



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA MICROEMPRESA DOLCE CIOCCOLATO
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

ANDY DAYANA CAMARGO VEGA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a **Dios** por ponerme en el lugar y momento indicado para estudiar administración de empresas y me ha brindado la sabiduría para culminarla exitosamente.

A mi madre, **Marilyn Vega Cortina** quien ha sido el motor para salir adelante.

A mi tutor de tesis, **German Mejía Dager**, con quien estoy muy agradecida por ser esa persona que me guió e instruyó en todo el proceso del desarrollo de la investigación.

A mi novio **Juan Sebastián Padilla** por ser mi gran ayuda y apoyo constante e incondicional en esta etapa.

Por ultimo a todos mis compañeros con quien pude compartir esta etapa de mi vida.

CONTENIDO

Pag.

INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	14
2. OBJETIVOS	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1. Antecedentes de la investigación	18
4.2. Marco teórico	19
4.2.1. Teoría de las necesidades	19
4.2.2. Teorías administrativas	22
4.2.3. Teoría de costos.....	26
4.2.4. Teorías de la estructura de capital	28
4.2.5. Buenas prácticas de manufactura (BPM).....	30
4.3. Marco conceptual.	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO	33
5.1. Tipo de investigación	33
5.2. Recolección de información.....	33
5.2.1. Fuentes de información	33
5.2.2. Delimitación.....	34
5.2.3. Instrumentos para la recolección de información.....	37
5.3. Operacionalización de la investigación	37
5.3.1. Hipótesis.....	37
5.3.2. Cuadro de variables.....	37

CAPITULO 1	40
6. ESTUDIO DE MERCADO.....	40
6.1. Definición de los productos	40
6.1.1. Portafolio de productos	40
6.2. Composición física y química de los productos	44
6.3. Logotipo y eslogan.....	49
6.4. Costos y precio de los productos.....	50
6.4.1. Márgenes de utilidad para cada producto	57
6.5. Estudio y análisis de la demanda	58
6.5.1. Segmentación del mercado.....	58
6.5.2. Mercado potencial y objetivo	58
6.5.3. Proyección de la demanda	59
6.6. Costo- Precio	65
6.7. Tabulación de fuentes primarias.....	66
6.8. Estudio y análisis de la oferta.	80
6.9. Canales de distribución y comercialización	82
6.10. Estrategias de publicidad.....	83
CAPITULO 2	86
7. ESTUDIO TECNICO.....	86
7.1. Localización de la planta.....	86
7.1.1. Macrolocalización.....	86
7.1.2. Microlocalización	87
7.2. Capacidad instalada	88
7.3. Maquinaria, equipos y utensilios necesarios para el desarrollo del proyecto 90	
7.4. Descripción del proceso.....	92
7.5. Flujo grama de procesos.	95
CAPITULO 3.....	100
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	100

8.1. Planeación estratégica.....	100
8.1.1. Misión.....	100
8.1.2. Visión	100
8.1.3. Objetivos estratégicos	101
8.1.4. Valores	101
8.1.5. Políticas organizacionales	101
8.1.6. Análisis DOFA	103
8.2. Estructura organizacional	104
CAPITULO 4.....	105
9. ESTUDIO LEGAL	105
CAPITULO 5.....	107
10. ESTUDIO AMBIENTAL.....	107
CAPITULO 6.....	109
11. ESTUDIO FINANCIERO	109
11.1. Análisis de las proyecciones.....	125
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	129
ANEXOS.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Población objetivo.....	35
Tabla 2. Población objetivo proyectada al 2020.....	36
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	37
Tabla 4. Costo de materia prima.....	50
Tabla 5. Costo y precio de cupcakes individuales	51
Tabla 6. Costo y precio de cupcakes x 4	52
Tabla 7. Costo y precio de cupcakes x 6	53
Tabla 8. Costo y precio de Media libra de brownie	54
Tabla 9 Costo y precio de torta de 1 libra	55
Tabla 10 Costo y precio de galletas.....	56
Tabla 11 Costo y precio de figuras en chocolate.	57
Tabla 12 Margen de utilidad por producto	57
Tabla 13 Segmentación del mercado.	58
Tabla 14 Proyección de la demanda de la repostería Dolce Cioccolato.	60
Tabla 15. Proyección de la demanda de la repostería Dolce Cioccolato.	61
Tabla 16. Proyección de la demanda de la repostería Dolce Cioccolato.	62
Tabla 17. Participación porcentual por productos.	63
Tabla 18. Demanda proyectada por productos de la repostería Dolce Cioccolato para los años 2016 – 2021	64
Tabla 19. Precio promedio por productos para los año 2016- 2021	65
Tabla 20 Oferta cerca del sector de la castellana.	81
Tabla 21. Inversión en publicidad.	85
Tabla 22. Descripción de la distribución y diseño del local.	90
Tabla 23. Maquinaria, equipos y utensilios necesarios.....	91
Tabla 24. Análisis DOFA. ACTUALIDAD	103
Tabla 25. Descripción del cargo asesor de ventas	104

Tabla 26. Datos básicos para la proyección financiera de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021	109
Tabla 27. Monto de inversiones de Dolce Cioccolato para proyectar el año 2016	111
Tabla 28. Estructura administrativa, comercial y operativa de Dolce Cioccolato para el año 2016	111
Tabla 29. Estado de resultado proyectado para Dolce Cioccolato para los años 2016- 2021.....	112
Tabla 30. Flujo de efectivo proyectado de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021	114
Tabla 31. Balance general proyectado de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021	116
Tabla 32. Flujo de fondos proyectado de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021	118
Tabla 33. Análisis de inversión y recuperación del capital de trabajo.	120
Tabla 34. Costo promedio ponderado de capital para años 2016-2021	121
Tabla 35. Costos fijos por productos ofrecidos por Dolce Cioccolato para los años 2017-2021	123
Tabla 36. Punto de equilibrio en unidades y en pesos para los años 2017-2021	124
Tabla 37. Indicadores proyectados de Dolce Cioccolato para los años 2017-2021	124

ÍNDICE DE GRAFICAS

	Pag.
Grafica 1. Género de la población.	66
Grafica 2. Actividad desarrollada por la población objetivo.....	67
Grafica 3. Estrato de la población objetivo.....	67
Grafica 4. Aceptación de una repostería cerca del hogar.	68
Grafica 5. Lugar donde compran los productos de repostería.	68
Grafica 6. Repostería donde compran los encuestados.	69
Grafica 7. Conocimiento sobre la repostería Dolce Cioccolato.	70
Grafica 8. Consumo de productos de repostería.	71
Grafica 9. Razón por la que no consume los productos.	72
Grafica 10. Motivo de compra.	73
Grafica 11. Gustos y preferencias al momento de comprar.....	74
Grafica 12. Consumo de productos de repostería	75
Grafica 13. Razones de consumo del producto con mayor puntuación.	75
Grafica 14. Sabor preferido de torta.....	76
Grafica 15. Gusto por las tortas cremosas.....	77
Grafica 16. Aceptación de las tortas decoradas con fondant.	77
Grafica 17. Frecuencia de compra.....	78
Grafica 18. Compra por internet de productos de repostería.....	79
Grafica 19. Recomendaciones para una repostería con establecimiento comercial.	80
Grafica 20. Proceso productivo.....	94
Grafica 21. Mapa de proceso de una torta.....	95
Grafica 22. Mapa de proceso de los cupcakes	96
Grafica 23. Mapa de proceso del brownie	97
Grafica 24. Mapa de proceso de las galletas	98
Grafica 25. Mapa de proceso de figuras en chocolate.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Cupcakes x 6	40
Figura 2. Cupcakes x 4	41
Figura 3. Cupcake x 1	41
Figura 4. Brownie	41
Figura 5. Galletas.....	42
Figura 6. Torta	42
Figura 7. Figuras en chocolate.....	43
Figura 8. Logotipo y eslogan de Dolce Cioccolato.	49
Figura 9. Tarjeta sticker para los pedidos.	49
Figura 10. Tarjeta de presentación.	50
Figura 11. Macrolocalización del proyecto.....	87
Figura 12. Microlocalización del proyecto.	88
Figura 13. Distribución y diseño del local comercial y productivo de la repostería	89

LISTA DE ANEXOS

Pag.

Anexo 1. Instrumento de recoleccion e informacion (encuesta)	132
--	-----

INTRODUCCIÓN

Gracias a las múltiples fluctuaciones de la economía y las distintas oportunidades brindadas por el mercado colombiano, es fácil encontrar un gran interés en la creación de empresas debido a que por medio de estas se puede lograr una independencia económica, aplicar y potenciar los conocimientos adquiridos, plasmar las ideas personales y contribuir con el desarrollo local, regional y/o nacional.

Es fundamental comprender todos los elementos implicados en el desarrollo de una empresa, previos a la iniciación de la misma, con el fin de garantizar su viabilidad, rentabilidad y consecución. El objetivo es implementar una idea de negocio que logre satisfacer una necesidad de los consumidores y al mismo tiempo origine ganancias a sus inversionistas y/o fundadores.

El propósito del siguiente proyecto es verificar la factibilidad de la ampliación de la microempresa *Dolce Cioccolato*, la cual elabora y comercializa diversos productos de pastelería tales como mensajes en chocolate, brownies, cupcakes, tortas, galletas y demás artículos que puedan ser consumidos para conmemorar ocasiones especiales o por simple deleite de los clientes.

Por medio de este estudio, se ambiciona la identificación, evaluación y análisis de todas aquellas alternativas que faciliten una toma asertiva de decisiones destinadas a la expansión del negocio. Para esto se realizarán una serie de investigaciones y procedimientos que posibiliten el conocimiento y estudio del mercado, la fijación de potenciales compradores y competidores, la comprensión de los riesgos presentes y futuros, la asignación de precios balanceados y equitativos en un mercado versátil, el análisis financiero del proyecto y la vigencia de todo lo que compete con la parte legal correspondiente a la expansión de la empresa.

Se espera que al final del estudio, los resultados sean favorables y las conclusiones aprueben la factibilidad del proyecto de expansión.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para el desarrollo económico y social de un país. Dicha importancia reside en la capacidad para generar empleo y en el apoyo que estas ofrecen a las grandes compañías; puesto que las MIPYMES, en muchas circunstancias, le ofrecen productos a las mismas.

Las MIPYMES cooperan mucho más a la economía y a la sociedad de lo que se podría demostrar con base en las ganancias y pérdidas que producen. Estas empresas se caracterizan por su manera de innovar, así como también son más flexibles a los cambios que se presentan en el entorno; logrando diferenciarse de las grandes compañías.

En Colombia el 96% de las empresas son MIPYMES y Bogotá concentra el mayor número de estas con el 96,4% de las 23.000 existentes.

El 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas.

El 45% de la producción de estas compañías están dedicadas a la manufactura. El 40% de los salarios registrados por el país son originados por las MIPYMES¹.

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas señala que: “Las PYME constituyen un potencial importante para el desarrollo del sector productivo, pues son el primer paso hacia la formación de grandes fábricas y empresas de servicios capaces de competir con multinacionales que ofrecen sus productos en el territorio nacional”. (Acopi, 1997)²

Según la Cámara de Comercio de Cartagena, la dinámica empresarial con comerciantes principales matriculados y renovados que se ha dado en la ciudad ha ido creciendo en los últimos años, con registro de 24.734 empresas al finalizar septiembre 2015, en donde las Microempresas presentaron la mayor concentración con 89,7% las Pymes con el 9,7% y las grandes industrias el 0,6% restante. Con una variación de crecimiento del 13,80% con respecto al año 2014. Por otra parte, los activos se concentraron en un 59,6% en las industrias

¹ CANTILLO, Diana Carolina. Un país de pymes. En: El Espectador, Bogotá (17, julio, 2011).

² TOVAR Martínez, Edmer. PYME: Cuantas son y donde están. En: El Tiempo, Bogotá (28, Julio, 1997)

manufactureras, lo que corrobora que la industria en Cartagena es fuerte en capital.³

Uno de los ejemplos más comunes de PYMES son las comercializadoras de productos de repostería y de chocolate, y es que en los últimos años estos sectores han mostrado un crecimiento significativo en nuestro país. Según datos brindados por la Cámara de Comercio de Cartagena, este sector ha presentado incremento en establecimientos de comercios que se encuentran al día en la CCC y que tienen las actividades de:

- 1081: Elaboración de productos de panadería
- 5613: Expendio de comidas preparadas en cafeterías
- 4729: Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p en establecimientos especializados.

Encontrando 18 establecimientos en el año 2005, 13 en el año 2006, 25 en el año 2007, 25 en el 2008, 41 en el año 2009, 56 en el 2010, 42 establecimientos en el año 2011, 52 en el 2012, 55 en el 2013, 65 en el 2014 y 119 en el año 2015. La transformación en el estilo de vida y de las preferencias de consumo de los clientes, han generado un incremento en la producción y distribución de este tipo de productos.

Según un estudio⁴ realizado por la firma internacional Euromonitor, entre el año 2009 y 2014 el crecimiento del mercado de chocolate ha sido del 41.2%. Así, en el primer año en mención se acumularon ingresos por 358.100 millones de pesos, mientras que en el 2014 se alcanzaron los 505.800 millones de pesos. La proyección de los expertos ubica 630.700 millones de pesos en ventas para el 2019, lo que implicará un crecimiento de 24,7 %.

En cuanto al sector de repostería, se encontró³ que en nuestro país existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, las cuales generan cerca de 400.00 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 plazo⁵.

Las cifras mencionadas anteriormente exhiben el buen momento por el cual están pasando los sectores a nivel nacional, constituyéndose en la industria con un panorama positivo para la detección e implementación de ideas de negocio, que contribuyan aún más a su fortalecimiento. Gracias a esto, es válido afirmar que la microempresa *Dolce Cioccolato* posee una oportunidad de desarrollo en la ciudad de Cartagena, con el fin de participar activamente en la economía de la misma,

³ Cámara de Comercio de Cartagena. Cartagena en Cifras. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad. CEDEC, septiembre 2015.

⁴ El mercado de chocolates y de dulces crecerá 16%. En: Revista Portafolio. Bogotá (26, Octubre, 2014).

⁵ Panadería y pastelería, otro oficio en potencia. En: Revista Dinero. Bogotá (25, Diciembre, 2014).

favoreciendo a la población y ofreciendo un producto de calidad junto con un agradable servicio al cliente.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la factibilidad de la microempresa *Dolce Cioccolato* en la ciudad de Cartagena?

2. OBJETIVOS.

2.1. Objetivo general

- Realizar un estudio de factibilidad de la microempresa *Dolce Cioccolato* en la ciudad de Cartagena.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar a través de un estudio de mercado la factibilidad de la microempresa *Dolce Cioccolato* en la ciudad de Cartagena.
- Estudiar los aspectos técnicos de la microempresa *Dolce Cioccolato*
- Diseñar la estructura administrativa de la microempresa *Dolce Cioccolato* para su factibilidad.
- Identificar los aspectos legales y tributarios para la factibilidad de la microempresa *Dolce Cioccolato*.
- Explicar a través de un estudio financiero la factibilidad de la microempresa *Dolce Cioccolato*.
- Realizar un estudio ambiental para determinar el impacto que el proyecto puede generar en la ciudad de Cartagena.

3. JUSTIFICACIÓN

El objetivo de las pequeñas y medianas empresas al incursionarse en el mercado es establecer estrategias y mecanismos que le permitan mantenerse en un mercado y entorno cambiante, en el cual puedan generar rentabilidad y contribuir al desarrollo de la región. Es por eso que antes de ingresar al mercado se hace necesario analizar la viabilidad empresarial, crear una misión y visión en donde se vinculen y se tengan en cuenta los beneficios que la creación de esta trae para la economía de la región, para futuros inversionistas, para los socios y sobre todo para los clientes.

Por todo esto se deben crear estrategias y tácticas para lograr los objetivos previamente establecidos. La implementación de métodos organizacionales y el estudio de factibilidad ayudarán a verificar la viabilidad de la expansión del negocio en la ciudad de Cartagena.

El interés de la estudiante-investigadora va encaminado a la proyección hacia el futuro con respecto a la empresa *Dolce Cioccolato* en la ciudad de Cartagena, pretendiendo lograr la ampliación de la misma. Esta microempresa se ha mantenido por 4 años de labor y con una alta clientela, los cuales se han mostrado satisfechos por el buen servicio prestado. De esta forma, se busca que cuente con un establecimiento productivo y comercial en la ciudad, en donde se pueda maximizar la producción y aumentar la cantidad de clientes.

La ampliación de *Dolce Cioccolato* traerá consigo beneficios a la economía y población cartagenera; puesto que la realización de esta conlleva a la renta de un lugar, al acuerdo con unos trabajadores para la adecuación e instalación de dicho lugar, y luego de terminado, a la contratación de personal para la realización de las labores necesarias. De igual modo, la ampliación genera la necesidad de elaboración de una mayor cantidad de productos y por ende una mayor adquisición de la materia prima provista por las grandes empresas (posibles proveedores).

La expansión de *Dolce Cioccolato* implica generación de nuevos empleos, los cuales conllevan a la mejora de la calidad de vida de las personas. Los nuevos empleados podrán contribuir a la financiación de los gobiernos locales y departamentales, así como también lograrán aportar de una mejor manera al crecimiento de la ciudad; puesto que ahora poseerán un poder adquisitivo mayor que les permitirá consumir y tributar en una medida superior.

Es importante el desarrollo de este proyecto para los clientes y/o consumidores por los beneficios que aporta el consumo de chocolate para la salud, como la reducción de la presión arterial si se consume a diario y cuidado del

funcionamiento cardiovascular, mejora la sensibilidad a la insulina, lo cual puede ser de gran ayuda para prevenir la diabetes; favorece la circulación sanguínea, ofrece potasio, magnesio y calcio. Una buena porción para consumir a diario o unas 3 o 4 veces por semana sería una barrita pequeña de 20 gramos⁶.

Según un estudio publicado en la prestigiosa revista médica *New England Journal of Medicine*, “cuanto más chocolate consuma la población de un país, mas premios nobel obtendrá, una indicación de que el cacao podría aumentar la capacidad mental. Los flavonoides, poderosos antioxidantes presentes en los granos de cacao, se ha demostrado que reducen el riesgo de demencia y mejoran la función mental en los ancianos”. Franz Messerli de la Universidad de Columbia en Nueva York⁷.

En la presente investigación se busca exhibir información detallada de los aspectos que integran un estudio de factibilidad; de tal forma que sea posible realizar una valoración objetiva de la empresa en cuestión, y asimismo contestar el interrogante principal de si es o no factible la ampliación de *Dolce Cioccolato* en la ciudad de Cartagena.

El programa de administración de empresas se rige por principios que les proporcionan a sus estudiantes capacidades creativas y de investigación, así como también promueve el desarrollo del espíritu emprendedor; facilitando la participación de sus egresados en el desarrollo social y/o en la creación de empresas para causar impacto positivo en nuestra ciudad.

⁶ 9 razones por las que debes comer chocolate. En: *Directo al Paladar*. (28, Mayo, 2015)

⁷ Benavides Ernesto AFP. Estudio: cuanto más chocolate consuma un país, mas premios Nobel ganará. Periódico *El Universal*. Washington. 11 de octubre de 2012.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Antecedentes de la investigación

CASTRO RIVERA, Laura Michel; JULIO SIERRA, Jesús Enrique: Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de postres y dulces típicos nacionales e internacionales en la ciudad de Cartagena de Indias. Cartagena de Indias, 2013, 137 hojas. Trabajo de grado (Administrador Industrial). Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas. Programa de administración industrial. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca virtual de la Universidad de Cartagena:<<http://190.25.234.130:8080/jspui/handle/11227/1256>>

LA ROTA GARCÍA, Juan Sebastián: Estudio de factibilidad de una empresa de paintball en la ciudad de Cartagena. Cartagena de Indias, 2012, 116 hojas. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas. Programa de administración de empresas. Disponible en el catálogo en línea de la biblioteca virtual de la Universidad de Cartagena:<<http://190.25.234.130:8080/jspui/handle/11227/534>>

ALÁRCON RAMOS, Jack Zori; RAMÍREZ ROJAS, Lina Marcela: Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira. Pereira, 2013, 278 hojas. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial. Programa de ingeniería industrial. Disponible en el repositorio virtual de la Universidad Tecnológica de Pereira:<<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/3994?mode=simple>>

VARGAS ORDOÑEZ, Héctor Eduardo; GARCÍA MONSALVA, Martín: FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE TORTAS Y PONQUES EDULCORADOS CON STEVIA REBAUDIANA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, 2010, 212 hojas. Trabajo de grado (Profesional en Producción Agroindustrial). Universidad Industrial de Santander. Instituto de proyección regional y educación a distancia. Producción agroindustrial. Disponible en el repositorio virtual de la Universidad Industrial de Santander:<<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/handle/123456789/11615>>

4.2. Marco teórico

4.2.1. Teoría de las necesidades

La función principal de toda empresa para poder operar es conocer y entender las necesidades y deseos de sus clientes y mercado a quienes les ofrecerán sus productos y/o servicios. Según sus necesidades, deseos y requerimientos de las personas van a demandar productos y/o servicios que le permitan satisfacer los mismos.

Para cualquier empresa, sea pequeña o grande, contar con clientes que estén prestos a dar recomendaciones de sus productos y/o servicios, así como brindar referencias a conocidos que puedan volverse posibles consumidores; es uno de los grandes beneficios que se desean tener. Pero para llegar a este estado de colaboración ideal, las empresas deben llevar un proceso en donde logren satisfacer ciertas exigencias como las que se presentan en el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow.

La teoría de las necesidades parte del principio de que la razón del comportamiento humano radica en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que habitan dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no⁸.

Para lograr comprender a los consumidores y sus comportamientos de compra, se fundamentó el presente informe de estudio en la teoría de Maslow, puesto que las necesidades son un factor principal en el ser humano y estas pueden ser satisfechas mediante una oferta de mercado.

En primera instancia, Abraham H. Maslow hace una división de las necesidades en dos grupos: necesidades básicas y necesidades idiosincráticas.

Las necesidades básicas Maslow las da a conocer como aquellas que son necesarias por el ser humano para poder vivir, desarrollarse y funcionar humanamente bien; y al no ser satisfechas crean una frustración y trastornos o alteraciones en la personalidad y en la conducta.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición. 2007. Págs. 50-51

Estas necesidades básicas se caracterizan por ser inherentes al ser humano, siendo comunes en toda la sociedad o como el propio Maslow indica: “son necesidades compartidas por todos los miembros de la especie humana”⁹

El segundo grupo de necesidades son las Idiosincráticas, estas a diferencia de las básicas no son comunes sino particulares de cada individuo; estas surgen a partir de la necesidad individual de cada persona.

Pero dejemos que sea él mismo quien nos exponga las diferencias entre las dos categorías o clases de necesidades:

“Algunos valores —escribe— son comunes a toda la humanidad, pero también hay otros valores que no serán sino que tan solo a algunos tipos de personas; a algunos individuos específicos. Lo que yo he llamado necesidades básicas son probablemente comunes a toda la humanidad y, por tanto, son valores compartidos. Pero las necesidades idiosincráticas engendran valores idiosincráticos”.¹⁰

Según Abraham H. Maslow, las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. Estas van desde la base de la pirámide donde se encuentran las necesidades fundamentales y prioritarias (las llamadas necesidades primarias), y solo cuando estas estén cubiertas se llega a la cúspide donde están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

Maslow clasifica las necesidades en orden jerárquico de la siguiente manera¹¹:

Necesidades fisiológicas: estas se encuentran en el nivel más bajo de necesidades humanas. Se relacionan con el ser humano como ser biológico. Son las necesidades básicas y requieren satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie).

Las necesidades básicas se dan desde el momento del nacimiento, predominando sobre las demás necesidades mientras no sean satisfechas.

Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, tienen por característica el carácter urgente.

⁹ MASLOW, Abraham. El hombre autorrealizado, Hacia una psicología del ser. p. 66.

¹⁰ MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. Ediciones Díaz de Santos S, Madrid, España. págs. 85-10

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición. 2007. Págs. 50-51

Necesidades de seguridad: estas se encuentran en el segundo nivel de las necesidades humanas y aparecen en la conducta humana cuando las necesidades básicas están satisfechas, teniendo también relación con la supervivencia de la persona.

Las necesidades de seguridad son las que llevan a las personas a protegerse de una amenaza: del peligro real o imaginario, físico o abstracto; es decir, de asegurar la sobrevivencia.

Necesidades sociales: estas necesidades aparecen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas.

Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Como seres sociales, las personas experimentan necesidad de asociación, participación y aceptación. Se relacionan con recibir el afecto de amistad y amor. Al no ser satisfechas estas necesidades, las personas comienzan a presentar problemas de resistencia, antagonismo y hostilidad con respecto a las personas que lo rodean; llevando a una frustración por la falta de adaptación social y a la soledad.

Necesidades de aprecio: también como conocidas como las necesidades del ego, reconocimiento, estima o de la autoestima. Estas necesidades tienen relación con el sentirse bien acerca de sí mismo, la forma como se ve y valora la persona, es decir con la autoevaluación y la autoestima. De igual forma encontramos la necesidad de autoestima, sentirse un ser digno con prestigio, la necesidad de aprobación y reconocimiento social. Al no ser satisfechas lleva a una frustración que puede producir sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, contribuyendo al desánimo de la persona.

Necesidades de autorrealización: este grupo de necesidades son las que se encuentran en la cúspide de la conducta humana, siendo las más elevadas. Estas se encuentran relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización por la utilización de su potencial y talentos individuales. Conducen a la persona a tratar de desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano; solo pueden ser satisfechas mediante las recompensas que se dan las personas a sí mismas y no pueden ser observables ni controlables por los demás.

De la teoría de Maslow se puede concluir que las necesidades surgen desde el momento del nacimiento, siendo innatas a la persona. Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal, luego surgen las necesidades más elevadas a medida que se van satisfaciendo las primarias. Las necesidades representan una oportunidad latente al empresario a medida que las comienza a

conocer y a entender sacándoles provecho al ofrecer medios para la satisfacción, lo cual genera creación de planes de negocios y nuevos mercados.

4.2.2. Teorías administrativas

Para Peter Drucker, la administración es la actividad más importante de nuestra sociedad.¹² Siendo así, la administración se ha vuelto la actividad central de nuestra civilización. Lo anterior no supone que en tiempos anteriores no existiera la necesidad de administrar, ni administradores ni de emplear principios administrativos; esta ha existido desde siempre, solo que sin las bases y estudios actuales. La evolución de la sociedad ha ido creando necesidades, las cuales deben ser satisfechas por organizaciones formales y bien establecidas en el mercado.

Aquí exponemos diferentes definiciones de administración aportadas por especialistas en este campo.¹³

Para J.D Mooney, la administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Koontz y O'Donnell la definen como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Para Terry, consiste en lograr objetivos predeterminados por parte del grupo.

