

**ESTUDIO A NIVEL DE PRE FACTIBILIDAD DE UNA PROPUESTA  
PRODUCTIVA COMO ALTERNATIVA DE GENERACIÓN DE INGRESOS A  
POBLACIÓN VULNERABLE DE LA LOCALIDAD DE USME (BOGOTÁ D.C).**



**JHENY CECILIA BOLAÑOS CLAROS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
POPAYÁN  
2019**

**ESTUDIO A NIVEL DE PRE FACTIBILIDAD DE UNA PROPUESTA  
PRODUCTIVA COMO ALTERNATIVA DE GENERACIÓN DE INGRESOS A  
POBLACIÓN VULNERABLE DE LA LOCALIDAD DE USME (BOGOTÁ D.C).**

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL**

**GINNA PAOLA RINCON ORTIZ  
ASESORA EMPRESARIAL  
Vicepresidente de la Asociación de mujeres – Mujer y Ciudad - AMUCI**

**Ph.D JULIANA SARMIENTO CASTILLO  
ASESORA ACADÉMICA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
POPAYÁN  
2019**

## **PAGINA DE DICATORIA**

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, ser  
ECONOMISTA.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un orgullo y privilegio ser sus su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome, brindándome su cariño y por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo han hecho posible alcanzar mis objetivos, te amo.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito. en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos, mil gracias.

Y por supuesto a mi querida Universidad y a todas las docentes, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y por guiarme en el desarrollo de este trabajo de grado.

## **PAGINA DE AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme vivir este proceso, gracias a mis padres por su amor y apoyo incondicional en todos los momentos que he tenido que enfrentar en mi vida y gracias a mi esposo por su cariño y por ser una persona que siempre estuvo ahí apoyando y alentando a cumplir este sueño.

Gracias a la profesora Juliana Sarmiento por ser mi guía en este proceso y a todos mis amigos por los momentos vividos y por su linda amistad.

Gracias a cada uno de las personas que aportaron e hicieron posible este triunfo, el cual no es solo mío.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
<b>1. CAPITULO UNO: ANALISIS COMERCIAL .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. GENERALIDADES .....</b>	<b>15</b>
• Nombre de la empresa: Pastelería y Repostería AMUCI.....	15
• Objeto social .....	15
• Sector económico.....	15
<b>1.2. ANALISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. MARCO GEOGRAFICO DE LA LOCALIDAD DE USME, BOGOTA D.C.....</b>	<b>21</b>
• Localización y límites.....	21
• Población.....	22
• Presupuesto local.....	22
• Fortalezas.....	23
• Economía rural.....	23
• Economía urbana .....	24
<b>1.4. TIPO DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA .....</b>	<b>26</b>
• Procedimiento para determinar la muestra.....	27
<b>1.5. ENCUESTA .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>29</b>
<b>1.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>35</b>
<b>1.6.2. ANALISIS GENERAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS VISITADOS.....</b>	<b>42</b>
• Amenaza de nuevos participantes.....	44
• Rivalidad entre empresas existentes.....	44
• Amenaza de productos sustitutos.....	44
• Poder de negociación de los compradores.....	45
• Poder de negociación de los proveedores .....	45
• Poder relativo de otras partes interesadas .....	45
<b>1.7. PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>46</b>
<b>1.7.1. LOGOTIPO Y SLOGAN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>46</b>
<b>1.7.2. CONCEPTO DEL PRODUCTO .....</b>	<b>47</b>
<b>1.7.3. ESTRATEGIA DE PLAZA O DISTRIBUCION.....</b>	<b>48</b>

1.7.4.	<b>ESTRATEGIA DE PRECIOS</b> .....	48
1.7.4.1.	Precio de los pasteles .....	49
1.7.4.2.	Precio de postres.....	50
1.7.5.	<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN</b> .....	52
1.7.6.	<b>ANÁLISIS DOFA</b> .....	55
2.	<b>CAPITULO DOS: ANÁLISIS TÉCNICO</b> .....	56
2.1.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO</b> .....	56
2.2.	<b>FICHA TECNICA DEL PRODUCTO</b> .....	57
2.3.	<b>LOCALIZACIÓN</b> .....	73
2.3.1.	Nivel de utilización de la capacidad instalada .....	78
2.3.2.	Distribución de las Áreas .....	78
2.3.3.	Tamaño de local y planos de la Pastelería y Repostería AMUCI. ....	79
2.3.4.	Equipos, máquinas, utensilios, materias primas y recurso humano.....	81
2.3.5.	Grado de mantenimiento del equipo .....	86
2.3.6.	Nivel modernización o de obsolescencia de los equipos .....	86
2.3.7.	Procesos de control de calidad .....	86
2.3.7.	Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía .....	87
2.3.8.	Normas técnicas utilizadas para la fabricación .....	88
2.3.9.	Empaque .....	89
2.3.10.	Volumen de producción .....	89
2.3.11.	Costo de producción.....	89
2.4.	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b> .....	89
2.4.1.	Organigrama.....	90
2.4.2.	Antecedentes del equipo directivo.....	91
2.4.3.	Cultura organizacional .....	92
2.4.4.	Políticas de personal.....	93
3.	<b>CAPITULO TRES: ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	95
3.1.	<b>INVERSIÓN INICIAL</b> .....	96
3.1.1.	<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b> .....	98
	• Cálculo de insumos.....	98
	• Cálculo de servicios públicos.....	100
	• Cálculo de la mano de obra directa .....	101

•	<b>Costos de promoción y publicidad</b> .....	101
•	<b>Suministro de aseo</b> .....	101
•	<b>Suministro de oficina</b> .....	102
•	<b>Repuestos, reparación y mantenimiento</b> .....	102
•	<b>Arriendo</b> .....	103
•	<b>Caja menor</b> .....	103
•	<b>Depreciación</b> .....	103
•	<b>Impuestos</b> .....	103
3.1.2.	<b>FUENTES DE FINANCIACIÓN</b> .....	105
3.1.3.	<b>INGRESOS</b> .....	105
3.1.4.	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> .....	107
3.1.5.	<b>ANALISIS VERTICAL</b> .....	109
3.1.6.	<b>FLUJO EFECTIVO NETO</b> .....	109
3.1.7.	<b>VALOR PRESENTE NETO Y TIR</b> .....	110
4.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	115
	<b>Bibliografía</b> .....	120
1.	<b>ENCUESTA “PANADERIA Y REPOSTERIA AMUCI”</b> .....	123

## INDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1: Gráfico participación sectorial dentro del PIB.....</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 2: Gráfico crecimiento económico por sector económico.....</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 3: localidad de Usme (Bogotá.D.C) .....</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 4: Porcentaje de mujeres y hombres que participaron en la encuesta.....</b>	<b>29</b>
<b>Ilustración 5: participación de las UPZ en la encuesta.....</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración 6: hábitos de consumo de pasteles y postres de los encuestados.....</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración 7: características más importantes de los productos de pastelería y repostería para los encuestados.....</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración 8: razones por las cuales las personas compran postes o pasteles.....</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 9: Disponibilidad a pagar por un pastel para 10 personas.....</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 10: disponibilidad a pagar por un postre para 10 personas.....</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 11: Logotipo y slogan de la empresa 1 .....</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 12: Logotipo y slogan de la empresa 2 .....</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 13: Logotipo y slogan de la empresa 3 .....</b>	<b>47</b>
<b>Ilustración 14: Preparación torta tres leches.....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 15: Preparación torta de chocolate .....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 16: Preparación torta Milkyway .....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 17: Preparación torta selva negra .....</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 18: Preparación torta Angel .....</b>	<b>63</b>
<b>Ilustración 19: Preparación Brownies.....</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 20: Preparación tiramisú .....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 21: Preparación Pavlova .....</b>	<b>68</b>
<b>Ilustración 22: Preparación mousse de maracuyá .....</b>	<b>69</b>
<b>Ilustración 23: Preparación pie de limón.....</b>	<b>70</b>
<b>Ilustración 24: Preparación flan .....</b>	<b>71</b>
<b>Ilustración 25: Mapa localidad de USME.....</b>	<b>74</b>
<b>Ilustración 26: Mapa UPZ Gran Yomasa .....</b>	<b>75</b>
<b>Ilustración 27: Mapa revisión general de plan de ordenamiento territorial localidad Usme. .</b>	<b>76</b>
<b>Ilustración 28: ubicación del establecimiento Pastelería y repostería AMUCI.....</b>	<b>77</b>
<b>Ilustración 29: ubicación establecimiento Pastelería y Repostería AMUCI.....</b>	<b>77</b>
<b>Ilustración 30: fachada principal ESC 1.100 .....</b>	<b>80</b>
<b>Ilustración 31: Corte transversal A-A ESC1:100.....</b>	<b>80</b>
<b>Ilustración 32: Planta primer piso – distribución del local .....</b>	<b>81</b>
<b>Ilustración 33: Organigrama.....</b>	<b>90</b>
<b>Ilustración 34: Formula del WACC .....</b>	<b>111</b>
<b>Ilustración 35: Calculo del WACC .....</b>	<b>112</b>
<b>Ilustración 36: el arte de la bella torta .....</b>	<b>124</b>
<b>Ilustración 37: arte y sabor pastelería la reina.....</b>	<b>126</b>
<b>Ilustración 38: la franquicia .....</b>	<b>127</b>
<b>Ilustración 39: Yoser Pan .....</b>	<b>127</b>
<b>Ilustración 40: Ramírez II .....</b>	<b>128</b>
<b>Ilustración 41: el palacio de la torta .....</b>	<b>129</b>
<b>Ilustración 42: Torti Pan .....</b>	<b>130</b>

<b>Ilustración 43: Pastelería Dulce y Sabor .....</b>	<b>131</b>
<b>Ilustración 44: La gran Yomasa .....</b>	<b>133</b>
<b>Ilustración 45: Toreno Pastelería.....</b>	<b>134</b>
<b>Ilustración 46: Sabrosuras y Arte.....</b>	<b>136</b>
<b>Ilustración 47: Donno´s.....</b>	<b>139</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: clasificación y extensión de la UPZ, Usme (Bogotá. D.C)</b> .....	22
<b>Tabla 2: Ficha técnica encuesta de productos de pastelería y repostería (ver anexo 1).</b> ....	28
<b>Tabla 3: análisis de la competencia</b> .....	36
<b>Tabla 4: Análisis de ambiente y decoración</b> .....	42
<b>Tabla 5: Análisis de producto y precio</b> .....	42
<b>Tabla 6: Análisis de tecnología empleada</b> .....	43
<b>Tabla 7: Análisis de promoción y publicidad</b> .....	43
<b>Tabla 8: Análisis de clientes</b> .....	44
<b>Tabla 9: precio torta tres leches</b> .....	49
<b>Tabla 10: precio torta de chocolate</b> .....	49
<b>Tabla 11: precio torta Milkyway</b> .....	49
<b>Tabla 12: precio torta selva negra</b> .....	50
<b>Tabla 13: precio torta Ángel</b> .....	50
<b>Tabla 14: precio brownies</b> .....	50
<b>Tabla 15: precio Tiramisú</b> .....	50
<b>Tabla 16: precio Pavlova</b> .....	51
<b>Tabla 17: precio mousse de maracuyá</b> .....	51
<b>Tabla 18: precio Pie de limón</b> .....	51
<b>Tabla 19: precio Flan</b> .....	51
<b>Tabla 20: precio unitario de los productos</b> .....	52
<b>Tabla 21: análisis DOFA</b> .....	55
<b>Tabla 22: menú de tortas y postres</b> .....	57
<b>Tabla 23: ficha técnica de Torta Tres Leches</b> .....	57
<b>Tabla 24: ficha técnica de Torta de Chocolate.</b> ....	58
<b>Tabla 25: ficha técnica de torta Milkyway</b> .....	60
<b>Tabla 26: ficha técnica de torta Selva Negra</b> .....	61
<b>Tabla 27: ficha técnica de Torta Ángel</b> .....	63
<b>Tabla 28: ficha técnica de Brownies</b> .....	64
<b>Tabla 29: ficha técnica de Postre Tiramisú</b> .....	66
<b>Tabla 30: ficha técnica de Postre Pavlova</b> .....	67
<b>Tabla 31: ficha técnica Postre Mousse de Maracuyá</b> .....	69
<b>Tabla 32: ficha técnica Postre Pie de Limón</b> .....	70
<b>Tabla 33: ficha técnica Postre Flan</b> .....	71
<b>Tabla 34: Equipos para producción.</b> .....	82
<b>Tabla 35: equipos de administración y mobiliario</b> .....	84
<b>Tabla 36: equipos para el punto de venta y salón de servicio</b> .....	85
<b>Tabla 37: recurso humano</b> .....	91
<b>Tabla 38: Inversión inicial</b> .....	97
<b>Tabla 39: inflación proyectada a partir de 2020</b> .....	99
<b>Tabla 40: ventas y costos de insumos en el año 2020</b> .....	99
<b>Tabla 41: costo de insumos anuales proyectados a 6 años y ajustados con el IPC.</b> .....	100

<b>Tabla 42: servicios públicos a 2020.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 43: mano de obra directa y variación % de los salarios proyectados.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 44: suministro de Aseo.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 45: suministro de oficina.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 46: Arriendo.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 47: Depreciación.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 48: inversión operacional.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 49: tabla de amortización.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 50: incremento en la producción anual.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 51: ingresos por ventas al año.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 52: Estado de Resultados.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 53: análisis vertical.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 54: Flujo de efectivo neto del proyecto.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabla 55: Significado del WACC.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 56: cálculos para hallar el WACC.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 57: Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno con WACC.....</b>	<b>113</b>

# INTRODUCCIÓN

La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión. Uno de los propósitos de este trabajo es poner en práctica los conceptos básicos de una técnica que busca recopilar, crear y analizar, de manera sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. La preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que si éste se muestra rentable debe implementarse, pero que si resulta no rentable debe abandonarse, además el hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a ganar, tal como se haya calculado, es decir, el objeto de la formulación de proyecto de inversión, es aplicar las diferentes herramientas de análisis financieros y sociales que se aprendieron en el aula de clase y así poder contribuir en la toma de decisiones de quien debe decidir sobre su idea de inversión (Chain & Chain, 2008).

El objetivo de este proyecto es construir una propuesta productiva que genere alternativas de ingresos a población vulnerable de la localidad de Usme (Bogotá D.C) a través del **análisis coste-beneficio**, la cual es una metodología para evaluar de forma exhaustiva los costes y beneficios de un proyecto y así determinar si el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero. Para ello, los costes y beneficios deben ser cuantificados, y expresados en unidades monetarias, con el fin de poder calcular los beneficios netos del proyecto para la sociedad en su conjunto (Aguaza, 2012).

Es importante resaltar que la generación de empresas contribuye al crecimiento económico, por eso vale la pena recordar que la teoría del crecimiento endógeno sostiene que el capital humano, la innovación y el conocimiento contribuyen de manera significativa a potenciar el crecimiento. *De esta forma la teoría se centra también en las externalidades positivas y en los efectos spillover, ya que una economía basada en el conocimiento, serán la base del desarrollo económico* (Benavides, 2006). Por otra parte se debe resaltar la labor del empresario, quien hace posible que la economía se dinamice con sus ideas innovadoras, así lo dice Schumpeter, a pesar de que la innovación radical es el elemento fundamental que explica el desarrollo económico, éste no se da espontáneamente sino que es promovido activamente, dentro del sistema capitalista, por el llamado empresario innovador. Este empresario, para Schumpeter, no es cualquier empresario que monta una empresa, ni es el capitalista dueño del dinero, ni un técnico, etc. El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción; es decir, la persona que sea capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas (Montoya, 2004).

