastelería gourmet estilo francés Serendipity en la ciudad de Bogotá*”, tuvo como objetivo la creación y puesta en marcha de la pastelería gourmet al estilo francés mediante una metodología cuantitativa para la recolección y análisis de datos del mercado, así como de los aspectos técnicos, económicos y legales. Los resultados de la investigación apuntan a la viabilidad técnica y económica del negocio propuesto para los segmentos personal y empresarial de la ciudad de Bogotá, destacándose la alta aceptación del producto en el estudio y validación del mercado.

De otro lado Vargas-Hernández & García-Carvajal (2014) en su tesis titulada: “*Plan de empresa para la creación de Real Cupcakes*”, la cual partió de la idea de la creación de esta empresa dentro del subsector de panadería y pastelería en Colombia, tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se ha vivido en los últimos años el país, lo que lo ha convertido

un contribuyente importante en la economía en materia de Mipymes. Por tanto, esto hace que esta idea sea una alternativa de negocio competitiva, puesto que propone ideas no convencionales dentro del mercado de los *Cupcakes* existente basadas en propuestas innovadoras que incluyen nuevo concepto del producto, del proceso de elaboración del mismo, aplicación del mercadeo y servicio.

Los resultados de la investigación permitieron establecer que este modelo de negocio no se encuentra aún a nivel nacional y se halló que el 95% de las encuestadas están dispuestas a participar en el proceso de creación, resaltando que les parecería divertido y agradable, además de brindarles la oportunidad de utilizar su imaginación y crear cosas innovadoras, lo que lleva a interpretar que esta idea cuenta con una gran aceptación del segmento meta lo que brinda una alta probabilidad de éxito.

#### ***4.1.3 A Nivel local***

En el caso de Bucaramanga, Gómez-Mosquera (2017), en su tesis titulada: “*Valentía, pastelería saludable*”, es una propuesta de valor cuyo factor diferenciador radica en la fabricación y comercialización de sus productos bajo un concepto de estilo de vida y alimentación saludable.

Mediante la técnica mercadológica se pudieron obtener unos resultados en cuanto a ventas, relacionados al plan de producción propuesto, se evidencia que actualmente la capacidad productiva ha sido suficiente para cubrir la demanda del nicho de mercado inicial, se ha dado cumplimiento en cuanto a las proyecciones de venta del plan de negocios, y se ha reflejado la

utilidad del negocio ya que al administrarlo desde la vivienda propia no se ha incurrido en gastos adicionales del establecimiento.

En otro proyecto de Garcia-Neira & Pertuz-Espinel (2015), titulado: *Plan de negocios para el montaje de una empresa de comida gourmet ‘‘Restaurante Pita Pita’’*, tuvo como objetivo realizar un plan de negocios para la producción de pitas combinadas con proteínas, vegetales y salsas al gusto del cliente, con el propósito de ser una opción de comida gourmet, rápida y con un diseño acogedor en medio de universidades y centros de mucha conglomeración de personas.

A través de un estudio mercadológico se pudo obtener como resultado que el proyecto se enmarca dentro del proceso de generación de propuestas novedosas de cocina gourmet a un importante mercado: el de los estudiantes universitarios, que no cuentan con lugares en los que la oferta gastronómica y de servicios se orienten a sus características de consumo, disponibilidad de tiempo, necesidad de cercanía de los establecimientos.

En adición, el plan de negocios propuesto constituye una alternativa para el desarrollo del restaurante Pita Pita y genera para los emprendedores un desarrollo financiero importante, con una TIR del 98,83%, un VPN de \$348.093.881 y un período de recuperación de la inversión de 1,2 años; indicadores que dan la viabilidad y capacidad de generación de rentabilidad del plan de negocio propuesto.

Realizada la consulta en las bases de datos Redalyc, Proquest, Scielo, Science Direct y Google scholar, no se encontraron investigaciones de mercado o tesis de grado que sean iguales o similares a la propuesta en este documento, por lo que resulta de interés adelantar en la fase de proyecto los estudios de viabilidad pertinentes dentro del plan de negocios.

## 4.2 Plan de negocios

Crear empresa es un sueño o una idea que para muchos se convierte en realidad, pero, para otros, infortunadamente, no lo es. La diferencia radica en la planificación del negocio, en colocar sobre la mesa y evaluar las condiciones a favor y en contra, la evaluación de los distintos riesgos, de entender el mercado y gestionar los recursos necesarios para sacar a flote la propuesta de negocio.

La importancia del plan de negocio radica en la posibilidad de evaluar un escenario de negocios antes de realizar inversiones para la ejecución de este, ayudando a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto.

Según Fleitman (2000) un plan de negocio se define como: *“(...) un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”*. Para Pérez-Sandi (2002) un plan de negocios es: *“poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos”* (p. 89).

Para Kushell (2001), el plan de negocios es:

(...) una validación de su idea es una herramienta que ayuda a reducir la incertidumbre y saber si las cifras y análisis realizados tienen sentido. Describe un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado. Un plan de negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre cómo llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio, tiene entre sus características ser un

documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencia la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable (p.7).

Existen varias definiciones sobre el tema plan de negocios, pero en lo que concuerdan la mayoría de los autores, es que un plan de negocios es un instrumento, método o herramienta que permite, comprobar la viabilidad de un proyecto, analizar la posibilidad de éxito, obtener financiamiento, elaborar plan de mercados, presupuestos, implementar nuevos productos o servicios, así como mejorar los ya existentes. La tabla 1, muestra un esquema comparativo de definiciones sobre plan de negocios, adaptada por la autora de este documento.

**Tabla 1.** Cuadro comparativo de Estructura de Plan de Negocios según autores

<b>Flórez JA (2015)</b>	<b>Montserrat O (2016)</b>	<b>Santos P (2015)</b>	<b>Greene A (2017)</b>
1. Título y caratula	Presentación del	1. Resumen ejecutivo	1. Resumen ejecutivo
2. Índice	empresario (formación y	2. Determinación de la misión	2. Descripción del
3. Resumen ejecutivo	experiencia profesional)	3. Ambiente del negocio 4. Plan	negocio
4. Descripción de la	1. Descripción del	de ventas	3. Descripción del
compañía	producto o servicio 2.	5. Equipo de administración	mercado
5. Mercadeo y	Plan de marketing 3.	6. Datos financieros	4. Plan gerencial
competencia	Plan de operaciones	7. Aspectos legales	5. Plan de operaciones
6. Producto /servicio 7.	4. Plan de organización	8. Requerimiento de seguros	6. Plan de marketing y
Mercadotecnia: ventas y	5. Plan económico y	9. Otros factores clave	publicidad
promociones	financiero	10. Proveedores 11. Riesgos	7. Ventas y distribución
8. Financiamiento	6. Forma jurídica	12. Supuestos/conclusiones	8. Aspectos financieros
9. Apéndice	7. Conclusiones		9. Anexos
10. Consideración legal.			
11. Administración plan			
operativo			

Fuente: Benavides (2018).

Además, un plan de negocios presenta un esquema o secuencia de pasos lógicamente ordenados para su cabal desarrollo, que va desde una fase de lluvia de ideas hasta la puesta en marcha del negocio. A continuación, se describirán cada uno de los pasos a tener en cuenta en el desarrollo de la presente propuesta de plan de negocios para la empresa Carlota E.U.

A propósito, Watson & Wise (1997), proponen utilizar el plan de negocios como parte de un proceso continuo para tener un mayor control de lo que se realiza en la empresa, bajo un método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro, lo cual puede realizarse para cualquier actividad y en cualquier periodo de tiempo.

#### ***4.2.1 Proceso de ideación***

Uno de los retos más importantes en el proceso de ideación está en saber extraer las ideas sobre oportunidades de negocio o innovaciones, pero lo más importante es el poder familiarizarse con una idea que pueda tener sustento en la realidad, mediante el desarrollo de un plan de negocios. En este aspecto, la creatividad es un tema que ha sido entendido en la mayoría de los casos como un espacio académico en el cual se da paso al invento de cosas, a las creaciones artísticas o a la modificación de objetos ya existentes para mejorarlos, en el propósito de fomentar en el futuro empresario un pensamiento creativo complejo, pero en esencia, se entiende que en la producción de un plan de negocios la ideación es un elemento de importancia para la solución de problemas (López-Fernández & Llamas-Salguero, 2018).

Para el caso de Carlota E.U, la ideación va desde la concepción de la imagen de negocio de repostería tipo buffet hasta la caracterización de su producto para ser entregado en una cadena de valor de consumo orientada a suplir deseos en un nicho poblacional específico sobre el cual se estudian diversos aspectos en un estudio detallado del mercado como se apreciará más adelante en el estudio respectivo.

#### ***4.2.2 Estudio técnico***

En el estudio técnico se tienen en cuenta los factores que determinan la viabilidad del proyecto en varios aspectos donde tenemos por un lado que se analizan las relaciones recíprocas entre lo que es la capacidad diseñada el proyecto frente a la dimensión del mercado y las posibilidades de financiamiento, así como los recursos tecnológicos, la disponibilidad de insumos y proveedores que se pueden obtener en un entorno geográfico determinado.

Dentro de los factores que se analizan en el estudio técnico se encuentra la demanda, el tema de suministros e insumos, la tecnología que se va a usar, la localización del proyecto, y su financiamiento para crear y generar valor de acuerdo a la oferta del producto o servicio que se quiere ofrecer a un nicho de mercado determinado.

Por su parte, en cuanto a los suministros se refiere se estima el proveedor por su calidad suficiente para el funcionamiento de proyecto de acuerdo al objeto social, y tecnología mínima requerida para poder cumplir con los estándares de calidad o de sanidad en el caso de la manipulación de alimentos.

En cuanto a la localización del proyecto, algunos métodos como los de tipo cuantitativo o cualitativo por puntos son en general parte de un desarrollo integral para garantizar la operación de la unidad de negocios en un entorno determinado. Por último, el aspecto de financiamiento permitirá enfocar cuáles son los capitales que se requieren para poner en marcha la iniciativa empresarial, tal como se verá en el estudio financiero. En esencia, el estudio técnico encierra cada uno de los estudios que determina la viabilidad del proyecto a poner en marcha.



### ***4.2.3 Estudio de mercado***

Esta fase ajusta y evalúa las oportunidades de mercadeo objetivos que tiene el producto, o servicio en la penetración en el mercado principalmente, quiénes son mis potenciales o reales clientes, cuántos son, dónde están ubicados, y el posible éxito que obtenga mediante la utilización de publicidad, distribución, oferta, entre otros).

Skarzynski (2012) opina que la ideación tiene la capacidad de modificar las expectativas y hábitos de los emprendedores, de cambiar las bases de las ventajas competitivas de una empresa, y de alterar la fuente de generación de valor. Según Ramos, citado por Alvarado (2005), comenta:

Uno de los aspectos más importantes que debe analizarse para establecer la factibilidad de un proyecto es la comercialización, que es el conjunto de actividades que se relacionan con la circulación del producto desde donde se produce hasta su consumidor final (p.4).

El estudio de mercado es más que el estudio y determinación de la oferta y demanda de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden pronosticarse simulando el escenario futuro y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial (Nassir, 2007).

### ***4.2.4 Estudio económico y financiero***

Esta es una etapa donde se explora y se realizan todos aquellos cálculos económicos que permiten visualizar con claridad el escenario donde se mueve el proyecto, en el que es importante determinar las inversiones, costos e ingresos esperados, los cuales deben ser

proyectados en el tiempo para establecer si económicamente el proyecto viable o no (Friend, 2008).

Esta es una etapa de evaluación específica de los flujos financieros más importantes (flujos de entrada y de salida), con el propósito de describir los recursos indispensables para que una inversión pueda ser evaluada (Friend, 2008).

En consecuencia, se lleva de la mano del análisis económico el de la factibilidad financiera, entendida como la viabilización sostenible en el tiempo de la empresa con las fuentes de crédito con las que se puede contar. La estructuración económica y financiera debe ser clara y centrada en la realidad del negocio, bajo unos indicadores que de no cumplirse es imposible continuar (Fleitman, 2000).

Así, el objetivo principal de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de una empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes (p. 189).

#### ***4.2.5 Estudio administrativo***

El estudio administrativo en un proyecto proporciona las herramientas que sirven de orientación a quienes administraran dicho proyecto, en el que hay que destacar elementos administrativos tales como la planeación estratégica que define el norte y las acciones a implementar para alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos son la finalidad de este apartado (Fleitman, 2000).

Con una serie de metas empresariales claras, un plan de negocios se convierte en una fortaleza competitiva toda vez que conoce o por lo menos ha establecido su hoja de ruta, su derrotero frente a los que dese ser y llegar a ser de una forma organizada (Friend, 2008).

#### ***4.2.6 Estudio ambiental***

Para Ortega y Rodríguez (1997) citado por Aguiló, y otros (1998), identifican la evaluación ambiental como el procedimiento técnico, jurídico y administrativo, empleado para la toma de decisiones relacionadas con actividades con repercusión sobre el medio ambiente, regulado por la legislación vigente.

La evaluación del impacto ambiental consta de una serie de pasos concretos regulados por plazos temporales establecidos, por el órgano ambiental competente, los cuales deben tener una documentación elaborada con soporte científico, técnico y legal.

Así pues, el medio ambiente está conformado por la estrecha interrelación de los conjuntos de factores geofísicos, bióticos, económicos, sociales, culturales y estéticos; interrelación que constituye el entorno de desarrollo del ser humano, pero limitando y condicionando su comportamiento para el alcance a una determinada calidad de vida, por lo que el desarrollo del estudio ambiental resulta tan fundamental como el aspecto económico de un proyecto (Friend, 2008).

#### ***4.2.7 Estudio legal y organizacional***

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación (Chain, 2007).

De otro lado se deberá simular en forma detallada la organización administrativa para cuando el proyecto entre en operación. De ahí se deberán desprender los gastos e inversiones asociados a la operación, los cuales afectarán, igualmente, el flujo de caja del proyecto (García-Neira & Pertuz-Espinel, 2015).

En el momento de estructurar un plan de negocios se debe tener en cuenta el punto de vista legal, en el que la actividad a la cual se destina el proyecto está permitida legalmente y cómo funcionan los mecanismos de participación empresarial de dicha figura empresarial. Esto significa, que un proyecto no sólo debe ser viable desde la rentabilidad que pueda generar, sino también desde el punto de vista legal. El estudio legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de varios aspectos normativos a considerar, según (Rojas, 2009), así:

- ✓ Normas que rigen la actividad económica y uso de suelo
- ✓ Normas en cuanto a localización de productos, subproductos e incluso patentes
- ✓ Legislación laboral y su impacto a nivel de sistemas de contratación, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales.
- ✓ Legislación tributaria

- ✓ Normas en manipulación de alimentos y manejo ambiental

Una de las áreas más relevantes al estudio legal es la legislación tributaria, de la cual depende la entrega de dineros al Estado que por lo general implican un porcentaje importante de los ingresos del negocio, así como las tasas arancelarias para insumos o proyectos importados o exportados, los incentivos o la privación de incentivos existentes, los diferentes tipos de sociedad y cuál es la más adecuada para llevar a cabo el proyecto (Rojas, 2009).

#### ***4.2.8 Implementación o fase operativa***

De manera muy breve se comenta aquí, que la fase operativa está más relacionada con los procesos que se van a implementar, la maquinaria y equipos, el talento humano, las materias primas e insumos, entre otros.

Si el análisis resulta positivo se tiene luz verde para continuar con la puesta en marcha del proyecto. De ninguna manera hay que poner en funcionamiento un proyecto sin que cuente con la inversión necesaria y la absoluta disponibilidad de recursos (García-Neira & Pertuz-Espinel, 2015).

### **4.3 Generalidades de la producción de repostería**

Para adentrarse en la historia de la pastelería, se hace necesario no solo conocer de sus orígenes y la forma en que se fue desarrollando dicho término, sino su construcción etimológica, y en este caso se encuentra que la palabra “*pastel*”, que generará a su vez la de pastelería,

proviene de una arcaica palabra francesa *watelque*, que significa *alimento*, aunque algunos especialistas coinciden que esta otra proviene del latín tardío *pasta* que a su vez deriva del griego *pasté* que era como se les llamaba en la antigüedad clásica a la mezcla de harina y salsa (Da Silva Gastronomía, 2015).

La italiana Catalina de Medicis llegó a Francia en 1553 a contraer nupcias acompañada de un nutrido grupo de cocineros y pasteleros, quienes introdujeron muchas recetas, entre ellas, el *frangipane*, los macarrones y una forma de hacer el hojaldre bastante parecido al que se come hoy en día (La Cocina de Angelito, 2009).

Sin embargo, el arte de la pastelería tuvo un inicio más formal entre los siglos XVIII al XIX, en especial para 1863 se ha documentado que se crearon las primeras tartaletas de almendras a cargo de Ragueneau, y en 1740 se introduce en Francia el Baba, por medio del rey polaco Stanislas Leszczynsky quien se inventa los choux. Ya para 1805, el pastelero Bordelés Lorsa, crea la primera decoración con cornetes, y para inicios del siglo XIX Antonin Careme, considerado el más grande innovador en la repostería inventa la *croquenbouche*, el *merengue*, el *nougat*, el *volauvent*, la masa de hojaldre. Asimismo, modificó la forma de las cacerolas para hilar el azúcar, concibió moldes e incluso se preocupó por la forma del gorro de los cocineros (Pérez, 2014).

Los inicios de la pastelería también datan de Egipto donde no se conocía el azúcar y el sabor dulce se obtenía a partir de la miel de abeja. De igual forma, en la Roma antigua se endulzaba con el *mulsum* (un vino meloso), el cual batían con la harina y miel para manufacturar pasteles entre los que eran más conocidos se ha documentado la *tripartina*, elaborada a base de huevos, leche y miel, y el *globus* una especie de buñuelo (Neirinck & Poulain, 2001).

Otro dato interesante, es que las formas iniciales de azúcar provenían de la India, quienes durante la historia han sido famosos por sus especias, la cual conocieron los Griegos y Romanos gracias a las expediciones de Alejandro Magno. No obstante, se atribuye a los árabes el consumo masivo del azúcar por toda la cuenca mediterránea que con sus dulces hechos a base de azúcar y frutos secos lograron extenderse (Neirinck & Poulain, 2001).

Asimismo, el descubrimiento de América hizo posible el intercambio de ingredientes, tales como el maíz, la caña de azúcar y el cacao entre los más importantes, lo que hizo que en Europa las celebraciones estuvieran acompañadas con dulces, buñuelos, pasteles de pasas y chocolate caliente (Paz-Jáuregui, 2011).

Europa gracias a la influencia francesa e italiana, se llena de manjares en la opulencia de las monarquías de la reina María Antonieta y Luis XVI, deleitando el hojaldre, (elemento más importante de la pastelería moderna), entre otros postres y pasteles creativos que parecían obras de arte.

Con el siglo XX llegan más avances tecnológicos que permiten la conservación, la fermentación, la congelación, la emulsificación, entre otros; que aumentan la calidad de los productos.

Así pues, a través de la historia se ha dado paso a un creativo mundo de la cocina y de la repostería por lo que ya no es suficiente pensar en cubrir las tortas con chocolate y adornarlas con cerezas, se hace necesaria una repostería creativa, auténtica y variada (Pikasarri, 1987).

En adición, la repostería decorativa dada su aceptación en las élites hizo que se por todo el mundo, evolucionando de la decoración a la creación y la innovación, camino por el cual avanza hasta los productos que hoy se conocen de repostería aditiva.