De lo anterior se puede deducir que la administración es el arte de planear, organizar, coordinar y dirigir a los grupos sociales para la obtención de logros establecidos.

Administrar es, por la tanto la habilidad y la capacidad adquirida mediante la experiencia, pero también por la observación y el estudio, para aplicar el conocimiento administrativo con el fin de alcanzar los resultados deseados¹⁴.

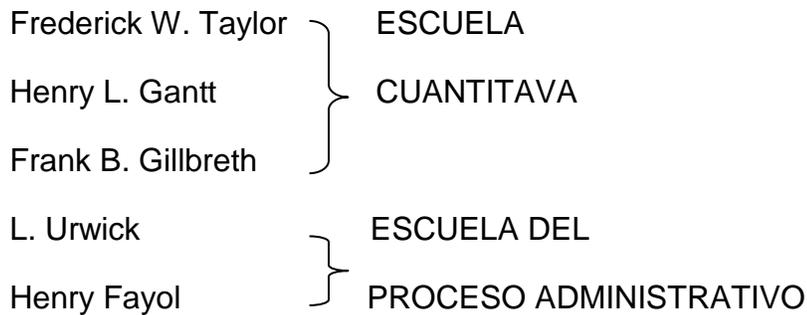
¹² PANIAGUA, Carlos German. El origen de la administración. En: Principales escuelas del pensamiento administrativo. Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1979. P. 13-25

¹³ PANIAGUA, Carlos German. El origen de la administración. En: Principales escuelas del pensamiento administrativo. Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1979. P. 13-25

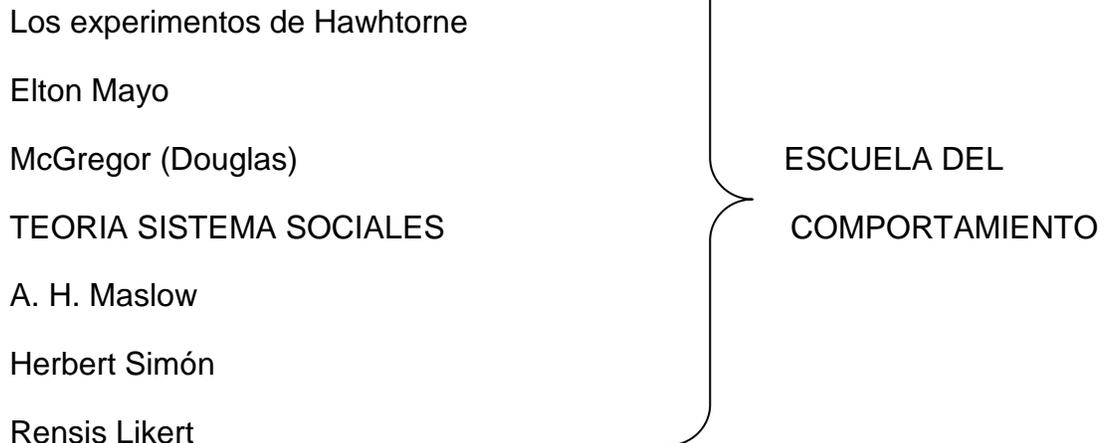
El pensamiento administrativo cuenta con cuatro teorías administrativas, que pueden ser ordenadas también en cuatro escuelas.

- Teorías, Escuelas o corrientes y principales exponentes del pensamiento administrativo

TEORIA CLASICA



TEORIA NEOCLASICA (relaciones humanas)



Rodrigo Varela¹⁵ plantea que “Toda empresa necesita personas para desempeñar las distintas funciones operativas. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal. Es pues necesario realizar una estructura organizacional bien definida e identificar el tipo de talento humano que

¹⁴ PANIAGUA, Carlos German. El origen de la administración. En: Principales escuelas del pensamiento administrativo. Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1979. P. 13-25

¹⁵ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Editorial Prentice Hall.2008

hace falta en cada una de las posiciones para así garantizar la eficacia de la organización”.

A partir de esto, podemos afirmar que en toda empresa es necesario contar con el personal altamente capacitado y especializado en su trabajo, para así poder asignarles responsabilidades, permitiendo la definición de roles y líneas de autoridad. De tal manera que se logre una estructura organizacional sólida.

Henry Fayol es considerado como el padre del proceso administrativo y fue quien inicialmente trató sobre esta temática de la división de las áreas funcionales y de la organización de las empresas. Fayol propone un grupo de principios que vienen a formar parte del cuerpo de conocimientos sistemáticos de la administración, estos principios están enfocados partiendo de la universalidad de la administración.

Afirma Fayol: “los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura”.

Los principios son los siguientes¹⁶:

- *División del trabajo*: este principio lleva a la especialización del trabajo y de esta forma el ser humano se perfecciona en sus funciones, logrando producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- *Autoridad y responsabilidad*: la autoridad es el poder y derecho de mandar y hacerse obedecer y siempre debe ir ligado con la responsabilidad.
- *Disciplina*: es específicamente la obediencia, aplicación y respeto que tiene una persona con sus funciones.
- *Unidad de mando*: este principio representa que nadie debe recibir órdenes de más de un superior.
- *Unidad de dirección*: este principio establece que todas las actividades que estén encaminadas a unos mismos objetivos deben tener un solo jefe y un solo plan.
- *Subordinación del interés particular al interés general*: debe existir una simetría entre los intereses del empleado con los intereses de la empresa.

¹⁶ PANIAGUA, Carlos German. Teoría de la Administración. En: Principales escuelas del pensamiento administrativo. Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1979. P. 37-52

- *Remuneración del personal:* la remuneración del personal debe ser equitativa y justa con su trabajo, para así lograr la satisfacción del empleado y del jefe.
- *Centralización:* el grado de autoridad se concentra en la cúspide de la empresa.
- *Jerarquía:* la jerarquía se ve presentada en las organizaciones por los distintos niveles de autoridad que la componen; desde los cargos más altos hasta los más bajos.
- *Orden:* se da cuando existe un equilibrio entre las cosas materiales y lo social.
- *Equidad:* es la igualdad y justicia entre el personal de una organización.
- *Estabilidad del personal:* es brindarles consistencia y perdurabilidad al personal para evitar la deserción y constantes cambios de empleados.
- *Iniciativa:* es tener en cuenta y valorar las ideas nuevas dentro de la organización.
- *La unión del personal:* este principio lo sintetiza Fayol en la expresión “la unión hace la fuerza”, para hacer hincapié en la necesidad del trabajo de grupo.

De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto de investigación, en cuanto a su aspecto administrativo, se apoya en las premisas que sustentan a la organización como parte del proceso administrativo, puesto que esta divide las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama.

Por otro lado existen organizaciones formales e informales dependiendo de su estructura y forma como se relacionan los altos mandos con los bajos mandos.

Formales: Son organizaciones con una estructura bien definida, son rígidas, cuentan con una línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas, tienen tendencia a durar en el tiempo y que sus empleados se sientan inciertos en ella. Tienden a ser centralizadas.

Informales: son poco organizadas, con poca delimitación, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles

En las organizaciones formales se dan algunos tipos de estructuras organizacionales. Cada organización establece su estructura según la circunstancias y no solamente puede escoger una para adaptarse a ella, sino que también puede combinarlas hacerla más adecuada para un mejor funcionamiento. Los tipos de estructura organización son:

Estructura lineal: en este tipo de estructura se presenta en que cada unidad tiene un único jefe. Este jefe dirige y controla las actividades que aquellas personas que están bajo su dirección y cumplimenta las órdenes de su superior inmediato, dándose lo conocido como cadena de mando, donde las órdenes se dan de manera descendente en el organigrama.

Estructura funcional: esta estructura se basa en el agrupe de actividades y se aplica en la división por departamentos, mejorando la coordinación y también los costos de gestión. En esta se aplica el principio de la especialización del trabajo.

Estructura de línea y staff: en la organización línea y staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría). Los miembros de staff, son los especialistas que ayudan a aquellos de la línea, dándoles recomendaciones, aclarando dudas y aconsejando, pero estos no tienen mando sobre la línea.

4.2.3. Teoría de costos

Para Gabriel Baca, los costos son: “un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. Los costos pasados, que no tienen efecto para propósitos de evaluación, se llaman *costos hundidos*, a los costos o desembolsos hechos en el presente (tiempo cero) en una evaluación económica se les llama *inversión*, en un estado de resultado proforma o proyectado en una evolución, se utilizarían los costos futuros y el llamado *costos de oportunidad*”¹⁷.

David Ramírez define los costos como “la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para adquirir un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro”¹⁸.

¹⁷ BACA URBINA, Gabriel. Estudio Económico. En: Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición, Editorial: Graw Hill, México, Mayo 2001. P. 159-209

¹⁸ RAMIREZ Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 28

Los costos son muy importantes para los administradores no solo para poder evaluar inventarios, sino también para desarrollar los diferentes procesos administrativos de la organización (planeación, toma de decisiones, control).

Los costos se pueden clasificar de acuerdo con el tipo de proceso administrativo de que se trate y del tipo de toma de decisiones que se quiera realizar; sin embargo para el presente trabajo se tendrá en cuenta los costos de acuerdo con la función en la que se originan¹⁹:

- a) Costos de producción: los costos de producción son los que se originan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se subdividen en las siguientes categorías:
 - Costo de materia prima: son los costos de materiales que integran un producto, por ejemplo la leche, la harina, huevos y azúcar que se utilizan para producir una torta.
 - Costo de mano de obra: es el costo que interviene directamente en la transformación del producto. Ejemplo: el salario de los operarios de una planta.
 - Gastos indirectos de fabricación: son los costos que intervienen indirectamente en la transformación de un producto. Por ejemplo: el sueldo de los supervisores, mantenimiento, energéticos, depreciación, etc.
- b) Costos (o gastos) de distribución o venta: estos costos son los que se presentan en el área que se encarga de llevar el producto final desde la empresa hasta los consumidores. Ejemplo: publicidad, comisiones, sueldos del personal del departamento de venta, estudios de mercadotecnia, etc.
- c) Costos (o gastos) de administración: son los que se dan en el área administrativa. Ejemplo: los sueldos del personal administrativos, los gastos de las oficinas generales como teléfono y energía, etc.
- d) Costos (o gastos) de financiamiento: son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas. El mejor ejemplo de este tipo de costos es el gasto por interés que tiene una compañía por los créditos que se le han otorgado.

¹⁹ RAMIREZ Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 30

4.2.4. Teorías de la estructura de capital

Desde hace mucho tiempo se ha presentado una controversia sobre la existencia de una estructura óptima de capital.

En la década del 1950 se presenta la tesis tradicional (relevancia) sobre la estructura financiera que justificaba la idea de una combinación óptima entre capital propio y deuda en pro de minimizar el costo de capital y maximizar el valor de la firma. Es conocida por tesis tradicional porque fueron aportes dados antes del primer trabajo de Modigliani y Miller en 1958. “El enfoque de la tesis tradicional consideraba la existencia de una estructura financiera óptima a partir de un uso moderado de apalancamiento financiero, ya que siendo la deuda una forma más barata de financiación se disminuiría el costo promedio de capital y se incrementaría el valor de la empresa. Cuando se va amentando el apalancamiento, los accionistas exigen mayores rendimientos hasta un momento en que la exigencia compensa el uso de la deuda más barata”²⁰. Es de mucha importancia resaltar que la tesis tradicional no se encontraba en una teoría específica sino que adoptaba una posición intermedia entre dos enfoques básicos que son la utilidad operacional (UAII) y la utilidad neta (UN).

Luego de la tesis tradicional se presenta la tesis de irrelevancia propuesta por Modigliani y Miller (1958) sobre el valor de la firma; esta sostiene que las decisiones de estructura financiera en mercados perfectos no tienen que afectar el valor de la firma. Ambas tesis presentan sus supuestos con base en mercados de capitales perfectos y a su vez resultaron contrarias una de la otra en sus resultados.

Estos resultados diferentes en dos teorías basadas en mercados perfectos, dieron origen al desarrollo nuevas teorías que esta vez sí tenían en cuenta las imperfecciones de los mercados.

La primera imperfección que se considero fue la influencia del Estado con el cobro de los impuestos. Modigliani y Miller no habían tenido en cuenta la enorme ventaja fiscal que ofrece el uso de la deuda; a partir de la capacidad de endeudamiento que tenga la firma la va a llevar a una estructura óptima de capital. Es por eso que MM corrigieron su primera versión con una nueva dada en el 1963.

Miller en el 1977 realiza una postulación al presentarse preocupado por los costos de quiebra, es decir que a medida que se va generando la deuda en relación al

²⁰ Zambrano Vargas Sandra Milena, Acuña Corredor Gustavo Adolfo. Estructura de Capital. Evolución teórica. Universidad Libre. Bogotá, Colombia. 2011 pg. 81-102

capital de la empresa, se presenta la posibilidad de que esta sea incapaz de pagar sus obligaciones.

La teoría costos de agencia (Ross 1977) y Kim Sorensen (1986), justifican la estructura de capital desde la disputa que se presenta en una firma entre socios, directivos y acreedores; de los cuales se generan conflictos de interés con la firma. Jensen y Meckling (1976) alegan que es posible encontrar una estructura de capital óptima para reducir los problemas entre los grupos de interés de una empresa, que esta es compensando los costes de la deuda con los beneficios que ellos puedan encontrar para maximizar el valor de la firma.

La teoría de la información asimétrica se da cuando los diferentes agentes pueden llegar a tener distinta información captada en el mercado puesto que no tienen el mismo acceso a la información, esto conlleva a que las decisiones muchas veces no sean acertadas dentro de los mercados financieros, causando problemas en la firma por lo que se hace imposible entender la complejidad de los mercados, siendo esto provechoso para los intermediarios financieros por su capacidad de generar altos costos en la elaboración de contratos con las firmas.

Teoría del *trade off* o de equilibrio de la estructura de capital. Esta teoría reúne las posturas que justifican la existencia de una combinación óptima entre deuda y capital maximizando el valor de la empresa y que haya una vez se de una igualdad entre los beneficios y costos derivados de la deuda.

El enfoque de esta teoría va ligado al endeudamiento propuesto por MM (1963) a partir de la importancia de los costos de las dificultades financieras que pueden presentarse como costos directos o indirectos. Los costos directos van ligados con los gastos legales, administrativos o contables que implican la quiebra de una organización, y los costos indirectos son todas aquellas oportunidades que se dejan perder por no contar con una buena gestión financiera en la compañía, esto conlleva a la pérdida de empleados, pérdida de confianza de los proveedores, clientes y entre otros grupos de interés²¹.

Teoría de jerarquía de preferencias (*pecking order*). Esta teoría sustenta que no existe una estructura de capital óptima que balancee los beneficios y desventajas de la deuda, puesto que los gerentes necesitan incrementar sus inversiones utilizando una jerarquía de preferencias en el momento de escoger y usar las fuentes de financiación. De esta forma obliga a que las empresas utilicen en preferencia los recursos internos y de recurrir a financiación externa, establezcan este orden: obligaciones, deuda híbrida y por ultimo acciones. Otra forma donde se ve reflejada la preferencia de la financiación interna antes que la externa es que

²¹ Zambrano Vargas Sandra Milena, Acuña Corredor Gustavo Adolfo. Estructura de Capital. Evolución teórica. Universidad Libre. Bogotá, Colombia. 2011 pg. 81-102

los gerentes siempre van a tener el deseo de controlar la organización y se rehúsan a nuevos accionistas²².

Esta teoría hoy en día es de gran aceptación puesto que muchas organizaciones no están en busca de un equilibrio óptimo entre deuda y capital, sino que tratan de escoger con prioridades la fuente de financiación propia por el miedo latente de encontrar obstáculos en el mercado que los lleve a una quiebra.

Desde mucho tiempo antes se han venido dando diferentes postulaciones de distintos autores que lo que buscan es explicar y justificar como las empresas pueden lograr una estructura optima de capital, pero con todo esto han sobresalido diferentes enfoques que no han permitido dar conclusiones certeras acerca de cómo las empresas deben manejar su nivel de endeudamiento y su estructura financiera; pudiendo resaltar las ventajas de la deducibilidad fiscal de intereses y las desventajas de los costos de las dificultades financieras, los costos de agencia y la asimetría de información.

4.2.5. Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Según la Resolución 2674 de 2013. Título II. Artículo 5. Las buenas prácticas de manufactura son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

En este sentido juegan un papel muy importante las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Considerando que el artículo 126 del decreto Ley 019 de 2012, establece que todo alimento que se fabrique, envase o importe para ser comercializado en el territorio nacional, requiere de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario conforme a todos los reglamentos que expida el Ministerio de Salud y Protección Social. Siendo estos permisos o registros expedidos bajo las condiciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

En cuanto a los riesgos asociados al proceso de repostería, encontramos la contaminación al momento de la manipulación de la materia prima y al momento de la producción, por ser una actividad bastante artesanal se corre mucho el

²² Otero Gonzales Luis A, Fernández López Sara, Vivel Búa Milagros. La estructura de capital de la PYME: un análisis empírico. Universidad de Santiago de Compostela. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. España.

riesgo antes mencionado. De esta forma se enfocará en el desarrollo de los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el decreto 3075 de 1997 y resolución 2674 de 2013, que establecen requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materia primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas²³.

4.3. Marco conceptual.

- Administración: E.F.L.Brech “es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.²⁴
- Necesidades: “las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas como alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.”²⁵
- Organización: la organización es una unidad social con unos objetivos específicos (Shafritz, 1987).²⁶
- Organizaciones formales: Son organizaciones con una estructura bien definida, son rígidas, cuentan con una línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas, tienen tendencia a durar en el tiempo y que sus empleados se sientan insertos en ella.
- Organizaciones informales: son poco organizadas, con poca delimitación, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles

²³ Tomado de la Resolución 2674 de 2013. Nivel nacional acerca de las buenas prácticas de manufactura.

²⁴ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa S.A, México, 2004. p. 3

²⁵ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educación. México p.5.

²⁶ RAMIÓ, Carles, XAVIER, Ballart. Lecturas de Teoría de la Organización. La evolución histórica del pensamiento administrativo. Los principales paradigmas teóricos. Edita: Ministerio para las Administraciones Publicas, Septiembre, 1993. VOL I

- Costos: “Es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio.”²⁷
- Costos de oportunidad: “son los recursos económicos a los que se renuncia como consecuencia de aceptar una alternativa en lugar de otra.”²⁸
- Estudio de factibilidad: “Un estudio de factibilidad debe analizar, por lo menos, los aspectos relacionados con el mercado, localización geográfica, factibilidad técnica, viabilidad y conveniencia financiera, organización administrativa y técnica necesaria.”²⁹
- Rentabilidad: “es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido.”³⁰

²⁷ MUNERA CARDENAS, Armando y HARGADON, Bernard. Introducción a la contabilidad de Costos. En: Contabilidad de Costos. Segunda Edición, Editorial Norma, Colombia, Enero 2015. P. 1-12

²⁸ ORTEGA SECO, Julio. Introducción a la contabilidad de gestión. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. p. 134

²⁹ Instituto Interamericano de Cooperación Para la Agricultura IICA. Programa de Capacitación Agropecuaria PNCA. Manual sobre la preparación de estudios de factibilidad para almacenamiento de granos. P. 50

³⁰ DE CAMINO, Ronnie y MÜLLER, Sabine. Agricultura, Recursos naturales y desarrollo sostenible: la definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores. Proyecto IICA/GZ. Agosto 29, 1994.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

Los tipos de investigación pueden ser definidos de acuerdo con diversos aspectos que representan las modalidades particulares de indagación; entre las cuales se pueden encontrar las fuentes de información, el enfoque histórico, el carácter, un momento específico, la finalidad, entre otros.

En el presente trabajo, se categorizaron los métodos de investigación según su carácter³¹; dividiéndolos en tres clases: método de investigación exploratorio, método de investigación descriptivo y método de investigación correlacional³².

Gracias a que el tema de investigación ha sido poco explorado y que se busca cosechar un conocimiento respecto al tópico de investigación, se considera que se utilizó un método de investigación exploratorio.

A partir de la utilización de distintos estudios sobre temas relacionados como referencia, así como también a distintas teorías administrativas como base y toda la información no escrita relatada por las personas con experiencia en los temas objeto de exploración; el investigador consigue un mayor entendimiento y claridad de los conceptos, y por consiguiente se puede realizar un investigación más precisa y generar resultados más puntuales y provechosos. De esta forma, el investigador puede beneficiarse de la investigación y del método escogido para ratificar la viabilidad de la ampliación de la microempresa *Dolce Cioccolato*.

5.2. Recolección de información

5.2.1. Fuentes de información

- Fuentes de información primaria

La información primaria estará constituida por los datos obtenidos de los estudios realizados a la muestra de la población destino (encuesta).

- Fuentes secundarias

La información de carácter secundario está conformada por los documentos relacionados con el tema de estudio. Dicha información será adquirida a partir de

³¹ LANDEAU, Rebeca. Elaboración de Trabajos de Investigación. Editorial Alfa, Marzo, 2007. P. 53

³² CORDOBA, Martha y MONSALVE, Carolina. Tipos de Investigación: predictiva, proyectiva, confirmatoria y evaluativa.

trabajos de grado, revistas, periódicos, publicaciones, libros y demás registros institucionales pertinentes a tópicos tratados en el presente estudio.

5.2.2. Delimitación

- Población

Teniendo en cuenta que el objetivo final de la investigación es conocer si es factible la microempresa *Dolce Cioccolato* en la ciudad de Cartagena, la población destino elegida son los habitantes de los barrios Chipre, La castellana, La floresta, Las gaviotas, Los ángeles, Los ejecutivos y Villa Sandra. Pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la ciudad que destinan un porcentaje de sus ingresos a la adquisición y/o consumo de los productos ofrecidos por la empresa.

- Muestra

Gracias a la experiencia adquirida en 4 años de labor y el consecuente posicionamiento en el mercado, se cuenta con una ventaja a la hora de escoger una muestra para la investigación. De esta forma se eligió como muestra a hombres y mujeres entre los 15 y 49 años de edad, ubicados en los barrios Chipre, La castellana, La floresta, Las gaviotas, Los ángeles, Los ejecutivos y villa Sandra, los cuales corresponden a los estratos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de Indias, quienes serán encuestados y el resultado obtenido será válido por dos años.

Para conocer cuál es el total de personas que se debe estudiar para obtener la información requerida, se procede a hacer la fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas

Tabla 1. Población objetivo

Poblacion Objetivo Año 2014								
Barrios/Edad	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	TOTAL
Chipre	167	127	124	223	94	115	94	944
La Castellana	215	312	282	183	139	180	329	1640
La floresta	42	43	32	32	29	23	33	234
Las Gaviotas	956	1223	1506	1154	949	699	816	7303
Los angeles	85	107	94	115	78	80	67	626
Los ejecutivos	46	56	51	50	42	54	59	358
Villa Sandra	58	60	57	80	48	45	46	394
11499								
Poblacion Objetivo Año 2013								
Barrios/Edad	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	TOTAL
Chipre	165	125	124	219	92	115	94	934
La Castellana	213	309	282	179	135	181	329	1.628
La floresta	42	43	32	32	29	23	33	234
Las Gaviotas	948	1.209	1.507	1.131	924	700	816	7.235
Los angeles	84	106	94	113	76	80	67	620
Los ejecutivos	46	56	51	49	41	54	59	356
Villa Sandra	58	60	57	78	46	45	46	390
11.397								
Poblacion Objetivo Año 2012								
Barrios/Edad	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	TOTAL
Chipre	162	122	122	212	90	114	91	913
La Castellana	208	304	281	172	130	180	326	1.601
La floresta	41	42	32	30	27	23	33	228
Las Gaviotas	940	1.198	1.509	1.105	903	706	813	7.174
Los angeles	83	106	93	111	74	80	67	614
Los ejecutivos	45	55	53	48	40	55	59	355
Villa Sandra	57	59	58	76	45	46	46	387
11.272								
Poblacion Objetivo Año 2011								
Barrios/Edad	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	TOTAL
Chipre	160	121	123	207	86	115	91	903
La Castellana	206	302	282	168	127	182	325	1.592
La floresta	41	42	32	30	27	23	33	228
Las Gaviotas	928	1.189	1.515	1.077	882	713	810	7.114
Los angeles	82	105	94	108	72	81	67	609
Los ejecutivos	45	55	54	47	39	55	59	354
Villa Sandra	57	59	58	74	44	46	46	384
11.184								
Poblacion Objetivo Año 2010								
Barrios/Edad	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	TOTAL
Chipre	158	120	122	202	85	116	89	892
La Castellana	204	300	280	163	125	183	320	1.575
La floresta	40	42	32	30	25	23	33	225
Las Gaviotas	917	1.187	1.506	1.047	871	717	797	7.042
Los angeles	81	104	93	105	72	81	66	602
Los ejecutivos	45	55	52	46	35	55	58	346
Villa Sandra	57	59	58	72	44	46	45	381
11.063								

Poblacion Objetivo Año 2009								
Barrios/Edad	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	TOTAL
Chipre	156	119	121	199	84	115	88	882
La Castellana	204	300	280	163	125	183	320	1575
La floresta	40	42	32	30	25	23	33	225
Las Gaviotas	924	1237	1515	1044	869	715	795	7099
Los angeles	81	104	93	105	71	81	66	601
Los ejecutivos	45	55	52	46	35	55	58	346
Villa Sandra	57	59	58	72	44	46	45	381
								11109

AÑOS	1	2	3	4	5	6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Poblacion Total	11109	11063	11184	11272	11397	11499

Fuente: Censo 2005 DANE proyectada al 2014

Tabla 2. Población objetivo proyectada al 2020.

AÑOS	7	8	9	10	11	12
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Poblacion Total (Proyectado)	11558	11645	11732	11819	11905	11992

Fuente: Elaborado por la autora.

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

Dónde:

- N= Total de la población = 11.558
- Z= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- P= proporción esperada 5% = 0,05
- q= 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.095)
- d= precisión (5%) = 0.05

$$n = \frac{11.558 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (11558 - 1) + 1.96 * 0.05 * 0.95} = 72.76 \cong 73$$

Se deben realizar 73 encuesta a la población estudio.

5.2.3. Instrumentos para la recolección de información

Como primera medida se utilizarán encuestas para obtener información detallada y opiniones de los clientes con respecto a sus preferencias a la ubicación del local y los productos y servicios ofrecidos en este.

Los otros instrumentos a emplear es la revisión documental en bibliotecas y el estudio de artículos y ediciones concernientes a la temática tratada en la investigación.