En ese sentido, la asociación de mujeres: Mujer y Ciudad (AMUCI) pretenden lograr un mejoramiento de la calidad de vida de las personas más vulnerables de la localidad de Usme (Bogotá, D.C), especialmente en la calidad de vida de aquellas mujeres que son madres

cabeza de familia, quienes en muchas ocasiones deben desplazarse de 2 a 4 horas diarias a sus lugares de trabajo y así poder obtener un ingreso que permita cubrir las necesidades básicas de su familia. Es así que a través de una estrategia productiva basada en la pastelería y repostería se pretende contribuir en la generación de empleo de la localidad.

De esta manera el presente documento constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones de la AMUCI, desarrollando detalladamente los tres pilares de un estudio a nivel de prefactibilidad: los aspectos comerciales, técnicos y financieros. En los tres capítulos que componen este informe, se expone inicialmente la viabilidad comercial de la empresa Pastelería y Repostería AMUCI, donde se analiza el sector económico en el cual se desenvolverá el proyecto, específicamente la industria alimentaria. En este se hace un barrido del potencial del mercado de la pastelería y repostería, el potencial de la empresa en la localidad, y la posibilidad de incursionar en el mercado de acuerdo a la competencia, así como las estrategias que se utilizarán para garantizar la viabilidad financiera de la empresa. En el segundo capítulo, se ofrece un análisis sobre la viabilidad técnica del proyecto, donde se determinan la capacidad instalada, las fichas técnicas de los productos que se van a ofrecer y la localización de la empresa. Adicionalmente, se realiza un análisis organizacional donde se construye el organigrama de la empresa y las estrategias de calidad. Finalmente se describen los resultados del análisis financiero que determina la viabilidad del proyecto, a través de la estimación de indicadores de bondad financiera como de inversión, costos, producción, ventas y valor presente neto y tasa interna de retorno.

# 1. CAPITULO UNO: ANALISIS COMERCIAL

En el presente capítulo se busca dar cumplimiento al objetivo de analizar la viabilidad comercial de una propuesta productiva enfocada en la pastelería y repostería en la localidad de Usme (Bogotá D.C). En este sentido se desarrolló el análisis del mercado en la localidad, donde existe una posible población consumidora de 205.960, población que se prevé crecerá debido a que la localidad tiene gran potencial de crecimiento habitacional. Además el sector industrial y de servicios apenas está en expansión, entendiéndose que los establecimientos matriculados en esta actividad económica son pocos. Dando lugar a la entrada de nuevas empresas en el área de pastelería y repostería y con ello generando empleo e impactos sociales positivos en la localidad.

El análisis se desarrolló a través del método de la observación, donde se generan encuestas a la muestra poblacional y a los diferentes establecimientos comerciales dedicados a la pastelería y repostería para determinar la viabilidad comercial de la idea de negocio. En principio se estableció una muestra poblacional de 90 personas encuestadas, dato que se halló mediante procedimiento estadístico para determinar la muestra conociendo la población. A las personas se les realizó una encuesta con el objetivo de identificar los perfiles y hábitos de compra de los consumidores de productos pasteleros en la localidad. En conclusión podemos decir que la mayoría de los encuestados evidencia su gusto por los productos de pastelería y repostería, donde creen que la variedad, la buena atención y la calidad son las características más importantes que deben tener los establecimientos y productos, de tal forma también están dispuestos a pagar más del precio promedio de los productos que se encuentran en el mercado. También es importante identificar que la mayoría de los encuestados respondió vivir en la UPZ gran Yomasa y Alfonso López, lugar donde se ubicara el establecimiento del proyecto, por lo tanto es un adecuado espejo del mercado pastelero y repostero en la localidad.

En referencia al análisis de la competencia, se visitaron 13 establecimientos de pastelería y repostería en la localidad, los cuales se ubican en diferentes UPZ. Se pudo observar que en cuanto a ambiente y decoración, los establecimientos no se hacen mucho énfasis en la comodidad del cliente, los lugares tienen poca iluminación, no son temáticas y no son lugares muy amplios. Además, en referencia a los productos, estos son los tradicionales, no hay mucha variedad y la decoración es similar. En cuanto a tecnología los lugares visitados no cuentan con computadores con software necesario para llevar una buena contabilidad, no cuentan con equipos de sonido, ni datafono y no cuentan con servicio de wifi. En el área de promoción y publicidad no indican el nombre del producto y del establecimiento en los empaques, además la mayoría no maneja redes sociales. En este sentido concluimos que hay amplios aspectos en los cuales se puede innovar al incorporar en la pastelería y repostería AMUCI, cualidades que la hagan foco receptor de clientes.

Una de las estrategias de mercado a utilizar es llegar al mercado con sabor, calidad, estilo e innovación. De esta forma ser un foco de atención para los clientes, además se prestara

el servicio delivery, y se venderá al por mayor y en eventos empresariales. Se contará con una página de internet, donde los clientes puedan observar el portafolio de servicios, cada producto con su tabla nutricional, entendiendo que estamos en una era donde las personas desean cuidar su salud. También una vez por mes se promocionará un producto estrella que tendrá un precio especial para incentivar su consumo y de esta forma permitir que el cliente pruebe a lo largo del año todas nuestras combinaciones de pasteles y postres, además se participará en las distintas ferias gastronómicas desarrolladas en la ciudad de Bogotá. D.C. Por otra parte los precios se establecieron de acuerdo a los precios del mercado local y también en base a los costos de preparación final del producto, a algunos se les aplicó el 50% de rentabilidad y a otros el 100%, lo que dio lugar a precios competitivos e inclusive por debajo de la competencia.

## **1.1. GENERALIDADES**

- **Nombre de la empresa: Pastelería y Repostería AMUCI**
- **Objeto social**

Pastelería y Repostería AMUCI, es una empresa que tiene como objeto producir y vender productos de pastelería y repostería bajos en azúcar, con delicioso sabor e innovadora presentación, con el fin de brindar un buen servicio al cliente y satisfacer sus necesidades de forma rápida, eficiente y de buena calidad y así posicionar nuestra marca a nivel nacional.

- **Sector económico**

Teniendo en cuenta que el objeto de la Pastelería y Repostería AMUCI, es brindar productos que requieren de una transformación de materias primas para el consumo de todo tipo de personas que amen los dulces, el estilo, la calidad y el sabor. El sector en el cual se encuentra catalogado según el DANE es el secundario, encargado de generar la manufactura de las materias primas y en este caso está dirigido a la producción de bienes de consumo. En el desarrollo de las actividades que se plantean en la Pastelería y Repostería AMUCI se encuentra prestar un servicio a la comunidad y por lo tanto se involucraría también el sector terciario que es el encargado de agrupar todas aquellas actividades relacionadas con la prestación de servicios.

El desarrollo del sector secundario en Colombia se ha caracterizado por tener un crecimiento en los últimos años, el sector industrial al cual está enfocado más específicamente la Pastelería y Repostería AMUCI, es al de la producción de alimentos, la cual ha presentado un comportamiento positivo en la economía del país, según la (CVN, 2018) *“La industria alimentaria en Colombia mueve importantes cifras en la economía del país...el sector de alimentos y bebidas alcanzó ventas por 13.200 millones de dólares en 2017 y tuvo más presentación en las industrias de molinería, panadería y repostería,*

*con un 31%, seguido de los lácteos, harinas, confitería, snacks, frutas, legumbres, aceites, salsas, cárnicos, helados y postres”.*

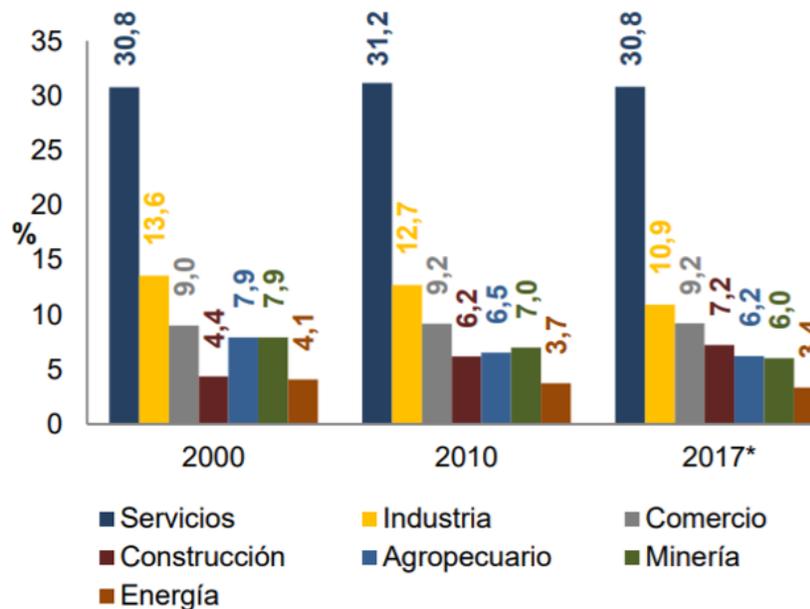
El desarrollo de la industria alimentaria se caracteriza por tener una tendencia creciente y con una evolución hacia una mayor concentración y tecnificación en la fabricación de productos elaborados, esta tendencia encaminada a la mejora en la calidad de vida de las personas. La revista portafolio describe que se espera un crecimiento anual del 7% en la demanda de la industria de alimentos y bebidas en Colombia que llevará a que el sector alcance ventas por más de 25.000 millones de dólares en el 2021, en términos de consumo interno en el país se establece que Bogotá es el mayor centro de consumo en el país, con un 57%, seguido de Antioquia(15%), Valle del cauca (8%), Bolívar (6%) y Atlántico (5%), en este sentido *“Bogotá, con una clase media que representa el 51,6% de la población, cuenta con un mercado robusto para la industria de alimentos y bebidas de alto valor agregado. Se ha observado que el ritmo del consumo de los hogares bogotanos ha crecido un 4% al año. Por ello es el centro de mayor consumo de esta industria en Colombia”* (Portafolio, 2018).

Por otra parte según un estudio de Taste Tomorrow realizado por Puratos, se puede observar que cerca del 98% de los colombianos consume pan, el 70% lo hace a diario, el 91% lo consume al desayuno, el 8% a las medias nueves y el 4% al almuerzo. En Colombia existen aproximadamente 25 mil microempresas de este tipo. El primer lugar lo ocupa Bogotá con cerca de 8.000 establecimientos y seguida está la capital del Valle del Cauca con aproximadamente 2.500. Además se observa una gran oportunidad de inserción en el área de pastelería y repostería mediante innovación y tecnología, debido a que los consumidores quieren productos funcionales y naturales que conserven los colores, sabores, aromas y texturas tradicionales. Además, buscan que exista una amplia variedad de productos, y que se genere un balance adecuado entre precio y calidad. Dentro de estas tendencias que están en furor en este momento están el consumo de las nuevas versiones de productos con menos azúcar, adición de fruta o vegetales, chips de chocolate, sin alérgenos ni conservantes, naturales, ecológicos, con menos cantidad de sal y aromas artificiales y que vienen de diferentes colores y con estilo (Labarra, 2017). Desde esta perspectiva, hay oportunidades para nuevos negocios de panadería, pastelería y repostería para aquellos que vienen a llenar ese espacio creado por consumidores influenciados por nuevas tendencias.

Por otra parte se debe reconocer que el sector terciario, en Colombia es uno de los más desarrollados, según el DANE este sector posee más del 80% de la fuerza laboral del país, se encarga de las actividades relacionadas en la oferta de servicios que suplan las necesidades de las personas.

Según el informe de Asobancaria para el año 2017 el sector de servicios en Colombia (excluyendo los servicios públicos domiciliarios, la intermediación financiera y los servicios prestados por el Estado) representan actualmente el 30,8% del PIB. De hecho, en la última década y media su participación se ha mantenido, mientras que sectores como el de industria, agropecuario y minería han venido perdiendo participación de forma sistemática (Asobancaria, 2017).

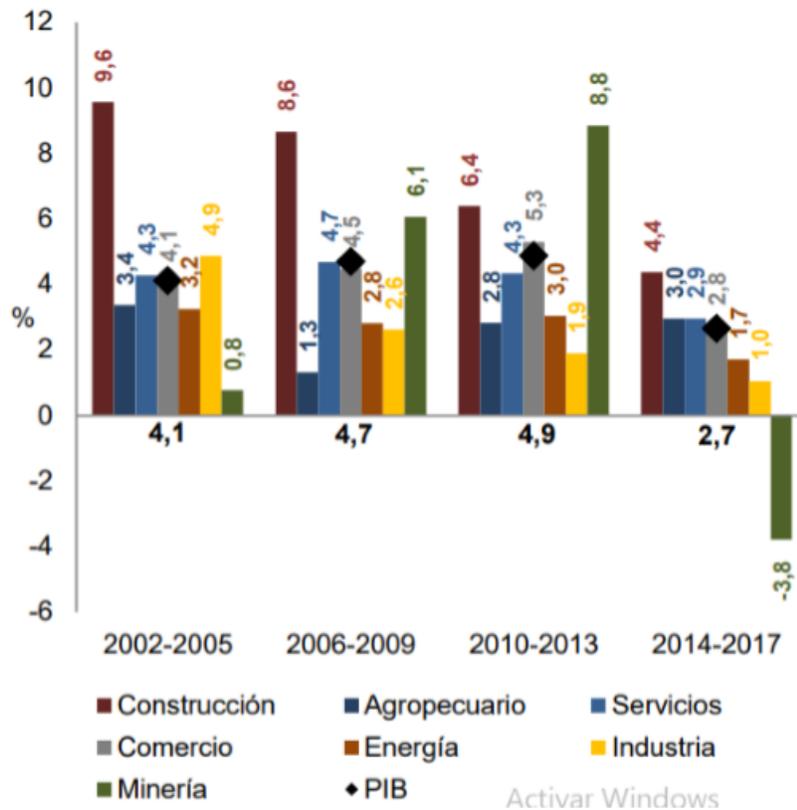
**Ilustración 1: Gráfico participación sectorial dentro del PIB**



Fuente: Asobancaria 2017

Las dinámicas de las últimas décadas señalan que el sector de servicios ha crecido ligeramente por encima del PIB total durante lo que va de este milenio. Esta situación se traduce en que este sector actualmente aporta la tercera parte del crecimiento económico del país (del 2,0% de crecimiento en 2016, 0,6 puntos porcentuales son explicados por el sector de servicios). De allí que, desde la óptica del mercado laboral, cerca del 37% de los ocupados a nivel nacional se encuentren trabajando en alguna actividad relacionada con servicios, convirtiéndose en la actividad de mayor generación de empleo en la economía, pues más de 8,2 millones de colombianos laboran en el sector (Asobancaria, 2017).

**Ilustración 2: Gráfico crecimiento económico por sector económico**



Fuente: Asobancaria 2017

El servicio en el que está catalogado Pastelería y Repostería AMUCI es el de ocio y turismo, según la revista (Dinero, 2018) el comportamiento del mismo ha tenido un aumento significativo en el país, situación que se ha atribuido a la firma del tratado de paz con las FARC. En este sentido la pastelería y repostería cobra una gran importancia, debido a que es un arte, desde la creación de cada producto hasta llegar a la decoración, donde el despliegue de la creatividad queda plasmado a través de los múltiples colores que completan delicadamente cada pieza; productos que se exhiben para atraer visualmente a cada cliente y luego atraparlos con el sabor, con las diversas texturas que hablan de la calidad y dedicación que ha tenido cada uno, durante el proceso de elaboración.