### ***4.3.1 Concepto de postre***

En este espacio se realizará un recorrido concreto sobre las definiciones más aceptadas sobre postre. En este sentido, para Sánchez-Lafuente & Acosta (2018), postre se conceptualiza como:

Los postres en restauración se pueden definir como aquellas elaboraciones dulces, más o menos procesadas y generalmente emplatadas en formato individual, que se ofrecen al finalizar los diferentes tipos de servicio (menú del día, carta, menú-degustación, etc.) con el objetivo de terminar la comida o cena con una sensación placentera (p.15).

Según el Diccionario Panhispánico de Dudas (Real Academia Española-RAE, 2005), postre es: *“El postre es el plato de sabor dulce o agridulce que se toma al final de la comida”*. En añadidura Hernández (2015), menciona que el postre es: *“Una serie de diferentes platos preparados a base de azúcar que se clasifican de acuerdo con la forma de preparación y temperatura en postres fríos, postres calientes, fritos, y a base de helado”*.

Aunque no se encuentra en bases de datos y en la web definiciones de la palabra postre más allá de concebirla como una preparación dulce, se ha construido un concepto de postre por García-Fernández (2015), la cual será la que tendrá en cuenta el desarrollo de la presente propuesta, así:

Los postres en términos generales son aquellas preparaciones en producto terminado caracterizado frecuentemente por altos contenidos de grasas y azúcares elaborado de manera artesanal o industrial, adaptado de acuerdo con las necesidades del mercado, el cual se ofrece para acompañar o complementar diferentes tipos de comida o situaciones cotidianas donde es oportuno servirlo (p.21).



### ***4.3.2 Tipos de postres***

Según García-Fernández (2015), los postres se clasifican de acuerdo como se muestra en la ilustración 1:

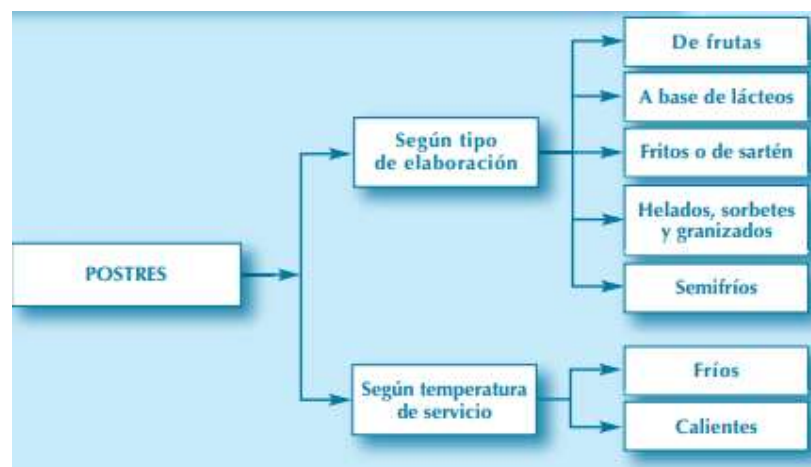
- ✓ Tipo de elaboración
- ✓ Temperatura de servicio

En cuanto al tipo de elaboración se considera que pueden estar divididos en aquellos elaborados a base de frutas, a base de lácteos, fritos o de sartén, a base de helados, y semifríos., así:

- ✓ **Postres a base de frutas.** Son los postres en los que las frutas, en sus diferentes presentaciones comerciales, son el ingrediente principal. Pueden ser a base de frutas en su estado natural, frutas transformadas (en zumos, purés o pulpas), frutas naturales guarnecidas, formados por mezcla de varias frutas o por frutas frescas maceradas.
- ✓ **Postres a base de lácteos.** Son los postres elaborados a base de leche o derivados lácteos como la nata, el yogur, el queso, etc. Ejemplos: natillas, crema catalana, arroz con leche, etc.
- ✓ **Postres fritos o de sartén.** Son postres elaborados por inmersión del producto en grasa caliente (generalmente, aceite) o por cuajado de los mismos en una sartén con poca grasa. Ejemplos: buñuelos de viento, buñuelos de fruta, crepes, etc.

- ✓ **Postres de helados, sorbetes y granizados.** Son los postres que en su estado natural presentan una textura líquida o semilíquida, pero que durante su proceso de “mantecado” se convierte en una textura más o menos sólida, que se consumen a temperaturas por debajo de 0 °C.
- ✓ **Postres semifríos.** Son aquellos postres que se caracterizan por tener una textura más o menos esponjosa y ligera, que se consigue por la adición de un elemento aireante como la nata semimontada, un merengue, pasta bomba, o por mezcla de ellos.

Además, dependiendo de la naturaleza de la base sobre la que se trabaja, puede ser necesario añadir un elemento estabilizante (gelatina), que ayude a mantener su estructura. Asimismo, en relación con la temperatura de servicio pueden llegar a ser fríos o calientes.



**Figura 1.** Clasificación de los postres  
Fuente: García-Fernández (2015).

### ***4.3.3 Proceso de elaboración de postres***

Todos los postres, de forma genérica, se usan como plato final de una comida o cena, con la finalidad de dejar una sensación agradable al consumidor, a excepción de los quesos, ya que pueden ir incluidos en cualquier lapso de la comida.

Muchos postres y especialidades de la pastelería y repostería tradicional están muy vinculados a las tradiciones y costumbres locales; además, en numerosas ocasiones van directamente relacionados con actos sociales y religiosos: bodas, bautizos, comuniones, cumpleaños, etc.

En ese sentido, el proceso de elaboración parte de tres concepciones: (1) de la fabricación artesanal, (2) de la fabricación semi-industrializada, y (3) de la fabricación industrial (Chuaqui, Wittig, & Villarroel, 2004). Sea como sea, en cualquiera de los casos, su elaboración depende de la disposición previa de materias primas y una receta. El grado de sofisticación tiende a ser un elemento importante en cualquiera de las tres formas de fabricación.

En Colombia se han desarrollado dulces y postres de todo tipo, cuya base son las frutas típicas de cada departamento mezcladas con almíbares, panela o azúcar. Según Juan Carlos Franco, director académico del pregrado Gastronomía y Gestión de Restaurantes de la Fundación Tecnológica Lasalle College Internacional (LCI), aunque los postres de hoy en día tienen su origen casi todos en España, durante el siglo XIX ingresaron algunas preparaciones francesas y durante el siglo siguiente las migraciones provenientes de países orientales como Turquía y Líbano introdujeron su pastelería y postres hechos con gran cantidad de almendras y miel.

Como resultado de la fusión de estas culturas, y sumando la creatividad del pueblo colombiano, surgieron centenares de dulces, postres y amasijos en los que se aprovechan en especial las exóticas frutas tropicales de cada región. “Algunos de ellos son los dulces de

mamoncillo, mamey y papayuela, el caballito dulce de papaya verde y muchos otros confeccionados con el aromático y dulce zumo de la caña de azúcar”, asegura el director académico.

Aun así, la repostería colombiana sigue creciendo y reinventándose cada día, con variaciones de las recetas tradicionales de pequeños y apartados pueblos que empiezan a ser famosos gracias a las ferias y fiestas que atraen cada vez más visitantes, y a los festivales de gastronomía que los dan a conocer en el resto del país.

Si bien hoy en día no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta dicho segmento en el país, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento, debido a que los empresarios del sector hospitalidad se han dado cuenta de la importancia de ofrecer y manejar una carta de postres propia que complemente la oferta gastronómica ya sea en restaurantes, hoteles o establecimientos independientes.

Al respecto, Sebastián Sánchez, director del programa de pastelería de Gato Dumas Colegio de Cocineros, opina que en el país cada día crece más el interés por parte de los empresarios de contratar chefs pasteleros nacionales que se dediquen únicamente a implementar nuevas propuestas y brindarles, así, a los comensales variadas y renovadas opciones en repostería. “La capacitación es lo más importante en estos días, los restauranteros creen y le están apostando a los nuevos talentos en repostería y pastelería, buscan un cambio en la oferta existente y cada uno desea tener productos únicos para sus clientes.

#### 4.4 Marco legal

Desde 1919, la Organización Internacional del Trabajo ha sostenido y desarrollado un sistema de normas internacionales del trabajo, el cual tiene por objetivo originar oportunidades para hombres y mujeres, para que éstos consigan trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad (Von-Potobsky & De la Cruz, 1990).

En la economía globalizada de la actualidad, las normas internacionales del trabajo constituyen un componente esencial del marco internacional para garantizar que el crecimiento de la economía global sea beneficioso para todos.

Las normas internacionales del trabajo se desarrollan a partir de una creciente preocupación internacional en torno a que debe hacerse algo para afrontar determinados problemas, como proporcionar protección de la maternidad a las trabajadoras, o garantizar condiciones seguras de trabajo a los trabajadores agrícolas.

El desarrollo de las normas internacionales del trabajo de La OIT es un proceso legislativo único, que incluye a representantes de los gobiernos, de los trabajadores y de los empleadores de todo el mundo.

Asimismo, en la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen una gran trayectoria cronológica, teniendo como eje central La Constitución Política (1991), que en su Título XII “*Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública*” (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo de la Nación.

La Constitución Política de Colombia plantea como derechos fundamentales el empleo y la educación, los cuales son garantía para generar condiciones de vida dignas y facilitar el

desarrollo económico y social del país. El emprendimiento empresarial es una de las características fundamentales del desarrollo económico y social de los países con economías de mercado, como la nuestra, donde la empresa se presenta como el núcleo esencial de generación de la riqueza que conlleve al bienestar general.

En éste sentido, las principales normas e instrumentos de planificación, que conforman el sustento jurídico de la Política de Emprendimiento, son:

- ✓ La Constitución Política
- ✓ La Ley 29 De 1990
- ✓ El Decreto 393 de 1991
- ✓ El Decreto 585 de 1991
- ✓ La Ley 344 de 1996
- ✓ La Ley 550 de 1999

Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó Ley MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, y las siguientes:

- ✓ La Ley 789 de 2002
- ✓ El Decreto 934 de 2003
- ✓ La Ley 905 de 2004
- ✓ La Resolución 470 de 2005
- ✓ La Ley 1014 de 2006

- ✓ El Decreto 4466 de 2006
- ✓ El Decreto 2175 DE 2007
- ✓ La Sentencia C-392 de 2007 de la Corte Constitucional
- ✓ La Sentencia C-448 de 2005 de la Corte Constitucional

#### **4.5 Normas de calidad de alimentos**

En relación al marco normativo para el aseguramiento de la calidad de los alimentos e inocuidad de los mismos, el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) o más conocido por sus siglas en inglés HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), describe los aspectos para la identificación de factores de riesgo en el manejo de alimentos que pongan en entre dicho su posibilidad de consumo para los humanos, por lo que el HACCP se ha convertido en una herramienta para el control de los peligros con foco en los procesos de producción de alimentos, con lo que además se establecen sistemas de prevención en el sistema productivo.

Según la FAO (2016):

Las empresas alimentarias deben cumplir con su responsabilidad respecto de la inocuidad y la calidad de los alimentos implementando sistemas de gestión de la inocuidad, y sistemas de aseguramiento de la calidad a lo largo de la cadena de producción de alimentos. Estos controles pueden incluir las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas Higiénicas (BPH), y sistemas de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) (p. 92).

Básicamente, la implementación del HACCP está vinculada a una clara evidencia científica de los peligros para la salud humana presentes en los alimentos, por lo que constituye una

ventaja competitiva la aplicación del sistema HACCP con el fin de extender la confianza en los clientes a partir de la entrega de productos alimenticios con garantía de inocuidad.

Al respecto de su aplicación, Bauman (2016) menciona que:

Antes de aplicar HACCP a cualquier sector de la cadena alimentaria, es necesario que éstos cuenten con programas previos también llamados de prerrequisitos, conforme al Reglamento Sanitario de los Alimentos D.S. 977/96 y sus modificaciones, los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex, los Códigos de Prácticas del Codex pertinentes, y requisitos apropiados en materia de inocuidad de los alimentos. Estos prerrequisitos, necesarios para el sistema HACCP, deben estar firmemente establecidos y en pleno funcionamiento. Para que la aplicación de HACCP y los programas de prerrequisitos sean eficaces, es necesario el compromiso y participación, tanto de la dirección como del personal del establecimiento. También se requiere un enfoque multidisciplinario que contenga el conocimiento y las aptitudes técnicas sobre el Sistema HACCP y su aplicación (p. 11).

Aunque es claro que las pequeñas empresas no siempre cuentan de los recursos para implementar el HACCP, la legislación colombiana tiene dispuesto una serie de normativas con las que se pretende que dichas empresas puedan brindar un mínimo de calidad y garantías de inocuidad al consumidor final en la manipulación de alimentos y bebidas, entre las que se encuentran la ley 9 de 1979, el decreto 3075 de 1997, la Resolución 2674 del 2013, la resolución 5109 de 2005, el decreto 1575 de 2007, y la resolución 765 de 2010 principalmente.

En adición, entidades como las cámaras de comercio y Procolombia, brindan a través de distintos mecanismos de formación y orientación, el asesoramiento necesario al empresario para que mediante un compromiso responsable de su actividad económica implemente mejoras en su cadena productiva, donde es esencial que se puedan establecer los requisitos y directrices para que los establecimientos de alimentos desarrollen e implementen el sistema HACCP de manera efectiva, logrando en sus procesos, el control de los peligros que afecten la inocuidad de los



alimentos, de manera tal, que se pueda garantizar la entrega de un producto terminado en óptimas condiciones sanitarias a los consumidores.

## **5. Diseño metodológico**

### **5.1 Tipo de estudio**

El presente es un estudio descriptivo de corte transversal que se realizará con el fin de conocer las necesidades, gustos y preferencias de los ciudadanos de Bucaramanga acerca de la propuesta descrita.

El método que se utilizará es el de exploración directa para cumplir con los objetivos del estudio y dar respuesta al problema identificado, desde la evaluación de las necesidades de la población mediante la información obtenida por los instrumentos de recolección de datos, tales como encuestas. Con base en el muestreo que se realice se hará inferencia estadística a la población referenciada.

### **5.2 Población**

La población está compuesta por los habitantes del municipio de Bucaramanga, especialmente de esparcimiento y compras, lo que supone una densidad demográfica importante para considerar posibles compradores de los productos ofrecidos en Carlota E.U.

### 5.3 Muestra

Para determinar la población de la demanda se tiene en cuenta a los habitantes de la ciudad de Bucaramanga según la información obtenida del DANE, distribuidas en el sector urbano y rural, teniendo en cuenta la siguiente fórmula propuesta por Levin, Rubin, & Samaniego (1996):

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q} \quad (Ec. 1)$$

*n* = Tamaño de la muestra  
*Z* = Margen de seguridad (95%)  
*N* = Universo o población a investigarse  
*P* = Probabilidad pertinente (0,5)  
*Q* = Probabilidad no pertinente (0,5)  
*E2* = Margen de error (5%)

### 5.4 Fuentes y recolección de la información

La recolección de la información es uno de los aspectos clave dentro de la serie de actividades a desarrollar en la formulación del plan de negocios, en las que se va a optar por la obtención de información a partir de fuentes primarias y secundarias para determinar las características, preferencias y beneficios del producto.

En el caso de las fuentes primarias, se aplicarán encuestas estructuradas de fácil comprensión tanto en físico como en formato digital con el respaldo de la plataforma de encuestas de Google Forms. Por su parte, para las fuentes secundarias, se acudirá a la información disponible en la web o la que suministren bases de datos y revistas especializadas en el tema del negocio.

## 5.5 Análisis de la información

A partir de los datos colectados de la encuesta para el estudio de mercado, se usará el paquete de Excel Microsoft Office, y el análisis estadístico se inferirá mediante el uso del estadístico SPSS. De igual forma, mediante el uso de tablas de cálculo en Excel Microsoft Office, se realizará la estructuración de los aspectos económicos y financieros del proyecto.

## 5.6 Cronograma

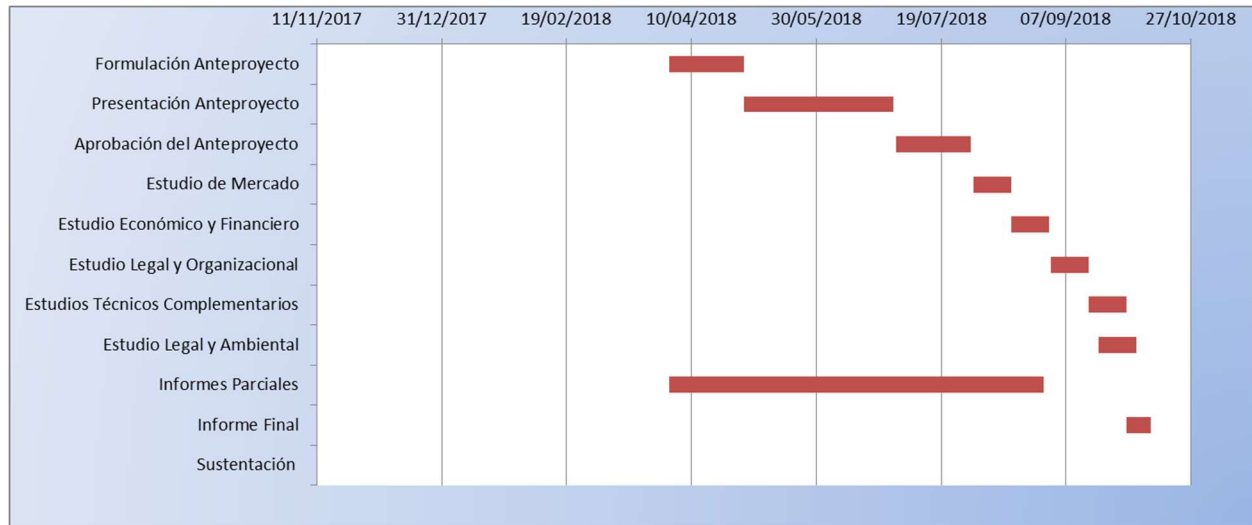
En la tabla 2, se muestran los objetivos Vs actividades que darán paso al cronograma del proyecto (Tabla 3), de acuerdo con las fechas estipuladas por la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Floridablanca, a fin de trazar una ruta de entregables del proyecto.

**Tabla 2.** *Objetivos y Actividades*

<b>Objetivo</b>	<b>Cód</b>	<b>Actividad</b>
Realizar un estudio de mercado utilizando fuentes primarias y secundarias, para delinear el plan de mercadeo de una empresa productora y comercializadora de productos de repostería.	<b>A1</b>	Formulación anteproyecto
	<b>A2</b>	Presentación y aprobación del anteproyecto
	<b>A3</b>	Estudio técnico de mercado
	<b>A5</b>	Informe Parcial
Elaborar un estudio técnico con el fin de proyectar un plan operativo mediante la investigación de los procesos relacionados con las empresas productoras y comercializadoras de productos repostería.	<b>A6</b>	Estudios Técnico-operativo
	<b>A7</b>	Estudio logístico
	<b>A8</b>	Informe Parcial
	Desarrollar un estudio administrativo definiendo la misión, visión, organigrama, descripción de cargos con el fin de plantear la estructura de una empresa productora y comercializadora de productos de repostería.	<b>A9</b>
<b>A10</b>		Estudio Organizacional
<b>A11</b>		Estudio Ambiental
<b>A12</b>		Informe Parcial
Realizar un estudio financiero que permita determinar y evaluar la inversión necesaria para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos de repostería.	<b>A13</b>	Estudio Económico y Financiero
	<b>A14</b>	Informe Parcial
Presentar el proyecto a una entidad patrocinadora a través de la unidad de emprendimiento de la UPB.	<b>A15</b>	Formulación del proyecto de emprendimiento
	<b>A16</b>	Informe Final

Fuente: Autor.