5.3. Operacionalización de la investigación

5.3.1. Hipótesis

El proyecto es factible si su rentabilidad es igual o mayor al 25%

5.3.2. Cuadro de variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Realizar un estudio de factibilidad de la microempresa <i>Dolce Cioccolato</i> en la ciudad de Cartagena.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Fuente
Analizar a través de un estudio de mercado la factibilidad de la microempresa <i>Dolce Cioccolato</i> en la ciudad de Cartagena.	Mercado	Situación actual	Número de empresas	Registro mercantil
			Número de clientes potenciales y reales	Encuesta al mercado objetivo
			Gasto promedio mensual de dulces y postres	Encuesta al mercado objetivo
			Número de personas con conocimientos sobre la empresa	Encuesta al mercado objetivo
Estudiar los aspectos técnicos de la	Técnico	Situación actual	% de gastos de arriendo % de gastos	Observación/ Cercanía a proveedores

microempresa <i>Dolce Cioccolato</i>			de servicios públicos % gastos de transporte a los proveedores		
			Distribución de la planta	Metros cuadrados	Observación
				Capacidad instalada	Observación
Diseñar la estructura administrativa de la microempresa <i>Dolce Cioccolato</i> para su factibilidad.	Administrativa	Estructura administrativa	Número de trabajadores con las competencias requeridas	Requerimientos de producción	
			Número de funciones	Observación	
Identificar los aspectos legales y tributarios para la factibilidad de la microempresa <i>Dolce Cioccolato</i>	Legal	Orden jurídico	Número de sociedades posibles Tasa de tributación	cámara de Comercio	
Explicar a través de un estudio financiero la factibilidad de la microempresa <i>Dolce Cioccolato</i> .	Financiero	Capital de trabajo	Monto de inversión inicial	Inversión dada por los socios a partir de cotizaciones, proveedores y capacidad instalada	
		Financiación	Monto de capital propio y de terceros	Entidades financieras	
		Rentabilidad	Variación de las ventas	Análisis financiero	

Realizar un estudio ambiental para determinar el impacto que el proyecto puede generar en la ciudad de Cartagena.	Ambiental	Normatividad colombiana	Número de normas para las Buenas Prácticas de Manufactura	Decreto 3075 de 1997 y Resolución 2674 de 2013
---	-----------	-------------------------	---	--

CAPITULO 1

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1. Definición de los productos

6.1.1. Portafolio de productos

Dolce Cioccolato cuenta con un amplio portafolio de productos exquisitos por su preparación. Son elaborados artesanalmente y destacados por su decoración creativa. Entre los productos que la empresa ofrece encontramos:

Cupcakes: es un pastelito o torta individual, es de origen estadounidense y su base es un tipo de bizcocho suave y esponjoso, que permite ser digerido fácilmente. Estos pueden ser preparados con diferentes tipos de sabores y son decorados con fondant y crema pastelera.

La empresa maneja 3 tipos de presentación de los cupcakes: caja por 6 cupcakes, caja por 4 cupcakes y caja x 1 cupcake.

Figura 1. Cupcakes x 6



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Figura 2. Cupcakes x 4



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Figura 3. Cupcake x 1



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Brownies: Es un pastel de chocolate de leche y oscuro sin levadura. Es el equilibrio perfecto entre el sabor de chocolate y lo dulce de una torta. Este tiene diferentes presentaciones, las cuales pueden ser personalizadas al gusto de los clientes.

Figura 4. Brownie



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Galletas: las galletas es un dulce muy tradicional en muchos países. Son ricas y sabrosas y no requieren de mucha preparación para ser tan deliciosas.

Figura 5. Galletas



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Tortas: Es un pastel dulce que se cocina en el horno y puede ser relleno con capaz de algún tipo de dulce cremoso, para disfrutarla con diferentes texturas; esta puede moldearse y ser decorada de muchas formas. Las tortas son especiales para todos los eventos como: cumpleaños, aniversarios, bodas, grado, entre otros momentos.

Figura 6. Torta



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Chocolate: el chocolate es uno de los regalos más dulces, el cual es amado por muchos. Este se da en muchas presentaciones y puede ser utilizado como regalo para cualquier celebración. El chocolate es de gran uso en la repostería para cubrir tortas y para hacer figuras con diferentes moldes.

Figura 7. Figuras en chocolate



Fuente: Diseño y elaboración de la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

6.2. Composición física y química de los productos³³

CUPCAKE

Su significado en español pastel de taza. Es una torta pequeña ideal para una sola persona, la cual es horneada en moldes redondos.

Los cupcakes son un fantástico regalo, tanto para cumpleaños como para un nacimiento, una fiesta de bienvenida, una boda, aniversario, entre otros.

Los cupcakes son decorados con una cobertura cremosa, generalmente llamada Buttercream, que hace un contraste de textura con la masa. Los cupcakes pueden ser preparados con muchos sabores y diferentes formas de decoración, como se mencionó antes puede ser con buttercream o fondant que es una masa moldeable a diferentes figuras.

La presentación comercial utilizada por la empresa es en una bonita caja para cupcakes, estas son:

Caja x 1 cupcake, caja x 4 cupcakes y caja x 6 cupcakes.

Cupcakes de vainilla (Receta básica)

Para 18 cupcakes

- Precalentar el horno a 180°C
- Batir la mantequilla, el azúcar y la esencia de vainilla, hasta que la mezcla quede ligera y un color blanco.
- Añadir los huevos uno a uno y seguir batiendo.
- Tamizar la harina en el bol e incorporar a la mezcla. Añadir la leche
- La preparación debe tener una consistencia suave.
- Disponer la mezcla dentro de los capacillos, llenándolos 2/3 partes.
- Hornear entre unos 15 -18 minutos.

Se necesita

- 250gr de Harina
- 200gr de Azúcar refinada
- 200gr de Margarina
- 4 Huevos
- 10gr de Esencia de vainilla
- 8gr de Polvo para Hornear
- 15gr de leche

Fuente: Recetas elaboradas por la autora. Se reserva el derecho de divulgación y comunicación.

³³ Fuente: Recetas elaboradas por la autora. Se reserva el derecho de divulgación y comunicación.

BROWNIE

No hay por qué pasar por alto los brownies. A todo el mundo le gustan y, con un poco de color y creatividad, pueden transformarse en esta pizza de brownie.

El brownie es un tipo de bizcocho que se elabora a partir de harina de trigo, huevos, azúcar, cocoa, chocolate y leche. Es de color café oscuro, textura blanda, olor y sabor característico. La presentación comercial es en caja especial para brownies.

Composición nutricional: Kcal 199% - Proteínas 26,44% - Grasa 9,71%

Se necesita

- 200gr de Azúcar
- 150gr de Margarina
- 90gr de Harina
- 120gr de chocolate para fundir
- 30gr de cocoa en polvo
- 4 huevos
- ½ taza de leche

Receta de Brownie

- Precalentar el horno a 190°C y engrasar un molde
- Trocear el chocolate y derretirlo al baño María.
Remover de vez en cuando y, una vez fundido, dejar que se enfríe un poco.
- Batir la mantequilla, el azúcar y la esencia de vainilla,
Hasta que la mezcla quede ligera y un color blanco.
- Añadir los huevos y el chocolate, y seguir batiendo.
- Tamizar la harina, el polvo de hornear y la cocoa y añadir a la mezcla.
- Verter la preparación en el molde y hornear durante uno 30min.

Fuente: Recetas elaboradas por la autora. Se reserva el derecho de divulgación y comunicación.

GALLETAS

Las galletas decoradas, son ahora más populares que nunca y se ven muy bonitas también. Con estas galletas la mesa de la celebración será aún más espectacular. Estas siempre serán un detalle perfecto.

Las galletas se pueden presentar en muchas presentaciones, todo va a depender del cortador y decoración que prefieras para la ocasión; estas tienden a ser crocantes y un poco secas, y con un toque de sabor a vainilla.

Se necesita

- 650gr Harina Elite
- 250gr Margarina
- 250gr Azúcar pulverizada
- 1 Huevo
- c/n Leche
- esencia de vainilla al gusto

Galletas de Mantequilla

- Incorporar todos los ingredientes en un bol.
- Extender en la mesa y amasar.
- Refrigerar la masa por 10 minutos.
- Con un rodillo se extiende la masa y comenzar a cortar con los cortadores
- Llevar al horno precalentado a 180°C de 15 a 18 min

Fuente: Recetas elaboradas por la autora. Se reserva el derecho de divulgación y comunicación.

TORTAS

Elaborar una torta parece todo un desafío, pero en realidad si se aprenden y practican diferentes técnicas puede convertirse en algo más fácil. Las tortas personalizadas con diferentes figuras y estilos, se han convertido en toda una sensación en las celebraciones. Su presencia aporta un toque de humor y originalidad a los eventos y combina muy bien con unos cupcakes pequeños en la mesa principal.

Las tortas son esponjosas y se pueden hacer de muchos sabores, para eso se encuentran diferentes sabores de esencia que resaltan su sabor. Estas están compuesta por harina de trigo, huevos, azúcar, margarina y leche.

Se necesita

- 500gr de Harina
- 500gr de Azúcar
- 500gr de Margarina
- 8 Huevos
- 12gr de Polvo para hornear
- ½ taza de leche
- esencia de vainilla al gusto

Torta de Vainilla

(Receta básica 1 libra)

- Precalentar el horno 180°C.
Engrasar molde de 1 libra
y espolvorear con harina
- En un bol grande, mezclar la margarina y el azúcar hasta obtener una masa ligera y esponjosa. Añadir los huevos uno a uno y batir bien e incorporar el extracto de vainilla
- Añadir la harina con el polvo de hornear. Verter la leche y batir bien
- Hornear durante 40 minutos.

Fuente: Recetas elaboradas por la autora. Se reserva el derecho de divulgación y comunicación.

FIGURAS EN CHOCOLATE

El chocolate es esencial en muchas recetas, ya sea como ingrediente, cobertura o decoración. Es importante aprender a atemperarlo para crear decoraciones sencillas, pero impactantes.

Una de las razones por las cuales el chocolate resulta irresistible reside en el hecho de que la manteca de cacao – uno de sus componentes principales – se funde a una temperatura menor que la de nuestro cuerpo. Sin embargo, esa cualidad no solamente nos permite disfrutar de una agradable sensación cuando lo saboreamos, también plantea ciertas dificultades al trabajarlo.

La empresa Dolce Cioccolato, entre sus productos, elabora figuras en chocolate, para eso es necesario unos moldes de acetato que traen figuras. El proceso es derretir el chocolate a baño de maría, se enfría un poco, luego se procede a verter el chocolate en los moldes, se refrigera por unos 5 minutos y queda lista la figura.

Fuente: Recetas elaboradas por la autora. Se reserva el derecho de divulgación y comunicación.

6.3. Logotipo y eslogan

Figura 8. Logotipo y eslogan de Dolce Cioccolato.



Fuente: Diseño y elaboración por la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

La empresa empezó hace 4 años con una línea de producto que fue figuras y mensajes en chocolate, es por eso que el logo hace referencia a un corazón de chocolate derritiéndose; se maneja el color café por asociarlo al chocolate y el rojo sinónimo del amor y la pasión.

El eslogan “expresa la dulzura de tus sentimientos” lo que quiere transmitir es que se puede demostrar los sentimientos de una manera dulce y diferente.

- Tarjetas de presentación

Figura 9. Tarjeta sticker para los pedidos.



Fuente: Diseño y elaboración por la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

Figura 10. Tarjeta de presentación.



Fuente: Diseño y elaboración por la autora. Se reserva el derecho de divulgación.

6.4. Costos y precio de los productos

La empresa establece sus precios de venta a partir de una estructura de costo donde se tiene en cuenta la materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

A continuación se presentara el cálculo para establecer el precio de venta para cada producto.

Tabla 4. Costo de materia prima.

Insumos	Costos
12.5kg de Harina	\$ 25.500
15kg Margarina	\$ 87.000
1kg Azúcar	\$ 3.600
30 Huevos	\$ 9.500
Esencia de Vainilla	\$ 11.200
1kg polvo de hornear	\$ 9.300
Hyvol (decoración)	\$ 4.000
1000 capacillos	\$ 8.000
1kg Cocoa	\$ 15.200
bolsa de leche	\$ 1.500
Blonda	\$ 250
Fondant	\$ 8.000
Base de icopor	\$ 10.000
1kg Azúcar pulverizada	\$ 6.000
Palillos	\$ 3.000

Bolsas individuales	\$ 1.700
Chocolate blanco	\$ 15.000
Chocolate negro	\$ 14.000

Fuente: Elaborado por la autora

1. Costo y precio de la elaboración de los cupcakes individuales decorados con crema.

Tabla 5. Costo y precio de cupcakes individuales

Costo de Cupcakes individuales	
Materia Prima	
250g de Harina	\$ 510
200g Margarina	\$ 1.160
200g Azúcar	\$ 720
4 Huevos	\$ 1.268
Esencia de Vainilla	\$ 500
8g polvo de hornear	\$ 500
Hyvol (decoración)	\$ 4.000
Total M.P	\$ 8.658
Mano de Obra	
Decoradora 1	\$ 2.270
Horneado	\$ 3.600
Total M.O	\$ 5.870
Costos Indirectos	
Mangua pastelera	\$ 1.500
Colorantes	\$ 220
Grajeas	\$ 1.000
Energía	\$ 167
Agua	\$ 375
Gas	\$ 75
Caja	\$ 1.500
Total C.I.F	\$ 4.837
SUBTOTAL COSTOS	\$ 19.365
Costo unitario	\$ 1.076
Precio de venta	\$ 1.936

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

2. Costo de cupcakes caja x 4.

Tabla 6. Costo y precio de cupcakes x 4

Costo de Cupcakes x 4	
Materia Prima	
55g de Harina	\$ 112
50g Margarina	\$ 290
50g Azúcar	\$ 160
1 Huevo	\$ 316
Esencia de Vainilla	\$ 100
2g polvo de hornear	\$ 100
Fondant (decoración)	\$ 667
Total M.P	\$ 1.745
Mano de Obra	
Decoradora 1	\$ 2.270
Horneado	\$ 800
Total M.O	\$ 3.070
Costos Indirectos	
Colorantes	\$ 220
Energía	\$ 56
Agua	\$ 125
Gas	\$ 75
Caja	\$ 1.200
Total C.I.F	\$ 1.676
SUBTOTAL COSTOS	\$ 6.490
Precio de venta	\$ 12.981

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

3. Costo de cupcakes caja x 6.

Tabla 7. Costo y precio de cupcakes x 6

Costo de Cupcakes x 6	
Materia Prima	
125g de Harina	\$ 255
100g Margarina	\$ 580
100g Azúcar	\$ 360
2 Huevos	\$ 632
Esencia de Vainilla	\$ 200
4g polvo de hornear	\$ 200
Fondant (decoración)	\$ 1.000
Total M.P	\$ 3.227
Mano de Obra	
Decoradora 1	\$ 4.540
Horneado	\$ 1.200
Total M.O	\$ 5.740
Costos Indirectos	
colorantes	\$ 220
Energía	\$ 56
Agua	\$ 125
Gas	\$ 75
Caja	\$ 1.400
Total C.I.F	\$ 1.876
SUBTOTAL COSTOS	\$ 10.843
Precio de venta	\$ 21.685

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

4. Costo y precio media libra de Brownie.

Tabla 8. Costo y precio de Media libra de brownie

Costos Brownie	
Materia Prima	
90gr de Harina	\$ 183
150gr Margarina	\$ 870
200gr Azúcar	\$ 720
4 Huevos	\$ 1.268
30gr Cocoa	\$ 456
120gr chocolate	\$ 1.680
1/2 taza de leche	\$ 750
blonda dorada	\$ 1.500
Total M.P	\$ 7.427
Mano de Obra	
Decoradora 1	\$ 2.270
Horneado	\$ 6.000
Total M.O	\$ 8.270
Costos Indirectos	
Caja	\$ 1.500
Energía	\$ 167
Agua	\$ 125
Gas	\$ 100
Total C.I.F	\$ 1.892
Total Costos	\$ 17.589
Precio de venta	\$ 35.177

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

5. Costo y precios torta de 1 libra sabor vainilla

Tabla 9 Costo y precio de torta de 1 libra

Costo de Torta	
Materia Prima	
500gr de Harina	\$ 1.020
500gr Margarina	\$ 2.900
500gr Azúcar	\$ 1.800
8 Huevos	\$ 2.533
Esencia de Vainilla	\$ 1.000
8gr polvo de hornear	\$ 1.000
1/2 taza de leche	\$ 750
Blonda	\$ 250
Fondant	\$ 8.000
Base de icopor	\$ 1.111
papel barrilete	\$ 100
Subtotal materia prima	\$ 20.464
Mano de obra	
Decoradora 1	\$ 4.540
decoradora 2	\$ 4.540
horneado	\$ 6.129
subtotal mano de obra	\$ 15.209
Costos indirectos	
Energía	\$ 56
Agua	\$ 375
Gas	\$ 4
maizena	\$ 667
colorantes	\$ 220
palillos	\$ 200
papel film	\$ 433
caja torta	\$ 1.500
subtotal C.I.F	\$ 3.454
Subtotal costos	\$ 39.127
Precio de venta	\$ 81.942

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

6. Costo y precio de galletas de mantequilla decoradas con fondant

Tabla 10 Costo y precio de galletas

Costos de galletas	
Materia Prima	
650gr de Harina	\$ 1.326
250gr Margarina	\$ 1.450
250gr Azúcar pulverizada	\$ 1.500
1 Huevos	\$ 317
Esencia de Vainilla	\$ 1.000
fondant	\$ 5.000
leche	\$ 1.000
Total M.P	\$ 11.593
Mano de obra	
Decoradora 1	\$ 4.540
Horneado	\$ 4.540
Total M.O	\$ 9.080
Costos Indirectos	
Bolsas individuales	\$ 700
Maizena	\$ 200
Energía	\$ 167
Agua	\$ 125
Gas	\$ 125
Total C.I.F	\$ 1.317
Total costos	\$ 21.990
Costo docena	\$ 10.995
Precio de venta	\$ 21.990

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

7. Costos y precio de figuras en chocolate

Tabla 11 Costo y precio de figuras en chocolate.

Costos de chocolate	
Materia prima	
1/4 Chocolate blanco	\$ 3.750
1/4 Chocolate negro	\$ 3.500
Palillos	\$ 1.000
Bolsas individuales	\$ 500
Total M.P	\$ 8.750
Mano de obra	
Decoradora 1	\$ 9.080
Total M.O	\$ 9.080
Costos Indirectos	
Energía	\$ 333
Agua	\$ 63
Gas	\$ 50
Total C.I.F	\$ 446
Total Costos	\$ 18.276
Precio de venta	\$ 25.586

Fuente: Estructura de costo elaborada por la autora.

6.4.1. Márgenes de utilidad para cada producto

Tabla 12 Margen de utilidad por producto

Margen Utilidad / productos	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Tortas	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Cupcakes Individual	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cupcakes x 4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
cupcakes x 6	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Brownie	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Galletas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Chocolates	40%	40%	40%	40%	40%	40%

Fuente: proyecciones elaborada por la autora

6.5. Estudio y análisis de la demanda

6.5.1. Segmentación del mercado

Para el estudio de mercados es de vital importancia realizar una segmentación del mercado, en donde se categoricen las diferentes características de los posibles clientes y de esta forma especificar las cualidades al cual va dirigido el proyecto.

Tabla 13 Segmentación del mercado.

Geográfica	Barrios: Chipre, La castellana, La floresta, Las gaviotas, Los ángeles, los Ejecutivos y Villa Sandra de la ciudad Cartagena de Indias
Demográfica	Hombres y mujeres entre los 14 y 49 años de edad Estratos 3 y 4 Estudiantes, profesionales, empleados, independientes y amas de casa.
Psicológica	Personas con gusto al dulce y amantes de la creatividad.

Fuente: elaborado por la autora

6.5.2. Mercado potencial y objetivo

Mercado potencial: toda persona residente en la ciudad de Cartagena, con gusto al dulce y dispuesta a consumir y/o regalar detalles dulces.

Mercado Objetivo: El proyecto va dirigido específicamente a hombres y mujeres entre los 14 y 49 años de edad, que residen en los barrios Chipre, La castellana, La floresta, Las gaviotas, Los ángeles, los Ejecutivos y Villa Sandra, de la ciudad Cartagena de Indias; dispuestos a comprar para regalo y/o consumir productos dulces y creativos.

6.5.3. Proyección de la demanda

Gracias a la labor de la repostería *Dolce Cioccolato* en 4 años, ha sido posible determinar un porcentaje de participación de cada uno de sus productos mencionados anteriormente. Para el proyecto de factibilidad es necesario realizar una proyección de la demanda a cinco años, para determinar el número de productos requerido para los próximos años.

Se determinó la participación porcentual para los productos:

Tortas: 2,84% - cupcakes individuales: 85,21% - cupcakes x 4: 3,95% - Cupcakes x 6: 2,90% - Brownie 1,81% - Galleta 0,25% y Chocolate 3,04%

Tabla 14 Proyección de la demanda de la repostería Dolce Cioccolato.

Años	Habitantes de Cartagena (Personas)	Remuneración Asalariados de Cartagena	Ingreso per cápita	Consumo per cápita Kgs de pastelería	logx	Log y	Log x*Log y	Log X^2
2001	896.012,00	837.250.000.000,00	\$ 934.418,29	20,86	5,97054133	1,319394239	7,87749784	35,6473638
2002	907.660,16	879.112.500.000,00	\$ 968.548,08	21,51	5,986121184	1,332622505	7,97723981	35,8336468
2003	919.459,74	923.068.125.000,00	\$ 1.003.924,46	22,17	6,001701038	1,345850771	8,07739397	36,0204153
2004	931.412,71	969.221.531.250,00	\$ 1.040.592,98	22,86	6,017280891	1,359079036	8,17796032	36,2076693
2005	943.521,08	1.017.682.607.812,50	\$ 1.078.600,82	23,57	6,032860745	1,372307302	8,27893885	36,3954088
2006	955.786,85	1.068.566.738.203,12	\$ 1.117.996,90	24,30	6,048440599	1,385535568	8,38032958	36,5836337
2007	968.212,08	1.121.995.075.113,28	\$ 1.158.831,93	25,05	6,064020452	1,398763834	8,4821325	36,772344
2008	980.798,84	1.178.094.828.868,95	\$ 1.201.158,46	25,82	6,079600306	1,411992099	8,5843476	36,9615399
2009	993.549,23	1.236.999.570.312,39	\$ 1.245.030,98	26,62	6,09518016	1,425220365	8,68697489	37,1512212
2010	1.003.882,14	1.298.849.548.828,01	\$ 1.293.826,74	27,44	6,111876121	1,438448631	8,79161984	37,3550297
2011	1.014.322,51	1.363.792.026.269,41	\$ 1.344.534,91	28,29	6,128572083	1,451676897	8,8967065	37,5593958
2012	1.024.871,47	1.431.981.627.582,88	\$ 1.397.230,46	29,17	6,145268044	1,464905162	9,00223488	37,7643193
2013	1.035.530,13	1.503.580.708.962,03	\$ 1.451.991,27	30,07	6,161964006	1,478133428	9,10820498	37,9698004
2014	1.046.299,64	1.578.759.744.410,13	\$ 1.508.898,29	31	6,178659967	1,491361694	9,21461679	38,175839
2015	1.057.181,16	1.657.697.731.630,64	\$ 1.568.035,64	33,17	6,195355929	1,520745472	9,42155947	38,3824351
					91,21744286	21,196037	128,957758	554,780062

Fuente: estados financieros. Proyecciones por la autora. Formulas: autor German Mejía Dager

Para proyectar la demanda se realiza por medio del método de tendencia y método logaritmo, tomando como datos el número de habitantes de Cartagena por el DANE con proyecciones de planeación departamental y distrital, la remuneración de los asalariados de Cartagena que es calculado con base a la encuesta nacional manufacturera de Bolívar por el DANE y la variable remuneración se divide por el número de habitantes y arroja el ingreso per cápita.

El consumo per cápita en panadería es de 31 kilogramos per cápita promedio³⁴. Luego se realiza el método logaritmo al ingreso per cápita y al consumo per cápita, esos dos resultados se multiplican entre si y por último se eleva al cuadrado el Log X que corresponde al ingreso per cápita.

Tabla 15. Proyección de la demanda de la repostería Dolce Cioccolato.

tasa de crecimiento salarios	INGRESO PROYECTADO	Log X	Consumo proyectado	Consumo per cápita Kgs de pastelería	población consumidora	total consumido
2016	\$ 1.615.076,71	6,208193154	1,521148452	33,20079265	11.558,00	383.734,76
2017	\$ 1.663.529,01	6,221030378	1,53207056	34,04635001	11.645,00	396.469,75
2018	\$ 1.713.434,88	6,233867603	1,542992667	34,913442	11.732,00	409.604,50
2019	\$ 1.764.837,92	6,246704828	1,553914774	35,80261708	11.819,00	423.151,13
2020	\$ 1.817.783,06	6,259542052	1,564836881	36,71443767	11.905,00	437.085,38
2021	\$ 1.872.316,55	6,272379277	1,575758988	37,64948048	11.992,00	451.492,57

Fuente: estados financieros. Proyecciones por la autora. Formulas: autor German Mejía Dager.

LOG B	0,850815292
LOG A	-3,760877216

Fuente: Autor German Mejía Dager

³⁴ ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? En: Revista Catering. Extraído de: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

En la tabla 14 se realizan proyecciones para los datos del ingreso per cápita y consumo per cápita. Esto se realizó a partir de la tendencia de crecimiento del 3% del ingreso proyectado, luego se saca el logaritmo al ingreso, el consumo proyectado es igual al $\text{LOG B} * \text{LOG X} + (\text{LOG A})$, luego el consumo per cápita es igual a $10^{\text{el consumo proyectado}}$ y por último se toman los datos de la población objetivo (población consumidora) por el consumo per cápita para arrojar un total consumido proyectado hasta el año 2021.

Tabla 16. Proyección de la demanda de la repostería Dolce Cioccolato.

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Demanda total	383.734,76	396.469,75	409.604,50	423.151,13	437.085,38	451.492,57
Inversión sectorial	\$ 11.500.000.000,00	\$ 12.075.000.000,00	\$ 12.678.750.000,00	\$ 13.312.687.500,00	\$ 13.978.321.875,00	\$ 14.677.237.968,75
Inversión del Proyecto	\$ 76.925.713,21	\$ 76.925.713,21	\$ 76.925.713,21	\$ 76.925.713,21	\$ 76.925.713,21	\$ 76.925.713,21
Beta sectorial	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
demanda del proyecto	39.413,19	39.836,89	40.262,90	40.691,22	41.118,42	41.551,40
participación del mercado	10,27%	10,05%	9,83%	9,62%	9,41%	9,20%

Fuente: Estados financieros. Proyecciones elaboradas por la autora.

Tabla 17. Participación porcentual por productos.

Productos	% part
Tortas	2,84%
Cupcakes individual	85,21%
cupcakes x 4	3,95%
cupcakes x 6	2,90%
Brownies	1,81%
Galletas	0,25%
Chocolates	3,04%

Fuente: elaborado por la autora a partir de su experiencia en el mercado.