## 1.2. ANALISIS DEL MERCADO

El tamaño del posible mercado en la localidad de Usme es de 205.960 habitantes para el año 2018 (Veeduría Distrital, 2018), es decir el 4,22% de bogotanos vive allí. Tiene una tasa de crecimiento promedio entre 2005 y 2020 de 2,5% anual, según el DANE (Veeduría Distrital, 2018). Además vale recordar que esta localidad es considerada de crecimiento poblacional, debido a que es la única localidad que cuenta con territorio para crecer en urbanización. Por otra parte la localidad de Usme cuenta con 7962 matrículas activas para establecimientos por actividad económica en la Localidad en el 2017, de los cuales el 13% pertenece a la industria (1063), el 18% (1467) a alojamiento, el 41% (3233) al sector comercio y el 28% (2209) a otros (Veeduría Distrital, 2018). Lo anterior evidencia la posibilidad de oportunidad de negocio en el campo industrial y comercial a través de la pastelería y repostería.

Las tendencias en Colombia en cuanto a la pastelería y repostería indican que la calidad en los productos junto con en el servicio son de suma importancia debido a la exigencia que ha venido desarrollando el consumidor colombiano (Labarra, 2018). Al consumidor colombiano le agrada encontrar productos que respeten la tradición en su elaboración y sabor, al mismo tiempo que se desarrollen productos vanguardistas que generen expectativa en lo referente a la combinación de nuevos sabores o recetas (Labarra, 2018). También se ha ido creando en los últimos años en el consumidor colombiano un punto de vista nuevo en la estética de la pastelería y repostería, esto se debe a que las recetas tradicionales en estos momentos son decoradas con formas más sugestiva junto con el rediseño de recetas tradicionales más saludables sin sacrificar el sabor que anhela cada consumidor al adquirir el producto, lo que ha ayudado en el desarrollo de nuevas técnicas de elaboración (Labarra, 2018).

Por otro lado se vive en este momento el desarrollo de la comida fusión, en la que se combina recetas tradicionales de un lugar específico con productos de otros lugares y se hace énfasis en la presentación, la cual debe ser llamativa para el consumidor generando inquietud y así probar estas nuevas recetas. La nueva apuesta en pocas palabras es hacia el despertar de la actividad sensorial, es decir, los nuevos productos no se sirven en grandes porciones sino que la porción misma debe ser una experiencia satisfactoria por su sabor y presentación, algo explotado por la gran variedad de frutas con las que se cuenta en nuestro país (Labarra, 2018).

En las diferentes ferias gastronómicas en Colombia encontramos que se ha venido trabajando en la pastelería con influencia de recetas tradicionales europeas como los esponjados, mousses y tartas. Esto ha generado una variedad de productos que crea en el consumidor una necesidad de exigir nuevos productos de alta calidad (Labarra, 2018). Por otra parte es importante resaltar que según un estudio realizado por Ipsos Napoleón Franco (Colombia.com, 2011) para la unidad de Food Service of Team, la cual entrevistó a más de 1.214 panaderos en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla en el año 2011, se obtuvieron los siguientes datos: La labor de panadero ya no la ejercen exclusivamente hombres como en

años atrás, hoy el 27% de los panaderos son mujeres y el 73% son hombres; la tendencia de la presencia de las mujeres en la panadería viene en aumento. Hecho importante que genera inclusión en áreas industriales a mujeres que con valentía han desarrollado habilidades y tienen la posibilidad de potenciarlas. Adicionalmente, el estudio muestra que una tendencia muy fuerte dentro de este gremio es realizar sus pagos en efectivo; el 98% de los panaderos entrevistados realizan sus pagos en efectivo, utilizan muy poco los medios electrónicos. Por otro lado, "son poco organizados con los temas financieros y son lejanos a la seguridad social" (Colombia.com, 2011).

Ahora bien, guiándonos según los estudios hechos por el (SENA, 2006) en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería, el cual evidencia que existe una tendencia en Colombia a ser importadores netos de trigo, del cual se obtiene la harina, que es la principal materia prima para elaborar productos de panadería y repostería; estas importaciones se distribuyen así: 40% EEUU, 40% Canadá, 10% Argentina, 5% Paraguay, 5% Colombia (SENA, 2006). Esto nos muestra que los precios internos de la harina dependen directamente de los precios internacionales del trigo, si los precios de este cereal suben los precios de la harina en Colombia también aumentan y viceversa.

También es importante rescatar de la investigación hecha por el SENA, en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería estas tendencias:

- El 50.2% de las mujeres en Colombia son quienes deciden qué tipo de pan es el que se compra en el hogar.
- En un 65.2% son personas diferentes a la mujer jefe de hogar, quienes realizan la compra del pan.
- El 82.6% de las veces, las personas que realizan la compra, lo hacen caminando.
- El 76% de veces el comprador va sólo al punto de venta.
- Es muy importante una adecuada exhibición del producto, pues el 58.9% de las veces, el comprador, para escoger el producto de la pastelería, lo prefiere físico y ya decorado (SENA, 2006).

Los factores que más inciden para elegir el lugar de compra son calidad de los productos, higiene y calidad del servicio. Además, en caso de no haber pan los colombianos lo sustituyen por arepas. También muestra que lo más consumido en cuanto a pastelería y repostería es la torta negra aliñada, seguido de la torta blanca, torta fría, de frutas y postres. Adicional, los sitios donde los colombinos compran sus productos de pastelería son pastelería especializada, panadería y pastelería y supermercados (SENA, 2006).

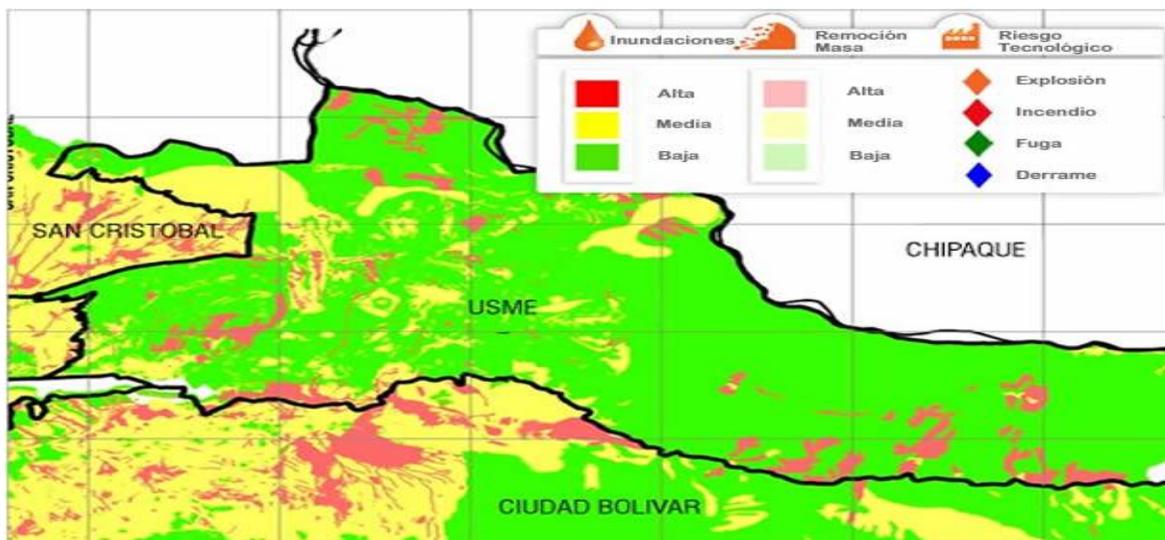
### 1.3. MARCO GEOGRAFICO DE LA LOCALIDAD DE USME, BOGOTA D.C.

En este marco se explicará la constitución de la localidad de Usme, Bogotá D.C, basada en la ficha técnica de la Veeduría Distrital del año 2018, con el fin de tener una idea que apoye el desarrollo de este proyecto.

- **Localización y límites**

La localidad quinta de Usme (Bogotá D.C), se encuentra localizada al suroriente de la ciudad, limitando al Oriente con los municipios de Chipaque y Une, la antigua carretera a Oriente separa la zona urbana de la rural encontrándose allí el parque Ecológico Distrital de Montaña Entrenubes, al Occidente con río Tunjuelo y la localidad de Ciudad Bolívar, al Sur limita con la localidad de Sumapaz hasta la piedra San David y al costado norte con la localidad de San Cristóbal (SecretariaPlaneacionBogotá, 2017).

**Ilustración 3: localidad de Usme (Bogotá.D.C)**



Fuente: Ficha local (Veeduría Distrital, 2018).

Esta localidad consta de 226 barrios y 14 veredas, tiene una extensión de 21.506 hectáreas, es decir un 13% de Bogotá, donde el tipo de suelo es un 10% urbano (2.121 ha), una expansión urbana de 4% (902 ha) y un 86% rural (18.483 ha). Cuenta con 8 unidades de

planeación zonal (UPZ)<sup>1</sup>, las UPZ se clasifican, según sus características predominantes así (VeeduríaDistrital, 2018).

**Tabla 1: clasificación y extensión de la UPZ, Usme (Bogotá. D.C).**

Numero	UPZ	Clasificacion	Área(ha)	%
52	La Flora	Residencial de Urbanización incompleta	187,7	6,2%
56	Danubio	Residencial de Urbanización incompleta	288,7	9,5%
57	Gran Yomasa	Residencial de Urbanización incompleta	535,8	17,7%
58	Comuneros	Residencial de Urbanización incompleta	493	16,3%
59	Alfonso Lopez	Residencial de Urbanización incompleta	216,5	7,1%
60	Parque Entrenubes	Predominantemente dotacional	382	12,6%
61	Ciudad Usme	Desarrollo	925,5	30,6%
<b>Total</b>			<b>3029,2</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaria de planeación de Bogotá. D.C. (SecretaríaPlaneaciónBogotá, 2017)

- **Población**

La población proyectada a 2018 es de 342.940 habitantes, donde la densidad poblacional a 2017 es de 162 hab/ha, de ésta población 161.691 son hombres y 175.249 son mujeres. Además de las 324.684 personas vinculadas al SISBEN en la localidad la mayoría pertenece al estrato 1 y 2, lo cual evidencia que ésta es una de las localidades con población de menores ingresos.

- **Presupuesto local**

El Fondo de Desarrollo Local (FDL)<sup>2</sup> en 2017 contó con un presupuesto disponible de inversión directa de \$56.039 millones (comprometió \$54.734 millones), se ejecutaron

<sup>1</sup> Las localidades de Bogotá están divididas en Unidades de Planeamiento Zonal –UPZ- las cuales, de acuerdo al POT, tienen como propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a la dinámica productiva de la ciudad y a su inserción en el contexto regional, involucrando a los actores sociales en la definición de los aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal (SecretaríaPlaneaciónBogotá, 2017).

<sup>2</sup> mediante la descentralización administrativa distrital se llevó a cabo la división territorial del Distrito Capital en localidades; cada una con su Junta Administradora Local (JAL), que ejecuta su presupuesto a través de los Fondos de Desarrollo Local (FDL). Cada fondo tiene personería jurídica y patrimonio propio (Decreto Ley 1421 de 1993, en el art. 87); con cargo a los recursos del FDL se financia la prestación de servicios y la construcción de obras de competencia de las JAL, a su vez, estos dineros son manejados a través de la Dirección Distrital de Tesorería (DDT), actuando como su tesorería en forma de recaudador y pagador. Los fondos de desarrollo local se constituyen para cada localidad, actualmente se presentan veinte localidades; mediante el Acuerdo 6 de 1992, con el propósito de recibir los recursos aportados a la localidad (SecretaríaPlaneaciónBogotá, 2017).

mediante procesos contractuales \$49.550 millones que representan el 90% del total comprometido por la localidad (Veeduría Distrital, 2018).

- **Fortalezas**

Cabe destacar que Usme es una de las localidades de Bogotá con un alto potencial de desarrollo gracias a los recursos ambientales e hídricos con que cuenta, que se pueden explotar a través del ecoturismo. A su vez, Usme puede convertirse en un importante polo de desarrollo gracias a las ventajas que le brinda la vía al Llano, puerta de entrada de los productos agropecuarios de dicha región. La construcción de un centro de acopio, comercialización y distribución de alimentos para la ciudad, que impida la entrada de camiones a la capital, contribuirá a mejorar la movilidad urbana, y aumentar la productividad del Distrito. Otra de las ventajas de la localidad es que, a excepción de Ciudad Bolívar, registra los precios más bajos de suelo por metro cuadrado, convirtiéndose en un lugar atractivo para la construcción de soluciones de vivienda, que además de ayudar a disminuir las carencias habitacionales de la ciudad puede generar puestos de trabajo para los habitantes de la localidad (Alcaldía Mayor Bogotá, 2017).

- **Economía rural**

En referencia a la economía de la localidad, en el sector rural la actividad económica principal es la producción agropecuaria y en forma secundaria la explotación de canteras. De las 18.483 hectáreas que conforman el área territorial rural de la localidad, 5.572 hectáreas (26%) están destinadas a la explotación ganadera, 1.286 hectáreas (6%) a la actividad agrícola, 3.215 hectáreas corresponden a bosques y las restantes a páramo. Predominan los cultivos de papa con el 74,6% del área cultivada, seguido por arveja con 19,4% y haba 3,7%. Otros cultivos de menor importancia son: cebolla, maíz, hortalizas, curuba, mora y otras frutas. La producción de estos cultivos se comercializa en la plaza de mercado local y en Corabastos (Alcaldía Mayor Bogotá, 2017).

De la población económicamente activa que habita en la zona rural, el 85,2% labora en el sector agropecuario ya sea como propietarios, jornaleros, arrendatarios o mediante el sistema de compañías (productores que se asocian con aportes de tierra, capital y mano de obra). El 10,7% se emplea en los sectores industrial o de servicios en el área urbana y el 4,1% son tenderos o transportadores. La falta de fuentes de empleo estables en el área rural, la cercanía a la ciudad y las labores urbanas más fáciles en comparación con el trabajo en el sector agropecuario, inducen a un desplazamiento continuo de la población económicamente activa que después no vuelve a emplearse en el campo; esto hace que se presente escasez de mano de obra especialmente en las épocas de siembra, desyerba, aporque y cosecha, obligando a

los agricultores a contratar mano de obra en la Plaza de Los Mártires con el consiguiente riesgo que esto puede generar (AlcaldiaMayorBogotá, 2017).

- **Economía urbana**

En lo referente a la plataforma empresarial de la localidad, a partir de los registros mercantiles de la Cámara de Comercio de Bogotá, se tiene que la localidad de Usme cuenta con un 13% (1.063) establecimiento dedicadas a la actividad económica industrial, un 18% (1.457) en alojamiento, un 41% (3.233) en comercio y un 28% (2.209) en otros (VeeduríaDistrital, 2018). Lo anterior evidencia que en el campo industrial puede ser un buen foco de negocio, entendiendo que no se encuentra saturado.