**Tabla 3. Diagrama de Gantt**



Fuente: Autor.

## 5.7 Presupuesto

A continuación, en la tabla 4 se presenta el presupuesto de desarrollo académico de la propuesta.

**Tabla 4. Presupuesto**

Actividad	Insumos*					SubTotal
	Fotocopias	Transporte	Internet	Impresiones	Recurso Humano	
Formulación Anteproyecto	3.000	8.000	40.000	3.000	200.000	254.000
Presentación Anteproyecto	10.000	12.000	1.200	10.000	200.000	233.200
Aprobación del Anteproyecto	1.000	0	1.200	1.000	100.000	103.200
Estudio de Mercado	20.000	72.000	120.000	20.000	600.000	832.000
Estudio Económico y Financiero	22.000	80.000	100.000	22.000	400.000	624.000
Estudio Legal y Organizacional	12.000	50.000	100.000	12.000	500.000	674.000

Estudios Técnicos Complementarios	20.000	20.000	120.000	20.000	300.000	480.000
Estudio Legal y Ambiental	15.000	12.000	40.000	15.000	200.000	282.000
Informes parciales	30.000	120.000	40.000	30.000	300.000	520.000
Informe Final	70.000	12.000	28.000	70.000	300.000	480.000
Sustentación	5.000	12.000	2.400	5.000	200.000	224.400
					<b>Total</b>	<b>4.706.800</b>

Fuente: Autor. \*Valores en pesos colombianos

## **6. Resultados**

### **6.1 Estudio de mercado**

#### ***6.1.1 Objetivos del estudio de mercado***

Para el desarrollo del estudio de mercado se tendrá en cuenta los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** Determinar la tendencia de consumo de postres en estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga.

#### **Objetivos específicos:**

1. Analizar la dinámica del sector en la ciudad
2. Describir la frecuencia y lugar de consumo.
3. Establecer el criterio de preferencia de consumo en relación al sabor, tamaño, precio y forma del postre.

#### ***6.1.2 Análisis del sector***

En términos económicos, el crecimiento en Bucaramanga y su área metropolitana han permitido el surgimiento de nuevos negocios que antes no eran viables, la economía de

Bucaramanga ha tenido un crecimiento interesante desde el 2012 ubicándose incluso por encima de grandes ciudades como Medellín, Cali o Barranquilla (Cepeda-Emiliani, 2015).

Según cifras del Dane (2017), Bucaramanga tiene los niveles más bajos del país en pobreza y desigualdad, presentando un 10,7% y 0,43% respectivamente, junto a una tasa de desempleo del 9,5% y un 1,2% de pobreza extrema siendo la de menor incidencia negativa en todas las regiones.

Además, Bucaramanga es el segundo mejor ingreso per cápita de todas las ciudades del país, con 1,8 millones de pesos al mes después de Bogotá, superando en casi el doble al ingreso nacional, todos estos factores la ubican dentro de las ciudades emergentes sostenibles apoyadas por el BID, siendo beneficiaria de grandes inversiones en diferentes frentes (Cepeda-Emiliani, 2015).

En cuanto al subsector de panadería y pastelería, Colombia es uno de los países de Latinoamérica que menos consumo de pan per cápita tiene con 22,2 kg por habitante, mientras que países como Chile consume 96 kg por año. Así lo establece el estudio Taste Tomorrow realizado por Puratos (2016).

En este sentido, se puede observar que cerca del 98% de los colombianos consume pan, el 70% lo hace a diario, el 91% lo consume al desayuno, el 8% a las medias nueves y el 4% al almuerzo, sin que haya datos concretos de consumo de postres a nivel nacional, según reporto la Cámara de Comercio de Cali (2015).

En forma conexas, Colombia tiene aproximadamente 25 mil microempresas en el subsector mencionado, donde el primer lugar lo ocupa Bogotá con cerca de 8.000 establecimientos y seguida está la capital del Valle del Cauca con aproximadamente 2.500 (Cámara de Comercio del Valle, 2016).



Sin embargo, en este momento la industria del subsector se mantiene estable, a pesar de que en 2014 tuvo un decrecimiento del 5,1% y en 2017 tuvo un crecimiento del 1,7%. Ante este panorama, las empresas dedicadas a este mercado buscan incrementar el consumo de pan y pastelería rescatando los valores ancestrales, combinándolos a su vez con innovación y tecnología.

Esta preparación tecnológica ha tenido un buen horizonte, ya que, en este momento, los consumidores quieren panes funcionales y naturales que conserven los colores, sabores, aromas y texturas tradicionales. Además, buscan que exista una amplia variedad de productos en pastelería y repostería que les permita acceder a productos balanceados con buen precio y calidad.

Dentro de estas tendencias que están en furor en este momento están el consumo de las masas y la panadería artesanal, y las nuevas versiones de productos con menos azúcar, adición de fruta o vegetales, chips de chocolate y que vienen de diferentes colores

Partiendo de entender que el mercado potencial es aquel público que no consume el producto, pero que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo, se podría afirmar que la demanda potencial de los productos elaborados en Carlota E.U., estaría ubicada en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en el sector de Cabecera, debido a que esta zona cuenta con las características adecuadas para establecer el punto de venta para este tipo de negocios exclusivos e innovadores.

De acuerdo con lo establecido en la segmentación demográfica del Área Metropolitana de Bucaramanga cuenta con 1.141.696 habitantes, de los cuales 521.857 son del municipio de Bucaramanga y el restantes está compuesto por los grupos poblacionales de Girón, Piedecuesta y Floridablanca, quienes de manera frecuente visitan el sector de cabecera, atendiendo a múltiples

propósitos, en especial de esparcimiento y compras, lo que supone una densidad demográfica importante para considerar posibles compradores de los productos ofrecidos en Carlota E.U.

### ***6.1.3 Perfil de los competidores***

Según el informe sectorial de la industria panificadora (2017) existen alrededor de 466 panaderías en Bucaramanga constituyéndose en la ciudad con menor participación nacional con el 3,98%. Asimismo, mediante la consulta realizada en el portal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se pudo establecer que operan en la ciudad a 31 de diciembre de 2018 se encuentran registradas 280 pastelerías, empresas que en su oferta presentan productos de pastelería y repostería tradicional.

Se destaca que la oferta de cada una de las empresas es amplia y tienen en cuenta postres y ponqués como producto final terminado a disposición del usuario, dentro de los cuales se destacan en su orden de importancia:

1. Don Jacobo postres y ponqués
2. Kakahuat chocolatería y pastelería
3. Hojaldrados pastelería
4. Mommys pastelería
5. Snob Premium donuts
6. Ángel de María mi dulce compañía
7. Doña Julia pastelería
8. Nashplace pastelería

- 9. Creams and chocolate
- 10. Silvias Cake Creations

#### ***6.1.4 Segmento del mercado***

Pariendo de considerar que el segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing, se considera que la segmentación para el caso de la empresa Carlota está compuesto como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5.** *Generalidades del segmento de mercado*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Ubicación geográfica	Bucaramanga
Rango de edad	18 a 24 años
Nivel socioeconómico	Estaros 3, 4 y 5
Género	Masculino y femenino
Grado de instrucción	Pregrado y posgrado
Localización	Barrios de estratos 3, 4 y 5.
Estilo de vida	Medio-alto

Fuente: Autor

#### ***6.1.5 Características del mercado objetivo***

Según Philip Kotler (2006) “un segmento del mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares”, lo que presupone para este estudio de mercado el conglomerado de personas de ambos sexos entre 18 a 24 años de edad, que posean ingresos

medio-altos y que socioeconómicamente este ubicados en los estratos 3, 4 y 5; residente en la ciudad de Bucaramanga.

### ***6.1.6 Estimación del mercado objetivo***

La composición poblacional de Bucaramanga según la Secretaría de Planeación de la ciudad (2018) es de 526.056 habitantes, de los cuales el 47,8% son hombres y el 52,2% son mujeres, quienes residen entre las 17 comunas, 177 barrios, 85 asentamientos y 29 veredas. El 29,8% de la población está en edades entre los 0 a 18 años. En la zona norte de la ciudad habitan el 25,46% de la población, la zona occidental está conformada por el 15,27%, la zona centro por 1,64%, la zona sur por el 30,98%, y la zona oriente por el 26,67% de los habitantes.

Los sectores con población de estratos 3, 4 y 5 que se ajustan a los niveles de vida medio-alto acorde a los propósitos de este estudio, son los habitantes de la zona oriente excepto la comuna 14 que corresponde al barrio Morrórico, y los de la zona sur excepto la comuna 8 ubicada en la parte suroccidental compuesta por el barrio Bucaramanga y alrededores, que da un total de 233.776 habitantes (44,43%).

Del total poblacional, son económicamente activos 33.339 habitantes (6,33%) entre los 18 a 24 años de edad, de los cuales 14.812 residen en estratos 3, 4 y 5 (niveles de vida medio-alto), lo que significa que éste es el total del mercado objetivo del proyecto, donde la mayor concentración del mismo se halla en la zona oriental. En la tabla 6 se muestra la caracterización de la población objetivo (Alcaldía de Bucaramanga, 2018).

**Tabla 6. Población objetivo**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Localización	Oriente y Sur de Bucaramanga
Edad	18 a 24 años
Económicamente activos	14.812
Estratos	3, 4 y 5

Fuente: Autor

En este sentido, la población objetivo está compuesta por 14.812 personas de 18 a 24 años de edad de estratos 3, 4 y 5. Por tanto, al aplicar la ecuación descrita en el apartado 5.3 del presente documento para el cálculo muestra daría:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q} \quad (Ec. 1)$$

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z$  = Margen de seguridad (95%)

$N$  = Universo o población a investigarse

$P$  = Probabilidad pertinente (0,5)

$Q$  = Probabilidad no pertinente (0,5)

$E^2$  = Margen de error (5%)

Dónde:

$N = 14.182$  personas

$$n = \frac{0,95^2 * 14182 * 0,5 * 0,5}{0,5^2(14182 - 1) + 0,95^2 * 0,5 * 0,5}$$

Luego:

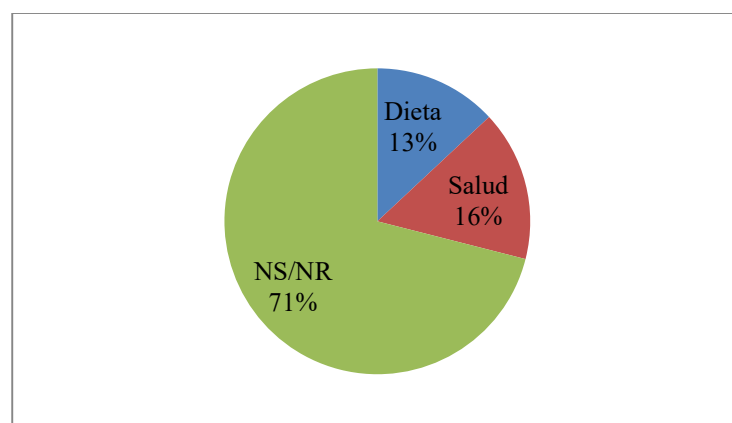
$n = 374$  (margen de error: 5%, índice de confianza: 95%)

### **6.1.7 Herramienta de recolección de información**

Para la recolección de la información se diseñó una encuesta estructurada la cual está compuesta por 12 preguntas, distribuidas bajo un esquema dicotómico, de ranking y de selección múltiple, con el objetivo de determinar la tendencia de consumo de postres en estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga, la cual se aplicó a través de la plataforma de formularios de Google ([Apéndice A](#)).

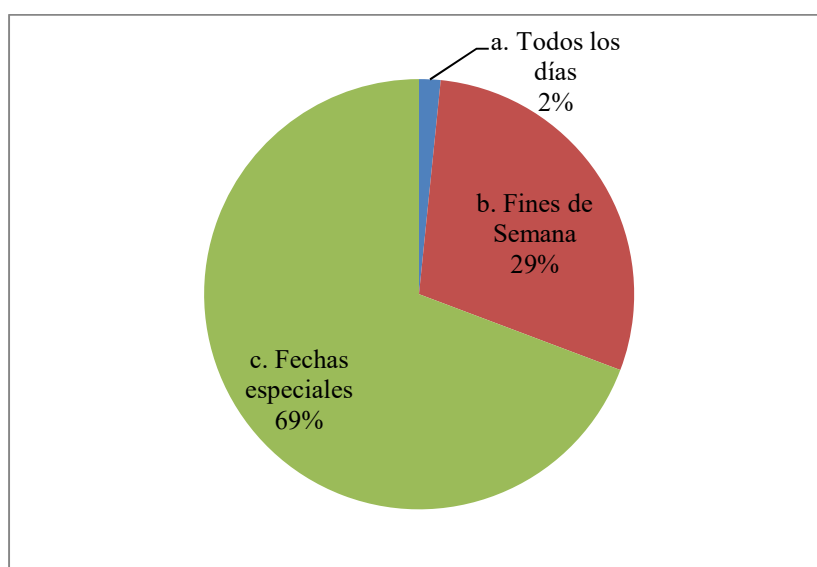
### **6.1.8 Resultados de la herramienta de información**

La aplicación de la encuesta se realizó teniendo en cuenta el segmento y características del mercado, la cual se elaboró en la plataforma Google Forms y se envió a una lista privada de contactos quienes la respondieron en su totalidad. En el [apéndice B](#) se puede apreciar la evidencia del montaje, y la captura de pantalla del número de encuestados en el [apéndice C](#).



**Figura 2.** Razones por las que no consume postre  
Fuente: Autor

De las 374 personas encuestadas el 72,7% son de género Femenino y el 27,3% Masculino, de los cuales el 81,6% consumen postres y el 18,4% no lo hacen. De quienes no consumen postres refirieron no hacerlo atendiendo a cuestiones de dieta y salud como se muestra en la figura 2. En la figura 3 se muestra la frecuencia de consumo de postres donde se pudo establecer que las fechas especiales tienden a ser la de mayor relevancia con el 69,3%, seguido de los fines de semana con el 29,1%. Sólo 6 encuestados refirieron consumir postres todos los días para un total del 1,6% de la muestra.



**Figura 3.** Distribución de la frecuencia de consumo de postres  
Fuente: Autor

En la tabla 7 se presenta el cálculo de frecuencia de consumo a partir de los datos obtenidos. Para el caso de fechas especiales se contemplaron 5 fechas a saber: día de la mujer, día de la madre, cumpleaños, día de amor y amistad y aniversarios de pareja. La estimación de la frecuencia de consumo en la muestra encuestada evidencia que en total se consumen 180.784

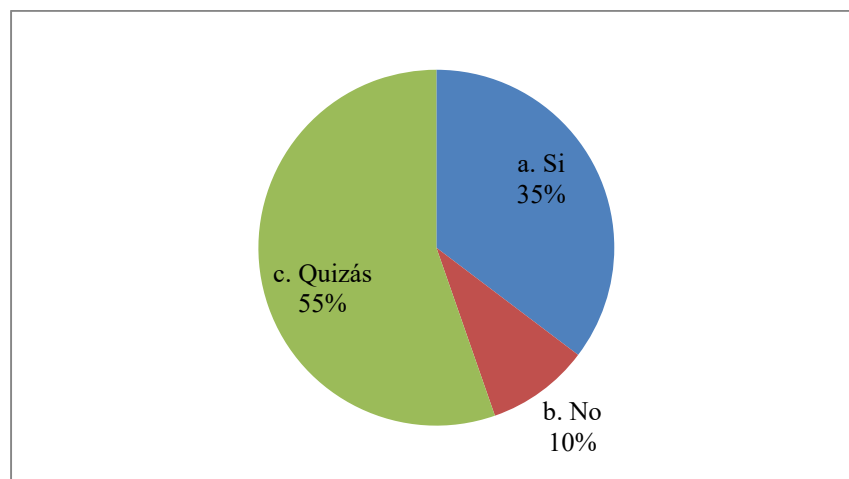
unidades de postres al año, donde se tomará como participación del mercado para la empresa Carlota E.U el 10% de dicha estimación.

**Tabla 7.** *Frecuencia de consumo en unidades*

Frecuencia	No Casos	No de días	Total postres
Todos los días	4	360	43.799
Fines de Semana	88	50	110.637
Fechas especiales	213	5	26.348
Total	305	415	180.784

Fuente: Autor.

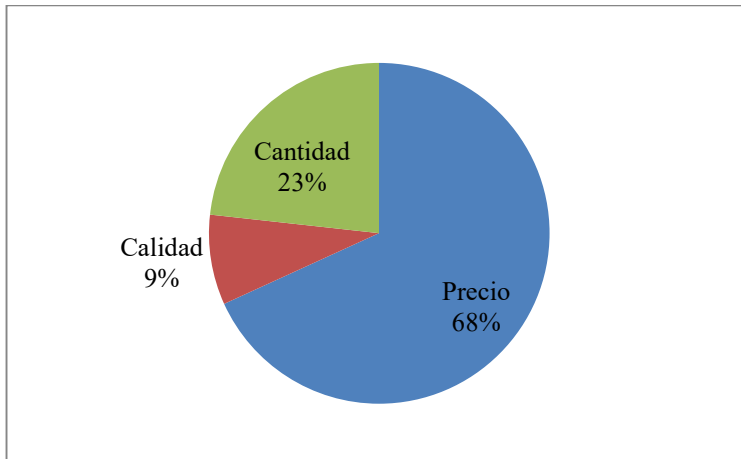
Al indagar sobre si estaría dispuesto a cambiar de establecimiento comercial y/o lugar actual de elección para la compra de postres se encontró que el 9,4% no lo haría, el 35,3% si, el 55,3% quizás. Las razones fundamentales que se expusieron para la respuesta dada fueron precio (68,2%), cantidad (23,3%), y calidad (8,6%), tal como se puede apreciar en las figuras 4 y 5.



**Figura 4.** Cambio de establecimiento comercial

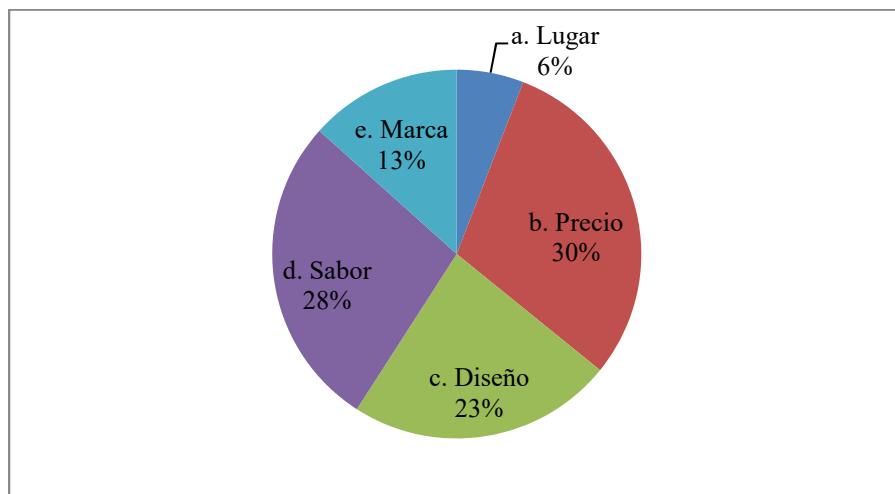
Fuente: Autor.