Tabla 18. Demanda proyectada por productos de la repostería Dolce Cioccolato para los años 2016 – 2021

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Tortas	1121	1133	1145	1157	1169	1181
Cupcakes individual	33583	33944	34307	34672	35036	35405
cupcakes x 4	1555	1572	1589	1606	1623	1640
cupcakes x 6	1142	1154	1167	1179	1192	1204
Brownies	715	722	730	738	746	753
Galletas	100	101	102	103	104	105
Chocolates	1197	1210	1223	1236	1249	1262
Total	39413	39837	40263	40691	41118	41551

Fuente: elaborado por la autora.

Para lograr la demanda proyectada (Tabla 17) a cinco años se multiplicó la demanda del proyecto por la participación porcentual de cada producto.

Como muestra la tabla 17, en el año 2016 el total de productos demandado por los clientes es de 39.413, el cual con referencia al año siguiente es menor (año 2017: 39.837). Siendo los cupcakes individuales el producto más demandado por los clientes y las galletas el producto menos requerido.

6.6. Costo- Precio

Para poder establecer el precio de un producto es necesario conocer los costos directos e indirectos de fabricación más la mano de obra. Para analizar el precio promedio por productos de la repostería a cinco años veamos la siguiente tabla.

Tabla 19. Precio promedio por productos para los años 2016- 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Precio Promedio de Venta</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas	\$ 81.942	\$ 87.514	\$ 93.465	\$ 99.821	\$ 106.609	\$ 113.858
Cupcakes individual	\$ 1.936	\$ 2.068	\$ 2.209	\$ 2.359	\$ 2.519	\$ 2.691
Cupcakes x 4	\$ 12.981	\$ 13.864	\$ 14.806	\$ 15.813	\$ 16.888	\$ 18.037
cupcakes x 6	\$ 21.685	\$ 23.160	\$ 24.735	\$ 26.417	\$ 28.213	\$ 30.131
Brownies	\$ 35.177	\$ 37.569	\$ 40.124	\$ 42.853	\$ 45.767	\$ 48.879
Galletas	\$ 21.990	\$ 23.485	\$ 25.082	\$ 26.788	\$ 28.609	\$ 30.555
Chocolates	\$ 25.586	\$ 27.326	\$ 29.184	\$ 31.169	\$ 33.288	\$ 35.552

Fuente: Estados financieros. Proyecciones por la autora.

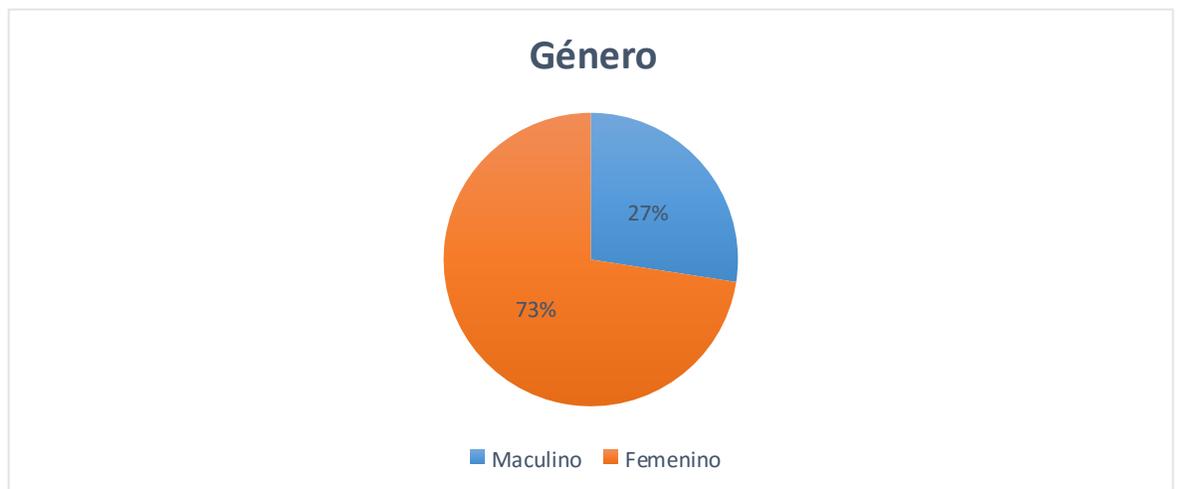
Al igual que la demanda de productos, los precios de los productos de la repostería aumentan anualmente por la inflación, el cual aumenta los costos de producción y se ve reflejado en el precio de venta final.

6.7. Tabulación de fuentes primarias

Análisis estadístico de las encuestas

Al finalizar el estudio de campo se siguió con la tabulación y análisis de los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los posibles clientes potenciales, con el objetivo de conocer el grado de aceptación que tendría la repostería Dolce Cioccolato ubicada en el sector de la castellana, de igual forma conocer las razones, características de compra y gustos y preferencias de los productos ofrecidos por la empresa.

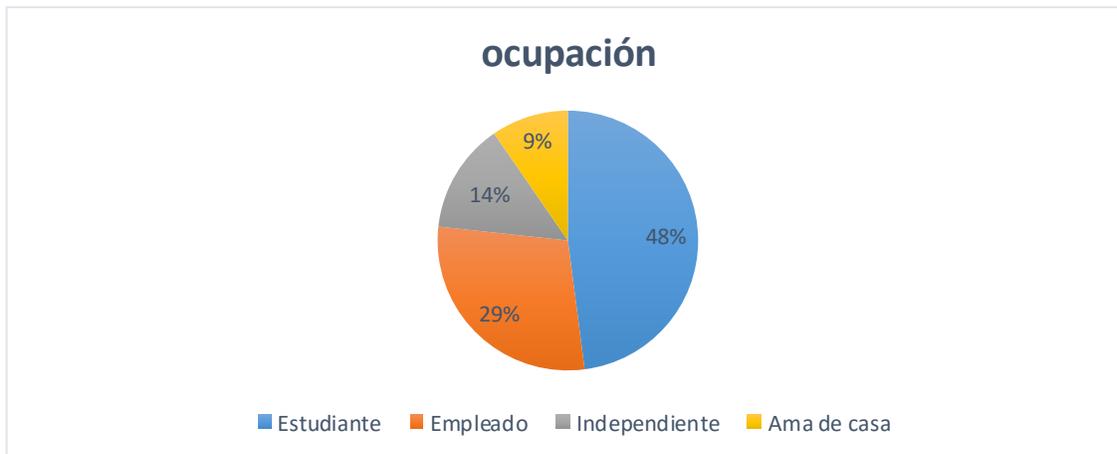
Grafica 1. Género de la población.



Fuente: Encuestas.

De acuerdo a esta figura, los principales consumidores son las mujeres.

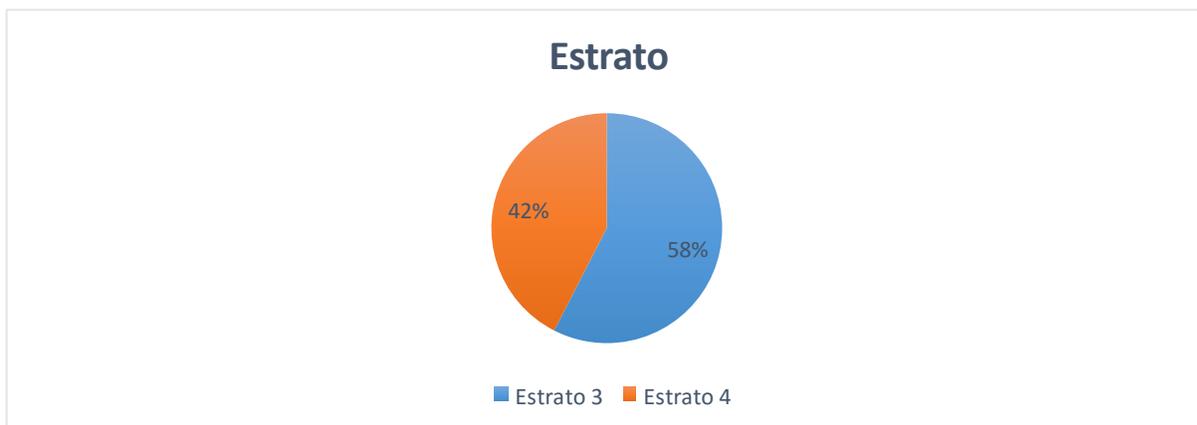
Grafica 2. Actividad desarrollada por la población objetivo



Fuente: Encuestas.

Los estudiantes son los consumidores principales con un 48% seguido de los empleados con un 29%.

Grafica 3. Estrato de la población objetivo



Fuente: Encuestas.

Los mayores consumidores son las personas de estrato 3.

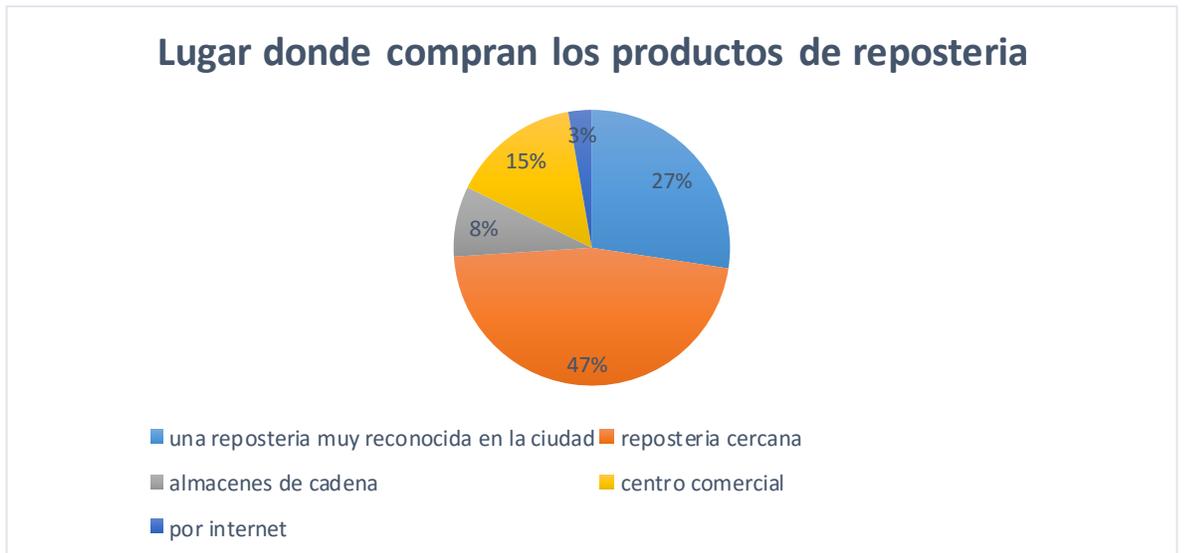
Grafica 4. Aceptación de una repostería cerca del hogar.



Fuente: Encuestas.

Con un 92% de aceptación, las personas dijeron si al preferir una repostería cercana a su a hogar diferente a las reposterías tradicionales como Rosita de Benedetti, Delipostres y De neyla.

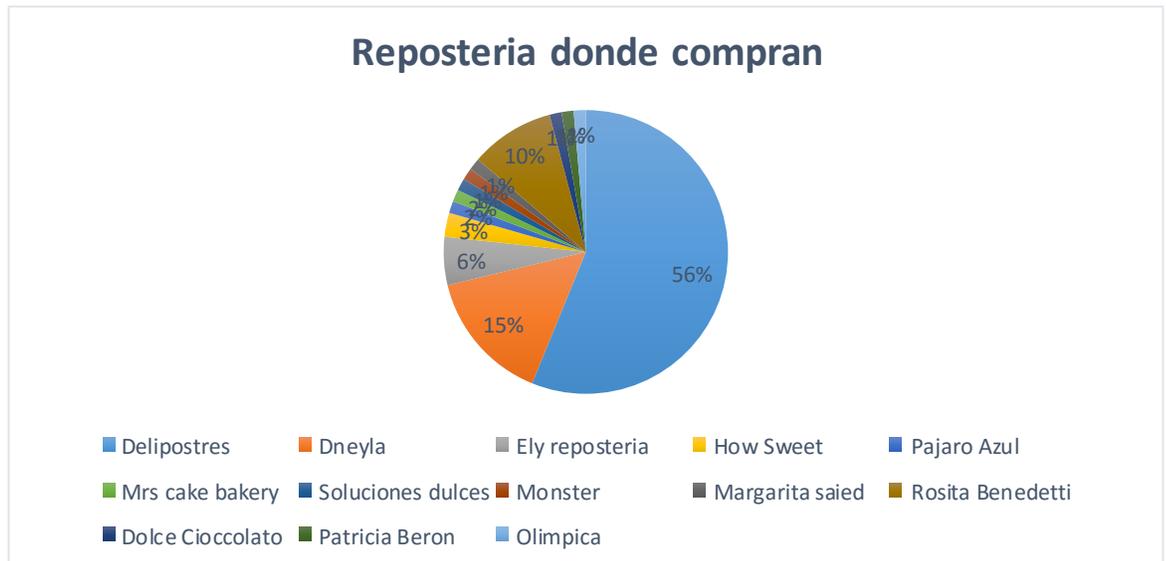
Grafica 5. Lugar donde compran los productos de repostería.



Fuente: Encuestas.

De acuerdo a la gráfica el 47% de los encuestados compran los productos de repostería en una repostería cercana a su hogar. Es decir que será de gran acogida una repostería en el sector de la castellana, cerca de los barrios de las personas encuestadas.

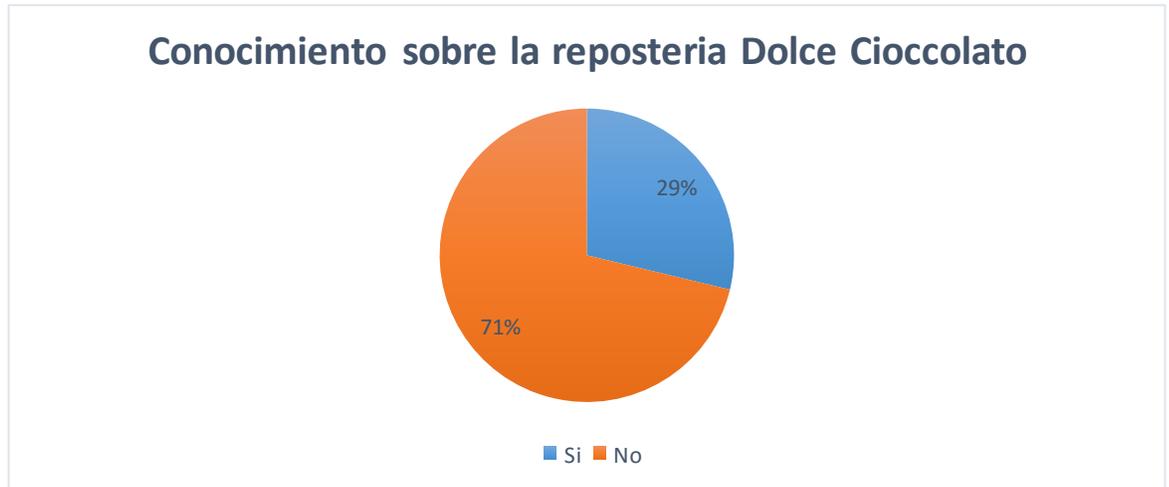
Gráfica 6. Repostería donde compran los encuestados.



Fuente: Encuestas.

El 56% de las respuestas es compras en Delipostres. Esa repostería es tradicional en la ciudad y cuenta con más de 10 puntos de ventas, entre esos esta uno en el barrio la castellana.

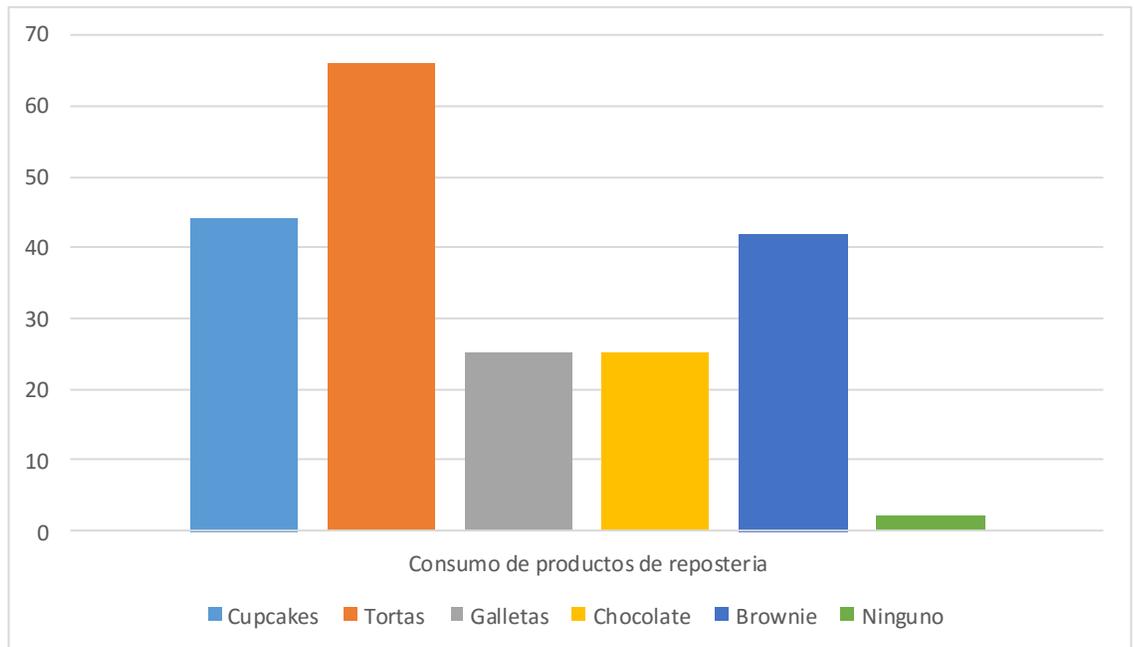
Grafica 7. Conocimiento sobre la repostería Dolce Cioccolato.



Fuente: Encuestas.

El 71% de la población encuesta dice no conocer la repostería Dolce Cioccolato, es decir que se debe hacer una inversión en publicidad para así dar a conocer la marca.

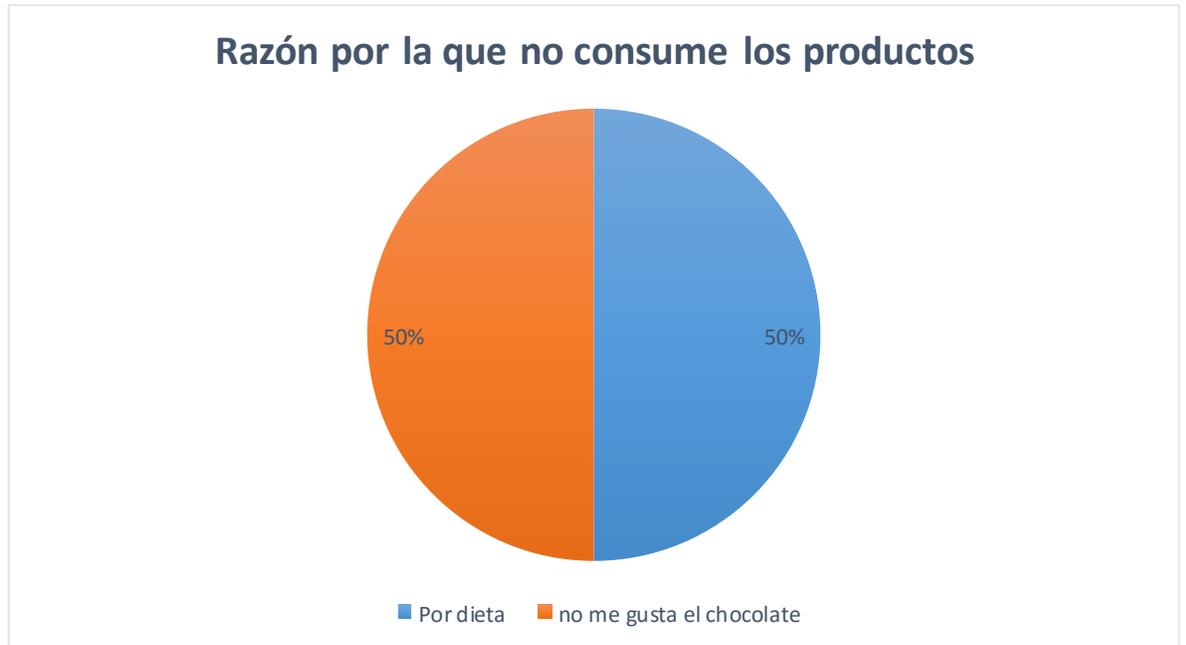
Grafica 8. Consumo de productos de repostería.



Fuente: Encuestas.

De acuerdo al análisis del consumo de la población objetivo se encuentra en primer lugar las tortas, seguido de los cupcakes, luego los brownie y por ultimo las galletas y el chocolate.

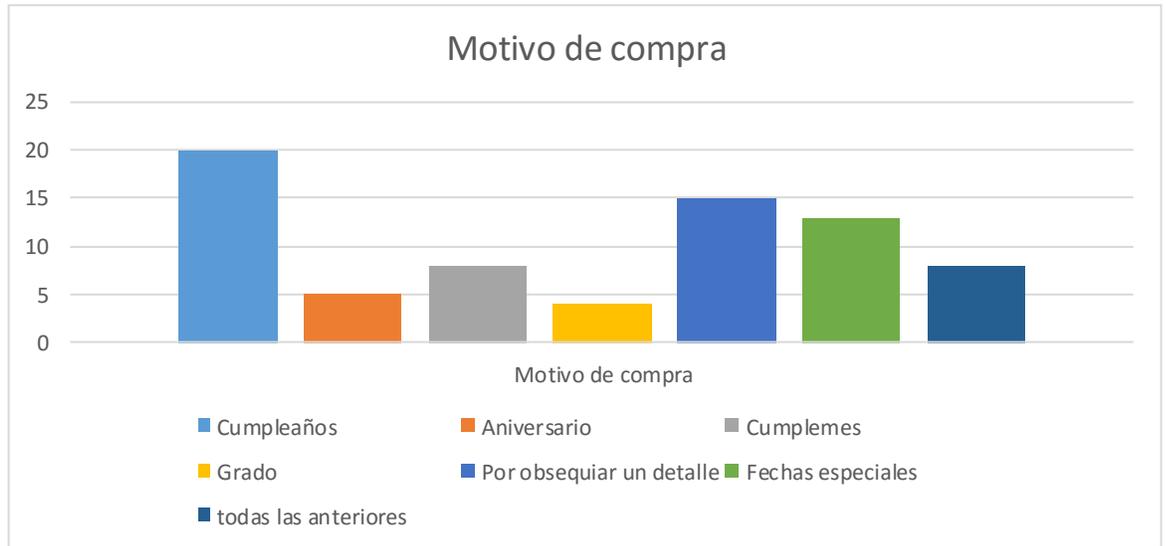
Grafica 9. Razón por la que no consume los productos.



Fuente: Encuestas.

Se encontró que dos personas no consumen productos de repostería 1 por dieta y el otro porque no le gusta el chocolate.

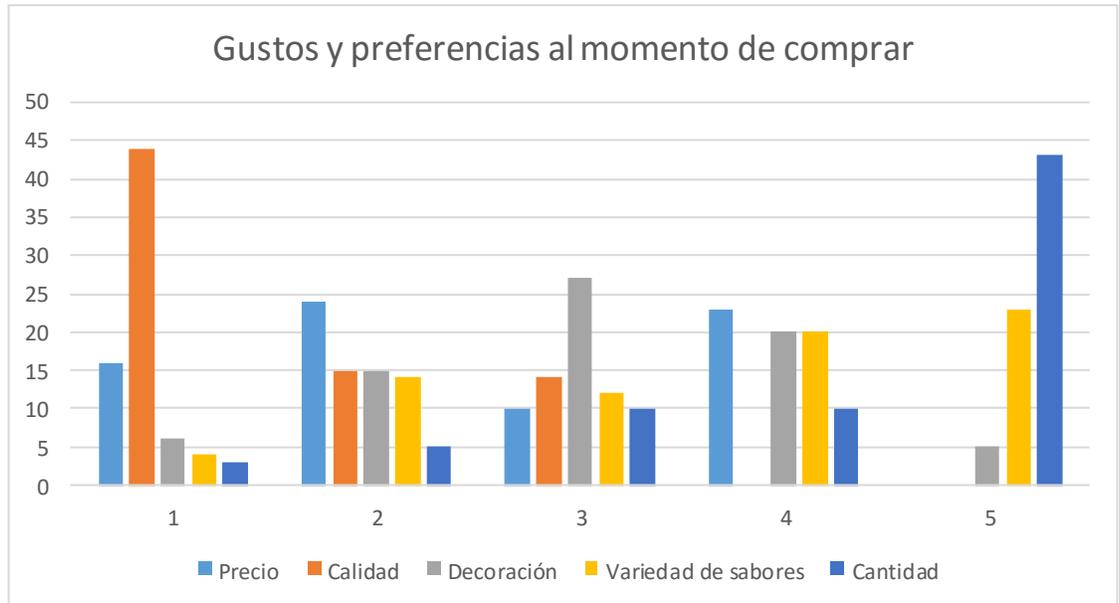
Grafica 10. Motivo de compra.



Fuente: Encuestas.

Con mayor puntuación se encuentra el motivo de compra Cumpleaños, seguido por obsequiar un detalle y luego las fechas especiales. Esto permite a la empresa enfocarse en diseños llamativos para cumpleaños.

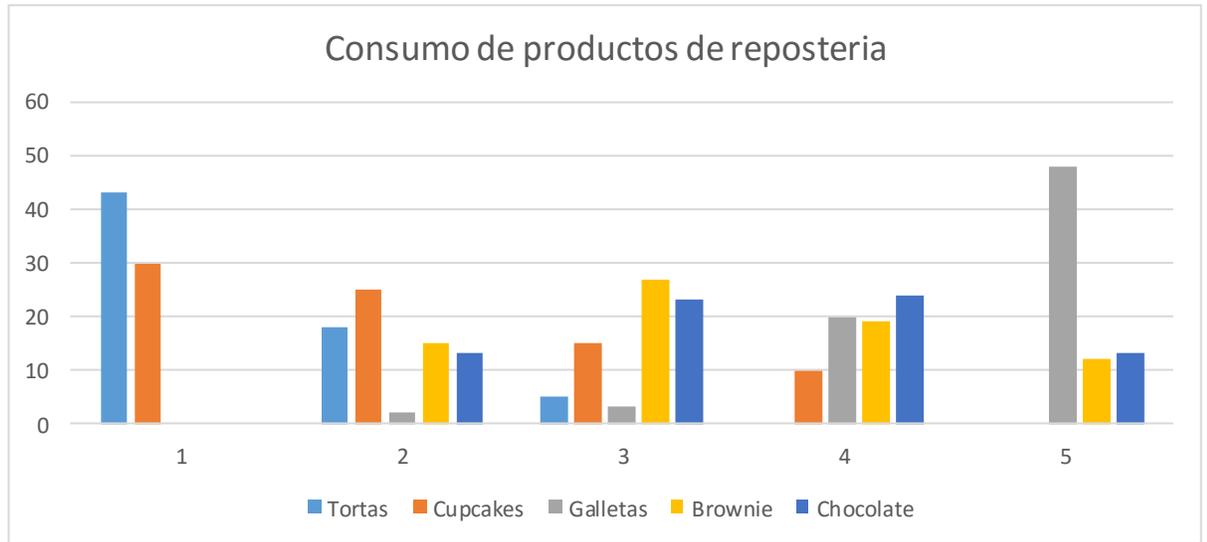
Grafica 11. Gustos y preferencias al momento de comprar.