Adicionalmente, al comparar la concentración de activos por localidades, se encuentra que Usme ocupa el último lugar dentro de las localidades urbanas del Distrito según volumen de activos, con una participación de tan sólo el 0,03% dentro del total de activos de las empresas de la ciudad, en contraste el peso demográfico que presenta esta localidad, al concentrar el 4,2% de la población del Distrito. Todo esto deja a Usme en el nivel 1 de jerarquía por manejo de activos<sup>3</sup>, mostrando una gran dispersión con respecto a las demás localidades y se considera que los equipamientos urbanos para el desarrollo de la pequeña, mediana y gran empresa son deficitarios, por lo que la localidad evidencia una gran debilidad para vincular actividades productivas de mayor jerarquía que permitan brindar un mayor nivel de bienestar y desarrollo socioeconómico para los habitantes de la localidad (AlcaldiaMayorBogotá, 2017). Dinamizar el sector productivo local mejoraría las condiciones socioeconómicas de los habitantes de la localidad.

En la localidad predomina la economía informal y el sector comercial se caracteriza por la existencia de tiendas, almacenes pequeños, vendedores ambulantes y mercados móviles. Se destacan cuatro tipos de establecimientos de acuerdo con la actividad económica que desarrollan, 23% son establecimientos dedicados a la venta de ropa, 18% supermercados y otros, que incluye bares, expendio de licores y parqueaderos, peluquerías con el 14%, droguería 9%, lavandería 5%, miscelánea 5% y restaurantes, panadería y pastelerías 5%. Los primeros cuatro grupos concentran 73% de los establecimientos ubicados en esta localidad (Albarracín & Goez, 2018). Por lo anterior es posible pensar en una estrategia de generación de ingresos basada en la pastelería y repostería. Además, la pastelería como carrera está en auge, ha sido un boom, según la chef Mónica Ríos, Directora de innovación y desarrollo del Colegio de Gastronomía Gato Dumas Colombia (Alvarez, 2018).

---

<sup>3</sup> La distribución de los activos al interior de Bogotá tiene un alto nivel de concentración que permite identificar 7 niveles de jerarquía de las localidades por manejo de activos; donde el nivel 7 corresponde a las localidades con mayor concentración de activos y el nivel 1 a la localidad con menor concentración. Fuente: DAPD, Nuevas Áreas en Bogotá para el desarrollo de Piezas Similares al Anillo de Innovación, 2001.

La tasa de ocupación en Usme es 47,41%, la cual es levemente inferior al promedio distrital (47,58%). Por su parte, la tasa de desocupados de Usme es 9,05%, superior al nivel promedio del Distrito (7,78%), lo que ubica a la localidad como la cuarta con mayor nivel de desempleo, cerca de 2 puntos porcentuales por debajo del nivel de desempleo de Ciudad Bolívar, que constituye la localidad con mayor desempleo del Distrito (Alcaldía Mayor Bogotá, 2017).

De acuerdo a lo anterior surge la necesidad de la creación de nuevos empleos, los cuales reflejen el aumento en los ingresos de las personas vulnerables, quienes en su mayoría cuentan con menores oportunidades. En este orden de ideas el estudio a nivel de pre factibilidad de construir una propuesta productiva que genere alternativas de ingresos a población vulnerable de la localidad de Usme (Bogotá D.C) busca aportar soluciones al problema de las limitadas opciones de empleabilidad en la zona. Teniendo en cuenta que actualmente la gastronomía muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, debido a los cambios culturales donde se filtra de manera más fácil información, recetas, ingredientes y costumbres relacionadas con la comida como consecuencia de la revolución informática que trae la globalización. Además se encuentra una nueva combinación de las técnicas e ingredientes de la cocina mundial (Rivera, 2014) con los elementos propios de una región. Lo que genera nuevos productos que despiertan el interés de las regiones involucradas y de esta forma crear y desarrollar nuevos procesos y productos.

Basado en lo anterior se ha motivado para desarrollar nuevos productos dentro del área de la pastelería y la repostería, pero esto aún no se ve reflejado en los diferentes establecimientos que ofrecen estos productos al consumidor como las pastelerías, reposterías y algunas panaderías; ya que actualmente se encuentran productos tradicionales elaborados con ingredientes de baja calidad, sin innovación y pocas opciones para personas que sufren de patologías como la diabetes, obteniendo consumidores insatisfechos y en un punto de conformismo poco saludable para el desarrollo del sector de los alimentos. En este sentido surge la idea de crear una empresa productora y comercializadora de productos de pastelería y repostería dentro de la localidad de Usme, en la ciudad de Bogotá, D.C

#### **1.4. TIPO DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA**

Este tipo de investigación se ocupa de describir las características identificadas en los diferentes elementos y componentes y la relación entre estos con el fin de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo características demográficas de los clientes y consumidores (Alvares, 2011, pág. 146) Los datos son obtenidos generalmente de fuentes secundarias y de encuestas desarrolladas en el campo en cuestión. La investigación descriptiva utiliza técnicas de recolección como la observación, la entrevista, los cuestionarios y los informes y/o documentos elaborados por terceros.

En la investigación propuesta para el desarrollo de este análisis de prefactibilidad que tiene como finalidad la creación de la empresa Pastelería y Repostería AMUCI destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de Usme en la ciudad de Bogotá, D.C. se llevará a cabo un diagnóstico comercial en la localidad ya mencionada.

El método de investigación se basará en la observación, la cual explica que es una técnica de recolección de datos primaria, que se realiza por medio de los sentidos del investigador captando la realidad que lo rodea (Alvares, 2011, pág. 250). La ventaja de esta técnica consiste en que con respecto a las ciencias del hombre los hechos son percibidos de forma directa, sin intermediaciones permitiendo captar la situación de forma natural. También se utilizará la encuesta, esta es una forma de recolección de datos como fuente primaria (Alvares, 2011, pág. 252), funciona por medio de formularios que se aplican a aquellos problemas que se pueden investigar por medio de la observación. La encuesta puede llegar a ser subjetiva ya que a veces se presentan presunción de hechos y situaciones por parte de los entrevistados. Las encuestas son de corta duración, exactamente siete preguntas.

Por otra parte a la hora de determinar la población y muestra es importante conocer que la población puede definirse como un conjunto de medidas o el recuento de todas las unidades que presentan una característica común. Se podría definir como un conjunto de mediciones, finito o infinito, real o conceptual (Alvares, 2011, pág. 703).

Para este análisis de prefactibilidad la población está definida por los habitantes y las empresas ubicadas en la localidad de Usme de la ciudad de Bogotá, D.C., la población se podría definir como finita ya que está constituida por un grupo limitado de elementos considerados pequeños que cuentan con características cualitativas y cuantitativas, donde en las características se proporciona información sobre aspectos del individuo como motivaciones, actitudes, opiniones, disponibilidad a pagar, entre otras, para recolectar información estadística con el fin de deducir una muestra representativa.

Referente a la muestra en estadística, también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra, es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo

cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo (Wilks, 1962). Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula (Fischer & Navarro, 1999).

**Ecuación 1: cálculo del tamaño de la muestra, conociendo el tamaño de la población.**

$$n = \frac{\sigma^2 (N)(P)(q)}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 (P)(Q)}$$

Fuente: tomado de (Psyma, s.f.)

$\sigma$ = nivel de confianza

N= universo o población de la localidad de Usme

P= probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

e=error de estimación (precisión de los resultados)

n= número de elementos (tamaño de la muestra)

- **Procedimiento para determinar la muestra**

La localidad de Usme en el año 2018 cuenta con 342.940 como población total de la localidad (VeeduríaDistrital, 2018). Para determinar la muestra se tomará como población objetivo las personas entre 19 y 59 años de edad, debido a que son las personas que pueden tener mayor capacidad adquisitiva. La cantidad de personas entre 19 y 59 años de edad en la localidad es de 205.969 (VeeduríaDistrital, 2018), población que tomaremos como N en el procedimiento.

**Datos:**

- $\sigma = 95\%$  nivel de confianza
- N = 205.969 habitantes a 2018
- P = 50% probabilidad de éxito.
- Q= 50% probabilidad de fracaso.
- e= 5% error de estimación.

$$n = \frac{(95\%)^2 * (205.969) * (50\%) * (50\%)}{(5\%)^2 * (205.969 - 1) + (95\%)^2 * (50\%) * (50\%)} = 90$$

- n= 90

Después de realizar los cálculos con la operación anterior se determinó que el tamaño de la muestra es de 90. Es decir que se debe llevar a cabo una totalidad de 90 encuestas para desarrollar la investigación del mercado.

## 1.5. ENCUESTA

Se aplicara una encuesta a una muestra de la población de la localidad de USME de la ciudad de Bogotá, D.C., con el objetivo de identificar los perfiles y hábitos de compra de los consumidores de productos pasteleros en la localidad.

**Tabla 2: Ficha técnica encuesta de productos de pastelería y repostería (ver anexo 1).**

FICHA TECNICA	
Realizado por	Jheny Cecilia Bolaños Claros
Población	Habitantes entre los 19 y 59 años de edad de la Localidad de Usme, Bogotá D.C.
Unidad de muestreo	Personas
Fecha	Junio – Julio de 2019
Área de cobertura	Localidad de Usme
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Tamaño de la muestra	90
Objetivo de la encuesta	Recolectar información para el desarrollo de un análisis comercial sobre los gustos de las personas de la localidad por los productos de pastelería y repostería, además de características relevantes en los mismos y la disponibilidad a pagar.
Numero de preguntas formuladas	7

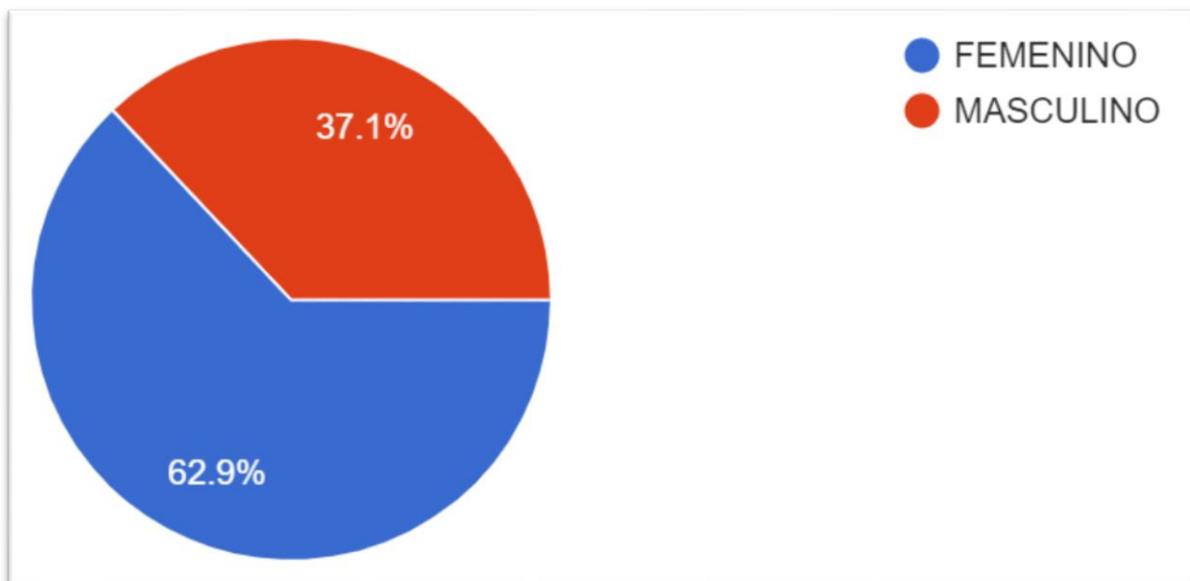
Fuente: elaboración propia.

### 1.5.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA

Después de desarrollar el cuestionario y enviarlo a la población de la localidad de Usme, Bogotá D.C., a través de los distintos grupos sociales tanto en whatsapp y Facebook, se obtuvo un total de 259 respuestas en la cual participaron personas de las distintas UPZ y de edad entre los 19 y 59 años, donde expresaron sus hábitos de consumos de productos de pastelería y repostería, las características que creen son las más importantes tanto en productos como en establecimientos, además de su disponibilidad a pagar por los productos.

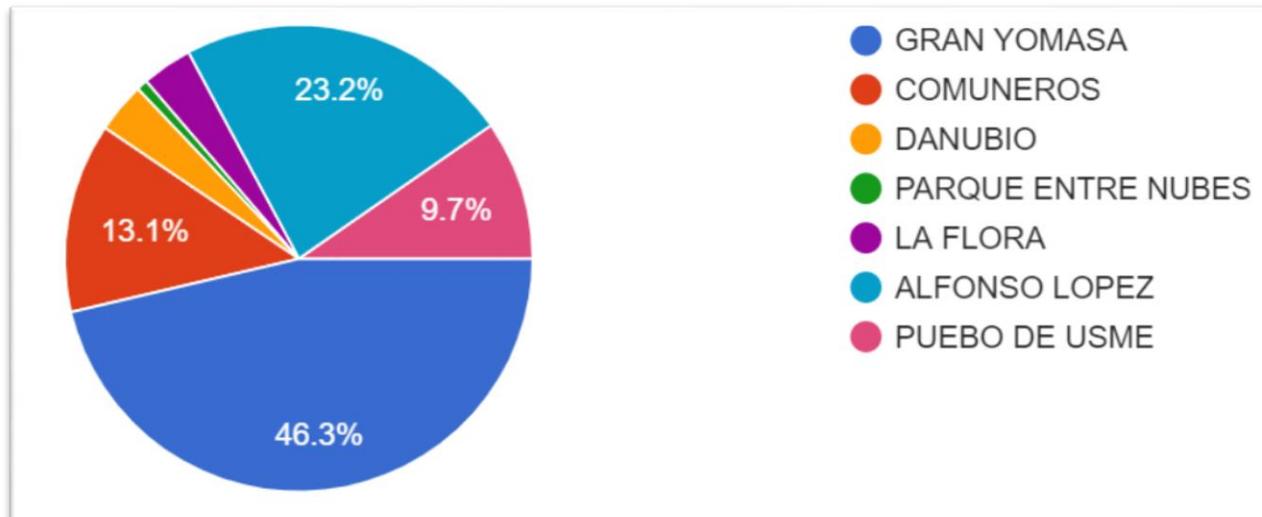
Del total de las encuestas realizadas, el 37.1% fue hecha por hombres y el 62.9% fue hecha por mujeres, lo cual evidencia la participación del género femenino y su interés por los temas de pastelería y repostería. Además la edad promedio de los encuestados está en 36 años, lo cual evidencia la capacidad de poder adquisitivos, pues es una etapa productiva.