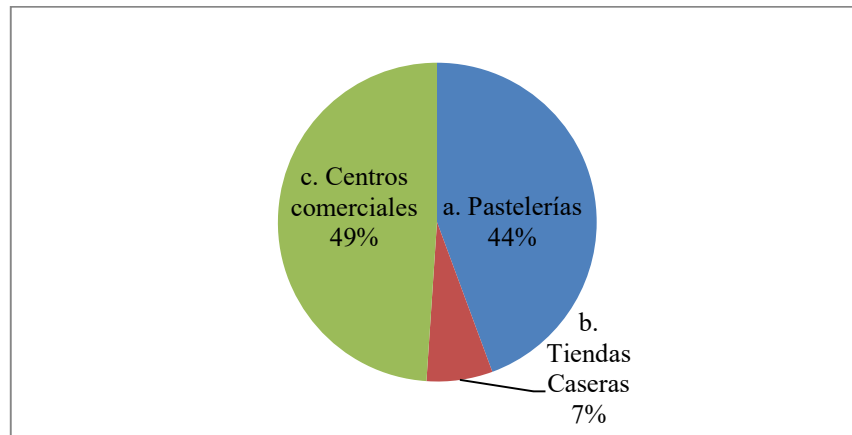
**Figura 5.** Razones para el cambio de establecimiento comercial  
Fuente: Autor.

En relación a las características que más llaman la atención de los postres, la muestra seleccionada califico de 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos su preferencia, donde se destaca precio, sabor y diseño del producto, tal como se muestra en la figura 6.



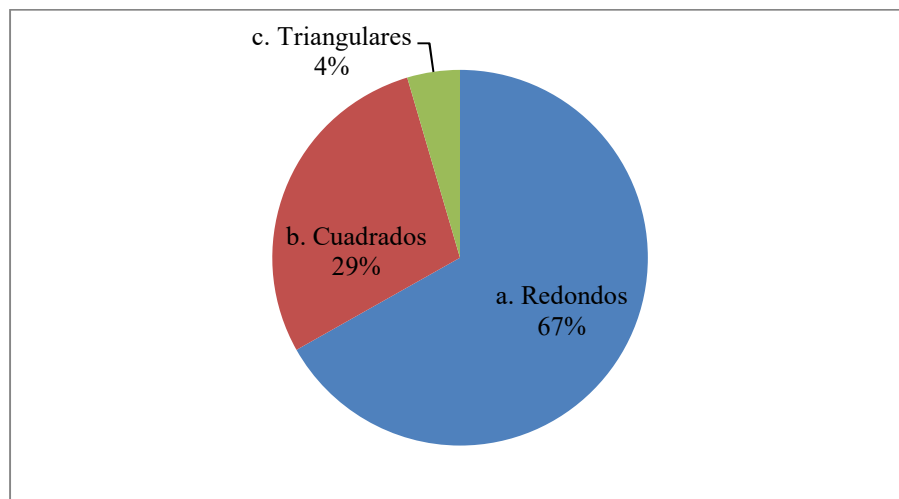
**Figura 6.** Razones para el cambio de establecimiento comercial  
Fuente: Autor.

Asimismo, al preguntar sobre el lugar de elección para la compra de postres el 48,9% lo hace en centros comerciales, el 44,4% en pastelerías, y el 6,7% (en tiendas caseras), como se muestra en la figura 7.



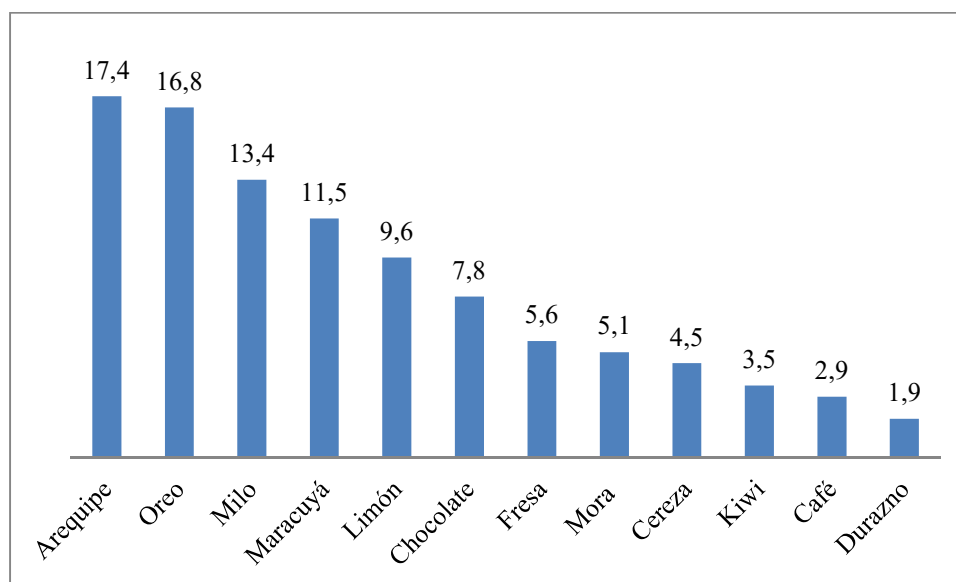
**Figura 7.** Lugar de elección para la compra de postres  
Fuente: Autor.

La preferencia en la forma del postre es en su mayoría redonda para el 66,8%; cuadrada para el 28,6%; y triangular para el 4,5% en la muestra consultada, como se muestra en la figura 8.



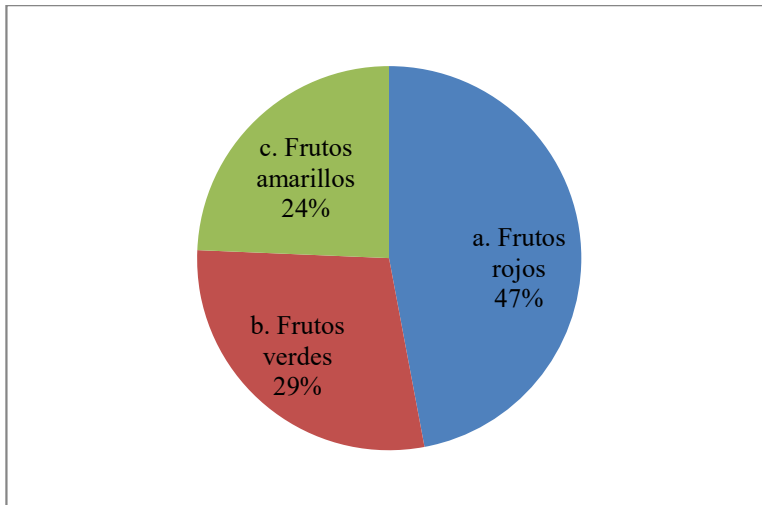
**Figura 8.** Preferencia en la forma del postre  
Fuente: Autor.

Por su parte, a la hora de comprar un postre de las doce alternativas presentadas en la encuesta, se seleccionaron los cinco sabores más preferidos por la muestra, dentro de los cuales se encuentran: Arequipe, Oreo, Milo, Maracuyá y Limón con el 17,4%, 16,8%, 13,4%, 11,5% y 9,6% respectivamente, tal como se evidencia en la figura 9.



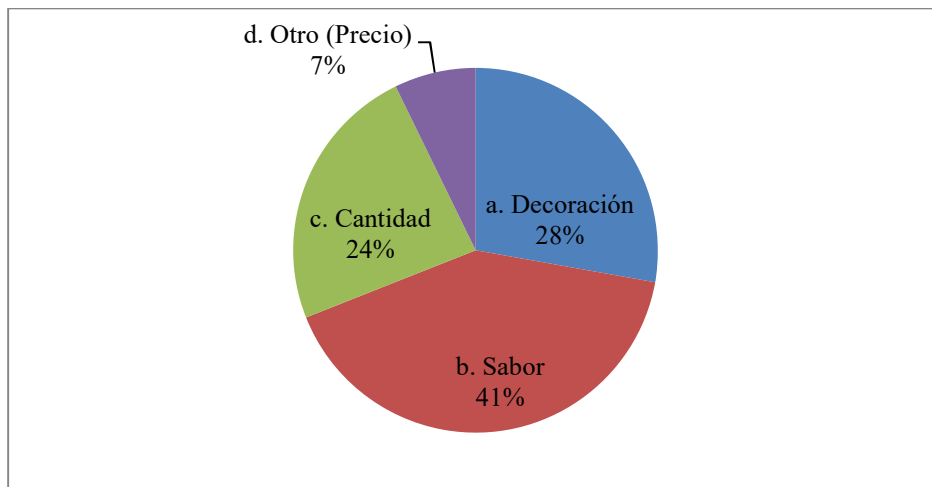
**Figura 9.** Sabores preferidos de postres  
Fuente: Autor.

En adición, se decidió averiguar por la tendencia de gusto en la fusión de sabores en postres, donde se estableció que el postre de frutos rojos tiene una aceptación en el 47,1% de la muestra, seguido de la combinación en postre de frutos verdes con el 28,6% y postre de frutos amarillos con un 24,3%; tal y como se representa en la figura 10.



**Figura 10.** Sabores preferidos de postres  
Fuente: Autor

De las características que más atraen de un postre para el 41,2%, de los encuestados es el sabor, el 27,8% dicen que es la decoración, y el 23,8% la cantidad. Al darse la opción de incluir otro aspecto, sólo el 7,2% se refirió al precio. La figura 11 muestra los datos recolectados.



**Figura 11.** Características que más atraen de los postres  
Fuente: Autor.

En cuanto a las opciones del tamaño de postre, la tabla 8 muestra los porcentajes en los que se evidencia una prelación para la medida de volumen de 16 onzas en el 41,2% de los encuestados, seguido del tamaño pequeño con el 35%, y el grande de 24 onzas con el 23,8%.

**Tabla 8. Tamaño de postre**

<b>Tamaño</b>	<b>%</b>
a. Pequeño (12 onzas)	35
b. Mediano (16 onzas)	41,2
c. Grande (24 onzas)	23,8

Fuente: Autor.

Para la determinación del costo que estaría dispuesto a pagar un cliente por el postre de su preferencia se establecieron tres rangos como se aprecia en la tabla 9, en donde la opción de valor entre \$10.000 a \$15.000 pesos COL fue la de mayor puntuación con el 53,7%.

**Tabla 9. Costo del postre**

<b>Precio del postre</b>	<b>%</b>
a. Menor a \$10.000	35,0
b. Entre \$10.000 y \$15.000	53,7
c. Mayor a \$15.000	11,2

Fuente: Autor.

A partir de la información recolectada se procederá a realizar el estudio económico-financiero teniendo en cuenta para ello, los cinco productos derivados de los sabores de mayor preferencia para la presentación de 16 onzas (453 gramos), dentro de las opciones entregadas a la muestra encuestada, para lo cual se realizó una aproximación del peso porcentual de cada uno de los productos y su relación con las unidades de postres anuales determinadas por la encuesta, donde

se proyectó una meta de ventas por producto al doble de arrojado por la encuesta, tal y como se muestra en la tabla 10.

**Tabla 10.** *Estimación de productos/unidades*

	<b>Postre</b>	<b>%</b>	<b>Unidades/mes</b>	<b>Unidades/año</b>
P1	Arequipe	25,3	381	4.574
P2	Oreo	24,5	369	4.429
P3	Milo	19,5	294	3.525
P4	Maracuyá	16,7	252	3.019
P5	Limón	14,0	211	2.531
		100,0	1507	18078

Fuente: Autor.

### **6.1.9 Estrategia de producto**

La estrategia de comercialización encierra varios aspectos considerados en la metodología de las 4P, donde para el caso de este proyecto de factibilidad se inicia considerando el aspecto de producto, luego estrategia de precio, distribución y por último promoción.

En cuanto al producto, Carlota E.U se caracterizará por ofertar postres de exquisito sabor y calidad fabricados con insumos frescos e innovadores y agradables al paladar como lo es todo lo referido a la gama de sabores y fusiones. Además, la variedad y disponibilidad de los productos a la mano del cliente hacen que la experiencia Bufete se convierta en una oportunidad que combina creatividad y preferencias personales.

Münch & Sandoval (2015) plantean tres conceptos de producto a considerar a la hora de establecer los requerimientos y preferencias de los clientes:

1. Producto Básico: En términos de que algo resuelve un problema, es decir, la funcionalidad del producto.
2. Producto real: En cuanto a calidad, características, marca y empaque.
3. Producto de valor agregado: Servicios y beneficios adicionales que el cliente recibe al adquirir el producto, como entrega, crédito, formas de pago, garantía e instalación.

En relación a la clasificación de Münch & Sandoval (2015) se puede mencionar que las características del producto de Carlota E.U hacen parte de lo que se considera un producto real, toda vez que se cumple con los requisitos mínimos exigibles de calidad y servicio en torno a unos atributos de preparación del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.

#### ***6.1.10 Estrategia de precio***

La fijación del precio de venta se da mediante un conjunto de datos que involucran mercadeo, producción y finanzas, el cual debe cubrir con los costos de fabricación del producto y generar una utilidad por la venta del mismo, es importante tener en cuenta para su determinación diversos factores internos y externos que ayudan a que el precio sea un factor determinante para el desarrollo de la empresa. La estructura de costos dependerá del análisis económico y financiero, y la estrategia de precio está enfocada a brindar el mismo valor de referencia del mercado, con un descuento especial, el cual se describe en la estrategia de promoción.

Para el caso de Carlota E.U mediante el análisis de costos que se puede apreciar en el estudio económico y financiero, se estableció un margen de contribución del 66% con un precio de venta ajustado como se presenta en la tabla 11.

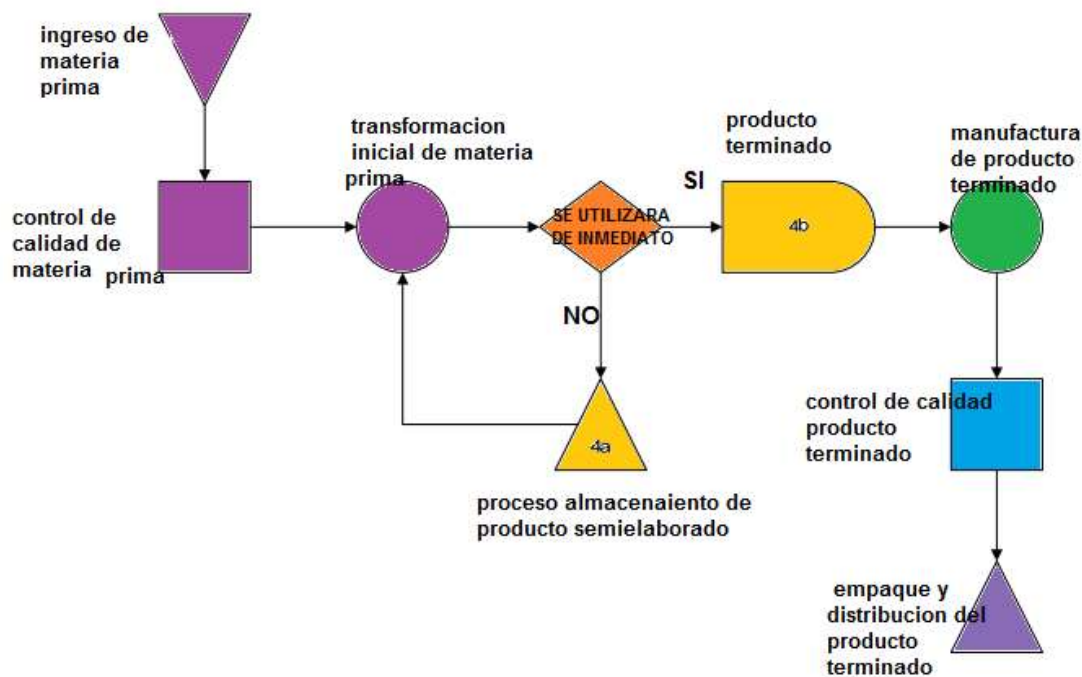
**Tabla 11.** Estimación de precio

Arequipe	Oreo	Milo	Maracuyá	Limón
\$13.346	\$12.873	\$14.643	\$12.901	\$11.757

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

### 6.1.11 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución es la entrega de producto terminado en canal directo en punto de venta, donde se requiere de un flujograma del proceso desde la recepción de materias primas hasta la entrega al cliente como se muestra en la figura 12.



**Figura 12.** Flujograma del proceso  
Fuente: Autor.



### **6.1.12 Estrategia de promoción**

La creación de una página web interactiva permitirá una mejor experiencia del cliente potencial en relación a la información que requiere obtener sobre los postres. Asimismo, la página web también estará vinculada a redes sociales en las que se dará a conocer no sólo el portafolio de productos, sino que, de igual forma, las experiencias de otros clientes en la línea de tiempo de vigencia, comentaran su caso particular, a fin de motivar la decisión de compra.

La publicidad se orientará a personas jóvenes entre 18 a 24 años, que tengan relación con sus preferencias en el consumo de postres, como se muestra en la figura 13. Se emplearán los medios de comunicación impresos y virtuales como mecanismos de difusión del portafolio de productos.



**Figura 13.** Flyer promocional  
Fuente: Autor.

La empresa enfoca su estrategia en el mercado y posicionamiento online, redes sociales que permitirá la interacción con el cliente y el reconocimiento del público de la oferta a precio justo, diseño y calidad de los productos que vende la empresa. Se realizará la capacitación permanente del talento humano a cargo del manejo de las soluciones comerciales (publicista) que permita una actualización constante y directa a partir de la preparación suministrada desde el punto de venta y la información de mercadeo online y redes sociales.

Esto hará que la empresa se vea enfrentada a las exigencias del mercado en cuanto a creatividad, comercialización y tendencias, siendo una de las mayores cualidades del talento humano gerencial, de mercadeo y operativo, el ser proactivos ante la prioridad de satisfacer las condiciones de los clientes frente a los productos.

## **6.2 Estudio legal**

Desde 1919, la Organización Internacional del Trabajo ha sostenido y desarrollado un sistema de normas internacionales del trabajo, el cual tiene por objetivo originar oportunidades para hombres y mujeres, para que éstos consigan trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad (Von-Potobsky & De la Cruz, 1990).

En la economía globalizada de la actualidad, las normas internacionales del trabajo constituyen un componente esencial del marco internacional para garantizar que el crecimiento de la economía global sea beneficioso para todos. Las normas internacionales del trabajo se desarrollan a partir de una creciente preocupación internacional en torno a que debe hacerse algo para afrontar determinados problemas, como proporcionar protección de la maternidad a las trabajadoras, o garantizar condiciones seguras de trabajo a los trabajadores agrícolas.

El desarrollo de las normas internacionales del trabajo de La OIT es un proceso legislativo único, que incluye a representantes de los gobiernos, de los trabajadores y de los empleadores de todo el mundo. Asimismo, en la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen una gran trayectoria cronológica, teniendo como eje central La Constitución Política (1991), que en su Título XII “*Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública*” (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo de la Nación.