Fuente: Encuestas.

A partir de las características ofrecidas por los encuestados, entre los gustos y preferencias al momento de comprar se encuentra principalmente la calidad, seguido por el precio, luego la decoración y por último la cantidad.

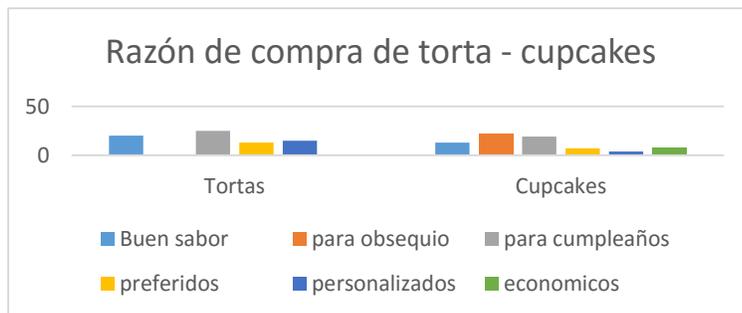
Grafica 12. Consumo de productos de repostería



Fuente: Encuestas.

De acuerdo al análisis estadístico del consumo de los productos de repostería, la población objetivo respondió que como preferencia se encuentran las tortas, en segundo lugar los cupcakes, en tercer lugar el brownie, cuarto lugar el chocolate y como último lugar en su preferencia se encuentran las galletas.

Grafica 13. Razones de consumo del producto con mayor puntuación.



Fuente: Encuestas.

Los encuestados seleccionaron como principal producto para consumir las tortas y los cupcakes y entre las razones por la cual escogieron esta se encuentra porque tienen buen sabor, para hacer un obsequio (detalle), para regalar en los cumpleaños porque es tradición, porque son de su preferencia, porque se pueden personalizar a su gusto y porque son económicos.

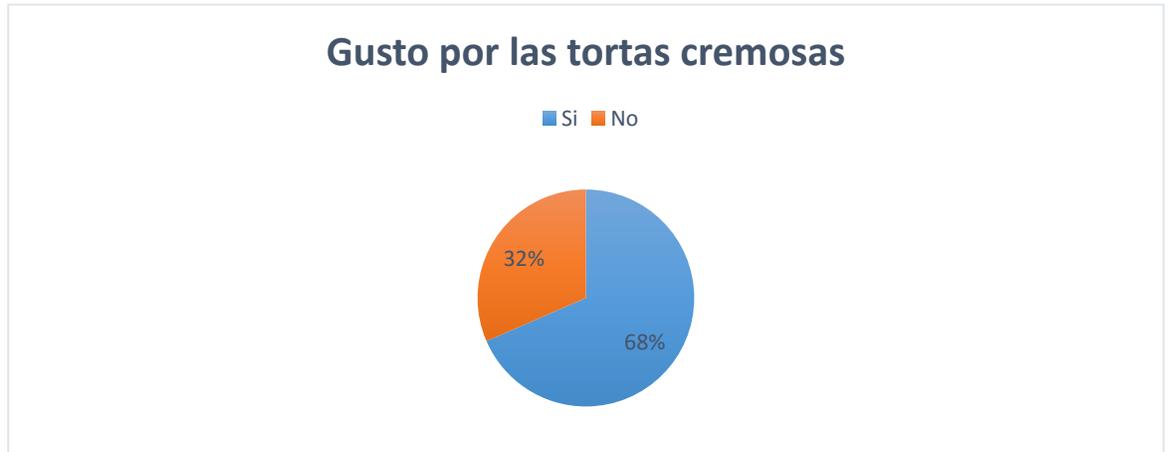
Grafica 14. Sabor preferido de torta



Fuente: Encuestas.

Los datos arrojados por las encuestas nos demuestran que el sabor preferido de torta por las personas es el de vainilla, seguido el de chocolate, naranja, arequipe, fresa, combinado de vainilla y chocolate, y por último el de maracuyá.

Grafica 15. Gusto por las tortas cremosas.



Fuente: Encuestas.

A partir de esta figura vemos reflejado que el 68% de las personas encuestadas respondieron si al gusto por las tortas cremosas, es decir, no hay que apartarse de las tortas tradicionales decoradas con crema y seguir ofreciéndolas en el portafolio de productos.

Grafica 16. Aceptación de las tortas decoradas con fondant.

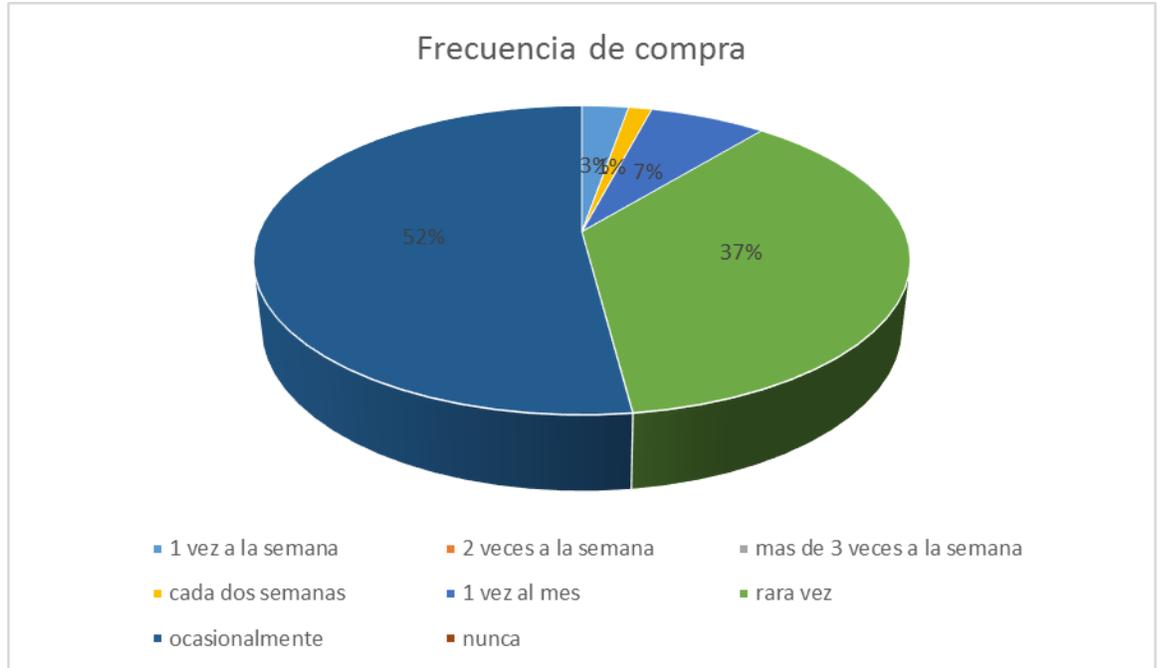


Fuente: Encuestas.

El fondant es una técnica de decoración utilizada hace muchos años en otros países, en Colombia apenas se está dando el conocimiento de esta. Con el fondant es posible personalizar las tortas y de esto se basa la repostería creativa, es por eso que la pregunta va encaminada si las personas estarían dispuestos a

probar esta modalidad de decoración de tortas, con un 86% de aceptación arrojaron los resultados.

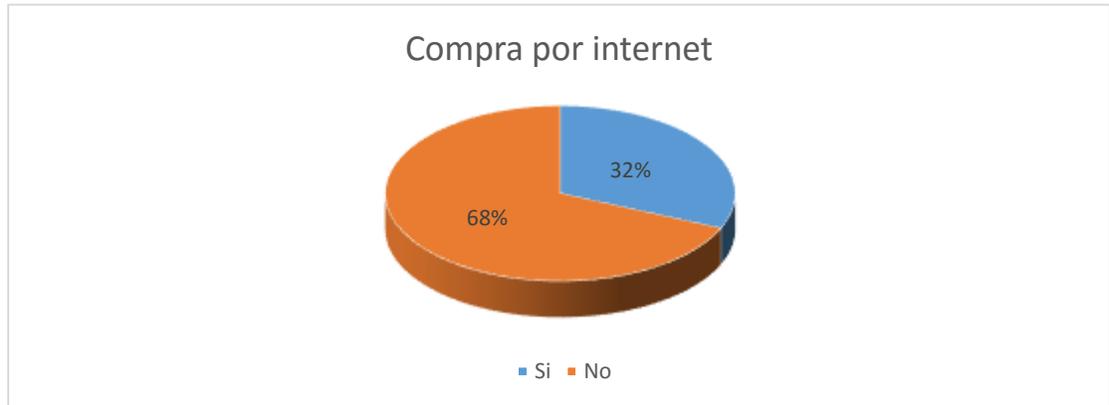
Grafica 17. Frecuencia de compra.



Fuente: Encuestas.

De acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas realizadas a la población objetivo nos muestra que la frecuencia de compra de estas personas en su mayoría es ocasionalmente, es decir que dependiendo de la ocasión, ya sea cumpleaños, grado, aniversario etc, ellos podrán comprar uno de los productos ofrecidos.

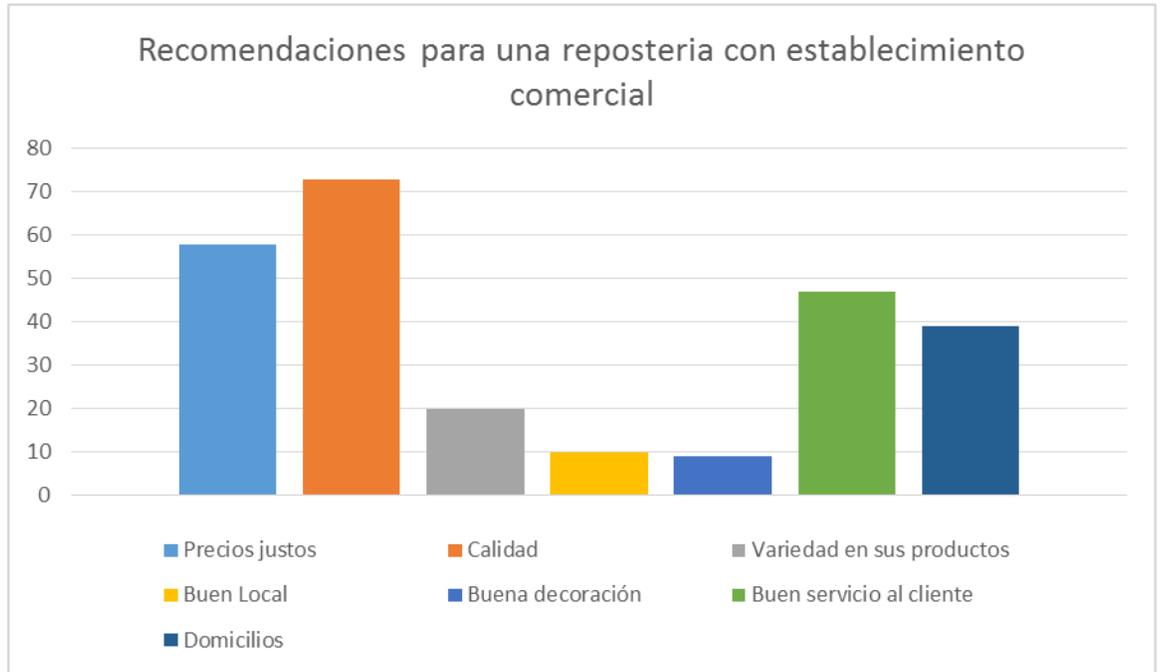
Grafica 18. Compra por internet de productos de repostería.



Fuente: Encuestas.

De acuerdo a la gráfica, el 68% de las personas encuestadas no han comprado alguna vez por internet productos de repostería, esto lo que indica es que es de gran importancia tener un local comercial donde las personas puedan acercarse y poder adquirir sus productos.

Grafica 19. Recomendaciones para una repostería con establecimiento comercial.



Fuente: Encuestas.

De acuerdo a la gráfica, vemos reflejado que las personas dan unas recomendaciones para una repostería que se quiera establecer cerca de su hogar, el de mayor importancia fue calidad, seguido de precios justos, buen servicio al cliente, que tenga domicilios, variedad en sus productos, un buen local donde se puedan acercar a comprar y por ultimo una buena decoración.

6.8. Estudio y análisis de la oferta.

Es de gran importante conocer las diferentes reposterías que se encuentran en la ciudad para buscar características diferenciadoras para la empresa y de esta forma lograr penetrar en el mercado con ideas innovadores y que permitan hacerlo no tan complicado. Para una empresa que apenas se está incursionando en el mercado principalmente debe investigar su competencia, para conocer sus productos, precios y servicios ofrecidos.

A continuación se presentara un cuadro con 4 reposterías clásicas de la ciudad, especializadas en la venta de tortas tradicionales y postres fríos, las cuales tienen como ventaja la distribución de diferentes puntos de venta.

Tabla 20 Oferta cerca del sector de la castellana.

Nombre de la repostería	Logo	Dirección - Teléfono	Descripción
Rosita de Benedetti		C.C. La Castellana, CI 30 64-125 L-96	<p>Empresa reconocida en la elaboración de tortas para toda ocasión. Entre sus productos se encuentran las Tortas sabor vainilla, naranja, maní y chocolate, maní y arequipe, chocolate, sorpresa de fresa y sorpresa de chocolate; también ofrecen cheesecake de caramelo y fresa.</p> <p>Tortas personalizadas con decoración en crema y edibles promedio del precio de 1 libra sabor vainilla \$44.000. Pedidos con 1 día de anticipación.</p>
Elizabeth Díaz Granados		<p>Los Ejecutivos, C.C Los Ejecutivos L-67 - tel: 6613853-6816171</p> <p>Centro comercial paseo de la castellana, etapa 2 - Isla. Tel: 6612682</p>	<p>La repostería cuenta con sucursal en C.C paseo de la castellana, C.C los ejecutivos y C.C la plazuela. Entre sus productos se encuentras las tortas tradicionales, tortas frías y postres. Ofrecen tortas decoradas con crema y edible a un precio de \$49.000. Para tortas decoradas con fondant 1 semana de anticipación.</p>
Delipostres		Centro comercial los ejecutivos y barrio la castellana	<p>Delipostres es una empresa dedicada a la elaboración de tortas tradicionales, tortas frías y postres. No ofrecen tortas personalizadas.</p>

D' Neyla		Centro comercial los ejecutivos. Telefono: 6513617	Entre los sabores de tortas que ofrece la repostería se encuentran chocofresa, vainilla, naranja, chocomani, arequipe maní, pasión de maracuyá; postres 3 leches, pionono, napoleón. La empresa ofrece tortas personalizadas con decoración en fondant de 1 libra de torta en \$90.000 y decorada con crema y edible 50.000
----------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Luego de investigar las reposterías antes mencionadas, se concluye que sus productos y servicios no son directamente una competencia para la empresa Dolce Cioccolato, sino que van más encaminado como productos sustitutos. Entre estos encontramos: los postres fríos y las tortas decoradas con crema.

Dolce Cioccolato le brinda al cliente el poder personalizar absolutamente todos sus productos, desde una galleta pequeña hasta la torta más grande, teniendo como diferenciador el manejo y uso del fondant y diferentes técnicas de decoración siendo todo artesanal.

6.9. Canales de distribución y comercialización

Dolce Cioccolato ha decidido manejar un canal directo para la distribución y comercialización de sus productos. Por medio de este la empresa se encarga de vender el producto final y ofrecer sus servicios de forma directa hacia el consumidor; es decir no existirán intermediarios en el negocio; siendo esto beneficioso tanto para estos últimos como para la organización. De esta forma los clientes tienen acceso a un precio menor sobre los productos y además se podrá manejar la post venta, donde el cliente pueda brindar una retroalimentación del producto y servicio ofrecido. Así como también la organización se beneficia al evitar los intermediarios y el aumento de los costos por producción ya que no se incurrirán en costos que permitan aumentar el precio a los productos; y de esta manera podrán llegar a manos de los clientes a un buen precio y podrán negociar

y personalizar su pedido directamente con la persona encargada de la recepción de los mismos.

El local estará ubicado en el sector la castellana cerca del centro comercial, será del tamaño adecuado para poder producir y a la vez comercializar sus productos. Se planea que el local este distribuido de la siguiente forma, la parte de adelante se encontraran las vitrinas y exhibidores con los diferentes productos en sus distintos sabores y presentaciones; aquí pueden acercarse los clientes a comprar de forma inmediata lo que se tenga en existencia, a realizar pedidos con anticipación, hacer cotizaciones y dejar abonos. En esta zona contaremos con una persona especializada en atención al cliente, capacitada en la recepción de pedidos, y encargada de organizar la agenda diaria de los pedidos pendientes por entregar, buscando así mantener un orden con la producción y brindar un excelente servicio en donde no existan los retrasos de entregas.

En la parte trasera del local se encontrara la parte productiva. Estarán los reposteros realizando la producción diaria que se pondrá en los exhibidores y los pedidos correspondientes al día.

6.10. Estrategias de publicidad

La empresa se encuentra en el mercado hace 4 años y se ha utilizado publicidad de forma virtual. Por medio de redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Whatsapp, se han subido contenidos relevantes a los productos ofrecidos por la empresa, con el fin de obtener una interacción directa con los usuarios y además presentar las distintas opciones de compra a los mismos. De igual forma, Dolce Cioccolato utiliza estos medios para difundir y ganar exposición de la marca, así como también para promover sus productos y servicios; buscando siempre atraer y retener seguidores y convertirlos en clientes.

Por ser una Pyme y se cuentan con poco empleados, se le delegará la tarea de publicidad a alguno de los miembros de la empresa, el cual posea un buen manejo de las anteriores plataformas y a su vez goce de gran conocimiento de la marca. Dicha persona se encargará de la venta directa en el mostrador del local, el manejo y control de las cuentas en redes sociales y de las cotizaciones y registro de los pedidos.

En los 4 años de experiencia de la empresa, se logró reconocer que existen horas en el día donde el número de usuarios conectados a las plataformas aumenta. Gracias a la opción de páginas “Me gusta” en Facebook, se pudo obtener estadísticas de la cantidad de personas que visitaron el sitio de la empresa en el día, la hora y las publicaciones observadas. Por consiguiente, se concluyó que una fructífera estrategia de publicidad es repartir las publicaciones a lo largo de las “horas pico”, compartiendo contenidos de dos a cinco veces en el día.

Lo bueno e importante de las redes sociales es que permiten a la empresa interactuar con sus clientes. Son usados como un campo para responder de manera inmediata a las preguntas, dudas y quejas de los usuarios.

Entre los tantos excelentes usos que se le da a los social media, está poder lograr convertir a los seguidores en clientes, una manera de hacerlo es ingeniándose un concurso donde se ofrezca algún tipo de regalo y recompensa como descuentos y bonos.

Lo vital es crear un plan de redes sociales para saber cómo llegarle a los seguidores y se vuelva una herramienta tan fundamental para aumentar las ventas de la empresa. “las redes sociales constantemente están cambiando, por lo que necesitas estar dispuesto a adaptarte todo el tiempo” Amy Portefield, estratega de social media.

Además del *social media*, otro medio de publicidad considerado a utilizar sería un sitio web. Este estaría dividido en 3 secciones; la primera exhibiría la historia, misión y visión de la empresa; la segunda sección expondría un portafolio de los productos ofrecidos por Dolce, y la última mostraría la información de contacto - teléfonos, correos electrónicos, sitios en redes sociales- y un apartado para sugerencias y/o comentarios. Los usuarios deberán registrarse e ingresar a la página para poder expresar su opinión en comentarios; a la vez podrán enlazar y compartir su experiencia con la empresa en distintas plataformas. De esta forma se podrá enlazar la página web con las redes sociales, y así llevar más tráfico al sitio.

Asimismo, se ha utilizado y se seguirá utilizando publicidad impresa, como son las tarjetas de presentación, adjuntas a los pedidos o entregadas personalmente a los clientes; carteles en las afueras del local de venta, y volantes (flyers) repartidos en zonas de alta afluencia de personas. Días antes de la inauguración se estará

pasando una cuña radial de 20 segundos por la emisora Tropicana, la cual está compuesta por 150 impactos publicitarios.

Tabla 21. Inversión en publicidad.

INVERSION EN PUBLICIDAD		
Concepto	Cantidad	Valor total
Volantes publicitarios (flyers) ³⁵	2.000	\$75.000
Cuña radial - Emisora Tropicana ³⁶	150	\$1.000.000
Degustaciones (minicupcakes) ³⁷	400	\$60.000
Página Web ³⁸	1	\$717.120
Tarjetas de presentación ³⁹	1.000	\$75.000
TOTAL INVERSION EN PUBLICIDAD		\$1.927.120

Fuente: Elaboración propia

³⁵ Cotización: Diseñador gráfico. Andrés Conde. www.newdesing.com.co

³⁶ Cotización: Asesor de publicidad. Walberto Ramos Garcia. Departamento Comercial CARACOL S.A. www.caracol.com.co – wramos@caracol.com.co

³⁷ Elaboración propia.

³⁸ <https://es.wix.com/support/html5/article/haciendo-upgrade-a-un-plan-premium-para-tu-p%C3%A1gina-web>

³⁹ Cotización: Diseñador gráfico. Andrés Conde. www.newdesing.com.co

CAPITULO 2

7. ESTUDIO TECNICO

7.1. Localización de la planta

Puede haber diversas variables vinculadas al auge de un negocio o proyecto, una de las más importantes es la ubicación del mismo. Esta variable puede influir de manera positiva las aspiraciones de un empresario o, de igual forma, derrumbar los planes trazados por él; de aquí su vital importancia en la consecución de los objetivos propuestos al inicio de la planificación.

Teniendo esto en mente, se decidió escoger al sector de la castellana, en la ciudad de Cartagena, como el sitio apropiado para la expansión de la microempresa *Dolce Cioccolato*. Los argumentos que secundan esta decisión serán evidenciados a continuación en las secciones de macro y micro localización.

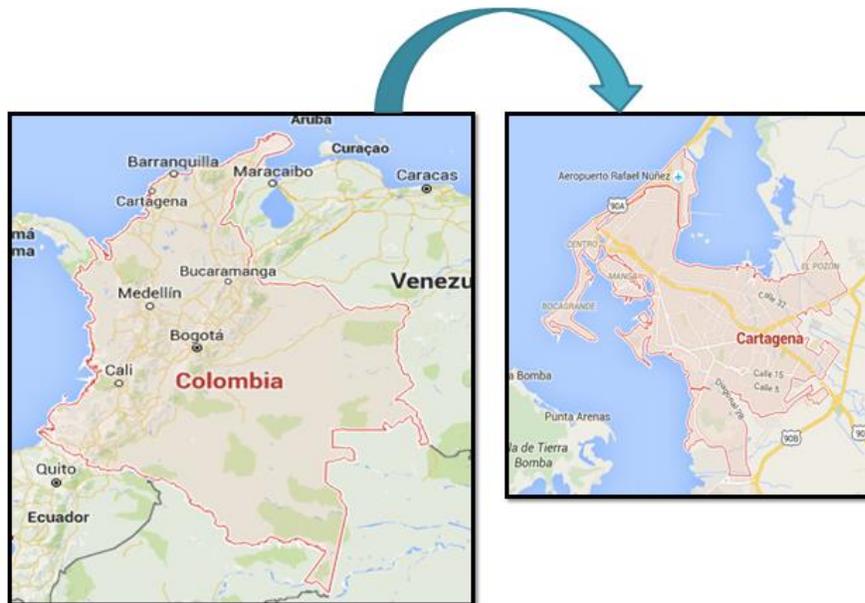
7.1.1. Macrolocalización

Dolce Cioccolato ya desarrolla actividades en la ciudad de Cartagena de Indias, y su expansión se realizará bajo esta misma área.

Cartagena de Indias cuenta con más de un millón habitantes, según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2015⁴⁰, y su superficie total es de 709 km². Limita al oriente con los municipios de Santa Catalina, Clemencia, Santa Rosa, Turbaco y Turbana; al norte y al occidente con el mar Caribe; y al sur con el municipio de Arjona. La ciudad tiene un clima tropical húmedo y una temperatura promedio anual de 29 °C. Además, la capital del departamento de Bolívar posee una economía heterogénea gracias a que cuenta con una estructura productiva diversificada en sectores como la industria, turismo, comercio y la logística para el comercio marítimo internacional.

⁴⁰ Conociendo Cartagena. Extraído de: <http://www.cartagenacomovamos.org/como-vamos-en/cartagena-2/>

Figura 11. Macrolocalización del proyecto



Fuente: Google Maps.

7.1.2. Microlocalización

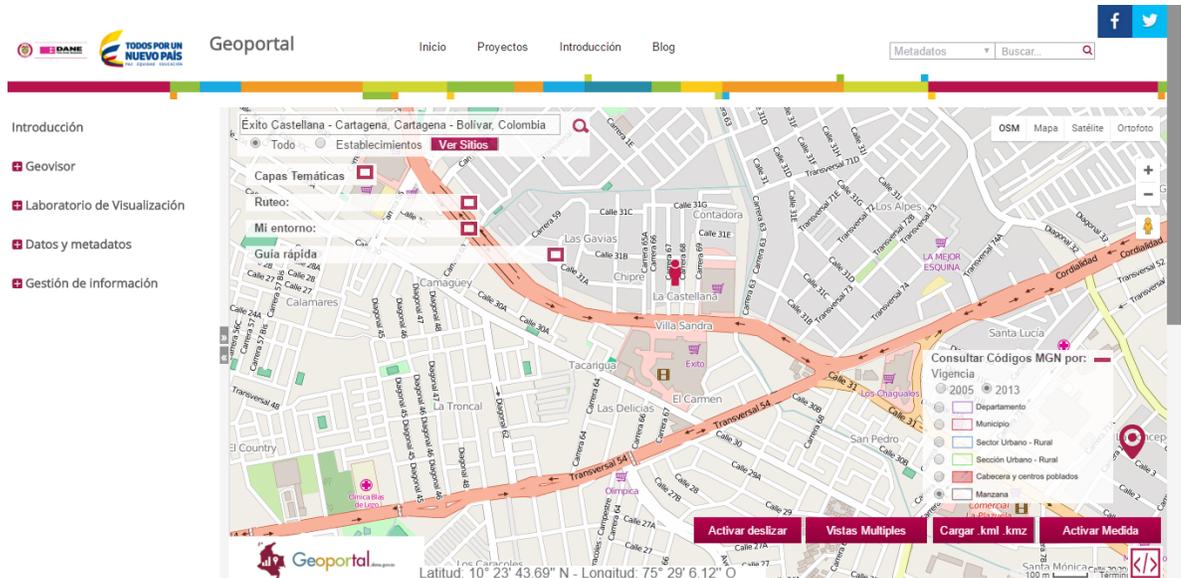
El local de elaboración y venta de productos estará ubicado en el sector de la castellana, enfrente del centro comercial Paseo de la Castellana, próximo a la avenida Pedro de Heredia.