**Ilustración 4: Porcentaje de mujeres y hombres que participaron en la encuesta.**



Fuente: elaboración propia

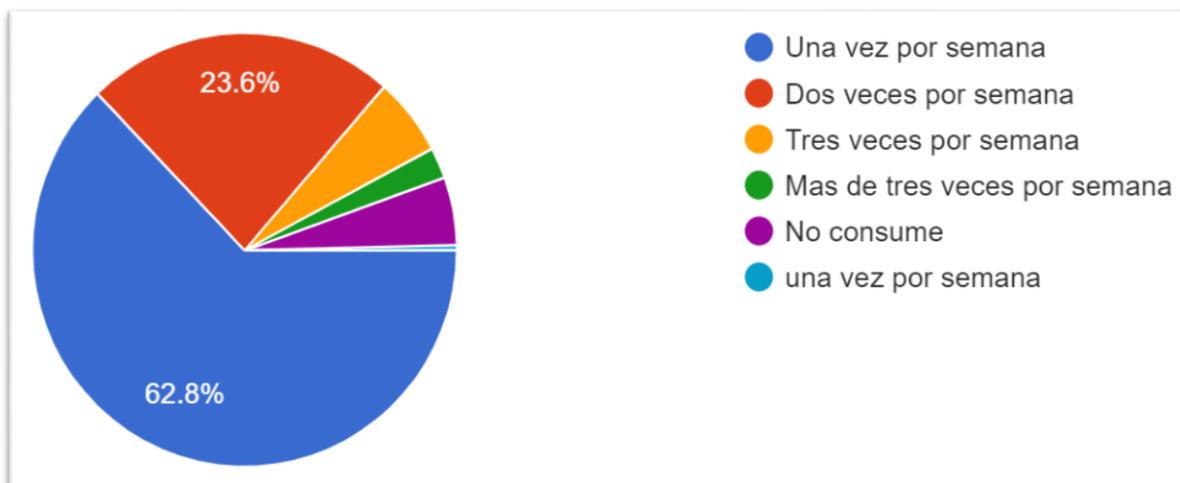
**Ilustración 5: participación de las UPZ en la encuesta.**



Fuente: elaboración propia

Del total de las encuestados, la mayor participación fue de las personas que viven en la UPZ gran Yomasa con un 46.3%, seguido de Alfonso López con un 23.2%, en tercer lugar se encuentra Comuneros con un 13.1% y de cuarto lugar en participación se encuentra el Pueblo de Usme con un 9.7%. De lo anterior podemos observar que la población de mayor participación se encuentra en las UPZ más cercanas donde se tiene planeado ubicar el establecimiento de pastelería y repostería AMUCI, logrando tener un análisis más amplio del mercado.

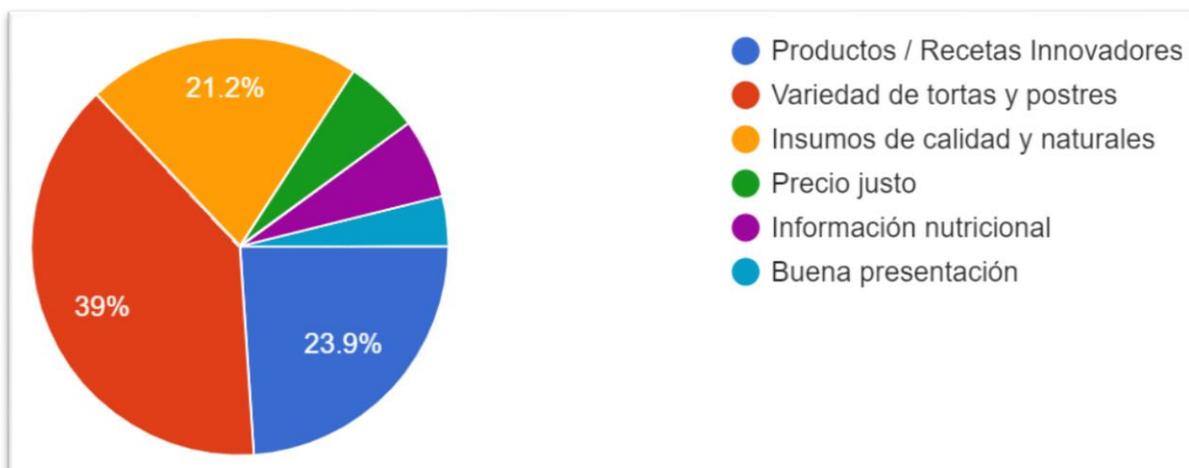
**Ilustración 6: hábitos de consumo de pasteles y postres de los encuestados.**



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta, el 62.6% de las personas encuestadas consumen pasteles o postres una vez por semana y un 23.6% dos veces por semana. Lo anterior evidencia que la demanda de estos productos es elevada y responde al gusto de las personas.

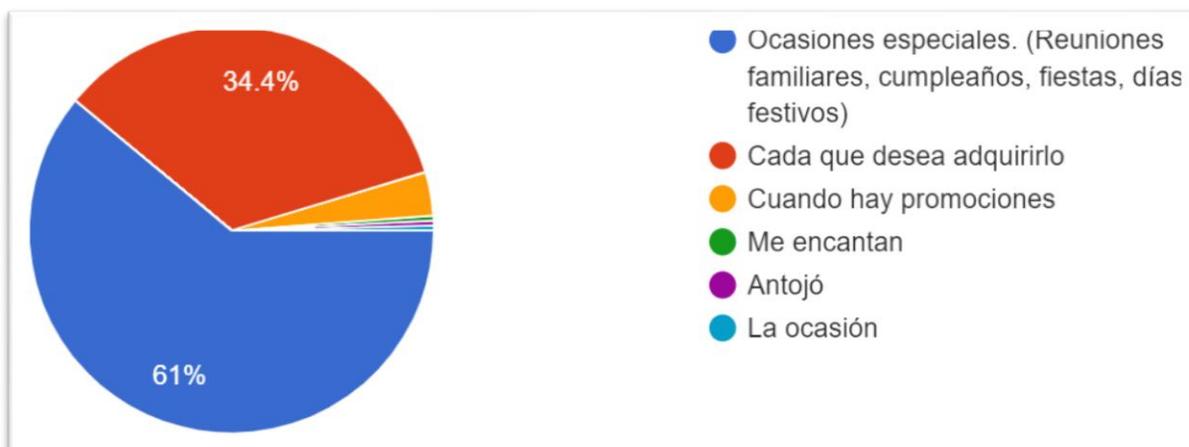
**Ilustración 7: características más importantes de los productos de pastelería y repostería para los encuestados.**



Fuente: elaboración propia

Un 39% de los encuestados coinciden en que la característica más importante es la variedad de tortas y postres, en segundo lugar con un 23.9% se encuentra los productos y recetas innovadores y en tercer lugar con un 21.2% los insumos de calidad y naturales. Aspectos que se deben potenciar en el proyecto en desarrollo.

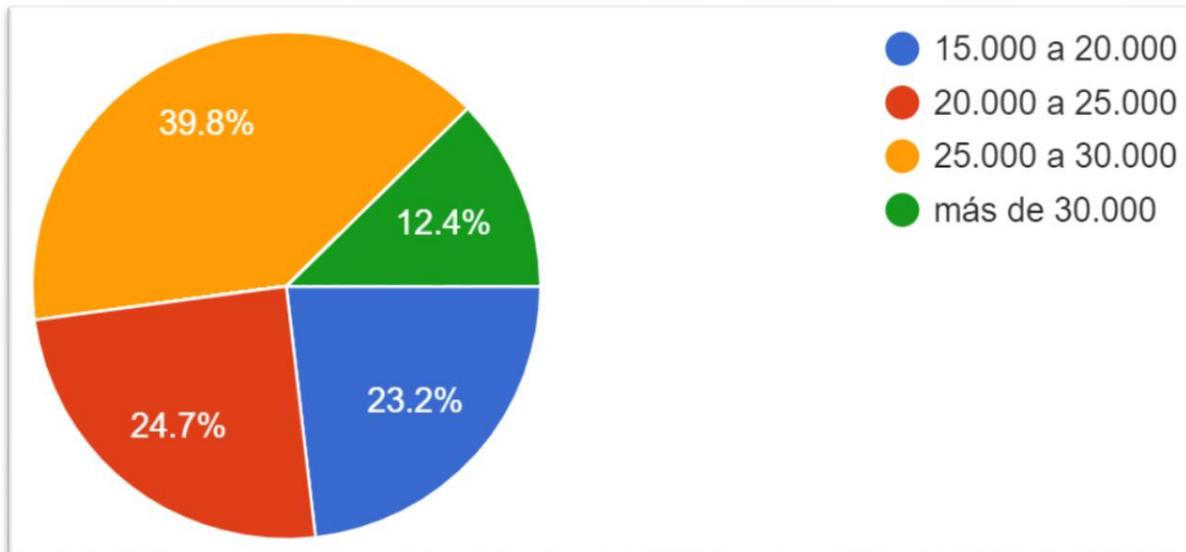
**Ilustración 8: razones por las cuales las personas compran postres o pasteles.**



Fuente: elaboración propia

El 61% de las personas dicen que consumen postres o pasteles en ocasiones especiales y un 34.4% cada que desea adquirirlo. Estas son las razones más comunes por las cuales las personas consumen estos productos, por lo tanto es importante plantear estrategias que aumenten la demanda de productos de pastelería y repostería en nuestro establecimiento.

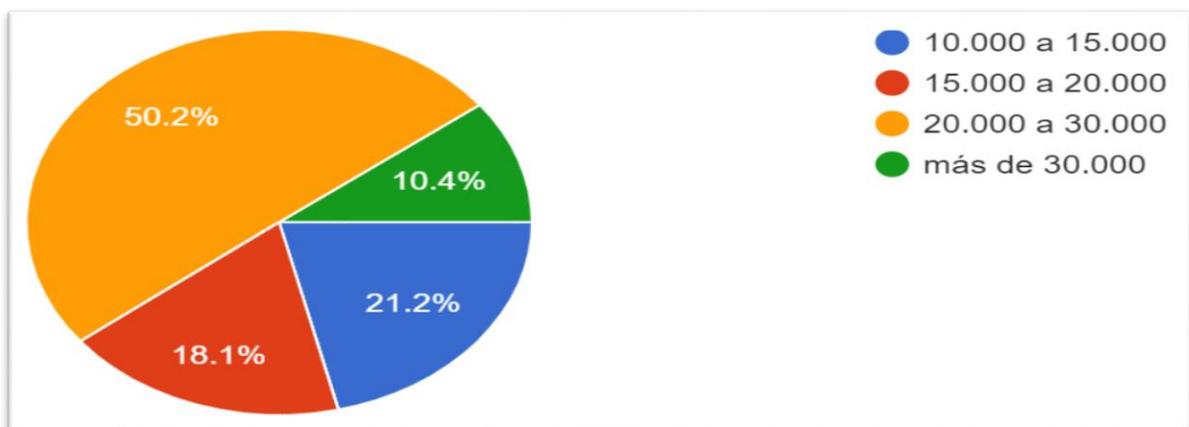
**Ilustración 9: Disponibilidad a pagar por un pastel para 10 personas.**



Fuente: elaboración propia

De las personas encuestadas el 39.8% respondió estar dispuesto a pagar de \$25.000 a \$30.000 pesos por un pastel para 10 personas. En segundo lugar los encuestado dicen estar dispuestos a pagar de \$20.000 a \$25.000 pesos por un pastel para 10 personas con un porcentaje de 24.7% y en tercer lugar tenemos una disponibilidad a pagar de \$15.000 a \$20.000 con un porcentaje de 23.2%. De esta forma tenemos un panorama de los precios que debería manejar la Pastelería y Repostería AMUCI para ser competitiva con los diferentes establecimientos en la localidad

**Ilustración 10: disponibilidad a pagar por un postre para 10 personas.**



Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, la disponibilidad a pagar por un postre para 10 personas que obtuvo el mayor porcentaje fue de \$10.000 a \$15.000 con un 50.2%. En segundo lugar con un 21.2% está la disponibilidad a pagar de \$10.000 a \$15.000.

En conclusión podemos decir que la mayoría de los encuestados evidencia su gusto por los productos de pastelería y repostería, donde creen que la variedad, la buena atención y la calidad son las características más importantes que deben tener los establecimientos y productos, de tal forma también están dispuestos a pagar más del precio promedio de los productos que se encuentran en el mercado. En este sentido tenemos un punto de partida para establecer los precios de los productos que produzcan al mercado la Pastelería y Repostería AMUCI. También es importante identificar que la mayoría de los encuestados respondió vivir en la UPZ gran Yomasa y Alfonso López, lugar donde se ubicara el establecimiento del proyecto, por lo tanto es un adecuado espejo del mercado pastelero y repostero en la localidad.

## **1.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Para efectuar el análisis de la competencia, se realizó un trabajo de campo en la localidad de Usme, Bogotá D.C., donde se tomó como competencia, establecimientos productores y comercializadores de productos de pastelería y repostería. Este trabajo de campo, evidenció que los establecimientos encontrados como competencia ofrecen servicios de panadería y adjunto ofrecen pasteles y postres. A través del análisis de las encuestas a los distintos establecimientos se pudo deducir que los productos que se comercializan son tradicionales, entre ellos torta tres leches, de chocolate, cheesecake, brownie, etc. Los dueños de los establecimientos expresaron que la torta que más se vende es tres leches. Los establecimientos son

### 1.6.1. ESTABLECIMIENTOS VISITADOS

**Tabla 3: análisis de la competencia**

ESTABLECI MIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA
EL ARTE DE LA BELLA TORTA	Tortas, ponqués, pasteles, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$ 20.000 20 porciones = \$ 30.000 50 pociones = \$100.000 Postre = \$3.000 en adelante. Se cobra \$10.000 más por pastel para 10 personas si la decoración es en pastillaje.	CALLE 91 SUR #5 <sup>a</sup> – 17 UPZ Alfonso López	El voz a voz. Se obsequia la gaseosa por la compra de la torta. No maneja redes sociales.	
ARTE Y SABOR PASTELERIA LA REINA	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$22.000 20 porciones = \$35.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3500 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$15.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 91 SUR # 6 <sup>a</sup> – 02 ESTE UPZ Alfonso López.	En fechas especiales se le ofrece obsequios a los clientes (día de madres, padre, etc). Variedad en productos. Redes sociales.	

ESTABLECIMIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA
LA FRANQUICIA	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$22.000 20 porciones = \$30.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3000 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$10.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 91 SUR # 6ª – 06 ESTE UPZ Alfonso López.	No manejan promociones	
YOSER PAN	Tortas, postres de frutas.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$17.000 20 porciones = \$30.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3000 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$10.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 90 SUR # 6ª – 06 ESTE UPZ Alfonso López	No manejan promociones	

ESTABLECI MIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA
RAMIREZ II	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$20.000 20 porciones = \$30.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3000 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$10.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 90 SUR # 6ª – 06 ESTE UPZ COMUNER OS	En fechas especiales contratan un animador.	
EL PALACIO DE LA TORTA	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$23.000 20 porciones = \$35.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3000 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$12.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 93 SUR # 6c – 15 UPZ COMUNER OS	En fechas especiales obsequian gaseosa por la compra del pastel y contratan un animador. No manejan redes sociales.	

ESTABLECI MIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA
TORTI PAN	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$25.000 20 porciones = \$32.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3000 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$10.000 por torta de 10 porciones	CALLE 81 SUR # 3A – 19 UPZ GRAN YOMASA	En fechas especiales obsequian gaseosa o champaña por la compra del pastel. No manejan redes sociales.	
LA GRAN YOMASA	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$20.000 20 porciones = \$30.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3.500 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$10.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 81 SUR # 8A – 41 UPZ GRAN YOMASA	En fechas especiales obsequian gaseosa o champaña por la compra del pastel. No manejan redes sociales.	