Además, plantea como derechos fundamentales el empleo y la educación, los cuales son garantía para generar condiciones de vida dignas y facilitar el desarrollo económico y social del país. El emprendimiento empresarial es una de las características fundamentales del desarrollo económico y social de los países con economías de mercado, como la nuestra, donde la empresa se presenta como el núcleo esencial de generación de la riqueza que conlleva al bienestar general. En este sentido, las principales normas e instrumentos de planificación, que conforman el sustento jurídico de la Política de Emprendimiento, son:

- ✓ La Ley 29 de 1990
- ✓ El Decreto 393 de 1991
- ✓ El Decreto 585 de 1991
- ✓ La Ley 344 de 1996
- ✓ La Ley 550 de 1999

Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó Ley MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, y las siguientes:

- ✓ La Ley 789 de 2002
- ✓ El Decreto 934 de 2003
- ✓ La Resolución 470 de 2005
- ✓ La Ley 1014 de 2006
- ✓ El Decreto 4466 de 2006
- ✓ El Decreto 2175 DE 2007
- ✓ La Sentencia C-392 de 2007 de la Corte Constitucional
- ✓ La Sentencia C-448 de 2005 de la Corte Constitucional

### ***6.2.1 Tipo de sociedad***

**Carlota E.U.**, es una entidad comercial Empresa Unipersonal cuya actividad económica corresponde al código principal CIU: 1551; y a la subclase D155101. Elaboración de productos de pastelería y bizcochería.

### ***6.2.2 Requerimientos para la creación de empresa***

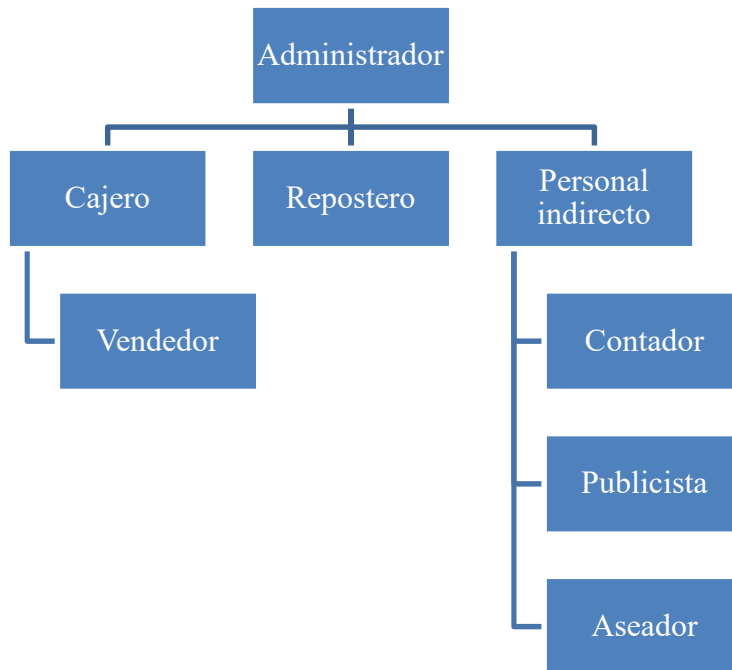
La documentación exigida para la constitución de una empresa unipersonal E.U es la siguiente:

- ✓ Elaborar un escrito, ya sea documento privado o escritura pública que contenga nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.
- ✓ Denominación o razón social de la Empresa seguida de la expresión empresa unipersonal o de su sigla E.U.
- ✓ Domicilio de la empresa.
- ✓ Término de duración, si este no fuere indefinido.
- ✓ Enunciación clara y completa de las actividades principales, salvo que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- ✓ El monto del capital, haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor.
- ✓ El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.
- ✓ Forma de administración, nombre, documento de identidad y facultades de los administradores, deberá indicarse la fecha de expedición del documento de identidad o cédula de ciudadanía.
- ✓ El empresario constituyente deberá hacer presentación personal ante el secretario de la Cámara de Comercio, del documento privado de constitución o en su defecto el documento privado deberá ser reconocido ante notario.
- ✓ Presentar fotocopia y exhibir el original del documento de identificación del representante legal o su apoderado.
- ✓ Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial y Social – RUES.

- ✓ Cancelar en la Cámara de Comercio el valor correspondiente al impuesto de registro departamental y los derechos de inscripción por el documento de constitución, los cuáles se liquidarán con la tarifa vigente al momento de solicitar el registro.
- ✓ Por concepto de la Matrícula se liquida de acuerdo con las Tarifas de Registro Mercantil para el año que se solicita la matrícula, con el activo total declarado en el formulario anexo matrícula mercantil.
- ✓ La persona que radique el trámite deberá exhibir su documento de identificación.
- ✓ Si se va a matricular establecimiento de comercio a nombre de la empresa, se debe suministrar el área total m<sup>2</sup> y el número de ficha catastral del inmueble donde este funciona o funcionará.

### **6.3 Estudio organizacional**

Para el funcionamiento de la empresa, se contará con una estructura organizacional básica para el punto de venta tal y como se muestra en la figura 15. Los cargos se detallarán en el estudio administrativo.



**Figura 14.** Organigrama Carlota E.U  
Fuente: Autor.

### 6.3.1 Nombre de la empresa

La empresa de postres tipo Bufete se denominará **Carlota E.U**, es una entidad comercial Empresa Unipersonal, de nacionalidad colombiana, y con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga. En la figura 14 se presenta el logo de la empresa.



**Figura 15.** Logo de la empresa  
Fuente: Autor.

**Objeto social.** La empresa tendrá por objeto la fabricación y comercialización en punto de venta de producto terminado categorías postres tipo bufete elaborado bajo estrictas normas de higiene y calidad de acuerdo a las normas vigentes. Carlota tendrá operaciones legales en todo el territorio nacional con sede principal en la ciudad de Bucaramanga.

### ***6.3.2 Misión***

**Carlota E.U** es una empresa que bajo una política de calidad, excelente producto y servicio oportuno para la entrega de postres tipo bufete del más alto estándar de sabor que contribuye a la satisfacción gastronómica de nuestros consumidores, que mediante un acompañamiento permanente se asiste al cliente en la gama de opciones para la elaboración, combinación y experiencia gustativa de su postre final.

### ***6.3.3 Visión***

**Carlota E.U** desea para el 2028 ser una empresa consolidada en el mercado regional por brindar un producto de calidad, calificado AAA por nuestros clientes gracias al trabajo en equipo, motivación al logro y compromiso de todos y cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo.



#### ***6.3.4 Valores corporativos***

**Carlota E.U** basa su accionar empresarial sobre los siguientes valores organizacionales:

- ✓ **Calidad:** Elaboración de postres acorde a las más altas exigencias del cliente bajo parámetros de higiene, inocuidad y BPM.
- ✓ **Excelencia:** Entrega de producto terminado acorde a parámetros de diseño, sabor, calidad y cantidad.
- ✓ **Idoneidad:** Entrega de producto terminado elaborado por personal calificado debidamente certificado en pastelería y BPM.

#### **6.4 Estudio administrativo**

Con el propósito de que **Carlota E.U** pueda operar como una microempresa con suficientes bases para que el corto plazo pueda consolidarse como una pequeña empresa sólida y a partir de la empresa que hasta ahora ha sido concebida de manera Unipersonal, se estima que la organización puede funcionar adecuadamente en su fase inicial con una estructura de cinco personas, cuyo organigrama se presentó en la figura 15. A continuación en la tabla 12 se describen los cargos y sus respectivas funciones, además de la forma de vinculación laboral y de pago.

### 6.4.1 Perfiles por cargos

**Tabla 12.** Perfil de cargos

<b>Aspecto</b>		<b>Descripción</b>	
<b>A D M I N I S T R A D O R</b>	Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y dirigir el cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas.</li> <li>2. Creación de estrategias comerciales en conjunto con el área de mercadeo.</li> <li>3. Analizar junto con el Contador los balances.</li> <li>4. Administración de recursos humanos con sus respectivas funciones.</li> <li>5. Apertura y cierre del establecimiento. En su ausencia lo hará la Secretaria General.</li> <li>6. Atención de reclamos.</li> <li>7. Realizar y analizar los balances de la empresa en conjunto con el contador.</li> <li>8. Encargarse de la parte tributaria de la empresa.</li> <li>9. Manejo de nómina.</li> </ol>	
	Contratación	Directa	
	<b>Aspecto</b>		
	<b>Descripción</b>		
	<b>V E N D E D O R</b>	Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar el área de producción (mostrador).</li> <li>2. Responsabilidad total en el cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y de las visitas de instituciones gubernamentales encargadas de la seguridad laboral, higiene laboral y salud pública.</li> <li>3. Responsable de la calidad en procesos y producto terminado.</li> <li>4. Responsable del cumplimiento de pedidos en punto de venta y externos.</li> <li>5. Responsable del manejo del inventario de insumos en el área de producción.</li> <li>6. Responsable del aseo del área de producción.</li> </ol>
		Contratación	Directa
		<b>Aspecto</b>	
		<b>Descripción</b>	
		<b>C A J E R O</b>	Funciones
Contratación			Directa
<b>Aspecto</b>			
<b>Descripción</b>			
<b>E P O S T E R O</b>	Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar el área de producción</li> <li>2. Preparar cada uno de los postres con las normas de calidad e higiene</li> <li>3. Estar atento a las disposiciones de la gerencia en aspecto de producción</li> <li>4. Colaborar en cumplir con las normativas vigentes en manipulación de alimentos</li> </ol>	
	Contratación	Directa	
	<b>Aspecto</b>		
	<b>Descripción</b>		
<b>A S E O D</b>	Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener la higiene de la empresa</li> <li>2. Acatar las instrucciones de la administración</li> <li>3. Dar uso adecuado y conservación a implementos de aseo</li> <li>4. Preservar higiene de toda le empresa</li> </ol>	
	Contratación	Colaborar en cumplir con las normativas vigentes de salubridad Por horas	

O  
R  
C  
O  
N  
T  
A  
D  
O  
R  
P  
U  
B  
L  
I  
C  
I  
S  
T  
A

---

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Funciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener la información contable de la empresa</li><li>2. Acatar las normas legales de reporte de estados financieros</li><li>3. Reportar los estados financieros a la gerencia en los periodos establecidos</li></ol>
Contratación	Por horas

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Funciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar las compañías publicitarias</li><li>2. Realizar el mercadeo por redes sociales</li><li>3. Actualizar contenidos de página web y redes sociales</li></ol>
Contratación	Por horas

---

Fuente: Autor.

El proceso de selección del personal estará a cargo de la administración, y la política de contratación es la de contratar por periodos de máximo 3 meses con renovación de acuerdo a evaluación de desempeño de los cargos.

## 6.5 Estudio ambiental

La finalidad del estudio ambiental es la determinación de las fuentes contaminantes que pueden causar las actividades referentes a la elaboración de los productos de reposterías de la empresa Carlota E.U, y realizar una evaluación de este impacto y tomar las decisiones adecuadas para disminuir las consecuencias que pueda tener consigo la puesta en marcha del proceso productivo.

Con la gestión de impacto ambiental se pretende reducir al mínimo las intromisiones en los diversos ecosistemas, y este caso específico nos enfocaremos en el manejo de los desechos provenientes de materiales o insumos de la repostería y elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida.

Por consiguiente, la política ambiental de la empresa para garantizar la disminución en el impacto al medio ambiente es:

- ✓ **Eliminación de Desechos:** La mayor cantidad de desechos será dispuesta en las respectivas canecas de acuerdo con su clasificación, en relación con lo estipulado en la norma ISO 14001. Se contratará la empresa de servicios para su recolección.
- ✓ **Uso de energía eléctrica:** Se observa un uso de energía elevado, ya que la elaboración de los postres se usan herramientas para su preparación. El mayor consumo de energía estaría generado por los utensilios administrativos, esto incluye las luces de oficina y Bodega, uso de computadores. Por lo tanto, se establecerá ahorros de energía encaminados al uso racional netamente de la producción.

Adicionalmente, se realizó un estudio de valoración por escala de impacto ambiental para la operación del negocio partiendo de considerar aspectos asociados a los informes de la sustentabilidad que generan las pequeñas empresas, a partir de la elaboración de una matriz de valoración de impacto cruzado, tal como se muestra en la tabla 13, en la que se evidencia el bajo impacto ambiental de las operaciones a realizar en la unidad de negocios.





SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL

	<b>Fauna</b>	Cambio en la estructura y composición florística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo	
		Cambio en la diversidad de fauna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
		Fragmentación del hábitat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
		Afectación de especies focales (IUCN, CITES, migratorias, endémicas, restringidas a un hábitat)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
	<b>Demografía</b>	Cambio sobre el componente demográfico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
		Cambio en la dinámica de empleo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
	<b>Económicos</b>	Cambio en los ingresos de la población	3	1	1	1	1	2	3	4	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio moderado
		Cambio en las actividades económicas	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio moderado
		Cambio económico por modificación uso del suelo	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio leve
	<b>Sociopolíticos</b>	Generación de expectativas sociales	4	1	1	1	1	1	1	2	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio leve
		Cambio en la capacidad de gestión y participación de la comunidad	4	1	1	1	1	2	2	2	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio leve

	Cambios en la seguridad pública	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Beneficio ausente
	Cambio en la prestación de servicios públicos y/o sociales	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio moderado
<b>Espacial</b>	Cambio en el acceso y movilidad	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	0	0	2	2	1	1	0	2	Beneficio leve
	Afectación a la salud pública	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
	Desplazamiento involuntario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo
<b>Cultural</b>	Pérdida, daño y/o afectación al patrimonio arqueológico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Impacto nulo

---

Fuente: Modelo GRI (2018).



## 6.6 Estudio social

El estudio de impacto social entendido como aquel estudio basado en la caracterización, evaluación, seguimiento y gestión de las consecuencias y riesgos sociales de un proyecto sobre su entorno socio-económico. En este sentido, existen diferentes metodologías para evaluar el que para el caso de la empresa se tomará la medición por efectos directos sociales y económicos, tal como se muestra en la tabla 14, teniendo en cuenta el PIB del departamento de Santander, uso de suelo sectorial, innovación en registros de marca a conceder, estimación de la contribución al SGSSS, y el índice de empleabilidad del AMB.

**Tabla 14.** *Matriz de impactos sociales*

<b>Dimensión</b>	<b>Región a 2017</b>	<b>Aporte Carlota E.U</b>	<b>Porcentaje</b>
Uso de suelo sectorial	234.050 m2	70 m2	0,02%
PIB regional sectorial	\$ 16.752.000.000,00	\$ 237.718.613,00	1,41%
Empleabilidad sectorial	1.080	3	0,27%
Contribución al SGSSS	1.065.678	3	0,00%
Registro de marca	521	1	0,19%
Emprendimiento	37.842	1	0,0026%

Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2019).

En este aspecto, el impacto social está dado por la generación de tres (3) empleos directos en el primer año de operaciones, la generación de ingresos para las familias de los trabajadores de la empresa y su vinculación al sistema de seguridad social en salud en cumplimiento de las normas vigentes en el país en materia de contratación y remuneración salarial.

Asimismo, el impacto social está dado por el aporte de la emprendedora en la creación de una nueva empresa que le aporta directamente al crecimiento del tejido empresarial, al desarrollo

regional, al mejoramiento de los indicadores macroeconómicos de la región, y al establecimiento de una cultura de emprendimiento y apoyo al país.

La trayectoria de la empresa con el pasar del tiempo dará cuenta del logro de los aspectos sociales y económicos mencionados, y será modelo de emprendimiento a nivel regional. En cumplimiento del objetivo específico No. 6 el cual busca presentar esta iniciativa empresarial ante un fondo de cofinanciación, en el [apéndice H](#) se muestra la carta de presentación de la iniciativa a la Unidad de emprendimiento de la UPB.

## 6.7 Estudio económico y financiero

En este apartado se presentan los aspectos relacionados con la viabilidad técnica financiera y económica del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos contemplados en la tabla 10. En consonancia, se presenta en la tabla 15 la proyección de ventas a 5 años para cada uno de los cinco productos, donde se estimó un crecimiento del 3,96% para todos los años de la proyección, de acuerdo al crecimiento promedio del PIB como se puede apreciar en el [apéndice D](#).

**Tabla 15.** *Proyección de ventas*

<b>Postre</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
P1 Arequipe	4574	4755	4943	5139	5343
P2 Oreo	4429	4604	4786	4976	5173
P3 Milo	3525	3665	3810	3961	4118
P4 Maracuyá	3019	3139	3263	3392	3526
P5 Limón	2531	2631	2735	2843	2956
<b>Total</b>	<b>18.078</b>	<b>18.794</b>	<b>19.537</b>	<b>20.311</b>	<b>21.116</b>

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

En la tabla 16 se presenta el cálculo realizado de insumos para cada uno de los productos al mes, y en la tabla 17 se muestra el cálculo anual por periodo a 5 años. El valor del insumo año tras año se mantuvo con el mismo valor en atención a que no se calculó sobre la tasa de inflación proyectada.

**Tabla 16.** *Costo insumos/mes por producto*

Productos	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
P1 Arequipue	4357	4357	4357	4357	4357
P2 Oreó	4196	4196	4196	4196	4196
P3 Milo	4798	4798	4798	4798	4798
P4 Maracuyá	4206	4206	4206	4206	4206
P5 Limón	3817	3817	3817	3817	3817

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

**Tabla 17.** *Costo insumos/año por producto*

Productos	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
P1 Arequipue	20345961	20.720.720,85	21.544.320,48	22.398.423,80	23.283.030,81
P2 Oreó	18889211	19.325.665,35	20.089.459,29	20.886.826,59	21.713.570,58
P3 Milo	17092862	17.587.125,55	18.282.932,70	19.007.531,87	19.760.923,06
P4 Maracuyá	12854972	13.204.109,33	13.725.711,61	14.268.346,24	14.836.219,69
P5 Limón	9737855	10.047.054,64	10.444.050,72	10.856.315,88	\$11.287.667,39
TOTAL	78920861	80.884.675,72	84.086.474,80	87.417.444,38	90.881.411,53

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

Se vislumbra contratar como personal directo un vendedor de mostrador, un repostero y un cajero, y como personal indirecto un administrador, un contador, un publicista y una aseadora. Se estimó el pago de las prestaciones sociales a cada empleado directo. También se relacionaron los costos indirectos en el simulador financiero, los cuales arrojaron unos costos por producto como se muestra en la tabla 18, y se calcularon los costos totales como se presenta en la tabla 19.