Se eligió esta ubicación debido a diversos factores;

- ✓ Flujo abundante de personas y vehículos; gracias a la cercanía con la principal vía de la ciudad y a uno de los centros comerciales más concurridos, se garantiza un fácil acceso y visualización de la empresa para con los clientes.
- ✓ Estrato socioeconómico del sector. El área posee un estrato medio alto que permite la fijación de precios acorde con el tipo y la calidad del servicio que se desea ofrecer, generando mayor comodidad y satisfacción en el consumo; así como también mayores ganancias para la empresa.
- ✓ Acercamiento cómodo; los empleados y administradores de la empresa pueden llegar al local sin mayor dificultad al encontrarse próximo a la avenida y alcanzar una estación de transporte masivo con solo cruzar una calle.

- ✓ Cercanía con los proveedores; en los alrededores de la zona se encuentran distintos supermercados y mayoristas, de igual manera se puede acceder a cualquier punto de la ciudad con facilidad debido al contacto con una de las principales avenidas de Cartagena.

Figura 12. Microlocalización del proyecto.



Fuente: Marco Geoestadístico Nacional (MGN), DANE

7.2. Capacidad instalada

La repostería *Dolce Cioccolato* va a trabajar los doce meses del año, durante 26 días cada mes, en un turno de ocho (8) horas diarias.

Teniendo en cuenta la demanda potencial anual, la capacidad instalada de la planta estará determinada a su vez por los tiempos de producción estimada para cada producto. De acuerdo con las mediciones de los tiempos a lo largo del proceso productivo de la torta se obtuvo un tiempo promedio de 3 horas por torta; para los cupcakes individuales es posible decorar 12 cupcakes en una hora, 2 caja por 4 cupcakes, 2 cajas por 6 cupcakes, pizza de brownie en 2 horas, 12 figuras de chocolate en una hora y 12 galletas en una hora.

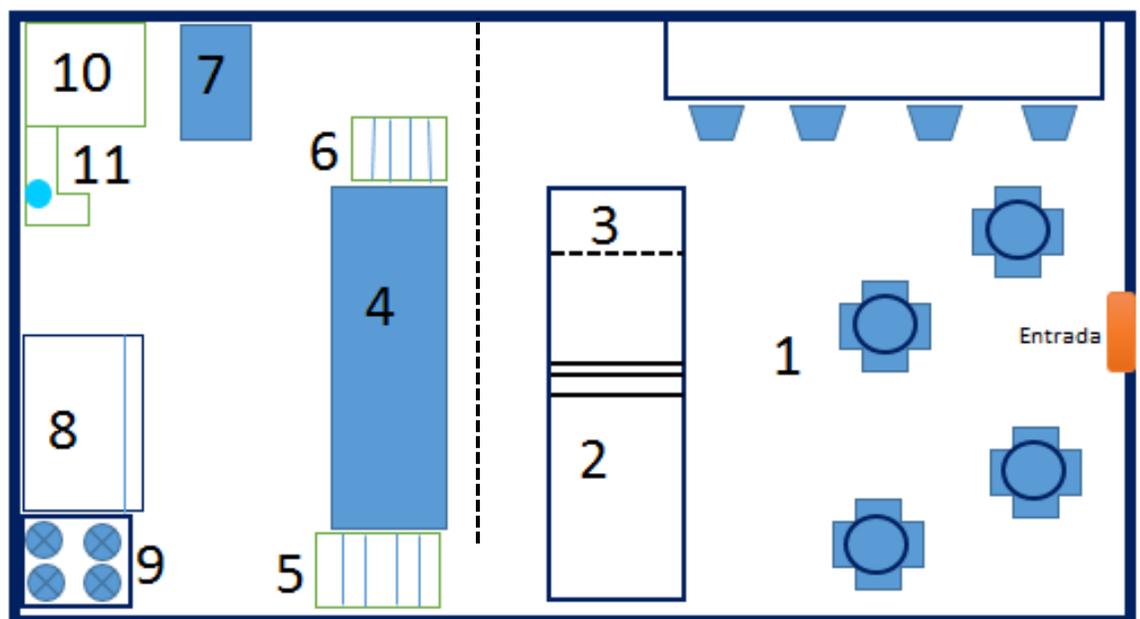
Se estableció que para la producción se contara con dos decoradoras de manera inicial, teniendo en cuenta la demanda potencial anual y a la mano de obra por día es posible producir de 2 a 3 tortas por día, producir 96 cupcakes individuales, 16 cajas por 4 cupcakes, 16 cajas por 6 cupcakes, 4 pizzas de brownie diarias, 8 docenas de figuras en chocolate y 8 docenas de galletas en un día. Dependiendo de los pedidos y solicitudes de los clientes se podrá organizar el día de producción de las decoradoras.

Por otro lado, la planta de producción y comercialización estará distribuida de la forma más adecuada para que se puedan llevar a cabo los diferentes procesos de la empresa efectivamente. La capacidad del local para la atención del público es de 4 mesas de 4 puestos y una mesa estilo pantry con 4 sillas, para un total de 20 personas; luego se encontraran las vitrinas como exhibidores de los productos y a su lado la asesora comercial encargada de la recepción de pedidos y atención al público. En la parte de atrás estará la zona de producción, aquí se ubicara la mesa de trabajo, el horno, la estufa, la nevera, los organizadores y la materia prima.

A demás se contara con un baño para el personal de trabajo y zona de labores.

A continuación se presentara un diseño de la planta de producción y comercialización de la repostería:

Figura 13. Distribución y diseño del local comercial y productivo de la repostería



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Descripción de la distribución y diseño del local.

	Descripción
1	Recepción de clientes
2	Vitrinas
3	Caja – Atención al cliente
4	Mesa de trabajo
5	Gabinete materia prima
6	Gabinete de utensilios
7	Nevera
8	Horno
9	Estufa
10	Baño
11	Lava manos

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Maquinaria, equipos y utensilios necesarios para el desarrollo del proyecto

Para la puesta en marcha del proyecto es necesario realizar una inversión en maquinaria, equipos y utensilios; los cuales facilitan y mejoran los procesos de producción.

A continuación se especificaran las diferentes maquinas, equipo y utensilios necesarios:

Tabla 23. Maquinaria, equipos y utensilios necesarios.

INVERSION MAQUINARIA			
Cant.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Nevera	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
1	Horno	\$ 14.149.000	\$ 14.149.000
1	Estufa	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
2	Batidora	\$ 1.180.000	\$ 2.360.000
	TOTAL		\$ 19.409.000
INVERSION MUEBLES Y ENSERES			
Cant.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
4	Mesas	\$ 160.000	\$ 640.000
16	Sillas pequeñas	\$ 100.000	\$ 1.600.000
4	Sillas altas	\$ 150.000	\$ 600.000
1	Mesa pantry	\$ 600.000	\$ 600.000
1	Mesa en formica	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
2	Organizadores	\$ 120.000	\$ 240.000
1	Vitrina	\$ 590.000	\$ 590.000
1	Vitrina fria	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
2	Gabinetes	\$ 300.000	\$ 600.000
	TOTAL		\$ 7.870.000
INVERSIÓN UTENSILIOS			
Cant.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
4	Bol	\$ 30.000	\$ 120.000
3	Espatulas	\$ 5.000	\$ 15.000
4	Bandejas	\$ 25.000	\$ 100.000
1	Termometro	\$ 50.000	\$ 50.000
1	Cuchillo de sierra	\$ 30.000	\$ 30.000
2	Batidor manual	\$ 15.000	\$ 30.000
1	Aerografo	\$ 235.000	\$ 235.000

1	Rejilla	\$	125.000	\$	125.000
1	Bailarina	\$	116.000	\$	116.000
7	Moldes	\$	24.000	\$	168.000
20	cortadores	\$	15.000	\$	300.000
10	Tazas	\$	3.400	\$	34.000
20	mangas pasteleras	\$ 600		\$	12.000
30	Vasos	\$	2.000	\$	60.000
5	Juego de cubiertos x 4	\$	50.000	\$	250.000
30	plato postre	\$	6.000	\$	180.000
	TOTAL			\$	1.825.000
	INVERSION EQUIPOS DE COMPUTO				
Cant	Concepto		Vr unitario		Vr total
1	Caja registradora	\$	415.000	\$	415.000
1	computador portátil	\$	600.000	\$	600.000
	TOTAL			\$	1.015.000

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Descripción del proceso

La organización realiza un proceso para la preparación de sus productos, el cual se va dando de una forma organizada comenzando por las compras y finalizando en la comercialización.

Fase 1. Compras

En esta fase se determina la materia prima necesaria para la producción y se evalúan los diferentes proveedores a partir de la calidad de sus insumos, precios cómodos y manejo de domicilio; con el fin de establecer relaciones comerciales fijas y garantizadas.

Los pedidos se ejecutan con anterioridad para mantener un inventario en la planta y así evitar contratiempo y tener que comprar al menudeo.

Fase 2. Pedidos

En esta fase se reciben los pedidos y requerimientos de los clientes. Estos son tomados por la asesora comercial por medio virtual, llamadas o presencial en el local, teniendo en cuenta la disponibilidad y capacidad de producción de la empresa para las fechas solicitadas por los clientes; luego se hace entrega de la orden de producción a la repostera para proceder.

Fase 3. Preparación

Primero se debe verificar la calidad de los insumos para luego proceder a la preparación. A partir del número de pedidos pendientes por entregar se organiza y se pesa la materia prima requerida y se disponen en recipientes separados dejando listo para la producción.

Fase 4. Producción.

Primero se precalienta el horno antes de preparar la mezcla, se incorporan los ingredientes en un bol y se procede a batir hasta quedar una mezcla homogénea y suave, se le agrega esencia y los diferentes sabores dependiendo de la especificación del cliente, se vierte en los moldes y se lleva al horno por un tiempo determinado dependiendo del producto que se esté realizando.

Fase 5. Almacenamiento

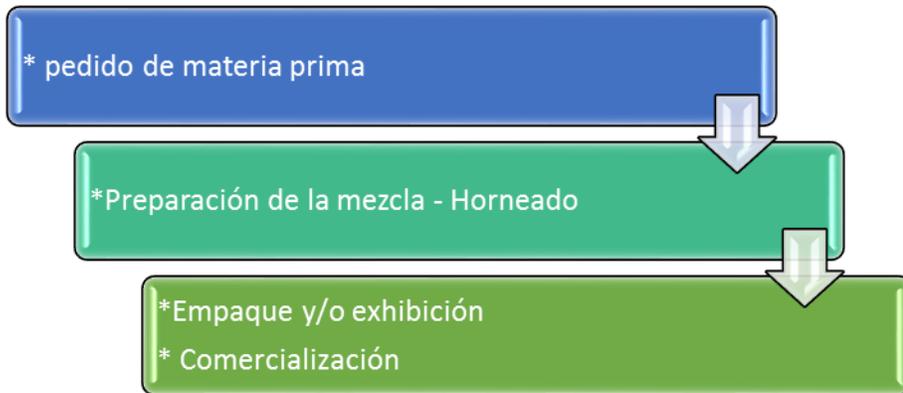
Después de que estén realizados los productos, se exhiben en las vitrinas del local y se empacan los pedidos hechos por los clientes. Los productos expuestos en el local van a depender de la cantidad de inventario en vitrina y se venderán de acuerdo a la fecha de fabricación, es decir, primeros en hacer, primeros en vender.

Fase 6. Comercialización.

La forma de entrega de los pedidos será de dos formas, una puede ser la opción de recoger el encargo en el local y la otra es la entrega a domicilio, dependiendo de cómo lo prefiera el cliente.

Proceso productivo

Grafica 20. Proceso productivo

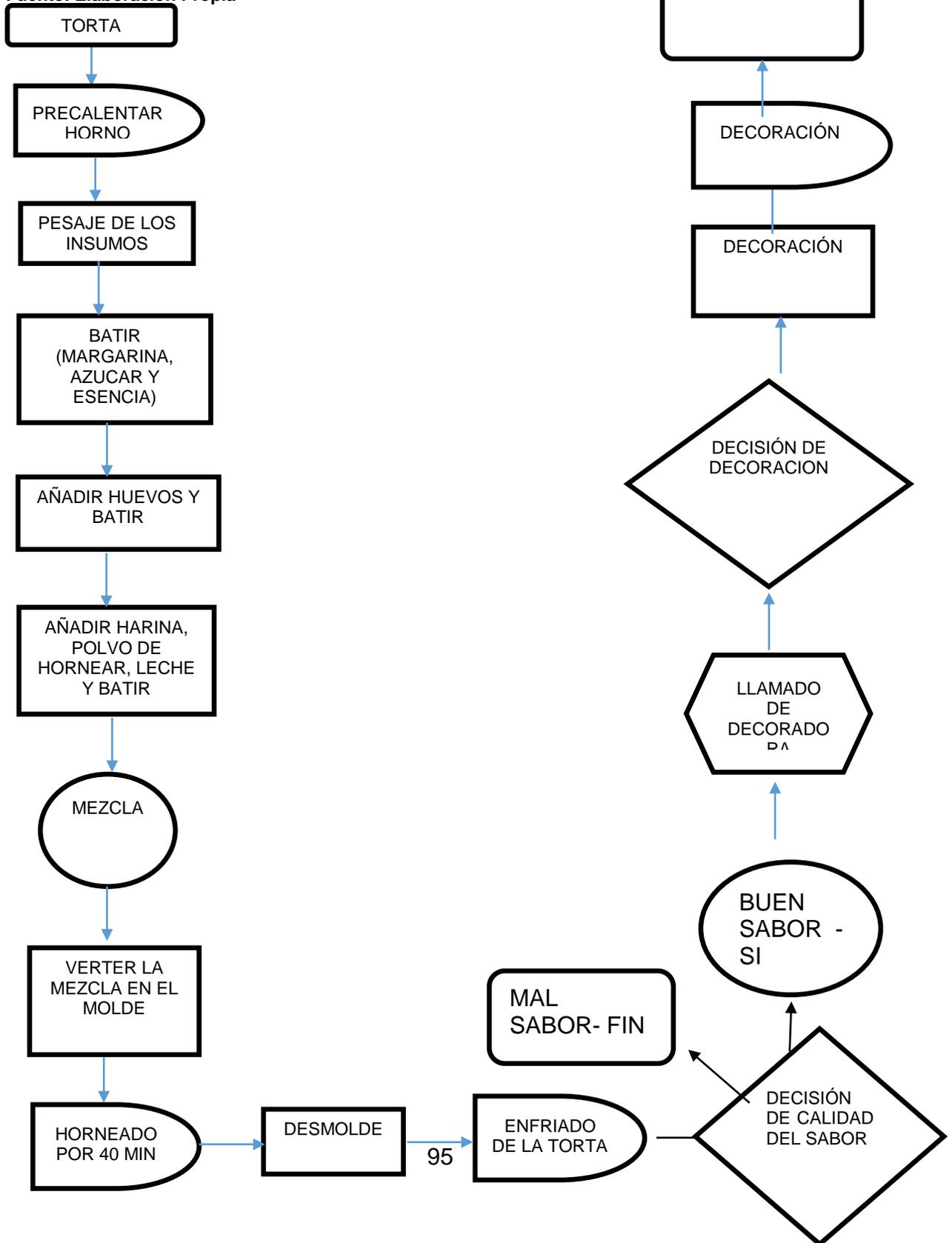


Fuente: elaboración propia

7.5. Flujo grama de procesos.

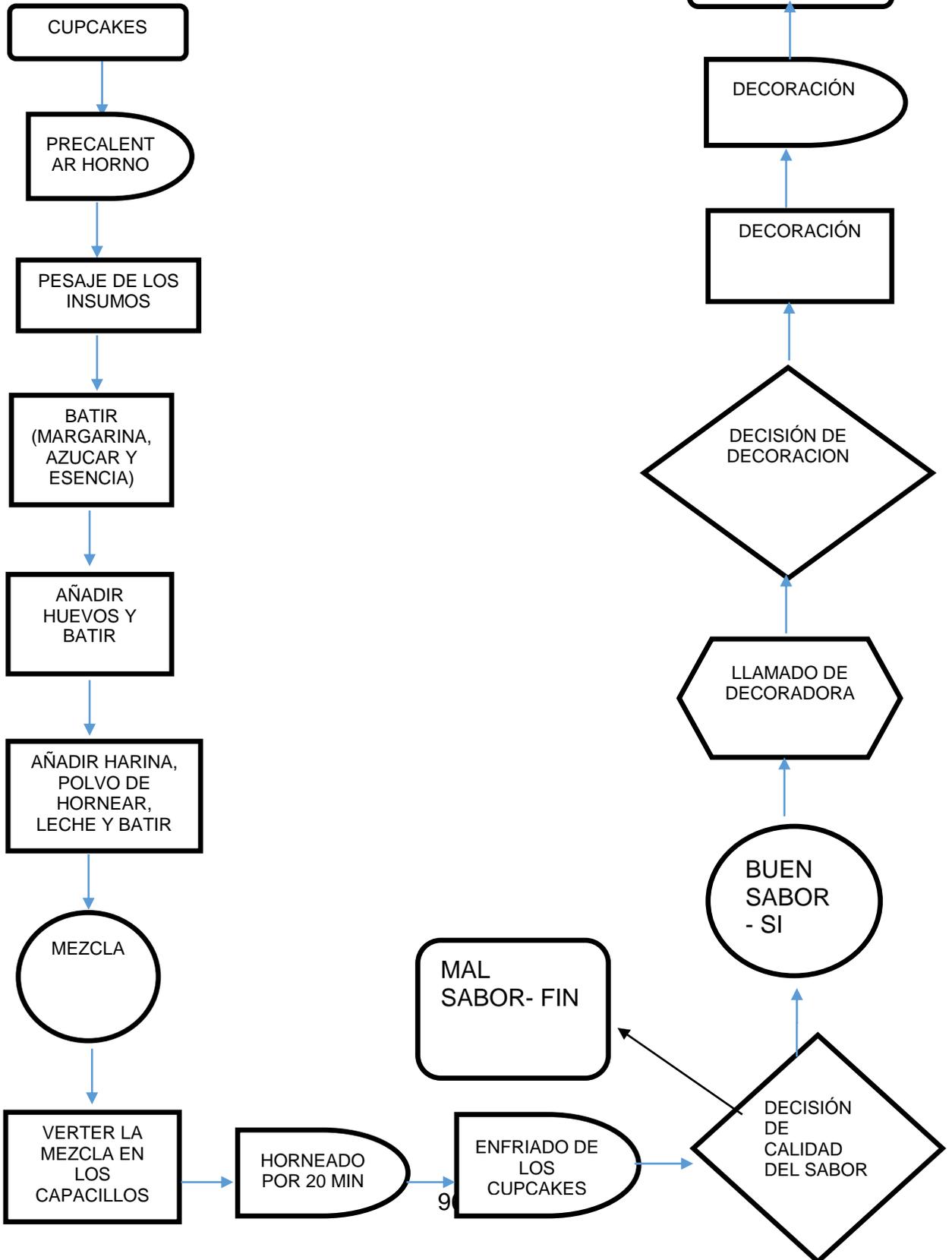
Grafica 21. Mapa de proceso de una torta.

Fuente: Elaboración Propia



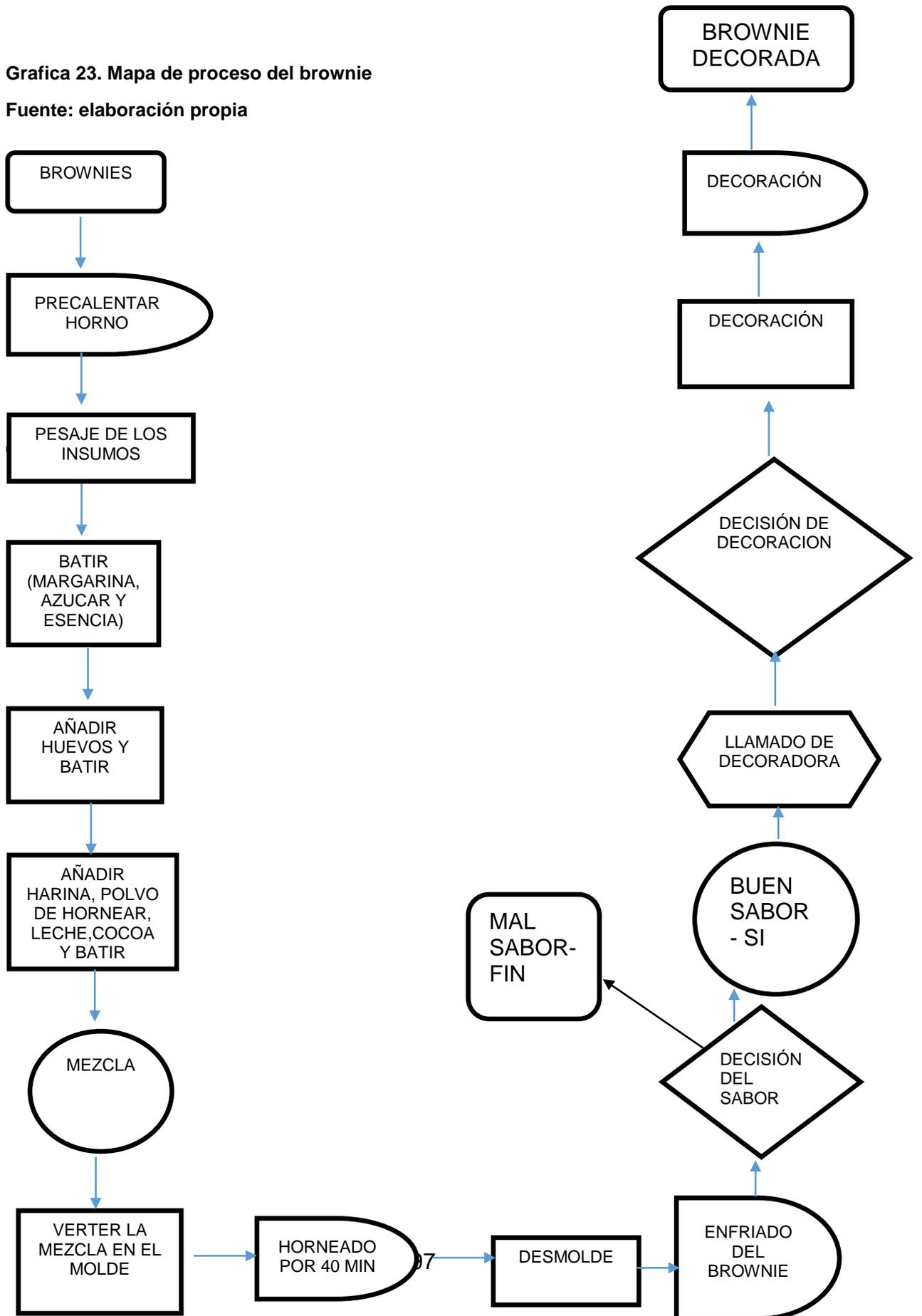
Grafica 22. Mapa de proceso de los cupcakes