ESTABLECI MIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA
TORENO PASTELERIA	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$18.000 20 porciones = \$36.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3.500 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$15.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 81 SUR # 10A – 21 UPZ GRAN YOMASA	En fechas especiales obsequian gaseosa o champaña por la compra del pastel. No manejan redes sociales.	
SABROSURA S Y ARTE	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$22.000 20 porciones = \$45.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3.500 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$20.000 por torta de 10 porciones.	CARRERA 1A # 75 – 08 SUR UPZ GRAN YOMASA. CUENTA CON TRES SEDES MÁS.	En fechas especiales obsequian gaseosa o champaña por la compra del pastel. Manejan redes sociales	
ESTABLECI MIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA

ESTABLECI MIENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN	FOTOGRAFÍA
DONNO'S	Tortas, postres.	6 porciones = \$12.000 10 porciones = \$22.000 20 porciones = \$35.000 50 porciones = \$100.000 Postres = 3.500 en adelante. Las decoraciones en pastillaje tienen un costo de \$15.000 por torta de 10 porciones.	CALLE 3 SUR # 106-9 UPZ PUEBLO DE USME	En fechas especiales obsequian gaseosa o champaña por la compra del pastel. No manejan redes sociales.	

Fuente: elaboración propia

## 1.6.2. ANALISIS GENERAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS VISITADOS.

**Tabla 4: Análisis de ambiente y decoración**

AMBIENTE Y DECORACION		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	PROPUESTA DE MEJORA
No se encontraron malos olores	Poco énfasis en la comodidad del cliente.	Usar sofás y sillones de material de calidad para dar comodidad al cliente.
Amabilidad al atender	Ningún establecimiento tenía temática o música relajante, ni calefacción.	Crear adecuada concordancia entre los productos del lugar y los productos ofrecidos, además ambientar con música agradable. También usar calefacción.
Mobiliario adecuado para la exhibición	En algunos la iluminación era baja.	Usar lámparas para iluminar el lugar con regulador. Usar vajilla personalizada.
	Algunos establecimientos no eran amplios.	Buscar un local amplio donde el cliente no se sienta abrumado.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5: Análisis de producto y precio**

PRODUCTO Y PRECIO		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Precios consistentes con la calidad de los productos	Poca variedad en productos. Se ofrecen los tradicionales.	Ofrecer variedad de productos.
Buena relación costo/beneficio	Algunos productos eran muy dulces	Hacer énfasis en la calidad y tratar de usar menos dulce.
Sabores equilibrados y frescos	La decoración de los productos es similar en todos los establecimientos.	Emplear decoración atractiva y novedosa en los productos.
Tamaños de las porciones adecuadas.	En algunos establecimientos los empaques no tenían el nombre de la pastelería.	Utilizar empaques con los logos de la pastelería.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6: Análisis de tecnología empleada**

TECNOLOGÍA EMPLEADA		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	PROPUESTA DE MEJORA
La tecnología es adecuada para el tipo de establecimiento, entre ellos caja registradora, cámara de seguridad, neveras, hornos, cafeteras, batidoras.	No cuentan con computador con software que les permita llevar un adecuado control financiero de sus ventas. No contar con un equipo de sonido. No contaban con datafono.	Invertir más en equipos tecnológicos que permitan atraer más clientes ya así maximizar los beneficios.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 7: Análisis de promoción y publicidad**

PROMOCION Y PUBLICIDAD		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Cuentan con sus avisos grandes donde se puede ver el nombre del establecimiento. Algunos manejan redes sociales. Manejan promoción en fechas especiales como un obsequio por comprar o un animador para atraer clientes.	No se indicaba el nombre del producto, los ingredientes y el precio. No tienen tableros informativos sobre ofertas. No cuentan con servicio de wifi. Falencias en cuanto a señalización de seguridad.	Instalar toda la señalización indicada por la ley. Identificar adecuadamente los productos ofrecidos indicando su nombre, principales ingredientes y precio. Instalar un tablero en el que se pondrá la carta, e información de interés, promociones, descuentos y demás. Crear redes sociales.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8: Análisis de clientes**

CLIENTES		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Alta rotación. Nivel adquisitivo medio. Grupo familiar y de amigos.	Al ser una localidad donde vive gente de estratos bajos se evidencia personas de la calle, las cuales entran en ocasiones a pedir.	Adecuar el establecimiento para lograr un mayor número de clientes. Controlar el ingreso de personas de la calle para no afectar la comodidad y tranquilidad de los clientes.

Fuente: elaboración propia

- **Amenaza de nuevos participantes**

Teniendo en cuenta, que las barreras de entrada en esta industria son bajas, encontramos pequeñas panaderías y pastelerías en la localidad de Usme, Bogotá D, C., con un escaso control en cuanto a ubicación, promoción y ambientación. Reconociendo que el incremento de estos establecimientos motiva al mejoramientos de los productos y características de servicio.

- **Rivalidad entre empresas existentes**

En este aspecto se puede decir que existe una alta rivalidad entre las empresas, debido a que manejan los mismos productos, se ubican en las avenidas principales y la mayoría no maneja promociones. En el tema de las características del producto o servicio, se encontró que en los establecimientos estudiados, los productos en general sobresalen por una muy buena calidad.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En cuanto a los productos sustitutos sabemos que el 53% de la población Colombiana sustituye el pan por arepa (SENA, 2006). Ahora bien, si nos enfocamos en la ciudad de Bogotá, el porcentaje de arepas bajaría sustancialmente, pues al contrario que en departamentos como Antioquia, donde consumen diariamente al desayuno arepa, en Bogotá no se tiene esa costumbre. Por lo tanto, se podría decir que este sustituto no pondría un techo tan bajo a los precios en la ciudad de Bogotá, que limitara los rendimientos de las empresas de este sector, por lo tanto, estos sustitutos, no representan mayor amenaza. Por otra parte en cuanto a pasteles y postres los productos sustitutos hacen referencia comidas rápidas, como pizzas, hamburguesas, helados, perros calientes, etc.

- **Poder de negociación de los compradores**

Se podría decir que el poder de negociación de los clientes en este sector es medio, debido al número de pastelerías y reposterías en la localidad y que además su diferenciación en productos no es muy marcada y sus precios son similares.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto a este factor, se considera que los proveedores no tienen tanto poder de negociación, debido a que la materia prima que predomina es la harina y existen sólo 20 empresas molineras en el país, como: Harinera del Valle, Harina de Trigo Haz de Oros, El Lobo y El Tigre; son las que manejan el mercado y funcionan con competencia perfecta. Si una baja el precio, porque baja el precio del trigo, lo bajan todas; Sin embargo, esto no se refleja tanto en el precio de los pasteles y postres, pues se juega más con los márgenes. No es común encontrar un mismo pastel hoy a \$20.000 y mañana a \$25.000, debido a la subida de la harina; de hecho, la tendencia en el cambio de precios en los pasteles y postres es anualmente

- **Poder relativo de otras partes interesadas**

El poder que ejercen el gobierno y sus entidades es bajo, tal como se muestra el estudio realizado por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería, donde se evidenció, que una de las tendencias más fuertes en este sector es el poco cumplimiento que la industria panificadora le da a los requisitos legales, y juzgando por la cantidad de panaderías tradicionales de barrio que se ven al caminar por las calles de la ciudad, ratificamos el bajo poder de otras partes interesada (SENA, 2006).

## 1.7. PLAN DE MERCADEO

### 1.7.1. LOGOTIPO Y SLOGAN DE LA EMPRESA

Ilustración 11: Logotipo y slogan de la empresa 1



Fuente: elaboración propia

Ilustración 12: Logotipo y slogan de la empresa 2



Fuente: elaboración propia

### Ilustración 13: Logotipo y slogan de la empresa 3



Fuente: elaboración propia

#### 1.7.2. CONCEPTO DEL PRODUCTO

La línea de Pastelería y Repostería AMUCI dedicada a la producción y venta de productos de pastelería y repostería, con delicioso sabor, estilo, calidad e innovadora presentación nace en el año 2020 en la localidad de Usme, Bogotá D.C., con el fin de prestar un servicio de calidad, con estilo, brindando productos deliciosos y bajos en azúcar para lograr un posicionamiento como marca a nivel nacional siguiendo las crecientes tendencias a un modelo innovador y sustentable con el medio ambiente y mejoramiento de la calidad de vida y disfrute de la misma.

El tipo de pasteles que se ofrecerán, son de biscochos esponjosos y suave, alguna combinación de chocolate y otros con rellenos de frutas o frutos secos. Entre ellos, Torta tres leches, Torta de chocolate, Torta milkyway, Torta selva negra, Torta Ángel, Torta de zanahoria. En cuanto a postres se elaboran y comercializaran Brawnies, Tiramisú, Pavlova, Mouse de maracuyá, Pie de limón y Cheesecake.

Además de ofrecer un producto delicioso, se buscará ayudar en el factor nutricional, ya que es la preocupación más común hoy en día, por medio de una materia prima más saludable cómo: productos frescos, productos bajos en azúcar y la combinación amplia de productos naturales. Se pretende llegar a todos los clientes posibles, como grupos familiares, de amigos y grupos empresariales.

### **1.7.3. ESTRATEGIA DE PLAZA O DISTRIBUCION**

Un canal de distribución es el camino que lleva el producto hasta el consumidor. En este caso se cuenta con un canal de distribución directo, porque el cliente adquiere el producto en el mismo establecimiento donde se lleva a cabo la preparación, es decir, Pastelería y Repostería AMUCI es el encargado a través de su punto de venta, hacer llegar los productos a la mesa de los clientes.

En este sentido, según los resultados de la encuesta realizada, se ve que los lugares donde más compran las personas pasteles y postres son los puntos de venta propios, como es el caso de panaderías y pastelerías. Además las pastelerías no ofrecen el servicio a domicilio para adquirir vender sus productos pasteleros. Por tal razón la pastelería y repostería AMUCI tendrá un punto de fabricación y venta directa al público en la UPZ Gran Yomasa y utilizará una estrategia de distribución delivery (domicilio), ésta distribución se hará física, solamente en la localidad de Usme, Bogotá D.C., donde los clientes tendrán la opción de visitar el establecimiento y escoger el producto que quieren consumir o tiene la oportunidad de adquirir a través de una página de internet, donde tendrá acceso a un catálogo con todos los productos, precios, ingredientes y porciones del producto deseado y de esta forma llamar a los teléfonos del establecimiento.

Lo anterior demuestra que la estrategia de distribución, puede llegar a ser viable, ya que una gran parte de la población estaría dispuesta a adquirir este tipo de productos vía internet y a domicilio.

Otra estrategia de distribución, estará encaminada a ofrecer los productos a través de contratos con restaurantes y servicios empresariales, con la condición de servir dichos producto con el logo visible de pastelería y repostería AMUCI, para que así los futuros clientes se familiaricen con la marca; es decir, que se realizará una estrategia de distribución exclusiva.

### **1.7.4. ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Como la materia prima del producto que se ofrecerá, hace parte de la canasta familiar y anualmente la inflación aumenta e influye con nuevos precios para los alimentos que hay en ella, el método que se implementará para fijar los precios se basa en identificar los gastos de administración proyectados, costos de producción proyectada, costo unitario y margen mínimo de utilidad para reinversión. Adicional a esto, para realizar el estudio de precios tendremos como referencia los precios que maneja la competencia, de esta forma la estrategia inicial, será ingresar al mercado con un margen de precios menor al de la competencia; para así seducir al público y obtener una cuota de mercado paulatinamente.

El precio se estableció a través del coste de los insumos necesarios para la elaboración de los distintos pasteles y postres, donde al total de costo se le aplico un porcentaje de rentabilidad de 50% y 100%- Éste porcentaje se estableció de acuerdo al análisis de los

precios del mercado, donde se observa que éstos oscilan entre los \$15.000 y \$40.000 pesos para las tortas y postres de 10 personas, de esta forma al aplicar este porcentaje de rentabilidad se fijó el precio por debajo de los precios del mercado con el objetivo de competir y obtener clientes. A continuación se muestra el precio establecido de los productos que producirá la empresa y la diferencia con el precio de mercado

#### 1.7.4.1. Precio de los pasteles

**Tabla 9: precio torta tres leches**

TORTA TRES LECHES PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 8.896	\$ 17.791	\$ 22.000
PORCIÓN	\$ 890	\$ 1.779	\$ 2.200

Fuente: elaboración propia

**Tabla 10: precio torta de chocolate**

TORTA CHOCOLATE PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 11.490	\$ 22.980	\$ 25.000
PORCIÓN	\$ 1.149	\$ 2.298	\$ 2.500

Fuente: elaboración propia

**Tabla 11: precio torta Milkyway**

TORTA MILKYWAY PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 50%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 20.280	\$ 30.420	\$ 40.000
PORCIÓN	\$ 2.028	\$ 3.042	\$ 4.000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12: precio torta selva negra**

TORTA SELVA NEGRA PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 9.474	\$ 18.947	\$ 28.000
PORCIÓN	\$ 947	\$ 1.895	\$ 2.800

Fuente: elaboración propia

**Tabla 13: precio torta Ángel**

TORTA ANGEL PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 11.214	\$ 22.427	\$ 28.000
PORCIÓN	\$ 1.121	\$ 2.243	\$ 2.800

Fuente: elaboración propia

**1.7.4.2. Precio de postres**

**Tabla 14: precio brownies**

BROWNIES PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 6.365	\$ 12.730	\$ 20.000
PORCIÓN	\$ 637	\$ 1.273	\$ 2.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 15: precio Tiramisú**

TIRAMISU PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 16.085	\$ 32.170	\$ 40.000
PORCIÓN	\$ 1.608	\$ 3.217	\$ 4.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 16: precio Pavlova**

PAVLOVA PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 5.442	\$ 10.883	\$ 15.000
PORCIÓN	\$ 544	\$ 1.088	\$ 1.500

Fuente: elaboración propia

**Tabla 17: precio mousse de maracuyá**

MOUSSE DE MARACUYA PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 5.611	\$ 11.221	\$ 20.000
PORCIÓN	\$ 561	\$ 1.122	\$ 2.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 18: precio Pie de limón**

PIE DE LIMON PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 7.368	\$ 14.736	\$ 20.000
PORCIÓN	\$ 737	\$ 1.474	\$ 2.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 19: precio Flan**

FLAN PARA 10 PERSONAS			
	COSTO INSUMOS	PRECIO CON 100%	PRECIO PROMEDIO DE MERCADO
TOTAL	\$ 6.550	\$ 13.100	\$ 20.000
PORCIÓN	\$ 655	\$ 1.310	\$ 2.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 20: precio unitario de los productos**

<b>PRODUCTO</b>	<b>Precio unitario</b>
<b>TORTA TRES LECHES</b>	\$ 17.791
<b>TORTA CHOCOLATE</b>	\$ 22.980
<b>TORTA MILKY WAY</b>	\$ 30.420
<b>TORTA SELVA NEGRA</b>	\$ 18.947
<b>TORTA ANGEL</b>	\$ 22.427
<b>BROWNIES</b>	\$ 12.730
<b>TIRAMISÚ</b>	\$ 32.170
<b>PAVLOVA</b>	\$ 10.883
<b>MOUSSE DE MARACUYA</b>	\$ 11.221
<b>PIE DE LIMON</b>	\$ 14.736
<b>FLAN</b>	\$ 13.100

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior se observa que los precios de los pasteles oscilan entre los \$17.000 y \$30.000 pesos. Precios que aplicándoles una rentabilidad entre el 50% y 100% aún siguen estado por debajo de los precios del mercado. Lo mismo sucede con los precios de los postres, éstos oscilan entre los \$10.000 y \$33.000 pesos, precios que siguen estando por debajo de los precios de mercado. En este sentido la empresa Pastelería y Repostería AMUCI, iniciaría la producción con una ventaja frente la a competencia, debido a los precios que manejará y a la excelente calidad y servicio que ofrecerá la empresa.