**Tabla 18. Costo por producto**

<b>PRIMER AÑO</b>	<b>P1 Arequipe</b>	<b>P2 Oreo</b>	<b>P3 Milo</b>	<b>P4 Maracuyá</b>	<b>P5 Limón</b>
Costos variables de cada producto	\$ 4.537,67	\$ 4.376,67	\$ 4.978,67	\$ 4.386,47	\$ 3.997,27
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 13.346	\$ 12.873	\$ 14.643	\$ 12.901	\$ 11.757
No. productos a vender por año	4.574	4.429	3.525	3.019	2.531
Valor de ventas por año	\$ 61.044.604	\$ 57.014.517	\$ 51.616.575	\$ 38.948.119	\$ 29.756.967
Participación porcentual en ventas	25,61%	23,92%	21,65%	16,34%	12,48%
No. días de inventarios	1	1	1	1	1
Margen de contribución en valores	\$ 40.289.301	\$ 37.630.246	\$ 34.066.763	\$ 25.705.366	\$ 19.639.877
Distribución porcentual del margen de contribución	25,61%	23,92%	21,65%	16,34%	12,48%
Distribución de costos fijos en cada línea	\$ 18.441.792	\$ 17.224.651	\$ 15.593.523	\$ 11.766.225	\$ 8.989.843
<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>P1 Arequipe</b>	<b>P2 Oreo</b>	<b>P3 Milo</b>	<b>P4 Maracuyá</b>	<b>P5 Limón</b>
Incremento de costos en % (Inflación proyectada)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costos variables de cada producto	\$ 4.537,67	\$ 4.376,67	\$ 4.978,67	\$ 4.386,47	\$ 3.997,27
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 13.346,00	\$ 12.873,00	\$ 14.643,00	\$ 12.901,00	\$ 11.757,00
No. productos a vender por año	4.755,00	4.604,00	3.665,00	3.139,00	2.631,00
Valor de ventas por año	\$ 63.460.230	\$ 59.267.292	\$ 53.666.595	\$ 40.496.239	\$ 30.932.667
Participación porcentual en ventas	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Margen de contribución en valores	\$ 41.883.609	\$ 39.117.103	\$ 35.419.769	\$ 26.727.110	\$ 20.415.850
Distribución porcentual del margen de contribución	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Distribución de costos fijos en cada línea	\$ 18.441.110	\$ 17.223.034	\$ 15.595.119	\$ 11.767.791	\$ 8.988.980
<b>TERCER AÑO</b>	<b>P1 Arequipe</b>	<b>P2 Oreo</b>	<b>P3 Milo</b>	<b>P4 Maracuyá</b>	<b>P5 Limón</b>
Incremento de costos en % (Inflación proyectada)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costos variables de cada producto	\$ 4.537,67	\$ 4.376,67	\$ 4.978,67	\$ 4.386,47	\$ 3.997,27
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 13.346,00	\$ 12.873,00	\$ 14.643,00	\$ 12.901,00	\$ 11.757,00
No. productos a vender por año	4.943,00	4.786,00	3.810,00	3.263,00	2.735,00

Valor de ventas por año	\$ 65.969.278	\$ 61.610.178	\$ 55.789.830	\$ 42.095.963	\$ 32.155.395
Participación porcentual en ventas	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Margen de contribución en valores	\$ 43.539.575	\$ 40.663.435	\$ 36.821.097	\$ 27.782.911	\$ 21.222.862
Distribución porcentual del margen de contribución	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Distribución de costos fijos en cada línea	\$ 18.441.156	\$ 17.222.969	\$ 15.595.549	\$ 11.767.432	\$ 8.988.928
<b>CUARTO AÑO</b>	<b>P1 Arequipa</b>	<b>P2 Oreo</b>	<b>P3 Milo</b>	<b>P4 Maracuyá</b>	<b>P5 Limón</b>
Incremento de costos en % (Inflación proyectada)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costos variables de cada producto	\$ 4.537,67	\$ 4.376,67	\$ 4.978,67	\$ 4.386,47	\$ 3.997,27
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 13.346,00	\$ 12.873,00	\$ 14.643,00	\$ 12.901,00	\$ 11.757,00
No. productos a vender por año	5.139,00	4.976,00	3.961,00	3.392,00	2.843,00
Valor de ventas por año	\$ 68.585.094	\$ 64.056.048	\$ 58.000.923	\$ 43.760.192	\$ 33.425.151
Participación porcentual en ventas	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Margen de contribución en valores	\$ 45.266.008	\$ 42.277.738	\$ 38.280.411	\$ 28.881.286	\$ 22.060.912
Distribución porcentual del margen de contribución	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Distribución de costos fijos en cada línea	\$ 18.441.735	\$ 17.224.290	\$ 15.595.747	\$ 11.766.468	\$ 8.987.793
<b>QUINTO AÑO</b>	<b>P1 Arequipa</b>	<b>P2 Oreo</b>	<b>P3 Milo</b>	<b>P4 Maracuyá</b>	<b>P5 Limón</b>
Incremento de costos en % (Inflación proyectada)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costos variables de cada producto	\$ 4.537,67	\$ 4.376,67	\$ 4.978,67	\$ 4.386,47	\$ 3.997,27
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%	66,00%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 13.346,00	\$ 12.873,00	\$ 14.643,00	\$ 12.901,00	\$ 11.757,00
No. productos a vender por año	5.343,00	5.173,00	4.118,00	3.526,00	2.956,00
Valor de ventas por año	\$ 71.307.678	\$ 66.592.029	\$ 60.299.874	\$ 45.488.926	\$ 34.753.692
Participación porcentual en ventas	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Margen de contribución en valores	\$ 47.062.907	\$ 43.951.515	\$ 39.797.711	\$ 30.022.233	\$ 22.937.762
Distribución porcentual del margen de contribución	25,61%	23,92%	21,66%	16,34%	12,48%
Distribución de costos fijos en cada línea	\$ 18.442.862	\$ 17.223.579	\$ 15.595.800	\$ 11.765.017	\$ 8.988.777

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

**Tabla 19. Costos totales**

<b>Primer Año</b>	<b>Costos</b>	<b>Partic. Porcent.</b>
Costos Insumos	\$ 78.010.558	50,89%
Costos Personal Directo	\$ 48.782.034	31,82%
Costo Personal Por Tareas	\$ 0	0,00%
Costos Indirectos	\$ 26.497.040	17,29%
Otros Costos		0,00%
Total Costos Del Proceso	\$ 153.289.632	100,00%
<b>Segundo Año</b>	<b>Costos</b>	<b>Partic. Porcent.</b>
Costos Insumos	\$ 80.884.676	52,29%
Costos Personal Directo	\$ 47.174.576	30,50%
Costo Personal Por Tareas	\$ 0	0,00%
Costos Indirectos	\$ 26.617.280	17,21%
Otros Costos		0,00%
Total Costos Del Proceso	\$ 154.676.531	100,00%
<b>Tercer Año</b>	<b>Costos</b>	<b>Partic. Porcent.</b>
Costos Insumos	\$ 84.086.475	46,89%
Costos Personal Directo	\$ 68.485.433	38,19%
Costo Personal Por Tareas	\$ 0	0,00%
Costos Indirectos	\$ 26.751.200	14,92%
Otros Costos		0,00%
Total Costos Del Proceso	\$ 179.323.107	100,00%
<b>Cuarto Año</b>	<b>Costos</b>	<b>Partic. Porcent.</b>
Costos Insumos	\$ 87.417.444	48,32%
Costos Personal Directo	\$ 66.622.898	36,82%
Costo Personal Por Tareas	\$ 0	0,00%
Costos Indirectos	\$ 26.890.520	14,86%
Otros Costos		0,00%
Total Costos Del Proceso	\$ 180.930.863	100,00%
<b>Quinto Año</b>	<b>Costos</b>	<b>Partic. Porcent.</b>
Costos Insumos	\$ 90.881.412	49,77%
Costos Personal Directo	\$ 64.685.766	35,42%
Costo Personal Por Tareas	\$ 0	0,00%
Costos Indirectos	\$ 27.035.420	14,81%
Otros Costos		0,00%
Total Costos Del Proceso	\$ 182.602.598	100,00%

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

En la tabla 20 se presenta el plan de inversiones compuesto por la inversión fija, la inversión corriente y la inversión diferida, la cual arroja una inversión total de \$ 37.185.230. Asimismo, en la tabla 21 se puede apreciar el plan de financiación correspondiente.

**Tabla 20.** *Plan de inversiones*

		<b>Valor Inversion</b>	<b>Porc. Particip.</b>
<b>Inversiones Fijas:</b>	<b>No. Años Para Deprec.</b>		
Terrenos	0		0,0%
Edificaciones, Locales, Oficinas	20		0,0%
Maquinaria Y Equipos Básicos	10	\$ 19.580.000	52,7%
Muebles Y Escritorios De Oficina	5	\$ 4.630.000	12,5%
Equip.Cómputo Con Software E Impresoras	5	\$ 4.699.000	12,6%
Total Inversión Fija		\$ 28.909.000	77,7%
<b>Inversión Corriente:</b>	<b>Periodicidad: No. Días:</b>		
Caja O Bancos (Saldo Mínimo)	5	\$ 3.168.463	8,5%
Cartera Comercial (Ver Política Ventas)	1,00	\$ 662.169	1,8%
Inventario Producto Terminado	1,00	\$ 425.805	1,1%
Inventario Materia Prima	10	\$ 2.166.960	5,8%
Total Inversión Corriente		\$ 6.423.396	17,3%
<b>Inversión Diferida:</b>			
Constit. Y Legalización De La Empresa		\$ 350.000	0,9%
Estudios Previos Al Proyecto		\$ 1.000.000	2,7%
Permisos, Licencias, Patentes		\$ 500.000	1,3%
Total Inversión Diferida		\$ 1.850.000	5,0%
<b>Inversión Total</b>		<b>\$ 37.185.230</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

**Tabla 21.** *Plan de financiación*

	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos propios	\$ 23.056.823	62,01%
Recursos de crédito	\$ 13.014.830	35,00%

Proveedores	\$ 1.113.577	2,99%
Total financiación	\$ 37.185.230	100,00%

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

En consecuencia de lo anterior, la tabla 22 muestra el P&G del proyecto donde se destaca una utilidad neta de \$3.794.743 en el primer año que corresponde al 1,59%, seguido de \$9.182.371 en el segundo año para un porcentaje de utilidad neta del 3,71%, y -\$672.888 de utilidad en el tercer año con un porcentaje del -0,26%, además de \$5.538.831 en el cuarto año con un porcentaje del 2,07%, y en el quinto año \$11.800.912 para un porcentaje de utilidad neta del 4,24%.

**Tabla 22.** Estado de resultados (P&G)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS</b>	\$ 238.380.782	\$ 247.823.023	\$ 257.620.644	\$ 267.827.408	\$ 278.442.199
<b>COSTOS DE PRODUCCION (DE COMERCIALIZACIÓN)</b>					
+ Inventario inicial de Insumos o Mercancías	\$ 0	\$ 2.166.960	\$ 2.246.797	\$ 2.335.735	\$ 2.428.262
+ Compras de insumos o mercancías	\$ 80.177.518	\$ 80.964.512	\$ 84.175.414	\$ 87.509.971	\$ 90.977.633
- Inventario final de insumos o mercancías	\$ 2.166.960	\$ 2.246.797	\$ 2.335.735	\$ 2.428.262	\$ 2.524.484
<b>COSTOS INSUMOS</b>	\$ 78.010.558	\$ 80.884.676	\$ 84.086.475	\$ 87.417.444	\$ 90.881.412
<b>COSTOS PERSONAL DIRECTO</b>	\$ 48.782.034	\$ 47.174.576	\$ 68.485.433	\$ 66.622.898	\$ 64.685.766
<b>COSTO PERSONAL POR TAREAS</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	\$ 26.497.040	\$ 26.617.280	\$ 26.751.200	\$ 26.890.520	\$ 27.035.420
<b>OTROS COSTOS</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL COSTO DE PROD. (COMERCIALIZ.)</b>	\$ 153.289.632	\$ 154.676.531	\$ 179.323.107	\$ 180.930.863	\$ 182.602.598
<b>+ Inventario Inicial de prod. terminado</b>	\$ 0	\$ 425.805	\$ 429.657	\$ 498.120	\$ 502.586



<b>- Inventario Final de prod. terminado</b>	\$ 425.805	\$ 429.657	\$ 498.120	\$ 502.586	\$ 507.229
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	\$ 152.863.828	\$ 154.672.679	\$ 179.254.645	\$ 180.926.397	\$ 182.597.954
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 85.516.954	\$ 93.150.344	\$ 78.365.999	\$ 86.901.011	\$ 95.844.245
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	35,87%	37,59%	30,42%	32,45%	34,42%
<b>GASTOS OPERACIONALES:</b>					
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800
GASTOS DE VENTAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800	\$ 76.875.800
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 8.641.154	\$ 16.274.544	\$ 1.490.199	\$ 10.025.211	\$ 18.968.445
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL</b>	3,62%	6,57%	0,58%	3,74%	6,81%
<b>GASTOS FINANCIEROS:</b>					
INTERESES SOBRE CREDITO	\$ 2.023.835	\$ 1.578.220	\$ 1.132.605	\$ 686.990	\$ 241.375
GASTOS BANCARIOS	\$ 953.523	\$ 991.292	\$ 1.030.483	\$ 1.071.310	\$ 1.113.769
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 2.977.358	\$ 2.569.512	\$ 2.163.088	\$ 1.758.300	\$ 1.355.144
<b>UTIL. DESPUES DE GASTOS FINANC. MARG. UTILID.DESP. GASTOS FCIEROS.</b>	\$ 5.663.796	\$ 13.705.032	-\$ 672.888	\$ 8.266.912	\$ 17.613.301
	2,38%	5,53%	-0,26%	3,09%	6,33%
IMPUESTO DE RENTA	\$ 1.869.053	\$ 4.522.661	\$ 0	\$ 2.728.081	\$ 5.812.389
<b>UTILIDA NETA</b>	\$ 3.794.743	\$ 9.182.371	-\$ 672.888	\$ 5.538.831	\$ 11.800.912
<b>MARGEN DE UTILIDA NETA</b>	1,59%	3,71%	-0,26%	2,07%	4,24%

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

En relación al punto de equilibrio, la tabla 23 muestra el cálculo de acuerdo con el margen de ventas, y en la tabla 24 el punto de equilibrio asociado al número de unidades por año.

**Tabla 23.** *Punto de equilibrio por ventas*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Valor De Ventas En Punto Equilibrio	\$ 230.548.250	\$ 227.361.872	\$ 258.727.793	\$ 255.488.130	\$ 252.145.220
Porcent. Pto. Equilibrio / Vr. Proyectado Ventas	96,71%	91,74%	100,43%	95,39%	90,56%
Distribuc. Ventas En Punto De Equilibrio:	\$ 230.548.250	\$ 227.361.872	\$ 258.727.793	\$ 255.488.130	\$ 252.145.220
P1 Arequipe	\$ 59.038.847	\$ 58.222.879	\$ 66.255.071	\$ 65.425.458	\$ 64.569.404
P2 Oreo	\$ 55.141.178	\$ 54.379.079	\$ 61.880.996	\$ 61.106.152	\$ 60.306.615
P3 Milo	\$ 49.920.597	\$ 49.230.651	\$ 56.022.312	\$ 55.320.828	\$ 54.596.988
P4 Maracuyá	\$ 37.668.392	\$ 37.147.782	\$ 42.272.539	\$ 41.743.223	\$ 41.197.038
P5 Limón	\$ 28.779.235	\$ 28.381.481	\$ 32.296.875	\$ 31.892.470	\$ 31.475.176

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

**Tabla 24.** *Punto de equilibrio por unidades*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
P1 Arequipe	4.424,00	4.363,00	4.964,00	4.902,00	4.838,00
P2 Oreo	4.283,00	4.224,00	4.807,00	4.747,00	4.685,00
P3 Milo	3.409,00	3.362,00	3.826,00	3.778,00	3.729,00
P4 Maracuyá	2.920,00	2.879,00	3.277,00	3.236,00	3.193,00
P5 Limón	2.448,00	2.414,00	2.747,00	2.713,00	2.677,00

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

En la tabla 25 se relaciona el flujo de caja del proyecto para los cinco años del periodo estimado con un resultado de saldo final acumulado por periodo de \$ 9.080.556 en el año 1, de \$20.513.822 en el año 2, de \$ \$19.897.915 en el año 3, de \$27.729.938 en el año 4, y de

\$41.927.754 en el año 5 de la proyección. A su vez, en la tabla 26 se presenta en balance general del proyecto a 5 años.

**Tabla 25. Flujo de caja proyectado**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo De Caja Operacional:</b>					
Ingresos Por Ventas Del Período	\$ 237.718.613	\$ 247.134.626	\$ 256.905.031	\$ 267.083.443	\$ 277.668.748
Ingresos Por Recaudos Período Anterior	\$ 0	\$ 662.169	\$ 688.397	\$ 715.613	\$ 743.965
<b>Total Ingresos Por Ventas</b>	\$ 237.718.613	\$ 247.796.795	\$ 257.593.428	\$ 267.799.056	\$ 278.412.713
<b>Egresos Operacionales:</b>					
Pago Compras Materia Prima Del Período	\$ 79.063.941	\$ 79.840.005	\$ 83.006.311	\$ 86.294.555	\$ 89.714.055
Pago Compras Materia Prima Período Anterior	\$ 0	\$ 1.113.577	\$ 1.124.507	\$ 1.169.103	\$ 1.215.416
Pago Personal Directo	\$ 48.782.034	\$ 47.174.576	\$ 68.485.433	\$ 66.622.898	\$ 64.685.766
Pago Personal Por Tareas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Costos Indirectos Del Servicio	\$ 24.539.040	\$ 24.659.280	\$ 24.793.200	\$ 24.932.520	\$ 25.077.420
Pago Gastos De Administración	\$ 74.640.000	\$ 74.640.000	\$ 74.640.000	\$ 74.640.000	\$ 74.640.000
Pago Gastos De Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago De Impuestos	\$ 1.308.337	\$ 3.726.578	\$ 1.356.798	\$ 1.909.657	\$ 4.887.097
<b>Total Egresos Operacionales</b>	\$ 228.333.352	\$ 231.154.016	\$ 253.406.248	\$ 255.568.733	\$ 260.219.754
<b>Flujo De Caja Operacional</b>	\$ 9.385.261	\$ 16.642.779	\$ 4.187.180	\$ 12.230.323	\$ 18.192.959
<b>Inversiones A Realizar:</b>					
Compra Activos Fijos	-\$ 28.909.000				
Inversión Diferida	-\$ 1.850.000				
<b>Financiación Y Apalancamiento:</b>					
Recursos Propios	\$ 22.871.653				
Crédito Financiero	\$ 13.200.000				
<b>Atención De La Deuda:</b>					
Abonos A Capital	-\$ 2.640.000	-\$ 2.640.000	-\$ 2.640.000	-\$ 2.640.000	-\$ 2.640.000
Pago De Intereses	-\$ 2.977.358	-\$ 2.569.512	-\$ 2.163.088	-\$ 1.758.300	-\$ 1.355.144

<b>Flujo De Caja Desp.Invers. Y Financ.</b>	\$ 9.080.556	\$ 11.433.267	-\$ 615.908	\$ 7.832.023	\$ 14.197.816
Pago Utilidades A Socios					
Otros Ingresos (Egresos) En Efectivo					
<b>Saldo En Caja Del Período</b>	\$ 9.080.556	\$ 11.433.267	-\$ 615.908	\$ 7.832.023	\$ 14.197.816
<b>Saldo Anterior En Caja</b>		\$ 9.080.556	\$ 20.513.822	\$ 19.897.915	\$ 27.729.938
<b>Saldo Final Acumulado</b>	\$ 9.080.556	\$ 20.513.822	\$ 19.897.915	\$ 27.729.938	\$ 41.927.754

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

**Tabla 26.** *Balance general del proyecto*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Caja y Bancos	\$ 9.080.556	\$ 20.513.822	\$ 19.897.915	\$ 27.729.938	\$ 41.927.754
Cartera Comercial	\$ 662.169	\$ 688.397	\$ 715.613	\$ 743.965	\$ 773.451
Inventarios	\$ 2.592.764	\$ 2.676.454	\$ 2.833.855	\$ 2.930.848	\$ 3.031.713
Otros Activos Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Activos Corriente</b>	\$ 12.335.489	\$ 23.878.673	\$ 23.447.383	\$ 31.404.751	\$ 45.732.917
Activo Fijo Bruto	\$ 28.909.000	\$ 28.909.000	\$ 28.909.000	\$ 28.909.000	\$ 28.909.000
- Depreciación Acumulada	-\$ 3.823.800	-\$ 7.647.600	-\$ 11.471.400	-\$ 15.295.200	-\$ 19.119.000
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$ 25.085.200	\$ 21.261.400	\$ 17.437.600	\$ 13.613.800	\$ 9.790.000
Activos Diferidos Bruto	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
- Amortizac. Diferida Acumulada	-\$ 370.000	-\$ 740.000	-\$ 1.110.000	-\$ 1.480.000	-\$ 1.850.000
<b>Activos Diferidos Netos</b>	\$ 1.480.000	\$ 1.110.000	\$ 740.000	\$ 370.000	\$ 0
<b>Total Activos</b>					
Obligac. Fcieras. De Corto Plazo	\$ 38.900.689	\$ 46.250.073	\$ 41.624.983	\$ 45.388.551	\$ 55.522.917
Proveedores Por Pagar					
Impuesto De Renta Por Pagar	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 0
Otros Pasivos Crrtes. Por Pagar	\$ 1.113.577	\$ 1.124.507	\$ 1.169.103	\$ 1.215.416	\$ 1.263.578

	\$ 560.716	\$ 1.356.798	\$ 0	\$ 818.424	\$ 1.743.717
<b>Total Pasivo Corriente</b>					
Obligac. Fcieras. De Largo Plazo	\$ 4.314.292	\$ 5.121.305	\$ 3.809.103	\$ 4.673.841	\$ 3.007.295
Otros Acreedores Y/O Cuentas Por Pagar	\$ 7.920.000	\$ 5.280.000	\$ 2.640.000	\$ 0	\$ 0
<b>Total Pasivo De Largo Plazo</b>					
<b>Total Pasivos</b>	\$ 7.920.000	\$ 5.280.000	\$ 2.640.000	\$ 0	\$ 0
Patrimonio:	\$ 12.234.292	\$ 10.401.305	\$ 6.449.103	\$ 4.673.841	\$ 3.007.295
Capital Socios					
Reservas					
Utilidad Ejercic. Anteriores	\$ 22.871.653	\$ 22.871.653	\$ 22.871.653	\$	\$ 22.871.653
Utilidad Del Ejercicio				22.871.653	
<b>Total Patrimonio</b>	\$ 379.474	\$ 1.297.711	\$ 1.230.423	\$ 1.784.306	\$ 2.964.397
	\$ 0	\$ 3.415.269	\$ 11.679.403	\$	\$ 16.058.752
				11.073.804	
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 3.415.269	\$ 8.264.134	-\$ 605.599	\$ 4.984.948	\$ 10.620.821

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C.