Fuente: elaboración propia



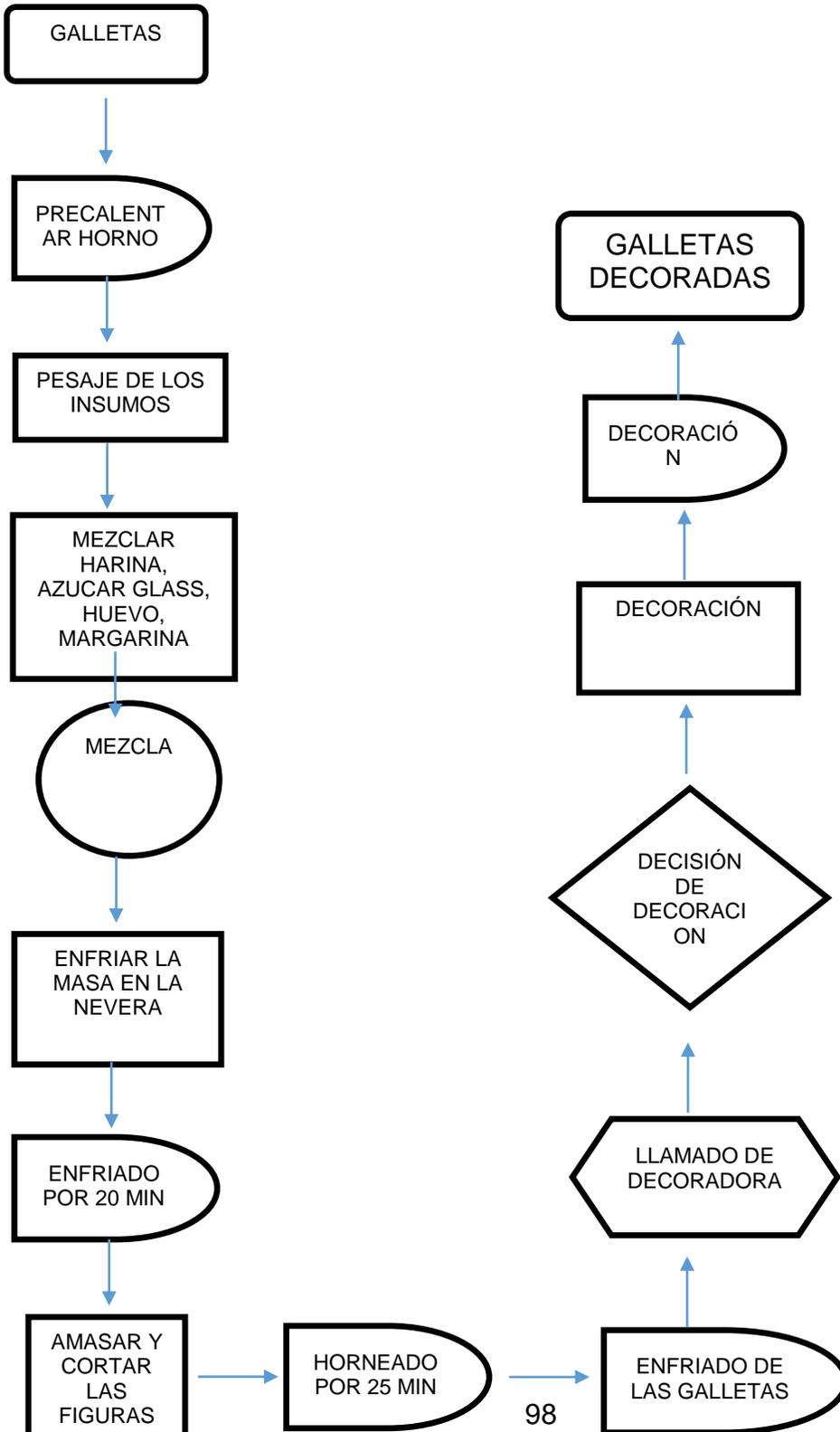
Grafica 23. Mapa de proceso del brownie

Fuente: elaboración propia



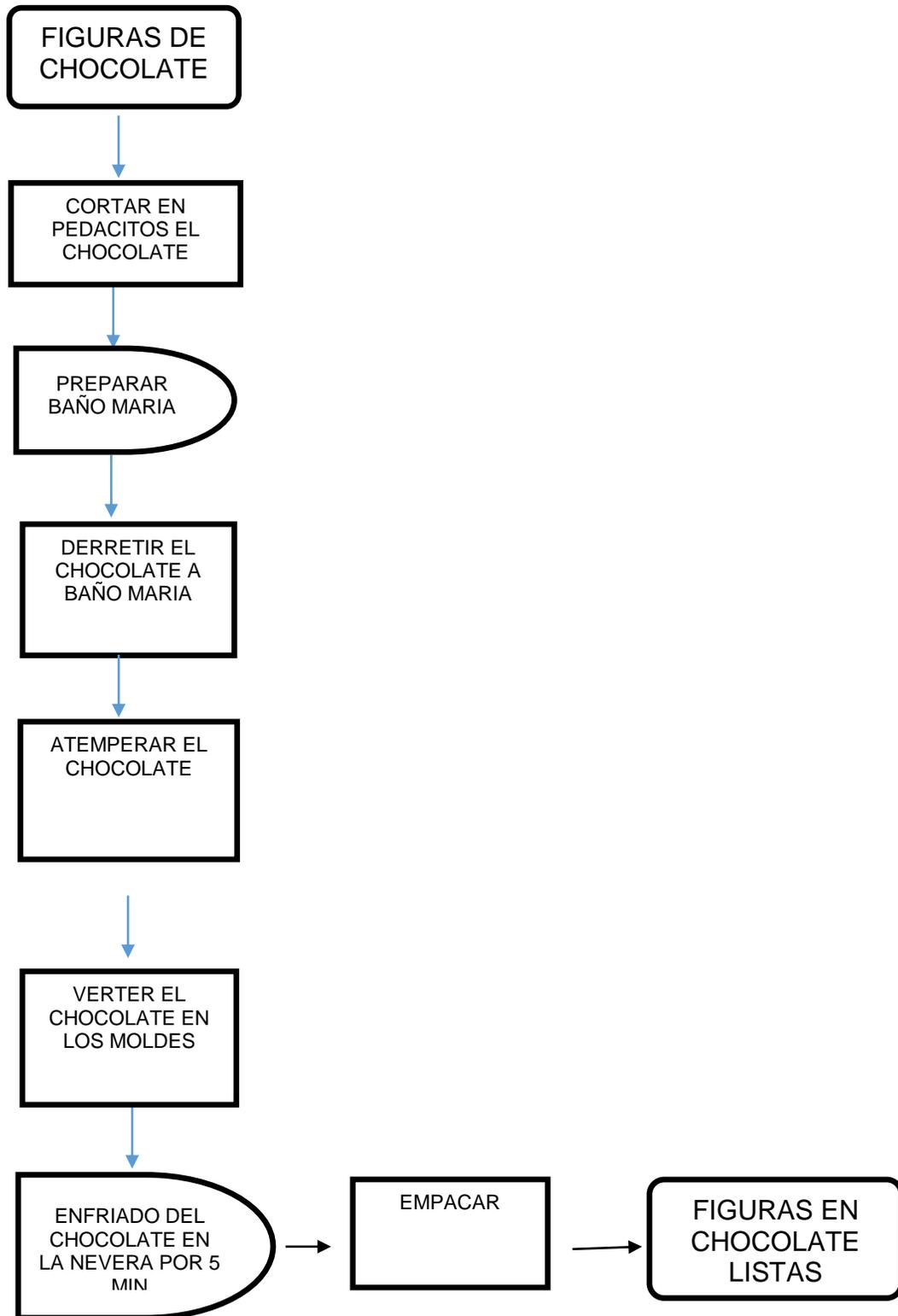
Grafica 24. Mapa de proceso de las galletas

Fuente: elaboración propia



Grafica 25. Mapa de proceso de figuras en chocolate

Fuente: elaboración propia



CAPITULO 3

8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

8.1. Planeación estratégica

Dolce Cioccolato, es una microempresa creada en la ciudad de Cartagena, dedicada a la elaboración de innovadores productos comestibles para ocasiones especiales. Como una alternativa para expresar sentimientos se encuentran los productos: tortas, cupcakes, brownies, galletas, figuras y mensajes en letras de chocolate.

La idea nace como un sueño de dos amigas, Andy Camargo y Maria Diaz, para endulzar los momentos de las personas y estar en todas las fechas especiales y solemnes de sus clientes. Con gran pasión y esmero han logrado posicionarse en el mercado durante 4 años llevándole alegría y dulzura a todos sus consumidores con sus lindos detalles.

8.1.1. Misión

Dolce Cioccolato es una microempresa dedicada a la elaboración de innovadores productos comestibles para ocasiones especiales como tortas, cupcakes, brownies, galletas, figuras y mensajes en letras de chocolate; con el fin de ofrecer a nuestros clientes una dulce e innovadora alternativa para expresar sus sentimientos.

8.1.2. Visión

Para el 2021 Dolce Cioccolato contará con un establecimiento comercial y productivo en la ciudad de Cartagena y un equipo de trabajadores altamente calificado para la elaboración de diferentes ideas innovadoras. Además será una empresa reconocida y líder en el mercado de repostería creativa, gracias a la originalidad y calidad en sus productos y servicios; así como también por cooperar al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y al crecimiento económico de la sociedad.

8.1.3. Objetivos estratégicos

- Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes brindándoles calidad en nuestros productos y servicios.
- Permanecer en la búsqueda constante de ideas y productos originales para sorprender día a día a nuestros clientes.
- Crear un ambiente laboral propicio para nuestro equipo de trabajo.
- Fomentar el desarrollo integral del talento humano que permita garantizar un alto nivel de desempeño.
- Crear un vínculo de información entre el cliente y la empresa; el cual nos permita conocer sus expectativas, ideas y demás información que nos ayude a brindar un mejor servicio.
- Establecer un plan de ahorro y crecimiento que posea un estricto control de costos y gastos, y a su vez nos posibilite contar con una inversión para el establecimiento comercial y productivo en pro de la expansión de la marca.

8.1.4. Valores

Ante el tiempo y sus impasses, siempre estarán al frente:

- Creatividad: capacidad de generar ideas y conceptos nuevos en nuestros productos, la cual habitualmente brindan soluciones originales.
- Responsabilidad: virtud de tomar una serie de decisiones de manera consciente, asumir las consecuencias de estas y de responder ante cualquier eventualidad.
- Puntualidad: cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.
- Calidad: herramienta básica para la elaboración de productos, la cual permite que estos sean comparados frente a cualquier producto sustituto.

8.1.5. Políticas organizacionales

Políticas de calidad

La empresa Dolce Cioccolato cuenta con un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de nuestros clientes y dispuesto a ofrecer el mejor servicio.

Nuestras políticas de calidad son las siguientes:

- Brindar productos y servicios que aseguren el agrado de nuestros clientes.
- Excelente sabor y decoración en todos nuestros artículos.
- Ofrecer productos elaborados con la mejor materia prima.

Políticas de compra

Para la selección de nuestros proveedores se tendrán en cuenta ciertas características que asegurarán la calidad de nuestros productos:

- Para la selección de los proveedores de utensilios, maquinaria y materiales se considerará el precio, plazo de entrega, condiciones de pago, calidad, garantía, marca, confiabilidad y registro INVIMA.

Políticas de venta

- Pagos en efectivo y consignaciones.
- El cliente podrá adquirir y realizar pedidos por medio físico, redes sociales y por línea telefónica.
- Cuando los pedidos superen un valor de \$50.000 se debe hacer un anticipo del 50%.
- Los pedidos deben realizarse con mínimo días de anticipación.
- Los clientes deben recoger los pedidos que sean delicados en el local.

Políticas ambientales

- Uso racional de los recursos.
- Controlar los riesgos ambientales.
- Políticas reciclaje y uso de desechos.
- Crear conciencia ambiental en los trabajadores.

Seguridad y salud ocupacional

- Generar condiciones de seguridad para los trabajadores y los clientes.
- Elaborar planes de contingencia.
- Prevención de riesgos laborales

Responsabilidad social

- Contribuir en la sociedad por medio de la generación de empleo y ser partícipes del crecimiento social.

8.1.6. Análisis DOFA

Tabla 24. Análisis DOFA. ACTUALIDAD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en productos y servicios. • Bajo costo. • Productos personalizados. • Variedad de sabores. • Excelente decoración de los productos. • Precios asequibles. • Posicionamiento en redes sociales. • Alto nivel de lealtad del cliente hacia la marca. • Productos innovadores. • Planeación a largo plazo. • Excelente atención al cliente. • 4 años de experiencia laboral en la ciudad. • Alianzas estratégicas con otras empresas y/o empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un establecimiento comercial. • No contar con servicio domiciliario. • Bajos recursos financieros para la expansión. • Limitación en la maquinaria. • Insuficiente personal de trabajo. • Elaboración de productos perecederos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes insatisfechos con la competencia. • Competitividad de precios. • Aprovechamiento de las redes sociales. • Pocas empresas dedicadas a la elaboración de figuras y mensajes en chocolate en la ciudad. • Celebración de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la competencia. • Variedad de productos sustitos en el mercado. • Mejores técnicas de decoración por parte de la competencia. • Precios bajos presentes en el mercado. • Establecimiento comercial de la competencia. • Servicio de domicilio de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

8.2. Estructura organizacional

Dolce Cioccolato establece la estructura organizacional informal y flexible basada en una estrategia descentralizada y enfocada en la creatividad e innovación.

Por ser una empresa pequeña solamente se contara con un personal administrativo que va a ser la asistente de ventas, la cual se encargara de atender el local y el manejo de las redes sociales y la recepción y captación de pedidos por redes sociales, vía telefónica y presencial en el local.

Los conocimientos pueden ser empíricos, no es necesario una experiencia laboral. Es necesario estudios bachilleratos terminados y buena actitud y disposición para aprender.

Para el personal productivo Manejaremos manuales de procedimientos en donde están registradas las recetas, las medidas de las presentaciones de los productos, las reglas básicas de manipulación de los alimentos y un buen trato para con nuestro personal.

Tabla 25. Descripción del cargo asesor de ventas

	ASESOR DE VENTAS
DESCRIPCION GENERAL: EL asesor de ventas es el encargado de atender a los clientes y recibir los pedidos	
PERFIL PROFESIONAL: debe ser una persona responsable, honesta, dedicada, paciente y entusiasta.	
NIVEL DE ESTUDIO: académico bachiller	
EXPERIENCIA LABORAL: no es necesaria	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Atender a los clientes cuando lleguen al establecimiento• Manejo de la caja menor• Mantener en excelentes condiciones el local• Atender redes sociales• Recibir pedidos por medio de redes sociales y teléfono	

CAPITULO 4

9. ESTUDIO LEGAL

La microempresa Dolce Cioccolato se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual está regida por la Ley 1258 de 2008⁴¹, en donde se establece que la sociedad por acciones simplificada puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto de sus aportes.

Para la constitución y prueba de la sociedad (capítulo II. Ley 1258 de 2008) esta se creará mediante un contrato que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena y debe contener la siguiente información:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “*sociedad por acciones simplificada*” o de las letras S.A.S
- Domicilio principal y sucursales de la sociedad
- Término de duración en caso de no ser indefinido.
- Objeto social, descrito claro y completo
- El capital autorizado, suscrito y pagado.
- Nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores o del representante legal.

Un tema muy importante para tener siempre en cuenta al momento de la constitución de la sociedad, es conocer las causales de disolución y liquidación, porque hay que tener presente que en el transcurso de la sociedad estas pueden encontrarse con diferentes inconvenientes que deben ser tratados de inmediato para sobresalir de los problemas pero en caso contrario también se presentan problemas que lo mejor puede ser disolver la sociedad y es importante saber qué hacer en esos momentos. La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

- Por vencimiento del término previsto en los estatutos
- Por imposibilidad del desarrollo de sus actividades como objeto social

⁴¹ Ley 1258 de 2008. Congreso de la república. Sociedad por acciones simplificadas.
<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

- Por voluntad propia de los accionistas
- Por orden de autoridad competente
- Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a menos del 50%

Dolce Cioccolato será constituida como una sociedad por acciones simplificada, porque a partir de buscar información que ayudara a escoger una, esta sociedad es la que en la actualidad presenta mayores ventajas para la creación de una microempresa. Entre las distintas ventajas se encontró que las SAS permiten ahorrar tiempo y dinero dado que esta puede ser constituida mediante un documento privado⁴². En las SAS, el pago del capital puede diferirse hasta con un plazo de dos años, sin que sea de carácter obligatorio un monto inicial, a mi juicio esto es una gran ventaja por lo que le brinda a los accionistas un tiempo cómodo para que puedan hacer sus aportes al pago de sus acciones y no es necesario un monto de capital para poder crearla. La sociedad por acciones simplificada siempre será de naturaleza comercial sin tener en cuenta las actividades en su objeto social, descrito en el artículo 3 de la Ley 1258 de 2008. Incluso no existía una sociedad que pudiese ser constituida por solo una persona natural o jurídica (artículo 1 de la Ley 1258 de 2008)⁴³.

Ante la Ley los comerciantes tienen unas obligaciones que están estipuladas en el artículo 19 del Decreto 410 de 1971 del Código de Comercio, estas son:

- Matricularse en el registro mercantil
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios
- Conservar la correspondencia y demás documentos relacionado con sus actividades
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

⁴² Ventajas de las SAS seducen a empresarios; 82% de las empresas creadas en septiembre fue bajo esta modalidad. Revista Portafolio. Noviembre 25 de 2010. Extraído de: <http://www.portafolio.co/negocios/ventajas-las-sas-seducen-empresarios>

⁴³ Ventajas y desventajas de una S.A.S. CENSEA. Consultorio contable y financiero. Extraído de: <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>

CAPITULO 5

10. ESTUDIO AMBIENTAL

El estudio ambiental tiene por finalidad evaluar el impacto ambiental que puede tener la ejecución de un proyecto en su entorno. Se deben determinar fuentes contaminantes causadas por las actividades diarias en la elaboración de productos de repostería. El estudio tiene como enfoque minimizar los deterioros causados por el proyecto y aportar un adecuado desarrollo del mismo. Es de gran importancia detectar ciertos riesgos ambientales desde el inicio del proceso de preparación para poder llevar a cabo correctivos.

En este proyecto se debe garantizar la inocuidad alimentaria en los productos de la empresa, con el fin de conservar la calidad de los alimentos y de esta forma prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo.

De acuerdo al decreto 3075 de 1997⁴⁴, el proyecto debe cumplir con unos requisitos relacionados con las Buenas Prácticas de Manufactura. Entre las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos encontramos que las edificaciones e instalaciones deben estar retirados de cualquier foco de insalubridad, los alrededores deben mantenerse libres de basuras, superficies pavimentadas que eviten la generación de polvo. Las instalaciones deben estar construidas de manera que permitan las actividades de limpieza y desinfección del mismo, deben contar con abastecimiento de agua potable, entre otras; por todo esto y de acuerdo a la localización del local comercial y productivo de Dolce Cioccolato se determinó que lo más apropiado es establecer el presente proyecto en el sector de la castellana, el cual cumple con las condiciones expuestas anteriormente.

A demás, las condiciones que deben cumplir las áreas de elaboración de alimentos son que los pisos no estén contruidos con materiales que generen sustancias o contaminantes tóxicos, deben contar con tuberías y drenajes para la conducción de aguas residuales, las uniones entre las paredes y los pisos y las paredes y los techos deben estar selladas para impedir el amontonamiento de polvos y facilitar la limpieza; los techos, ventanas y puertas deben estar

⁴⁴ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

construidos y diseñados de manera que se evite la acumulación de suciedad, estos deben ser resistentes.

Con respecto a los equipos y utensilios utilizados para la producción de los productos ofrecidos por la empresa deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión y uso frecuente de desinfección. Los equipos deben estar organizados de una forma lógica y secuencial debido al proceso que se realiza, desde el ingreso de las materias primas hasta el envasado y embalaje de los productos terminados.

Finalmente, el personal manipulador de alimentos en su momento de selección para el cargo debió haber pasado un examen médico donde certifique que está en la capacidad de desempeñar ciertas funciones con los alimentos e incluso realizarse estudios médicos periódicamente para evitar contaminación en los alimentos que se manipulan; de hecho toda persona mientras trabaje con alimentos debe acogerse a las buenas practicas higiénicas en sus labores.

CAPITULO 6

11. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es de gran importancia para los proyectos porque permite dar el aval para la viabilidad económica de mismo, en esta parte se observa de manera cuantitativa y monetaria el comportamiento de las acciones y el crecimiento de la empresa a través del tiempo, con todo esto se busca hacer efectiva la puesta en marcha del proyecto.

Para la realización del estudio y análisis financiero de la empresa fueron utilizados los datos de la tabla 26, con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros.

Tabla 26. Datos básicos para la proyección financiera de Dolce Cioccolato para los año 2016-2021

Datos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Inflación	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%
Tasa de Interés	29,0%	E.A.				
Impuesto de Renta	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Ventas de Contado	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ventas a Crédito						
Descuentos	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Devoluciones	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Provisiones de CxC						
Año Calendario		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00

PRODUCTOS						
TORTAS	90%	90%	90%	90%	90%	90%
CUPCAKES INDIVIDUAL	80%	80%	80%	80%	80%	80%
CUPCAKES X 4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CUPCAKES X 6	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BROWNIES	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GALLETAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CHOCOLATES	40%	40%	40%	40%	40%	40%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Monto de inversiones de Dolce Cioccolato para proyectar el año 2016

	Año 0
Inversiones	AÑO 2016
Maquinaria	24.660.000,00
Utensilios	1.825.000,00
Muebles y Enseres	7.870.000,00
Equipos de computo	\$ 1.015.000,00
Total	\$ 35.370.000,00
Capital de Trabajo	\$ 38.628.593,21
publicidad	\$ 1.210.120,00
Página Web	\$ 717.000,00
Gastos preoperativos	\$ 1.000.000,00
Total gastos preoperativos	\$ 2.927.120,00
Total	\$ 76.925.713,21

Fuente: Estados financieros. Proyecciones por la autora.

Tabla 28. Estructura administrativa, comercial y operativa de Dolce Cioccolato para el año 2016

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y OPERATIVA DE DOLCE CIOCCOLATO PARA EL AÑOS 2016					
	Año 2012	Prestaciones	58,04%		
Estructura Administrativa	No de Personas	Salario Mensual	Prestaciones Sociales	Subsidio de Transporte	Total Mes
Asesor de ventas	1	\$ 689.454,00	\$ 400.159,10	\$ 77.700,00	\$ 1.167.313,10
Contador – Honorarios	1	\$ 400.000,00			\$ 400.000,00
Total	2	\$ 1.089.454,00	\$ 400.159,10	\$ 77.700,00	\$ 1.567.313,10

Fuente: Estados financieros. Proyecciones por la autora.

En la tabla 28 se presentan los gastos operacionales por cargo, salario y prestaciones mensuales. La empresa por ser pequeña solo contara con un personal administrativo que es el asesor de ventas el cual se le pagará el salario

mínimo más prestaciones y el contador va a ser contratado por prestación de servicio, es decir el pago será por honorario.

Tabla 29. Estado de resultado proyectado para Dolce Cioccolato para los años 2016- 2021

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de Contado	\$	277.452.793,90	\$ 299.505.083,15	\$ 323.292.068,18	\$ 348.949.047,02	\$ 376.590.161,49
Ventas a Crédito	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas Brutas Totales	\$	277.452.793,90	\$ 299.505.083,15	\$ 323.292.068,18	\$ 348.949.047,02	\$ 376.590.161,49
Descuentos	\$	5.549.055,88	\$ 5.990.101,66	\$ 6.465.841,36	\$ 6.978.980,94	\$ 7.531.803,23
Devoluciones	\$	2.774.527,94	\$ 2.995.050,83	\$ 3.232.920,68	\$ 3.489.490,47	\$ 3.765.901,61
Ventas Netas Totales	\$	269.129.210,08	\$ 290.519.930,65	\$ 313.593.306,14	\$ 338.480.575,61	\$ 365.292.456,64
Costos de Ventas	\$	152.175.914,54	\$ 164.271.043,36	\$ 177.317.609,41	\$ 191.389.820,27	\$ 206.550.279,87
Utilidad Bruta en Ventas	\$	116.953.295,54	\$ 126.248.887,29	\$ 136.275.696,72	\$ 147.090.755,34	\$ 158.742.176,77
Gastos Administrativos	\$	65.895.757,22	\$ 70.376.668,71	\$ 75.162.282,18	\$ 80.273.317,37	\$ 85.731.902,95
Gastos de Ventas						
Gastos de Mercadeo						

Gastos de Publicidad	\$	8.632.000,00	\$	9.218.976,00	\$	9.845.866,37	\$	10.515.385,28	\$	11.230.431,48
Gastos de Depreciación	\$	4.273.333,33	\$	4.273.333,33	\$	4.273.333,33	\$	4.273.333,33	\$	4.273.333,33
Provisiones de CXC	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Utilidad Operativa	\$	38.152.204,99	\$	42.379.909,25	\$	46.994.214,84	\$	52.028.719,35	\$	57.506.509,00
Otros Ingresos										
Gastos Financieros	\$	8.681.328,85	\$	8.282.160,07	\$	6.692.607,35	\$	4.641.448,51	\$	1.994.633,16
Otros Egresos										
Utilidad Antes de Impuestos	\$	29.470.876,14	\$	34.097.749,18	\$	40.301.607,49	\$	47.387.270,84	\$	55.511.875,85
Impuestos	\$	7.367.719,04	\$	8.524.437,29	\$	10.075.401,87	\$	11.846.817,71	\$	13.877.968,96
Utilidad Neta	\$	22.103.157,11	\$	25.573.311,88	\$	30.226.205,62	\$	35.540.453,13	\$	41.633.906,89
Margen Neto		7,97%		8,54%		9,35%		10,18%		11,06%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO		57,47%		42,22%		35,09%		30,54%		27,41%

Fuente: Estados financieros. Proyecciones por la autora.

En la tabla 29 encontramos el estado de resultado proyectado para Dolce Cioccolato para los años 2016-2021, en este se muestra el proceso de obtención de utilidades de la empresa, a través de la gestión operativa y administrativa.

El margen neto de utilidad promedio para el periodo proyectado es de 9,42% y observamos que la rentabilidad del patrimonio presenta una disminución cronológica justificada por el aumento de capital por las utilidades retenidas. Encontramos que se registra un promedio de la rentabilidad de 38,55%.

Tabla 30. Flujo de efectivo proyectado de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Efectivo Método Directo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación						
Ventas de Contado		277.452.793,90	299.505.083,15	323.292.068,18	348.949.047,02	376.590.161,49
Recuperación de Cartera		-	-	-	-	-
Pagos de Proveedores		\$ 152.175.914,54	\$ 164.271.043,36	\$ 177.317.609,41	\$ 191.389.820,27	\$ 206.550.279,87
Gastos Administrativos		\$ 65.895.757,22	\$ 70.376.668,71	\$ 75.162.282,18	\$ 80.273.317,37	\$ 85.731.902,95
Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Mercadeo						
Gastos de Publicidad		\$ 8.632.000,00	\$ 9.218.976,00	\$ 9.845.866,37	\$ 10.515.385,28	\$ 11.230.431,48
Pago de Impuestos			\$ 7.367.719,04	\$ 8.524.437,29	\$ 10.075.401,87	\$ 11.846.817,71
Descuentos		\$ 5.549.055,88	\$ 5.990.101,66	\$ 6.465.841,36	\$ 6.978.980,94	\$ 7.531.803,23
Devoluciones		\$ 2.774.527,94	\$ 2.995.050,83	\$ 3.232.920,68	\$ 3.489.490,47	\$ 3.765.901,61
Total Flujo de Operación	\$ -	\$ 42.425.538,32	\$ 39.285.523,55	\$ 42.743.110,88	\$ 46.226.650,81	\$ 49.933.024,63

Flujo de Inversión						
Inversiones de Activos Fijos	\$ 35.370.000,00				\$ 1.825.000,00	
Inversión en Página web	\$ 717.000,00					
Provisiones de CxC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo de Inversión	\$ (36.087.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.825.000,00)	\$ -
Flujo de Financiación						
Capitalización	\$ 38.462.856,60					
Préstamos	\$ 38.462.856,60					
Abono K		\$ 3.928.178,75	\$ 5.473.666,40	\$ 6.692.607,35	\$ 4.641.448,51	\$ 1.994.633,16
Intereses		\$ 8.681.328,85	\$ 8.282.160,07	\$ 7.063.219,12	\$ 9.114.377,96	\$ 11.761.193,31
Total Flujo de Financiación	\$ 76.925.713,21	\$ (12.609.507,60)	\$ (13.755.826,47)	\$ (13.755.826,47)	\$ (13.755.826,47)	\$ (13.755.826,47)
Saldo Inicial de Caja		\$ 40.838.713,21	\$ 70.654.743,93	\$ 96.184.441,00	\$ 125.171.725,41	\$ 155.817.549,75
Saldo Final de Caja	\$ 40.838.713,21	\$ 70.654.743,93	\$ 96.184.441,00	\$ 125.171.725,41	\$ 155.817.549,75	\$ 191.994.747,91

Fuente: estados financieros. Proyecciones por la autora.

El método para la realización del flujo de efectivo es directo, notamos que en el año 2016 se realizan las inversiones iniciales del proyecto en activos fijos, activo intangible y capital de trabajo; adicionalmente se realizó una inversión

en el año 4 (año 2020) para la renovación de los utensilios. Para la financiación del proyecto se utiliza un préstamo y el aporte de capital propio a una proporción de 50/50.