### **1.7.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN**

Basándose en los resultados de la encuesta realizada, la cual indica que las personas que participaron de la encuesta es una población joven y en etapa económicamente activa, entre los 19 y 59 años de edad, se desarrollará una estrategia de promoción en el establecimiento, mediante la animación del local con un animador de eventos, donde el día de la inauguración se rifaran premios con la factura de los clientes que hagan sus compras. También se usarán las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) como herramienta de promoción, tales como Facebook e Instagram, donde a través de estas aplicaciones se darán a conocer las características de los productos e información sobre la localización de la empresa, debido a que estas son las redes sociales que usan la mayoría de las personas. A continuación, se detalla el proceso que se implementará en las redes sociales:

Se creará una página en Facebook, en la que no sólo se mostrarán los productos que se ofrecerán, sino que se brindará un valor agregado, publicando periódicamente recetas

saludables para consumir pasteles y postres en una dieta balanceada; así como anuncios donde se resalten los beneficios de las materias primas que se utilizarán, impulsando a los seguidores tanto a consumir un producto diferente, como a aplicar tips prácticos, los cuales combinados de forma ingeniosa con sus comidas les permitirá no privarse de nuestros deliciosos productos. Como estrategia se replicará la misma información en Instagram.

Para no sesgar los resultados a un sólo segmento de la población, se participará en diferentes ferias y actividades en la localidad, donde se ofrecerán degustaciones de los productos, de esta manera se dará a conocer la empresa de forma directa con los clientes y al mismo tiempo se irá posicionando la marca. Además, por las compras que realicen los clientes participarán en sorteos dos veces en el año, como en el mes de junio y en el mes de diciembre.

- **Selección de medios de comunicación**

Nuestros medios de comunicación considerarán redes sociales debido a la gran influencia que tienen en las relaciones con los clientes. Las plataformas que servirán de ayuda para la difusión de la información son Facebook e Instagram. La publicidad también será impresa, mediante volantes y posters que muestren nuestros productos, políticas de ventas e incentiven su compra.

- **Costos de promoción y publicidad**

Costos de mercadeo: En términos de publicidad se generará por redes sociales por un costo de \$1.548.000 anualmente, papelería publicitaria \$2.781.816, por tanto, los costos de mercadeo serán de \$4.329.816, suponiendo que crecen cada año a una tasa de inflación proyectada cada año.

- **Métodos de promoción**

Una vez por mes se promocionará un producto estrella que tendrá un precio especial para incentivar su consumo y de esta forma permitir que el cliente pruebe a lo largo del año todas nuestras combinaciones de pasteles y postres. Las compras de los insumos al por mayor, sin embargo, se tendrán en cuenta las fechas de cosecha de estas para conseguir mejores precios. Se especificará de manera explícita la vigencia de todas y cada una de las promociones, aclarando que fuera del rango de fecha no se podrá disfrutar de la promoción. Ocasionalmente se ofrecerán combos que integren nuestra línea de productos.

- **Eventos y ferias sectoriales**

La pastelería y Repostería AMUCI pretende darse a conocer dentro del sector mediante ferias gastronómicas donde se resalta la gastronomía existente dentro de la región abriendo espacios para realizar talleres, encuentros y degustaciones para los comensales.

Se asistirá a ferias nacionales como ALIMENTARTE, que se realiza en Bogotá siendo esta un abanico de posibilidades para disfrutar de la gastronomía nacional e internacional. En la capital del país, alrededor de 200 restaurantes se reúnen para mostrar a través de su creatividad e innovación una propuesta gastronómica diferente donde todas las ciudades del país llegan para exponer lo mejor de su cultura, porque cada plato trae consigo el sabor de su región (Compensar, 2018).

### 1.7.6. ANALISIS DOFA

**Tabla 21: análisis DOFA**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Escases de personal especializado en el arte de la pastelería y repostería.</li> <li>* Poca disponibilidad de capital propio para invertir en el negocio</li> <li>* Empresa nueva en el sector.</li> <li>* Lejanía de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplio número de personas interesadas en consumir productos innovadores en sabor de la repostería francesa, así como de calidad o bajos en calorías, también pensar en el segmento para niños, adolescentes y adultos con enfermedades como la diabetes.</li> <li>* Facilidad de acceso a redes sociales para promocionar el negocio</li> <li>* Reconocimiento de la zona como punto comercial importante en Bogotá</li> <li>* Posibilidad de financiamiento accesible.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* En cuanto a precio la compañía tiene precios menores a la competencia, otorga descuentos en fechas especiales.</li> <li>* Modelo de negocio de una repostería francesa basado en las necesidades del cliente</li> <li>* Variada oferta de productos innovadores y de alta calidad</li> <li>* Uso de ingredientes nutritivos, naturales y frescos</li> <li>* Adquisición de equipos y utensilios adecuados a la operación productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alzas en los precios de materias primas</li> <li>* Incrementos de la competencia directa</li> <li>* Inflación</li> <li>* Problemas de inseguridad en el país</li> <li>* Competencia de precios</li> <li>* Situación económica del país</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **2. CAPITULO DOS: ANALISIS TÉCNICO**

En el presente capítulo se busca establecer la viabilidad técnica de una propuesta productiva enfocada en la pastelería y repostería en la localidad de Usme (Bogotá D.C). En este sentido se inicia con la descripción de los productos que se producirán en la empresa, cada uno con su respectiva ficha técnica y la receta de los mismos. En seguida se muestra la localización la empresa dentro de la localidad, especialmente en la UPZ Gran Yomasa, así mismo se establece capacidad instalada del establecimiento y la distribución de las áreas y los correspondientes planos. De igual forma se listan los equipos, maquinas, utensilios y materia primas necesarias para poner en funcionamiento la empresa. También se enuncian las políticas de control de calidad políticas ambientales, normas técnicas, empaque y el análisis organizacional de la empresa. Lo anterior con el objetivo de lograr un excelente funcionamiento en la producción de distintos tortas y postres que se preparan en la Pastelería y Repostería AMUCI, las cuales son a base de una combinación de harinas, chocolates, frutas, huevos, leches y exquisitos glaseados bajos en azúcar y libres de agentes químicos, los cuales reflejan el objetivo de la marca de brindar a la población en general productos deliciosos, de calidad y con estilo. En este sentido el proceso de producción inicia con la selección del proveedor de la materia prima, la cual será de muy buena calidad y con buen precio para poder competir. Dentro de los productos a comercializar se encuentran, torta Ángel, de chocolate, milkyway, selva negra, ángel y postres como brownies, tiramisú, pavlova, mouse de maracuyá, pie de limón y flan. Productos deliciosos y de gran gusto por la población de la localidad.

### **2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas, su objetivo último es la satisfacción de la demanda. Pastelería y Repostería AMUCI considera un proceso productivo estandarizado.

Este proyecto de pastelería y repostería, estará enfocado al producto, se caracteriza porque las instalaciones de la empresa se organizan en torno a la generación del producto. La distribución por producto agrupa el personal y la maquinaria por secuencia de procesos en la elaboración. Para ello se requiere de una distribución por producto, ya que se hacen trabajos continuos y se guía por instrucciones estandarizadas.

La producción de distintos tortas y postres que se preparan en la Pastelería y Repostería AMUCI son a base de una combinación de harinas, chocolates, frutas, huevos, leches y exquisitos glaseados bajos en azúcar y libres de agentes químicos, los cuales reflejan el objetivo de la marca de brindar a la población en general productos deliciosos, de calidad y con estilo.

En este sentido el proceso de producción inicia con la selección del proveedor de la materia prima, la cual será de muy buena calidad y con buen precio para poder competir. Dentro de los productos a comercializar se encuentran:

**Tabla 22: menú de tortas y postres**

<b>TORTAS</b>	<b>POSTRES</b>
a) Torta tres leches. b) Torta de chocolate c) Torta Milkyway d) Torta selva negra e) Torta Ángel	a) Brownies b) Tiramisú c) Pavlova d) Mouse de maracuyá e) Pie de limón f) Flan

Fuente: elaboración propia

## 2.2. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

**Tabla 23: ficha técnica de Torta Tres Leches**

<b>TORTA TRES LECHE PARA 10 PERSONAS</b>						
<b>ITEM</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>			<b>PRECIO UNITARIO KG</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>para el bizcocho</b>						
Huevos	Kilogramo	260	Gramos	0,26	\$ 5.000	\$ 1.300
harina	Kilogramo	120	Gramos	0,12	\$ 2.000	\$ 240
azucar	Kilogramo	120	Gramos	0,12	\$ 2.600	\$ 312
esencia	Kilogramo	2,5	Gramos	0,0025	\$ 10.000	\$ 25
<b>subtotal</b>						<b>\$ 1.877</b>
<b>para el chantili</b>						
crema de leche	Kilogramo	250	Gramos	0,25	\$ 9.230	\$ 2.308
azucar glass	Kilogramo	35	Gramos	0,035	\$ 3.000	\$ 105
cremor tartara	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ 32.000	\$ 320
<b>subtotal</b>						<b>\$ 2.733</b>
<b>para el remojo</b>						
leche condensada	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 10.000	\$ 2.000
leche vaca	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 2.200	\$ 440
cremea de leche	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 9.230	\$ 1.846
<b>subtotal</b>						<b>\$ 4.286</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 8.896</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 890</b>

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 14: Preparación torta tres leches



Fuente: tomado de (Brevis, 2017)

Para el bizcocho, batir los huevos, esencia de vainilla y azúcar al punto de rubans (batido firme). Agregar de a poco harina tamizada con movimientos envolventes. Vaciar la mezcla en un molde de 20 cms enmantecado y llevar a horno por 40 min a temperatura media (160° C). Retirar y enfriar, y luego cortar en 3 partes de forma transversal. Para el remojo, mezclar las 3 leches y la esencia de vainilla. Remojar una parte del bizcocho y agregar una capa delgada de manjar. Ir alternando bizcocho y remojo de 3 leches. Para el merengue, poner las claras y el azúcar a baño maría, y revolver hasta disolver el azúcar, luego batir hasta que quede firme. Cubrir la torta con el merengue. Sopletear la cobertura de merengue (Brevis, 2017).

**Tabla 24: ficha técnica de Torta de Chocolate.**

TORTA CHOCOLATE PARA 10 PERSONAS						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
<b>para el bizcocho</b>						
Huevos	Kilogramo	325	Gramos	0,325	\$ 5.000	\$ 1.625
harina	Kilogramo	250	Gramos	0,25	\$ 2.000	\$ 500
azucar	Kilogramo	180	Gramos	0,18	\$ 2.600	\$ 468
esencia	Kilogramo	2,5	Gramos	0,0025	\$ 10.000	\$ 25
mantequilla	Kilogramo	150	Gramos	0,15	5000	\$ 750
polvo de hornear	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 70.000	\$ 350
leche	Kilogramo	60	Gramos	0,06	\$ 2.200	\$ 132
cocoa	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 20.000	\$ 2.000
<b>subtotal</b>						<b>\$ 5.850</b>
<b>para decoracion (crema de queso)</b>						
mantequilla	Kilogramo	80	Gramos	0,08	\$ 5.000	\$ 400
azucar glass	Kilogramo	40	Gramos	0,04	\$ 3.000	\$ 120
queso cema	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 12.000	\$ 2.400
esencia de vainilla	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ 10.000	\$ 100
arequipe	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 14.760	\$ 2.620
<b>subtotal</b>						<b>\$ 5.640</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 11.490</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 1.149</b>

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 15: Preparación torta de chocolate



Fuente: tomado de (Guernika)

Para empezar hacer este bizcocho de chocolate para 10 personas ponemos en un bol ponemos los huevos y los batimos durante 5 minutos. Lo puedes hacer con la batidora o a mano, en ese caso vas a tardar un poco más. Pasado el tiempo le añadimos el azúcar y batimos un minuto más. A continuación, le añadimos el aceite y mezclamos hasta que se integre, Seguidamente, añadimos la leche y mezclamos hasta que se integre, después, añadimos la esencia de vainilla y batimos hasta que se integre el sabor. Cuando esté integrado, le añadimos el cacao, la harina y la levadura química o polvos de hornear tamizándolo todo junto. Una vez todo integrado, le añadimos la sal y mezclamos con la batidora apagada para que la harina no salga volando y cuando esté más o menos integrada la entendemos a la velocidad más baja posible de tu batidora, cuando no veamos grumos en la masa, añadimos el agua caliente. Cuando todo esté listo, ponemos papel encerado, mantequilla con harina o harina en spray en el molde y añadimos la masa. Metemos el bizcocho de chocolate para 12 personas al horno precalentado a 180°C durante unos 50 minutos. Recién sacado del horno lo dejamos enfriar durante 10 minutos en el molde. Pasados los 10 minutos, dejamos el bizcocho enfriar sobre una rejilla boca abajo y se decora si se desea (Guernika).

**Tabla 25: ficha técnica de torta Milkyway**

TORTA MILKYWAY PARA 10 PERSONAS						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
<b>para el bizcocho</b>						
Huevos	Kilogramo	260	Gramos	0,26	\$ 5.000	\$ 1.300
harina	Kilogramo	300	Gramos	0,3	\$ 2.000	\$ 600
azucar	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 2.600	\$ 520
esencia	Kilogramo	2,5	Gramos	0,0025	\$ 10.000	\$ 25
mantequilla	Kilogramo	240	Gramos	0,24	\$ 5.000	\$ 1.200
polvo de hornear	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 70.000	\$ 350
leche	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 2.200	\$ 440
nuez picada	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 50.000	\$ 5.000
chocolatina milk w	Kilogramo	132	Gramos	0,132	\$ 36.667	\$ 4.840
Sal	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 1.000	\$ 5
<b>subtotal</b>						<b>\$ 14.280</b>
<b>para glaseado</b>						
mantequilla	Kilogramo	120	Gramos	0,12	\$ 5.000	\$ 600
azucar glass	Kilogramo	300	Gramos	0,3	\$ 3.000	\$ 900
cremea de leche	Kilogramo	300	Gramos	0,3	\$ 9.230	\$ 1.500
chocolatina milk w	Kilogramo	132	Gramos	0,132	\$ 36.667	\$ 3.000
<b>subtotal</b>						<b>\$ 6.000</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 20.280</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 2.028</b>

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 16: Preparación torta Milkyway**



Fuente: tomado de (KiwiLimon)

Precalente el horno a 160 centígrados. Engrase un molde de pastel de rosca con mantequilla. Derrita 1 barra de mantequilla y las barras de chocolate milky way en una olla. Mezcle bien la sal, bicarbonato, y harina en un recipiente y reserve. En un recipiente grande, acreme la otra barra de mantequilla y el azúcar. Agregue los huevos de uno en uno, batiendo bien después de agregar cada uno. Agregue la vainilla a los huevos con azúcar. Poco a poco, agregue los ingredientes secos, alternando con la leche hasta que todo esté bien incorporado. Agregue el chocolate derretido con la mantequilla, y las nueces. Mezcle bien. Ponga en el molde de rosca y hornee por 1 hora y 15 minutos a 1 hr y media. Prepare el glaseado, derrita la barrita de mantequilla y los 135grs de chocolate Milky Way. Agregue azúcar glass y leche (o crema) hasta conseguir la consistencia deseada. Bañe el pastel (una vez que se haya enfriado) con el betun de chocolate y decore con nueces (KiwiLimon).