## 6.8 Estudio técnico

### 6.8.1 Tamaño y capacidad del proyecto

De acuerdo con la ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, y en la que se tipifican las empresas por su tamaño, se puede decir que Carlota EU es una microempresa, ya que cuenta con una planta de personal no superior a 10 trabajadores y tiene unos activos no mayores a 500 SMMLV.

De acuerdo con los requerimientos técnicos de producción se estiman continuación la capacidad máxima de la empresa para producir durante todo el año, teniendo en cuenta la demanda efectiva sustentada en una serie de ventas proyectadas que permiten alcanzar su equilibrio y rentabilidad económica frente a la inversión que requerirá la puesta en marcha de Carlota EU, tal y como se presentó en el estudio económico y financiero en el apartado anterior. La capacidad diseñada e instalada para la puesta en marcha de la empresa se realizó para operar al 100%. En la tabla 27 se presenta una estimación de las actividades a realizar y tiempos estimados, y su relación con la capacidad a utilizar en la ejecución proyectada del proyecto.

**Tabla 27.** *Tiempos estimados de producción*

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo en min</b>
Recepción de MP	15
Inspección y control de calidad de MP	11
Pesado de MP	10
Preparación y alistamiento de MP	22
<b>Subtotal ciclo alistamiento MP</b>	<b>58</b>
Traslado a licuadora/batidora	3
Adición de base	1
Adición de sabor	1
Inspección de consistencia y sabor	3
Traslado almacenamiento en vitrina mostrador	7
<b>Subtotal ciclo alistamiento producto base</b>	<b>15</b>
Recepción de pedido	1
Preparación de la orden	3
Entrega al cliente	2
<b>Subtotal ciclo preparación y venta</b>	<b>6</b>
<b>Total ciclo</b>	<b>79</b>
<b>Jornada laboral 8 horas</b>	<b>480</b>

Fuente: Autor.

Se requiere para el proyecto un ciclo de alistamiento de materia prima (MP) a la semana, y dos ciclos de alistamiento de producto base al día (uno en la mañana y otro en la tarde). Por tanto, la mayor parte efectiva de tiempo de producción está enfocado en el ciclo de preparación y

venta. De esta manera, la capacidad diseñada está concebida para atender 24.960 ciclos de venta al año, y la capacidad instalada será el 100% de la diseñada. En consonancia con los ciclos de venta y las ventas proyectadas en el estudio económico, en la tabla 28 se presenta la capacidad utilizada para cada uno de los años de la proyección.

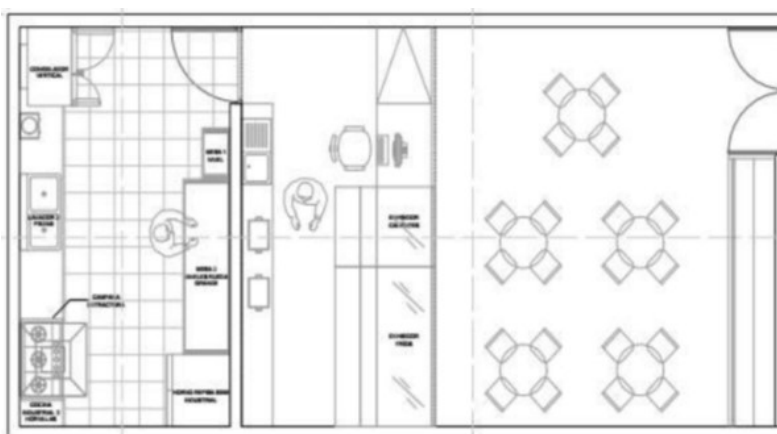
**Tabla 28.** *Capacidad utilizada por periodo de operaciones*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas estimadas	18.078	18.794	19.537	20.311	21.116
Capacidad utilizada	72,4%	75,2%	78,2%	81,3%	84,6%

Fuente: Autor.

### **6.8.2 Distribución de planta**

La empresa se ubicará en la zona de Cabecera en Bucaramanga y la distribución se esquematiza en la Figura 16. Dicha esquematización y distribución de la misma responde a las dimensiones y áreas entre 60 a 70m<sup>2</sup> de locales comerciales en el sector.



**Figura 16.** Esquema de distribución local comercial

Fuente: Autor.

### 6.8.3 Localización

La localización de la empresa se determinó considerando dos aspectos: uno de macrolocalización, donde se eligió el sector de cabecera, y en segundo lugar, la ubicación tentativa de la empresa en dicho sector o microlocalización a través del método cualitativo por puntos.



**Figura 17.** Macrolocalización  
Fuente: Google maps

### Microlocalización

En adición, la microlocalización fue determinada mediante un método cualitativo por puntos, el cual consiste en definir los principales factores a tener en cuenta para la ubicación física del proyecto a los cuales se les asigna un valor numérico o peso relativo por lo general en escala de 1 a 10, de acuerdo a su importancia, y a criterio o experiencia del inversor (Orozco, Arias, & Rodríguez, 2016). En consecuencia, se establecieron tres puntos comerciales a evaluar, así (Ver [Apéndice I](#)):



- ✓ **Punto A:** Establecimiento ubicado en la carrera 33 entre calles 51 y 52.
- ✓ **Punto B:** Establecimiento ubicado en la carrera 35 entre calles 44 y 45.
- ✓ **Punto C:** Establecimiento ubicado en la calle 48 entre carreras 33 y 34.

**Tabla 29.** *Microlocalización por puntos*

Factor	Peso asignado	Punto A		Punto B		Punto C	
		Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond
Visibilidad	0,2	7	1,4	7	1,4	9	1,8
Accesibilidad	0,1	6	0,6	8	0,8	8	0,8
Canon de arrendamiento	0,2	3	0,6	5	1	7	1,4
Servicios de comunicación	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Proximidad a entidades bancarias	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6
Acceso al mercado potencial	0,2	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Rutas de transporte	0,1	10	1	10	1	10	1
<b>Total</b>	1		6,7		7,1		7,8

Fuente: Autor.

En la tabla 29 se puede apreciar que se tomaron 7 factores clave a los cuales se les asignó un peso entre 0 y 1 para posteriormente darles a cada uno un peso entre 1 a 10, y así establecer la ponderación correspondiente para cada punto. Los resultados obtenidos de la metodología por puntos permitieron establecer que el establecimiento comercial C cumple con una mayor calificación en todos los factores claves de la microlocalización con un puntaje ponderado final de 7,8.



**Figura 18.** Microlocalización  
Fuente: Inmobiliaria Finca Raíz






#### 6.8.4 Tecnología

La selección de los equipos, máquinas, utensilios e insumos se seleccionarán de acuerdo con la capacidad de producción, estos contribuirán a que se cumplan los estándares de calidad y que se logren los volúmenes de producción preestablecidos. Teniendo en cuenta de que se trata de un establecimiento pequeño y de alta categoría, el equipo escogido será proporcional al espacio destinado para la operación y, además, se buscarán marcas reconocidas que sean seguras y fáciles de instalar, mover, operar, dar servicio y reparar, como se muestra en la tabla 30.

**Tabla 30.** Tecnología

Artículo	Referencia	Cantidad
Licadora industrial	 <p>Licadora Xpert Series metálica. SKU: BLST3ACPG013: \$542.900</p>	1
Batidora industrial		1

---

		
	Batidora fuente de soda roja SKU: FPSTRM2523R013:\$ 639.000	
Nevecón		1
		
	Nevecón Samsung 491 lts RF67QEPN1/CO inverter inox: \$3.280.196	
Mostrador panorámico refrigerado		1
		
	Vitrina Horizontal Mixta Inducol 550 Litros VH-M19BL1: \$4.049.900	
Balanza analítica		1
		
	Balanza analítica Toledo NEWALB: \$ 473.900	
Balanza convencional		1
		
	Balanza Texon ED5G: \$99.000	

---

### ***6.8.5 Inspección de calidad***

En el control de calidad, los sistemas de inspección sirven para examinar y medir las características de un producto, así como los componentes y materiales de que está elaborado, o de un servicio o proceso determinado, todo ello utilizando instrumentos de medición, patrones de

comparación o equipos de pruebas y ensayos. Para el caso de Carlota E.U, se realizará una inspección de calidad de los insumos o MP a partir de una lista de chequeo, así:

1. Verificación de integridad del empaque
2. Verificación de fecha de vencimiento
3. Verificación de contenido y peso
4. Muestra de un lote para preparación inmediata

### 6.8.6 Proveedores

En las tablas 31, 32 y 33 se realizó el análisis de proveedores por puntos para cada uno de los insumos del moldeo de negocio: crema de leche, lechera y sabores base, respectivamente. Se tomaron 5 factores clave a los cuales se les asignó un peso entre 0 y 1 para posteriormente darles a cada uno una calificación entre 1 a 10, y así establecer la ponderación correspondiente para cada punto.

**Tabla 31.** *Análisis por puntos proveedor de crema de leche*

Factor	Peso asignado	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
		Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond
Entrega oportuna	0,2	8	1,6	7	1,4	6	1,2
Calidad certificada	0,2	6	1,2	8	1,6	6	1,2
Cadena de frio	0,1	5	0,5	6	0,6	7	0,7
Medios de pago	0,2	7	1,4	8	1,6	8	1,6
Oferta comercial	0,3	10	3	7	2,1	6	1,8
<b>Total</b>	1		<b>7,7</b>		7,3		6,5

Fuente: Autor.

Los resultados obtenidos de la metodología por puntos permitieron establecer que el proveedor comercial A cumple con una mayor calificación en todos los factores claves de la proveeduría del insumo crema de leche con un puntaje ponderado final de 7,7.

**Tabla 32.** *Análisis por puntos proveedor de lechera*

Factor	Peso asignado	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
		Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond
Entrega oportuna	0,2	6	1,2	8	1,6	7	1,4
Calidad certificada	0,2	5	1	7	1,4	8	1,6
Cadena de frio	0,1	8	0,8	5	0,5	6	0,6
Medios de pago	0,2	9	1,8	7	1,4	8	1,6
Oferta comercial	0,3	9	2,7	7	2,1	9	2,7
<b>Total</b>	1		7,5		7		<b>7,9</b>

Fuente: Autor.

Los resultados obtenidos de la metodología por puntos permitieron establecer que el proveedor comercial C cumple con una mayor calificación en todos los factores claves de la proveeduría del insumo lechera con un puntaje ponderado final de 7,9.

**Tabla 33.** *Análisis por puntos proveedor de sabores base*

Factor	Peso asignado	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
		Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond
Entrega oportuna	0,2	6	1,2	8	1,6	6	1,2
Calidad certificada	0,2	6	1,2	9	1,8	5	1
Cadena de frio	0,1	5	0,5	6	0,6	7	0,7
Medios de pago	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Oferta comercial	0,3	7	2,1	9	2,7	7	2,1
<b>Total</b>	1		6,6		8,3		6,6

Fuente: Autor.

Los resultados obtenidos de la metodología por puntos permitieron establecer que el proveedor comercial B cumple con una mayor calificación en todos los factores claves de la proveeduría del insumo sabores base con un puntaje ponderado final de 8,3.

### ***6.8.7 Modelo Canvas***

Con el auge del emprendimiento, los planes de negocio se han convertido en un instrumento fundamental a la hora de plantear las iniciativas de innovación y creación de empresa, por eso cuando un emprendedor se plantea una idea por primera vez, no siempre visualiza claramente la forma de hacerlo tangible, de encontrarlo rentable, ya sea en el corto, mediano o en el largo plazo, y de cómo de saber cuánto dinero requiere para iniciar su idea, de donde obtendrá ese dinero y sobre todo a quiénes debe dirigir su innovación.

Ahí surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo, es decir, un plan de negocios, pero los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para una propuesta empresarial. En este sentido, Alexander Osterwalder y Cols (2004), crearon el modelo Canvas con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito.

A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha, con fundamento en probar que es una idea eficaz, y que mediante el establecimiento de todas las características determinar si hay material sustentado para su factibilidad. El modelo busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran

empresa, donde inicialmente no fue más que una propuesta de su tesis doctoral sobre “Ontología de los modelos de negocio”, publicada en el 2004, pero el auge del uso de este modelo ha llevado a encontrarlo incluso como aplicación móvil al alcance de todos.

En este sentido, el modelo se desarrolla bajo un diagrama o lienzo que contiene las siguientes características repartidas en 9 bloques, así:

1. **Segmentos de Clientes:** Estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?
2. **Propuesta de Valor:** Aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿El Qué?
3. **Canal:** ¿Cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
4. **Relación con los Clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?
5. **Flujo de Ingresos:** ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
6. **Recursos Claves:** ¿Qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?
7. **Actividades Claves:** ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
8. **Alianzas:** Este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

9. **Costos:** Es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

Sobre la base de este modelo Canvas, se desarrolla en tabla 34 el lienzo de negocio de Carlota E.U.

**Tabla 34. Canvas**

<b>Aliados Clave</b>  Convenios con entidades financieras Convenios con cámara de comercio Convenios con agremiaciones de productores y comercializadores	<b>Actividades Clave</b>  Listado actualizado de proveedores Listado actualizado de precios de acuerdo al mercado Base de datos de clientes Recursos financieros para apalancar el negocio Alianzas estratégicas con el sector	<b>Propuesta de Valor</b>  Entregar productos de repostería (postres) elaborado bajo requerimientos del cliente con atributos de calidad.	<b>Relación con el Cliente</b>  Asistencia en la elección del producto que desea adquirir Estudio de mercado y satisfacción del cliente Posicionamiento de productos en web y redes	<b>Segmentos de Clientes</b>  Hombres y mujeres en edad productiva o poder adquisitivo de estratos 3, 4 y 5 de Bucaramanga con gusto y preferencia por la adquisición de productos de repostería.
	<b>Recursos Clave</b>  Listado actualizado de proveedores Listado actualizado de precios de acuerdo al mercado Base de datos de clientes Recursos financieros para apalancar el negocio		<b>Canales</b>  Página web Redes sociales Punto de venta	
<b>Estructura de Costes</b>  Los costos de administración y ventas provienen de la venta de los productos los cuales se relaciona en valor en el estudio económico-financiero.			<b>Estructura de Ingresos</b>  Los ingresos provienen de la venta de los productos de los cuales se relaciona en el estudio económico-financiero.	

Fuente: Autor.



## 6.9 Evaluación financiera del proyecto

A partir de la realización de cada uno de los estudios para la formulación del presente proyecto, se puede en adición presentar las métricas de tipo económico y financiero que determinan su viabilidad técnica, tal como se muestra en la tabla 35.

**Tabla 35.** *Métricas de viabilidad*

Ítem	Valor	Concepto
Tasa WACC = tasa de descuento	15,33%	Proyecto Viable
Sumatoria de VPN	15.536.805	Proyecto Viable
VPN con funciones financieras	15.536.805	Proyecto Viable
TIR	31,85%	Proyecto Viable
TIR Modificada	25,19%	Proyecto Viable
Relación Beneficio/Costo = B / C	1,50511	Proyecto Viable
PRI	Año 4	Proyecto Viable
Mes PRI	0	Proyecto Viable
Día PRI	11	Proyecto Viable

Fuente: Aplicación de la Autora, con base en encuestas. Plantilla facilitada por el Prof. Luis Eduardo Suárez C. Simulador financiero. Economista: Luis Eduardo Suárez Caicedo.

## Conclusiones

Del estudio de mercado se puede concluir que la empresa tendrá por objeto la fabricación y comercialización en punto de venta de producto terminado categorías postres tipo bufete elaborado bajo estrictas normas de higiene y calidad de acuerdo a las normas vigentes. Carlota E.U tendrá operaciones legales en todo el territorio nacional con sede principal en la ciudad de Bucaramanga.

En adición, la demanda potencial de los productos elaborados en Carlota E.U., estaría ubicada en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en el sector de Cabecera, debido a que esta zona cuenta con las características adecuadas para establecer el punto de venta para este tipo de negocios exclusivos e innovadores.

Dentro de los estudios realizados se estableció como gestión de impacto ambiental el reducir al mínimo las intromisiones en los diversos ecosistemas, y este caso específico, nos enfocaremos en el manejo de los desechos provenientes de materiales o insumos de la repostería y elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida. Por consiguiente, la política ambiental de la empresa para garantizar la disminución en el impacto al medio ambiente es la eliminación adecuada de desechos, y el uso eficiente de la energía eléctrica.

A partir de los estudios técnicos de factibilidad realizados se puede concluir que el proyecto es **Viable** en cada uno de los componentes legal, organizacional, administrativo, ambiental, social, económico y financiero; con una TIR modificada del 25,16% la cual determina el periodo de recuperación de la inversión en 4 años, 0 meses y 11 días, atendiendo a la buena gestión simulada de ingresos operacionales derivados de las ventas de los productos y su

respectivo balance de costos y gastos directos e indirectos que causa el proyecto, junto a la inversión requerida de \$37.185.230 para la puesta en marcha del proyecto.

El balance entre pasivo + patrimonio inicia en el año 1 con un valor de \$ 38.900.689 pesos y se espera que para el año 5 sea de \$ 55.522.917, lo cual permite concluir que la empresa a través de la proyección realizada aumentará y consolidará su patrimonio con lo cual podrá realizar transformaciones o expansiones en el mediano y largo plazo.

En consonancia con todo lo anterior, el presente proyecto se presentó a la entidad patrocinadora a través de la unidad de emprendimiento de la UPB, el cual nos dio el visto bueno, se esperará a la convocatoria para el apoyo a emprendimientos de este sector económico.