Se puede observar que las ventas de la repostería son todas de contado y al igual el pago de proveedores, por esto en la casilla de recuperación de cartera no tiene datos.

Tabla 31. Balance general proyectado de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021

Balance General	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Caja	\$ 40.838.713,21	\$ 70.654.743,93	\$ 96.184.441,00	\$ 125.171.725,41	\$ 155.817.549,75	\$ 191.994.747,91
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones de CXC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Corrientes	\$ 40.838.713,21	\$ 70.654.743,93	\$ 96.184.441,00	\$ 125.171.725,41	\$ 155.817.549,75	\$ 191.994.747,91
Activos Fijos						
Edificio		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 24.660.000,00	\$ 24.660.000,00	\$ 24.660.000,00	\$ 24.660.000,00	\$ 24.660.000,00	\$ 24.660.000,00
Utensilios	\$ 1.825.000,00	\$ 1.825.000,00	\$ 1.825.000,00	\$ 1.825.000,00	\$ 1.825.000,00	\$ 1.825.000,00
Muebles y Enseres	\$ 7.870.000,00	\$ 7.870.000,00	\$ 7.870.000,00	\$ 7.870.000,00	\$ 7.870.000,00	\$ 7.870.000,00

Equipos de Oficina		\$	\$	\$	\$	\$
Equipos de Computo	\$ 1.015.000,00	\$ 1.015.000,00	\$ 1.015.000,00	\$ 1.015.000,00	\$ 1.015.000,00	\$ 1.015.000,00
Depreciación Acumulada		\$ 4.273.333,33	\$ 8.546.666,67	\$ 12.820.000,00	\$ 15.268.333,33	\$ 19.541.666,67
Total Activos Fijos	\$ 35.370.000,00	\$ 31.096.666,67	\$ 26.823.333,33	\$ 22.550.000,00	\$ 20.101.666,67	\$ 15.828.333,33
Activos Intangibles						
Página web	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00
total activos intangibles	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00	\$ 717.000,00
Total Activos	\$ 76.925.713,21	\$ 102.468.410,60	\$ 123.724.774,34	\$ 148.438.725,41	\$ 176.636.216,42	\$ 208.540.081,24
Pasivos						
Pasivos Corrientes						
Impuestos		\$ 7.367.719,04	\$ 8.524.437,29	\$ 10.075.401,87	\$ 11.846.817,71	\$ 13.877.968,96
Prestamos	\$ 38.462.856,60	\$ 34.534.677,85	\$ 29.061.011,45	\$ 21.997.792,33	\$ 12.883.414,37	\$ 1.122.221,06
Proveedores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Corrientes	\$ 38.462.856,60	\$ 41.902.396,89	\$ 37.585.448,74	\$ 32.073.194,20	\$ 24.730.232,08	\$ 15.000.190,02
Total Pasivos	\$ 38.462.856,60	\$ 41.902.396,89	\$ 37.585.448,74	\$ 32.073.194,20	\$ 24.730.232,08	\$ 15.000.190,02
Patrimonio						
Capital	\$ 38.462.856,60	\$ 38.462.856,60	\$ 38.462.856,60	\$ 38.462.856,60	\$ 38.462.856,60	\$ 38.462.856,60

Utilidad del Ejercicio		\$ 22.103.157,11	\$ 25.573.311,88	\$ 30.226.205,62	\$ 35.540.453,13	\$ 41.633.906,89
Utilidad de Ejercicio Anteriores		\$ -	\$ 22.103.157,11	\$ 47.676.468,99	\$ 77.902.674,61	\$ 113.443.127,74
Total Patrimonio	\$ 38.462.856,60	\$ 60.566.013,71	\$ 86.139.325,59	\$ 116.365.531,21	\$ 151.905.984,34	\$ 193.539.891,23
Total Pasivos más Patrimonio	\$ 76.925.713,21	\$ 102.468.410,60	\$ 123.724.774,34	\$ 148.438.725,41	\$ 176.636.216,42	\$ 208.540.081,24
Diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Estados financieros. Proyecciones por la autora.

En la tabla 31 se observa el balance general de la empresa. El activo más representativo es la caja, presenta un aumento de año a año. Se observa de igual forma un aumento del patrimonio por la acumulación de la utilidad del ejercicio.

Tabla 32. Flujo de fondos proyectado de Dolce Cioccolato para los años 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales		\$ 277.452.793,90	\$ 299.505.083,15	\$ 323.292.068,18	\$ 348.949.047,02	\$ 376.590.161,49
Ingresos Financieros						
Descuentos		\$ 5.549.055,88	\$ 5.990.101,66	\$ 6.465.841,36	\$ 6.978.980,94	\$ 7.531.803,23

		\$	\$	\$	\$	\$
Devoluciones		2.774.527,94	2.995.050,83	3.232.920,68	3.489.490,47	3.765.901,61
Costos de Ventas		\$	\$	\$	\$	\$
		152.175.914,54	164.271.043,36	177.317.609,41	191.389.820,27	206.550.279,87
Gastos Administrativos		\$	\$	\$	\$	\$
		65.895.757,22	70.376.668,71	75.162.282,18	80.273.317,37	85.731.902,95
Gastos de Publicidad		\$	\$	\$	\$	\$
		8.632.000,00	9.218.976,00	9.845.866,37	10.515.385,28	11.230.431,48
Gastos de Ventas		\$	\$	\$	\$	\$
		-	-	-	-	-
Gastos de Depreciación		\$	\$	\$	\$	\$
		4.273.333,33	4.273.333,33	4.273.333,33	4.273.333,33	4.273.333,33
Gastos Financieros		\$	\$	\$	\$	\$
		8.681.328,85	8.282.160,07	6.692.607,35	4.641.448,51	1.994.633,16
Provisiones de CXC		\$	\$	\$	\$	\$
		-	-	-	-	-
Ganancias Gravables	-	\$	\$	\$	\$	\$
		29.470.876,14	34.097.749,18	40.301.607,49	47.387.270,84	55.511.875,85
Impuestos	0	\$	\$	\$	\$	\$
		9.725.389,13	11.252.257,23	13.299.530,47	15.637.799,38	18.318.919,03
Ganancias Netas	0	\$	\$	\$	\$	\$
		19.745.487,02	22.845.491,95	27.002.077,02	31.749.471,46	37.192.956,82
Gastos de Depreciación	0	\$	\$	\$	\$	\$
		4.273.333,33	4.273.333,33	4.273.333,33	4.273.333,33	4.273.333,33
Inversiones en Activos Fijos	\$				\$	
	35.370.000,00				1.825.000,00	
Inversiones en K de Trabajo	\$	\$	\$	\$	\$	
	38.628.593,21	415.265,69	417.527,01	419.798,55	418.695,15	
Recuperación de K de Trabajo						\$
						40.299.879,60
Prestamos	\$					

	38.462.856,60					
Abono de K		\$ 3.928.178,75	\$ 5.473.666,40	\$ 6.692.607,35	\$ 4.641.448,51	\$ 1.994.633,16
Flujo de Fondos Netos	\$ (35.535.736,60)	\$ 19.675.375,91	\$ 21.227.631,87	\$ 24.163.004,45	\$ 29.137.661,13	\$ 79.771.536,60
Valor Presente Neto	\$ 27.263.557,64					
Tasa Interna	65,03%					
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	FALSO	FALSO	Año 2	Año 3	Año 4	

Fuente: estados financieros. Proyecciones por la autora.

Al final del flujo de fondo nos muestra los tres criterios de evaluación para un proyecto que son la TIR, VPN y los periodos de recuperación de la inversión. Se presenta una TIR del 65,03%, VPN \$27.263.557 y en el segundo periodo se da la recuperación de la inversión.

Tabla 33. Análisis de inversión y recuperación del capital de trabajo.

Años	Unidades	Variación	K de Trabajo	Inversión
0				\$ 38.628.593,21
1	39.413		\$ -	\$ 38.628.593,21
2	39.837	1,08%	\$ 415.265,69	\$ 39.043.858,89
3	40.263	1,07%	\$ 417.527,01	\$ 39.461.385,90
4	40.691	1,06%	\$ 419.798,55	\$ 39.881.184,46
5	41.118	1,05%	\$ 418.695,15	\$ 40.299.879,60

Fuente: estado financieros. Proyecciones por la autora.

En la tabla 33 podemos observar la relación de las unidades vendidas y el capital de trabajo. La inversión inicial del capital de trabajo es de \$38.628.593 y se da una reinversión en el capital de trabajo para los años siguientes de acuerdo con la variación de las unidades demandadas.

Tabla 34. Costo promedio ponderado de capital para años 2016-2021

Estructura de K	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos de Corto Plazo	\$ 38.462.856,60	\$ 34.534.677,85	\$ 29.061.011,45	\$ 21.997.792,33	\$ 12.883.414,37	\$ 1.122.221,06
Impuesto de Renta	\$ -	\$ 7.367.719,04	\$ 8.524.437,29	\$ 10.075.401,87	\$ 11.846.817,71	\$ 13.877.968,96
Patrimonio	\$ 38.462.856,60	\$ 60.566.013,71	\$ 86.139.325,59	\$ 116.365.531,21	\$ 151.905.984,34	\$ 193.539.891,23
Total	\$ 76.925.713,21	\$ 102.468.410,60	\$ 123.724.774,34	\$ 148.438.725,41	\$ 176.636.216,42	\$ 208.540.081,24
Estructura de K % Part	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prestamos de Corto Plazo	50,00%	33,70%	23,49%	14,82%	7,29%	0,54%
Impuesto de Renta	0,00%	7,19%	6,89%	6,79%	6,71%	6,65%
Patrimonio	50,00%	59,11%	69,62%	78,39%	86,00%	92,81%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Estructura de K % de Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Proveedores							
Prestamos de Corto Plazo	29,04%	29,04%	29,04%	29,04%	29,04%	29,04%	
Impuesto de Renta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	
Patrimonio	0,00%	57,47%	42,22%	35,09%	30,54%	27,41%	39%
Total							
Promedio Ponderado							
Estructura de K %	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Proveedores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Prestamos de Corto Plazo	14,52%	9,79%	6,82%	4,30%	2,12%	0,16%	
Impuesto de Renta	0,00%	1,80%	1,72%	1,70%	1,68%	1,66%	
Patrimonio	0,00%	33,97%	29,40%	27,51%	26,27%	25,44%	
Total	14,52%	45,55%	37,94%	33,51%	30,06%	27,26%	34,86 %

Fuente: estados financieros. Proyecciones financieras.

En la tabla 34 observamos el procedimiento para conocer el costo de capital del proyecto, las dos cuentas de financiación más importante son el préstamo y la capitalización, además del impuesto con una menor participación. Se ve reflejado ser más costoso financiarse por medio del patrimonio.

Tabla 35. Costos fijos por productos ofrecidos por Dolce Cioccolato para los años 2017-2021

Años	2017	2018	2019	2020	2021	% Part
Costos Fijos	\$ 79.595.644,71	\$ 85.008.148,55	\$ 90.788.702,65	\$ 96.962.334,43	\$ 103.555.773,17	
Tortas	\$ 2.263.067,94	\$ 2.416.956,56	\$ 2.581.309,61	\$ 2.756.838,66	\$ 2.944.303,69	2,84%
Cupcakes individual	\$ 67.821.781,94	\$ 72.433.663,11	\$ 77.359.152,20	\$ 82.619.574,55	\$ 88.237.705,62	85,21%
Cupcakes x 4	\$ 3.141.128,96	\$ 3.354.725,73	\$ 3.582.847,08	\$ 3.826.480,68	\$ 4.086.681,37	3,95%
cupcakes x 6	\$ 2.306.630,26	\$ 2.463.481,11	\$ 2.630.997,83	\$ 2.809.905,68	\$ 3.000.979,27	2,90%
Brownies	\$ 1.443.361,23	\$ 1.541.509,80	\$ 1.646.332,46	\$ 1.758.283,07	\$ 1.877.846,32	1,81%
Galletas	\$ 201.968,52	\$ 215.702,37	\$ 230.370,14	\$ 246.035,31	\$ 262.765,71	0,25%
Chocolates	\$ 2.417.705,87	\$ 2.582.109,86	\$ 2.757.693,33	\$ 2.945.216,48	\$ 3.145.491,20	3,04%

Fuente: estados financieros. Proyecciones por la autora.

La tabla 35 nos muestra la distribución de los costos fijos en función del porcentaje de participación de cada producto ofrecido por la empresa, para hacer una distribución apropiada de la carga de los costos fijos a cada producto; y notamos que los cupcakes individuales tienen mayor participación en la oferta, es decir deben cubrir la mayor cantidad de los costos fijos.

Tabla 36. Punto de equilibrio en unidades y en pesos para los años 2017-2021

Punto de Equilibrio	P.E en unidades	P.E en pesos
Año 2017	74896	\$ 180.024.745,70
Año 2018	74896	\$ 192.266.428,40
Año 2019	74896	\$ 205.340.545,53
Año 2020	74896	\$ 219.303.702,63
Año 2021	74896	\$ 234.216.354,41

Fuente: estados financieros. Proyecciones por la autora

En la tabla 36 nos indica el número de unidades a vender y la cantidad en pesos que esta corresponde poder lograr el punto de equilibrio en cada año, teniendo en cuenta que estos valores son la sumatoria del punto de equilibrio para cada uno de los productos.

Tabla 37. Indicadores proyectados de Dolce Cioccolato para los años 2017-2021

Indicadores	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente		1,69	2,56	3,90	6,30	12,80
Margen bruto de utilidad		42,15%	42,15%	42,15%	42,15%	42,15%
Margen operativo de utilidad		13,75%	14,15%	14,54%	14,91%	15,27%
Margen neto de utilidad		7,97%	8,54%	9,35%	10,18%	11,06%
Rentabilidad del activo		21,57%	20,67%	20,36%	20,12%	19,96%
Rentabilidad del patrimonio		57,47%	42,22%	35,09%	30,54%	27,41%
Nivel de endeudamiento		40,89%	30,38%	21,61%	14,00%	7,19%

Fuente: Estados financieros. Proyecciones por la autora.

La tabla 37 nos presenta los indicadores financieros proyectados para la empresa. Tenemos un indicador de liquidez (razón corriente) que presenta un aumento anualmente, lo que significa un aumento en la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos a corto plazo. Además tenemos los márgenes de utilidad y los indicadores de rentabilidad y por último el nivel de endeudamiento que va disminuyendo durante los periodos por causa del pago del préstamo.

11.1. Análisis de las proyecciones

Luego de realizadas las proyecciones financieras del proyecto para los años 2017 al 2021, se puede decir que el proyecto es factible, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ❖ El proyecto tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 65,03% superior al costo de capital promedio de 34,86%, lo que significa que el proyecto está generando el suficiente retorno para cubrir los costos de financiación y generar utilidades.
- ❖ Tiene un VNA de \$27.263.557,64 y la inversión inicial del proyecto se recupera en el año 2.
- ❖ El margen neto de utilidad dio positivo para todos los años y este fue creciente para todos los periodos.
- ❖ La razón corriente es superior a la unidad (1) desde el año 1 de operación y va aumentando entre periodo, y teniendo en cuenta que las ventas son de contado el dinamismo de las cuentas corrientes son mayores con referencia a otros proyectos.
- ❖ El nivel de endeudamiento va disminuyendo y no supera el 50%, es decir que los inversionistas no pierden el poder sobre la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de realizar los estudios correspondientes para conocer la factibilidad de la ampliación de la microempresa Dolce Cioccolato en la ciudad de Cartagena. Se llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ Se evidencia la respuesta positiva del mercado objetivo por tener una repostería creativa cerca de sus hogares.
- ❖ Se logró identificar que los mayores consumidores son mujeres, estudiantes y de estrato 3, que tienen como preferencia de consumo las tortas y cupcakes por ser un producto ideal para regalar como obsequio para cualquier evento, como: cumpleaños, aniversario, cumpleaños, grado, entre otros. Además se conoció que la calidad, los precios y la decoración son características importantes al momento realizar la compra.
- ❖ Se definió una estructura de costo óptima para cada uno de los productos ofrecidos por la empresa, donde se detalla cada uno de los componentes del costo.
- ❖ Se realizó un estudio técnico en donde se pudo determinar el valor de la inversión en maquinaria, equipos y utensilios necesarios para llevar a cabo el proyecto, también la capacidad instalada teniendo en cuenta la demanda potencial anual de los productos; se diseñó una distribución adecuada del local comercial y productivo y con ello la ubicación perfecta para localizar la planta.
- ❖ Gracias al estudio realizado de los diferentes tipos de sociedades que existen en Colombia, se decidió que la empresa será constituida en una sociedad por acciones simplificada, siendo esta ideal para las microempresas por la simplificación de trámites al ser creada por un documento privado y puede ser conformada por una sola persona. También se caracteriza por tener una estructura flexible de capital al poder constituirse sin ninguna suma de dinero.
- ❖ Se realizó la planeación estratégica ideal para llevar a cabo acciones específicas dirigidas al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos desde el principio.
- ❖ A través del estudio ambiental se conocen los requisitos necesarios para la puesta en marcha y continuo trabajo de la producción y manipulación de alimentos, relacionados con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) establecidas en el decreto 3075 del 1997.

- ❖ Gracias a las proyecciones financieras se presenta el proyecto como viable porque presenta una TIR de 65,03% y un VNA de \$27.263.557,64, destacando la tasa interna de retorno como el criterio más importante de decisión de inversión.

RECOMENDACIONES

- ❖ Generar estrategias de publicidad y comercialización que permitan abarcar un mayor porcentaje del mercado, para así aumentar la demanda y con ello la producción.
- ❖ Aumentar la mano de obra, para incrementar la producción y por ende la utilidad.
- ❖ Realizar un estudio minucioso de las diferentes reposterías creativas en la ciudad de Cartagena, que hacen parte de la competencia directa de la empresa.
- ❖ Conocer con más detalle los gustos y preferencia de los clientes potenciales para poder brindarle un mejor servicio, por ejemplo: el sabor de las tortas.
- ❖ Realizar alianzas estratégicas con casas de eventos.
- ❖ Ofrecer el portafolio de productos a todo tipo de empresa para convertirlos en clientes potenciales, puesto que ellos también celebran diferentes fechas especiales en el año y sería una gran oportunidad de venta.
- ❖ Hacer control en la compra de la materia prima para optimizar los costos.
- ❖ Desarrollar campañas de conocimiento por redes sociales para enseñar y educar al mercado sobre los productos de repostería creativa, siendo estos de producción artesanal que generan un valor agregado y debe ser valorado.
- ❖ Realizar capacitaciones y cursos para poder contar con un personal altamente calificado y de esta forma tener un plus diferenciador con la competencia.
- ❖ Buscar financiación bancaria para lograr un poco más de apalancamiento ya que esta fuente de financiación es menos costosa que la financiación de capital.
- ❖ Lograr financiarse a través de los proveedores, es decir crear una política de pago a crédito la cual ayudaría a tener un menor flujo de efectivo.

BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Estudio Económico. En: Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición, Editorial: Graw Hill, México, mayo 2001.

Benavides Ernesto AFP. Estudio: cuanto más chocolate consume un país, más premios Nobel ganará. Periódico El Universal. Washington. 11 de octubre de 2012. Extraído de: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/ciencia/estudio-cuanto-mas-chocolate-consuma-un-pais-mas-premios-nobel-ganara-94171>

Cámara de Comercio de Cartagena. Cartagena en Cifras. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad. CEDEC, septiembre 2015. Extraído de: http://www.cccartagena.org.co/docs/2015121556_ctg-cifras_septiembre2015.pdf

CANTILLO, Diana Carolina. Un país de pymes. En: El Espectador, Bogotá (17, julio, 2011). Extraído de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>

Cartagena en Cifras. Cámara de Comercio de Cartagena. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad. CEDEC, septiembre 2015. Extraído en: http://www.cccartagena.org.co/docs/2015121556_ctg-cifras_septiembre2015.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición. 2007.

Conociendo Cartagena. Extraído de: <http://www.cartagenacomovamos.org/como-vamos-en/cartagena-2/>

CORDOBA, Martha y MONSALVE, Carolina. Tipos de Investigación: predictiva, proyectiva, confirmatoria y evaluativa.

Cuanto más chocolate consume un país, más premios nobel ganara. En: Periódico El Universal. (11, octubre, 2012). Extraído de: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/ciencia/estudio-cuanto-mas-chocolate-consuma-un-pais-mas-premios-nobel-ganara-94171>

ICONTEC, Compendio tesis y otros trabajos de grado, quinta actualización. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC),2002

LANDEAU, Rebeca. Elaboración de Trabajos de Investigación. Editorial Alfa, Marzo, 2007.

Ley 1258 de 2008. Congreso de la república. Sociedad por acciones simplificadas.

<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. Ediciones Díaz de Santos S, Madrid, España. págs. 85-10

El mercado de chocolates y de dulces crecerá 16%. En: Revista Portafolio. Bogotá (26, Octubre, 2014). Extraído de: <http://www.portafolio.co/negocios/el-mercado-chocolates-y-dulces-crecera-16>

Naranjo Pereira, María Luisa. Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación 33(2), Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 2009. Extraído en: <http://basesdedatos.unicartagena.edu.co:2093/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3da06b36-c472-4437-9d48-4b5ecc069cb2%40sessionmgr111&vid=6&hid=102>

Otero Gonzales Luis A, Fernández López Sara, Vivel Búa Milagros. La estructura de capital de la PYME: un análisis empírico. Universidad de Santiago de Compostela. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. España.

Panadería y pastelería, otro oficio en potencia. En: Revista Dinero. Bogotá (25, Diciembre, 2014). Extraído de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

PANIAGUA, Carlos German. El origen de la administración. En: Principales escuelas del pensamiento administrativo. Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1979.

¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? En: Revista Catering. Extraído de: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

RAMIREZ Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Resolución 2674 de 2013. Nivel nacional acerca de las buenas prácticas de manufactura.

TOVAR Martínez, Edmer. PYME: Cuantas son y donde están. En: El Tiempo, Bogotá (28, Julio, 1997). Extraído de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-625491>

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Editorial Prentice Hall.2008

Ventajas de las SAS seducen a empresarios; 82% de las empresas creadas en septiembre fue bajo esta modalidad. Revista Portafolio. Noviembre 25 de 2010. Extraído de: <http://www.portafolio.co/negocios/ventajas-las-sas-seducen-empresarios>

Ventajas y desventajas de una S.A.S. CENSEA. Consultorio contable y financiero. Extraído de: <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>

Zambrano Vargas Sandra Milena, Acuña Corredor Gustavo Adolfo. Estructura de Capital. Evolución teórica. Universidad Libre. Bogotá, Colombia. 2011 pg. 81-102

9 razones por las que debes comer chocolate. En: Directo al Paladar. (28, mayo, 2015). Extraído de: <http://www.directoalpaladar.com/salud/9-razones-por-las-que-debes-comer-chocolate>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de información

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.
2016

Encuesta: proyecto de investigación

Buenas tardes, Señor(a)

La presente encuesta posee el objetivo de conocer el grado de aceptación que tendría la repostería Dolce Cioccolato ubicada en el sector de la castellana.

Sexo: F__ M__ Ocupación: _____ Estrato: _____

Edad: 15 a 19 () 20 a 24 () 25 a 29 () 30 a 34 () 35 a 39 () 40 a 44 ()
45 a 49 ()

1. ¿Le gustaría tener una repostería cerca de su hogar?

Nota: diferentes a las reposterías tradicionales como Rosita de Benedetti, deliposteres y de neyla.

Si ___ No___

2. Normalmente donde compra los productos de repostería

- Una repostería muy reconocida en la ciudad
- Repostería cercana
- Almacenes de cadena
- Centro comercial
- Por internet

3. ¿cuál es el nombre de la repostería donde usted normalmente compra?

4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la repostería Dolce Cioccolato?

Si___ No___

5. Compra usted alguno de estos siguientes productos:

- Cupcakes
- Galletas
- Tortas

- Chocolate
- Brownie
- Ninguno

6. Si su respuesta fue – Ninguno -, Indique porque usted no compra esos productos

- Por dieta
- No tienen variedad
- No me gusta el chocolate
- No me gustan las tortas
- Precios muy altos
- No tengo una repostería cercana
- No tengo a quien regalarle

NOTA: Si la respuesta a la pregunta anterior fue – ninguno- se finaliza la encuesta, de lo contrario puede continuar con las siguientes preguntas.

7. ¿Cuál es el motivo por el cual usted ha comprado cupcakes, tortas, galletas, brownie y chocolate?

- Cumpleaños ____
- Aniversario ____
- Cumplemes ____
- Grado ____
- Por obsequiar un detalle ____
- Fechas especiales ____
- Todas las anteriores ____
- Otra. ¿Cual? _____

8. Enumere del 1 al 5 Lo que más le llama la atención al momento de comprar un producto en una repostería. Siendo 1 el de mayor importancia

- Precio ____
- Calidad ____
- Decoración ____
- Variedad de sabores ____
- Cantidad ____

9. Enumere del 1 al 5 el producto que usted más consumiría. Siendo 1 el de mayor consumo y 5 el de menor consumo

- Tortas ____
- Cupcakes ____
- Chocolate ____
- Galletas ____
- Brownie ____

10. Explique las razones de aquel producto que le dio mayor puntuación.

11. ¿Cuál es su sabor preferido de torta?

- Vainilla ____
- Chocolate ____
- Combinado vainilla y chocolate ____
- Fresa ____
- Naranja ____
- Maracuyá ____
- Oreo
- Otro. ¿Cual? _____

12. ¿Le gustan las tortas cremosas?

- Si ____ NO ____

13. ¿Estaría dispuesto a probar las tortas cubiertas y decoradas con fondant?

- Si ____ NO ____

14. ¿Con que frecuencia usted realiza compra de alguna de estos productos: torta, cupcakes, brownie, chocolate y/o galleta?

- 1 vez a la semana ____
- 2 veces a la semana ____
- Más de 3 veces a la semana ____
- Cada dos semanas ____
- 1 vez al mes ____
- Rara vez ____
- Ocasionalmente ____
- Nunca ____

15. ¿Cuánto suele gastar en promedio mensual en una repostería?

- Entre \$10.000 a \$50.000
- Entre \$51.000 a \$80.000
- Entre \$81.000 a \$120.000
- Entre \$121.000 a \$150.000
- De \$151.000 en adelante

16. ¿Ha comprado alguna vez por medio de redes sociales uno de esos productos?

- Si ____ NO ____

17. ¿Qué recomendaciones o que le gustaría que tuviera una repostería que planea establecerse cerca del sector donde usted vive?

- Precios justos
- Calidad
- Variedad en sus productos
- Buen local
- Buena decoración
- Buen servicio al cliente
- Domicilios
- Otro. Cual? _____