## Referencias

- Aguiló, Aramburu, Andray, B., Calatayud, Carrasco, Castellano, C., & Diaz Segovia, M. (1998). *Guía para la elaboración de estudios del medio físico: contenido y metodología*. Mini.
- Alcaldía de Bucaramanga. (Diciembre de 2018). *Consejo Municipal*. Obtenido de Plan de desarrollo municipal 2016-2019: <http://www.bucaramanga.gov.co/laruta/download/proceso/PLAN-DE-DESARROLLO03junio.pdf>
- Bauman, H. (2016). *HACCP: Concept, development, and application*. USA: Food technology.
- Bolsa Mercantil de Colombia. (2018). *Análisis del sector alimenticio en Colombia*. Bogotá: Bolsa Mercantil.
- Cepeda-Emiliani, L. (2015). *¿ Por qué le va bien a la economía de Santander?* Bogotá: Banco de la República de Colombia Documentos de Trabajo.
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson Educación.
- Chuaqui, P., Wittig, & Villarroel, T. (2004). Método de Taguchi para optimizar calidad de postres funcionales destinados al adulto mayor y estudio de prefactibilidad técnico-económica. *Revista chilena de nutrición*, 31(2), 118-127.
- Da Silva Gastronomía. (2015). *La pastelería: origen y evolución*. Obtenido de <http://dasilvagastronomia.com/Web/la-pasteleria-origen-evolucion/>

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.

Friend, G. &. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Editorial the Economist.

García-Fernández, M. (2015). *Postres en restauraión* . Madrid: Editorial Síntesis.

García-Neira, M., & Pertuz-Espinel, A. (2015). *Plan de negocios para el montaje de una empresa de comida gourmet “Restaurante Pita Pita”* . Bogotá: Repositorio Universidad de La Sabana.

Gómez-Mosquera, V. (2017). *Valentía, pastelería saludable*. Bucaramanga: Repositorio Universidad Santo Tomás.

Gúzman-Mora, L. M., & Ramírez-Puerto, N. V. (2013). *Desarrollo de plan de negocios y puesta en marcha de la pastelería gourmet estilo francés Serendipity en la ciudad de Bogotá* . Bogotá : Repositorio Pontificia Universidad Javeriana.

Hernández, E. (2015). *Los postres y su clasificación*. Obtenido de Placer por lo dulce:  
<http://placerporlodulce.blogspot.com.co/2015/06/los-postres-y-su-clasificacion.html>

Kushell, J. (2001). *Solo para emprendedores*. Bogotá: Norma.

La Cocina de Angelito. (4 de julio de 2009). *Historia de la pastelería ( II )*. Obtenido de  
<http://lacocinadeangelito.over-blog.es/article-33424685.html>

Levin, R. I., Rubin, D. S., & Samaniego, A. H. (1996). *Estadística para administradores*. N.Y:  
Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Nassir, S. C. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y Evaluación*. Pearson.
- Neirinck, E., & Poulain, J. P. (2001). *Historia de la cocina y de los cocineros: técnicas culinarias y prácticas de mesa en Francia, de la Edad Media a nuestros días*. Editorial Zendera Zariquiey.
- Paz-Jáuregui, M. V. (2011). *Investigación sobre la evolución de la pastelería y plan de mercado*. Quito, Ecuador: Repositorio Universidad de los Hemisferios.
- Pérez, X. (2014). Historia da repostería dos mosteiros galegos. *Gallegos*, (20), 114-116.
- Pérez-Sandi, P. (2002). *Del ocio al negocio: preguntas y retos para iniciar un negocio*. Panorama Ed.
- Pikasarri, J. M. (1987). *Historia de la confitería y repostería vasca: la primera historia de nuestra confitería*. Sendoa.
- Raffo-Malfanti, F., & Rojas-Hormazábal, I. (2014). *Panadería Gourmet: Buena Miga*. Santiago de Chile: Repositorio Universidad de Chile.
- Real Academia Española-RAE. (2005). *Diccionario Panhispánico de Dudas*. Madrid: Sopena.
- Revista Dinero. (2017). Panadería y repostería. *Revista Dinero*, 3477.
- Rincón Caicedo, C. (2011). *Plan de negocios para la creación de la empresa Pastelería Innovación Casera Ltda., destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Repositorio Universidad de la Salle.

- Rojas, F. (2009). *Formulación de proyectos*. México: Intercom.
- Sánchez, J. C. (2014). *Plan de mercadeo para la panadería y repostería fina Enchanté con operaciones en Guatemala*. Guatemala: Repositorio Universidad San Carlos de Guatemala.
- Sánchez-Lafuente, A. C., & Acosta, L. R. (2018). *Elaboración y presentación de postres de cocina*. IC Editorial.
- Skarzynski, P. &. (2012). *Innovación en el ADN de la organización: el modelo que transforma la manera en que su empresa innova*. Cengage Learning.
- Vargas-Hernández, D. A., & García-Carvajal, L. (2014). *Plan de empresa para la creación de Real Cupcakes*. Santiago de Cali: Repositorio Universidad Autónoma de Occidente.
- Von-Potobsky, & De la Cruz, H. (1990). *La Organización Internacional del Trabajo: el sistema normativo internacional, los instrumentos sobre derechos humanos fundamentales*. Astrea.
- Watson, A., & Wise, K. (1997). *Guía del emprendedor*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Yzaguirre-Borja, Z. (2014). *Proyecto repostería creativa online: e-commerce*. Cantabria: Repositorio Universidad de Cantabria.

## Apéndices

### Apéndice A. Encuesta

**1. ¿Señale su género?**

- a. Masculino
- b. Femenino

**2. ¿Consume postres?**

- a. Si
- b. No
- c. Sí su respuesta es no por favor indique ¿por qué? \_\_\_\_\_

**3. ¿Con qué frecuencia consume postres?**

- a. Todos los días
- b. Fines de Semana
- c. Fechas especiales

**4. ¿Estaría dispuesto a cambiar de establecimiento comercial y/o lugar actual de elección para la compra de postres?**

- a. Si
- b. No
- c. Quizás
- d. ¿por qué? \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué le llama la atención de los postres? Señale por favor de 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.**

- a. Lugar
- b. Precio
- c. Diseño
- d. Sabor
- e. Marca

**6. ¿En dónde suele comprar postres?**

- a. Pastelerías
- b. Tiendas Caseras
- c. Centros comerciales
- d. Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_



**7. ¿De qué forma usted prefiere los postres?**

- a. Redondos
- b. Cuadrados
- c. Triangulares
- d. Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_

**8. ¿A la hora de comprar un postre cuál de los siguientes sabores preferiría?**

- a. Limón
- b. Maracuyá
- c. Milo
- d. Mora
- e. Oreo
- f. Fresa
- g. Kiwi
- h. Cereza
- i. Durazno
- j. Arequipe
- k. Chocolate
- l. Café

**9. ¿Al pensar en una fusión de sabores cuál de los siguientes preferiría?**

- a. Frutos rojos
- b. Frutos verdes
- c. Frutos amarillos

**10. ¿Cuál de las siguientes características le atraen de un postre?**

- a. Decoración
- b. Sabor
- c. Cantidad
- d. Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál tamaño de postre preferiría usted consumir?**

- a. Pequeño (12 onzas)
- b. Mediano (16 onzas)
- c. Grande (24 onzas)

**12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre?**

- a. Menor a \$10.000
- b. Entre \$10.000 y \$15.000
- c. Mayor a \$15.000

## Apéndice B. Encuesta en Google Forms



## Apéndice C. Evidencia de encuesta diligenciada en Google Forms



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, there is a purple header bar. Below it, a white navigation bar contains the text 'PREGUNTAS' and 'RESPUESTAS 374'. The main content area is white and contains the following text:

Encuesta como parte del estudio de mercados para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga

Por favor agradezco el diligenciamiento de la presente encuesta, la cual consta de 12 preguntas y es de vital importancia para la realización de este proyecto. Mil gracias!!!

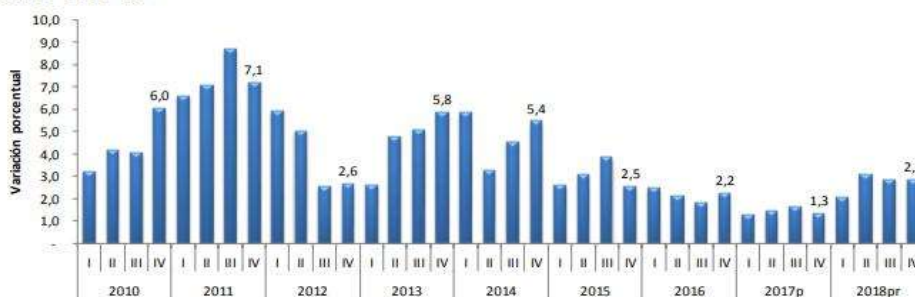
On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for adding questions, text formatting, and other editing tools.

## Apéndice D. PIB promedio proyectado

### Producto Interno Bruto (PIB)

#### IV Trimestre de 2018 preliminar

**Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)**  
Tasas de crecimiento en volumen<sup>1</sup>  
2010-I – 2018<sup>pr</sup>-IV



Fuente: DANE, Cuentas nacionales

<sup>1</sup>Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015

<sup>pr</sup> preliminar

<sup>p</sup> provisional

← → ↻ 🏠 🔒 <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190228-Dane-revelo-que-Producto-Interno-Bruto-20...> ☆ 📄 📱 🌐

#### Optimismo en el Gobierno frente a meta de 2019

Estas cifras llevan al Gobierno del Presidente Iván Duque a ser optimista en alcanzar la meta de crecimiento de la economía de 3,96 por ciento para el 2019.

De hecho, en la ceremonia del premio 'Empresario del Año 2018', del diario La República, efectuada la noche del miércoles, el Jefe de Estado invitó a los colombianos a ser optimistas y "no quedarse en el pesimismo", porque las cifras de la economía nacional, al cierre de 2018, "nos demuestran lo contrario".

"Hemos visto todos hoy que la confianza de la industria y la confianza del comercio van creciendo", dijo el Presidente, y recalcó: "Todas, buenas noticias que tenemos que creémoslas para apostarle a este crecimiento estructural de nuestra economía".

(Fin/mha/bco/ncb)



## Apéndice E. Costo local comercial

← → ↻ 🏠 <https://www.fincaraiz.com.co/local-en-arriendo/bucaramanga/cabecera-det-4515176.aspx> ☆ 📄 🗑️ 🔄 ⋮

**fincaraiz.com.co** [Regístrate](#) [Ingresa](#) **Publica GRATIS\* en 1 paso**

Está en: [Inicio](#) / [Santander](#) / [Bucaramanga](#) / [Oriente](#) / [Cabecera](#) / Local En Arriendo - Bucaramanga Cabecera

← Anterior    Siguiente →

**Local en Arriendo**  
Bucaramanga CABECERA **\$ 2.300.000**

[Recibir inmuebles similares](#)

**Contacta al arrendador**

\*Nombre

\*Email


Ciudad / Municipio

Teléfono

Estoy interesado/a en este inmueble que vi en fincaraiz.com.co...

[Al enviar este contacto está aceptando términos y condiciones.](#)

Quiero guardar la información de este



**CENTRO COMERCIAL CABECERA IV ETAPA**

**PISO QUINTO**

**63 M<sup>2</sup>**

## Apéndice F. Impuesto sobre la renta 2019

The screenshot shows a web browser displaying a news article. The browser's address bar shows the URL: <https://actualicese.com/actualidad/2019/01/02/tarifa-general-del-impuesto-de-renta-para-personas-juri...>

At the top, there is a banner for a new manual: **Nueva Cartilla sobre Declaración de Renta y Conciliación Fiscal 2019**. A button next to it says **Conócela aquí**.

The article title is: **Tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas será del 33 % para el año gravable 2019**. The breadcrumb trail reads: **ACTUALIDAD / IMPUESTOS / NOTICIAS**.

Below the title, there are social media sharing options: **Comparte este artículo:** with icons for email, Facebook, and Twitter.

There are two feedback prompts: **¿Ha sido útil este artículo?** with a thumbs-up icon.

The article was published on: **Publicado: enero 2, 2019**.

On the left side, there is a sidebar advertisement for **Estatuto Tributario PwC 2019**, described as **El libro de consulta por excelencia de los contadores públicos en Colombia**.

On the right side, there is a dark sidebar with a **Suscripción** (Subscription) section, featuring a large letter **A** and the text: **¡Que esta temporada no te coja desactualizado!** and **Accede a todo el contenido exclusivo para suscriptores**.

## Apéndice G. Soporte estimaciones financieras

tes vigentes 2018 - Buscar con G | Grupo Aval - Datos Históricos | TES pesos | Banco de la República

No es seguro | www.banrep.gov.co/es/tes-pesos

Somos el banco central de Colombia

Inicio | El Banco | Política monetaria | Junta Directiva | Publicaciones e investigación | Sistema financiero | Normatividad | Billetes y monedas | Estadísticas

Usted está aquí: Inicio > Estadísticas > Subastas > TES pesos

[Buscador, catálogo e información en tiempo real](#)  
[Calendario de divulgación de series estadísticas](#)  
[Boletines, informes y resúmenes estadísticos](#)  
[Agregados monetarios y crediticios](#)  
[Cuentas financieras](#)  
[Encuestas](#)  
[Finanzas públicas](#)  
[Mercado bursátil](#)  
[PIB, producción, salarios y empleo](#)  
[Población](#)  
[Precios e inflación](#)  
[Sector externo](#)  
[Sectorización monetaria](#)

### TES pesos

Subastas de TES en pesos colombianos  
Últimos datos cargados al sistema

**Boletín de la subasta de TES clase B en pesos colombianos**

Fecha de la subasta: **Marzo 27 de 2019**  
Fecha de cumplimiento: **Marzo 27 de 2019**

Plazo (años)	Fecha de vencimiento (dd/mm/aaaa)	Valor nominal aprobado (pesos colombianos)	Tasa efectiva mínima	Tasa efectiva máxima	Tasa efectiva de corte	Precio correspondiente
8	26/11/2025	159.332.100.000,00	5,800%	6,300%	6,065%	103,022
16	18/10/2034	291.584.200.000,00	6,780%	7,320%	6,997%	105,471
	28/04/2028	271.175.900.000,00	6,160%	6,710%	6,420%	102,633

Distribución de las ofertas presentadas

Universidad del Valle  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento de Contabilidad y Finanzas  
Grupo de Investigación en Solvencia y Riesgo Financiero (GISRF)  
Betas Apalancados y Betas no Apalancados según Sectores - Colombia (2001 - 2004) - Precios Corrientes  
Estimaciones con Base en las Ecuaciones de Estimación de Betas Contables

SECTOR	ACTIVIDAD	No. EMPRESAS	Betas Apalancados - BL			Betas no Apalancados - Bu		
			Beta (1)	Beta (2)	Beta Promedio	Beta (1)	Beta (2)	Beta Promedio
	<b>REAL</b>							
	<b>Agroindustrial</b>							
	Aceites y grasas							
1	cultivos de palma	45	1.88	1.42	1.65	1.55	1.17	1.36
2	grasas y aceites	44	2.01	1.47	1.74	1.26	0.92	1.09
3	Agropecuaria básico	427	1.80	1.38	1.59	1.55	1.19	1.37
4	Alimentos concentrados	40	1.96	1.45	1.70	1.25	0.92	1.09
5	Alimentos procesados	230	2.00	1.47	1.73	1.59	1.17	1.38
6	Avícola	108	1.86	1.41	1.63	1.20	0.91	1.06
7	Azúcar	39	2.18	1.54	1.86	1.73	1.22	1.48
8	Banano	154	1.85	1.40	1.63	1.26	0.96	1.11
9	Café	23	1.90	1.43	1.66	1.68	1.26	1.47
	Carnes y pescados							
10	carnes	41	1.85	1.41	1.63	0.25	0.19	0.22
11	pescados y mariscos	66	1.84	1.40	1.62	1.16	0.89	1.02
12	flores	259	1.76	1.37	1.57	1.00	0.78	0.89
13	ganadero	184	1.69	1.34	1.52	1.49	1.17	1.33
14	Lacteos	57	1.92	1.43	1.68	1.29	0.97	1.13
15	Molinería	95	1.92	1.43	1.68	1.32	0.99	1.16
	Comercio							

cual es la Tasa plus del mercado | Mejores créditos de libre inversión

https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3149239-mejores-creditos-libre-inv...

**Rankia**

Las **tasas del crédito de libre inversión** que posee Bancolombia son:

¿Qué son los créditos de consumo?  
¿Cómo conseguir un préstamo para vivienda?

**Tasas Crédito de Libre Inversión Bancolombia**

	Desde	Hasta
Variable	DTF (TA*) + Puntos (TA*)	DTF (TA*) + Puntos (TA*)
	10,62% Efectiva Anual	29,24% Efectiva Anual
Fija	0,83% Mes vencida	2,16% Mes vencida
	10,49% Efectiva Anual	29,24% Efectiva Anual

Mejores Créditos de Libre Inversión 2019: Banco

Información disponible a partir de enero de 1984 para DTF y TCC, y para CDT 180 y CDT 360 desde julio de 1993.

*Banco de la República - Gerencia Técnica - información extraída de la bodega de datos -Serankua- el 22/05/2019 10:04:42*

		Tasa de interés - efectiva anual			
Vigencia desde (dd/mm/aaaa)	Vigencia hasta (dd/mm/aaaa)	DTF	CDT 180	CDT 360	TCC
20/05/2019	26/05/2019	4,52%	4,80%	5,46%	3,95%
13/05/2019	19/05/2019	4,52%	4,76%	5,41%	3,95%
06/05/2019	12/05/2019	4,48%	4,80%	5,46%	4,00%
29/04/2019	05/05/2019	4,54%	4,85%	5,44%	3,85%
22/04/2019	28/04/2019	4,55%	4,76%	5,41%	3,85%



## Apéndice H. Radicada unidad de emprendimiento UPB

Plan de negocio Factibilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga 0 2 v



Emprendimiento Bucaramanga

Hoy, 11:25

Silvia Natalia Gomez Ortiz



Responder a todos

Apreciada Silvia Natalia Gómez Ortiz ID:000177734

Por medio del presente correo me permito confirmar que se revisó y se registró en la Unidad de Emprendimiento el proyecto titulado "Factibilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa Carlota dedicada a la repostería tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga".

El proyecto cumple con los elementos que conforman un plan de negocios; como los son la delimitación del problema, un estudio de mercados, un estudio técnico que requiere ser ampliado, un estudio legal y organizacional y un estudio técnico, económico y financiero. El proyecto para la formalización en plataformas como el Fondo emprender requiere ser ajustado a los lineamientos del formato.

El estudiante podrá contar con el apoyo de asesores de la Unidad para la construcción de un modelo de negocios viable donde.

Quedamos atentos a la próxima visita;

Cordialmente;

### Alejandro Villarraga Plaza

Coordinador Unidad de Emprendimiento | Escuela de Economía, Administración y Negocios |

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga | Km. 7 Vía a Piedecuesta, Oficina A300. Bucaramanga, COLOMBIA

Tel. (+57 7) 6796220 | Ext. 20572

[emprendimiento@upb.edu.co](mailto:emprendimiento@upb.edu.co) | [www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)



¡La excelencia  
nos inspira!



## Apéndice I. Microlocalización

**Punto A:** Establecimiento ubicado en la carrera 33 entre calles 51 y 52.



**Punto B:** Establecimiento ubicado en la carrera 35 entre calles 44 y 45.



**Punto C:** Establecimiento ubicado en la calle 48 entre carreras 33 y 34.