**Tabla 26: ficha técnica de torta Selva Negra**

TORTA SELVA NEGRA PARA 10 PERSONAS						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
<b>para el bizcocho</b>						
Huevos	Kilogramo	260	Gramos	0,26	\$ 5.000	\$ 1.300
harina	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 2.000	\$ 200
azucar	Kilogramo	120	Gramos	0,12	\$ 2.600	\$ 312
Sal	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 1.000	\$ 5
cocoa	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 20.000	\$ 400
<b>subtotal</b>						\$ 2.217
<b>para crema chantilli</b>						
crema de leche	Kilogramo	450	Gramos	0,45	\$ 9.230	\$ 4.154
azucar glass	Kilogramo	90	Gramos	0,09	\$ 3.000	\$ 270
cremor tartara	Kilogramo	38	Gramos	0,038	\$ 32.000	\$ 1.216
<b>subtotal</b>						\$ 5.640
<b>para el relleno</b>						
fresas	Kilogramo	300	Gramos	0,3	\$ 2.400	\$ 720
azucar	Kilogramo	30	Gramos	0,03	\$ 2.600	\$ 78
licor	Kilogramo	30	Gramos	0,03	\$ 17.867	\$ 536
chocolate amargo	Kilogramo	50	Gramos	0,05	\$ 50.000	\$ 2.500
<b>subtotal</b>						\$ 3.834
<b>TOTAL</b>						\$ 9.474
<b>costo porcion</b>						\$ 947

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 17: Preparación torta selva negra



Fuente: tomado de (DeRechupetes)

Se trata de una tarta en capas que se consta de bizcocho genovés de chocolate embebido en almíbar con Kirsch, relleno y recubierto de crema chantillí y cerezas maceradas en kirsch o guindas y decorado con virutas de chocolate y cerezas. Pero vayamos por partes, el kirsch es un aguardiente de cerezas, no licor, que preparan en la zona de la Selva Negra con las cerezas de la región. En este caso he utilizado un aguardiente de cerezas de las nuestras, podréis encontrarlo en cualquier tienda de vino y licores. La crema chantillí no es más que una crema de nata que se monta y se endulza con azúcar, que también podemos aromatizar con algún aroma. El bizcocho genovés es perfecto para este tipo de preparaciones de tartas por capas ya que aguanta perfectamente el cortarlo en láminas sin romperse. Es recomendable aromatizarlo y darle jugosidad con algún tipo de almíbar. Y por último las cerezas, lo ideal será conseguir cerezas frescas que podamos macerar nosotros mismos en kirsch para esta tarta, también podríamos utilizar guindas en aguardiente o en almíbar (DeRechupetes).

**Tabla 27: ficha técnica de Torta Ángel**

TORTA ANGEL PARA 10 PERSONAS						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
<b>para el bizcocho</b>						
Huevos (clara)	Kilogramo	260	Gramos	0,26	\$ 5.000	\$ 1.300
harina	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 2.000	\$ 400
azucar	Kilogramo	150	Gramos	0,15	\$ 2.600	\$ 390
1 cdita de cremor t	Kilogramo	15	Gramos	0,015	\$ 64.000	\$ 960
esencia vainilla	Kilogramo	2,5	Gramos	0,0025	\$ 10.000	\$ 25
Sal	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 1.000	\$ 3.075
<b>subtotal</b>						<b>\$ 6.150</b>
<b>para crema chantilli</b>						
crema de leche	Kilogramo	450	Gramos	0,45	\$ 9.230	\$ 4.154
azucar glass	Kilogramo	90	Gramos	0,09	\$ 3.000	\$ 270
cremor tartara	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 32.000	\$ 640
<b>subtotal</b>						<b>\$ 5.064</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 11.214</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 1.121</b>

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 18: Preparación torta Angel**



Fuente: tomado de (Olson)

Precalentamos el horno a una temperatura de 160°C. En primer lugar, batimos las claras de huevo con la cucharadita de crémor tártaro. Cuando las claras estén espumosas y empiecen a perder el color blanquecino, añadimos media taza de azúcar glas tamizado. Seguido, tamizamos la harina de repostería y el azúcar y lo agregamos al bol. Incorporamos media cucharadita de vainilla y mezclamos bien. Repartimos la masa en un molde con tubo o rosca lo más uniforme posible. Horneamos durante 160°C a 30-35 minutos y servimos (Olson).

**Tabla 28: ficha técnica de Brownies**

BROWNIES PARA 10 PERSONAS						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
<b>para el bizcocho</b>						
Huevos	Kilogramo	260	Gramos	0,26	\$ 5.000	\$ 1.300
harina	Kilogramo	230	Gramos	0,23	\$ 2.000	\$ 460
azucar	Kilogramo	300	Gramos	0,3	\$ 2.600	\$ 780
mantequilla		150	Gramos	0,15	\$ 5.000	\$ 750
polvo de hornear		5	Gramos	0,005	\$ 70.000	\$ 350
chocolate amargo	Kilogramo	50	Gramos	0,05	\$ 50.000	\$ 2.500
cocoa	Kilogramo	40	Gramos	0,04	\$ 3.000	\$ 120
esencia de vainilla	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ 10.000	\$ 100
Sal		5	Gramos	0,005	1000	\$ 5
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 6.365</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 637</b>

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 19: Preparación Brownies



Fuente: tomado de (Franchesca).

Precalentar el horno a 325F o 160C. Preparar el molde donde se vaya a cocinar, sea un molde cuadrado o mini cupckaes. Derretir el chocolate junto con la mantequilla en baño de maría, esperar luego que se enfríe o esté a temperatura ambiente. Batir los huevos con la azúcar y la vainilla, hasta lograr una mezcla bien aireada y espumosa. Agregar el chocolate derretido y luego los ingredientes secos (unir todos los secos antes, para que sea más fácil de integrarlos) y mezclar solo para integrar, sin batir mucho. Verter en el molde, previamente preparado, y hornear por 30-40 minutos (si es un molde grande, donde esté toda la mezcla) o 12-15 minutos (si son moldes como los de la foto, pequeños). Dejar enfriar antes de picar o de decorar (Franchesca).

**Tabla 29: ficha técnica de Postre Tiramisú**

TIRAMISU PARA 10 PERSONAS						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
<b>para la base</b>						
Huevos	Kilogramo	390	Gramos	0,39	\$ 5.000	\$ 1.950
harina	Kilogramo	90	Gramos	0,09	\$ 2.000	\$ 180
azucar	Kilogramo	120	Gramos	0,12	\$ 2.600	\$ 312
Sal	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 1.000	\$ 5
<b>subtotal</b>						<b>\$ 2.447</b>
<b>para el jarabe</b>						
agua caliente	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ -	\$ -
café en polvo	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 58.824	\$ 1.176
azucar	Kilogramo	50	Gramos	0,05	\$ 2.600	\$ 130
copa de ron	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 58.667	\$ 1.173
<b>subtotal</b>						<b>\$ 2.480</b>
<b>para el relleno</b>						
queso cema	Kilogramo	500	Gramos	0,5	\$ 12.000	\$ 6.000
azucar	Kilogramo	30	Gramos	0,03	\$ 2.600	\$ 78
leche condensada	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 10.000	\$ 2.000
huevos	Kilogramo	390	Gramos	0,39	\$ 5.000	\$ 1.950
cocoa	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 10.000	\$ 200
colapez (gelatina en	Kilogramo	60	Gramos	0,06	\$ 15.500	\$ 930
<b>subtotal</b>						<b>\$ 11.158</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 16.085</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 1.608</b>

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 20: Preparación tiramisú**



Fuente: tomado de (Vivanda).

Para elaborar la base, forrar un molde de 50x30 cm. con papel manteca y enmantecarlo. Reservar. Batir los huevos con el azúcar hasta que queden cremosos. Añadir la harina, usando el cernidor y mezclar. Una vez mezclado todo, echarlo sobre el molde y llevarlo a horno a 175° C durante 20 minutos en que deberá quedar dorado. Pasado este tiempo, retirar y dejar entibiar. Voltar el contenido sobre un paño húmedo y quitar el papel manteca. Cortarlo en tres partes de acuerdo al tamaño del molde que se va a usar para el relleno. Para hacer el jarabe, disolver el café en agua y añadirle el azúcar y el ron. Rociar con esta mezcla las bases (Vivanda).

Finalmente para el relleno, batir el queso crema con la leche condensada hasta que se mezcle bien. Enseguida, añadir las yemas previamente batidas y el colapez diluido mientras se va moviendo la mezcla. Luego, añadir las claras previamente batidas a punto de nieve y mezclar bien (Vivanda).

En un molde, poner una base, y encima un poco de crema, cubrirla con otra base y seguir de la misma forma hasta terminar con crema. Espolvorear con la cocoa y llevarlo a refrigerar unas dos horas que será el tiempo aproximado en que cuaje (Vivanda).

**Tabla 30: ficha técnica de Postre Pavlova**

PAVLOVA						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
Huevos (claras)	Kilogramo	195	Gramos	0,195	\$ 5.000	\$ 975
cremor tartara	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ 32.000	\$ 160
azucar	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 2.600	\$ 260
vinagre 1 cucharadit	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ 2.600	\$ 26
almidon de maiz	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 9.500	\$ 190
crema de leche	Kilogramo	350	Gramos	0,35	\$ 9.230	\$ 3.231
fresa	Kilogramo	250	Gramos	0,25	\$ 2.400	\$ 600
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 5.442</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 544</b>

Fuente: elaboración propia

## Ilustración 21: Preparación Pavlova



Fuente: tomado de (Lunarillos).

Empezamos por preparar el merengue francés. Pesamos las claras y las ponemos a batir a velocidad media-alta con el cremor tártaro o el limón. Pesamos el doble de peso de las claras en azúcar y reservamos. Cuando las claras ya hacen picos blandos vamos añadiendo el azúcar poco a poco, de cucharada en cucharada, hasta acabarlo. Tardaremos por lo menos 10 minutos en esto. Añadimos el vinagre y el almidón de maíz sin dejar de batir. Seguimos batiendo hasta que apenas notemos el granillo del azúcar al frotar un poco de merengue entre el pulgar y el índice. Vertemos la mezcla con una espátula sobre un papel de hornear o un tapete para horno. Con la espátula le hacemos un hueco poco profundo en el centro, como si hiciéramos un nido, para que luego sostenga la nata y las fresas. Cocemos el merengue en el horno a 140° (sin aire) / 120° (con aire) durante una hora y media. Lo sacamos a una rejilla y lo dejamos enfriar por completo (Lunarillos).

Poco antes de servir la pavlova montamos la nata con robot o con varillas eléctricas, hasta que haga picos duros, pero con cuidado de no pasarnos. La introducimos en una manga pastelera con boquilla rizada grande y decoramos la pavlova con ella. Limpiamos las fresas, les cortamos el peciolo y las partimos en dos o en cuatro. Las colocamos decorativamente encima de la nata, en una cantidad a nuestro gusto. Servimos la pavlova de inmediato (Lunarillos).

**Tabla 31: ficha técnica Postre Mousse de Maracuyá**

MOUSSE DE MARACUYA						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
Huevos (claras)	Kilogramo	390	Gramos	0,39	\$ 5.000	\$ 1.950
Media tasa de agua	Kilogramo	5	Gramos	0,005	\$ -	\$ -
azucar	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 2.600	\$ 260
zumo de maracuya	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ 5.000	\$ 50
zumo de limon	Kilogramo	20	Gramos	0,02	\$ 6.000	\$ 120
crema de leche	Kilogramo	350	Gramos	0,35	\$ 9.230	\$ 3.231
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 5.611</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 561</b>

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 22: Preparación mousse de maracuyá**



Fuente: tomado de (moussepedia).

Mezclaremos el azúcar, el zumo de limón y del maracuyá en una olla a fuego muy bajo. En el momento que el azúcar se disuelva, retiraremos. Añadimos la gelatina al agua, una vez que se haya diluido unimos todo y esperamos a que se enfríe. Mientras batimos la crema de leche hasta que esté bien ligada, para luego unirlo con el maracuyá y la gelatina. Hecho esto, obtendremos las claras de huevo a punto de nieve e iremos añadiendo lentamente hasta que quede muy esponjosa toda la mezcla. Llenaremos los fondos de los moldes con un triturado de los maracuyás frescos y rellenamos con la mezcla. Dejamos refrigerar unas 8 horas y servimos (moussepedia).

**Tabla 32: ficha técnica Postre Pie de Limón**

PIE DE LIMON						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
Huevos (claras y yemas)	Kilogramo	260	Gramos	0,26	\$ 5.000	\$ 1.300
Galleta vainilla	Kilogramo	480	Gramos	0,48	\$ 6.250	\$ 3.000
azucar	Kilogramo	80	Gramos	0,08	\$ 2.600	\$ 208
mantequilla	Kilogramo	100	Gramos	0,1	\$ 5.000	\$ 500
leche condensada	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 10.000	\$ 2.000
zum de limon	Kilogramo	60	Gramos	0,06	\$ 6.000	\$ 360
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 7.368</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 737</b>

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 23: Preparación pie de limón**



Fuente: tomado de (Mranz).

Triturar las galletas María y mezclarlas bien con la mantequilla derretida. Cubrir todo el fondo y las paredes de un plato de cristal para pie y apretar muy bien las galletas con el fondo de un vaso. Poner a remojar la galletita en la leche. Revolver bien y calentar en el microondas para que esté tibia. Poner en la licuadora: la leche condensada, las 4 yemas, el jugo de limón, y la leche con la galletita. Vaciar la mezcla sobre la base de galletas. Refrigerar (Mranz).

Batir las claras con una batidora eléctrica hasta que se formen picos firmes. Añadir el azúcar glas poco a poco y la cucharada de jugo de limón. Batir muy bien. Se extiende el merengue sobre toda la superficie del pie. Se hacen picos con la barriga de una cuchara.

Se pone a dorar en el grill del horno por 1 ó 2 minutos. Solamente tiene que tomar color, tener mucho cuidado de que no se queme. Se dora muy rápido. Refrigerar al menos 3 horas antes de servir para que esté bien frío y firme, delicioso y a disfrutar (Mranz).

**Tabla 33: ficha técnica Postre Flan**

FLAN						
ITEM	UNIDAD	CANTIDAD			PRECIO UNITARIO KG	COSTO TOTAL
Huevos (claras y yemas)	Kilogramo	650	Gramos	0,65	\$ 5.000	\$ 3.250
azucar para el caramelo	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 2.600	\$ 520
azucar para el flan	Kilogramo	200	Gramos	0,2	\$ 2.600	\$ 520
agua	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ -	\$ -
leche	Kilogramo	1000	Gramos	1	\$ 2.200	\$ 2.200
zumo de limon	Kilogramo	10	Gramos	0,01	\$ 6.000	\$ 60
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 6.550</b>
<b>costo porcion</b>						<b>\$ 655</b>

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 24: Preparación flan**



Fuente: tomado de (Paladar, 2019)

Empezamos haciendo el caramelo y para ello colocamos en un cazo el azúcar, encima la agua, y sin remover, calentamos a fuego medio. Vamos girando el cazo a medida que

veamos que el azúcar se disuelve y toma color poco a poco. Cuando todo el azúcar esté disuelto y el caramelo tenga un tono ligeramente dorado, echamos las gotas de zumo de limón, meneamos y apartamos del fuego (Paladar, 2019).

Caramelizamos el recipiente o flanera repartiendo el caramelo por toda la superficie. Muchísimo cuidado con el caramelo ya que alcanza temperaturas altísimas y quema mucho. Para el flan mezclamos los huevos y las yemas con el azúcar con la leche. Cuando el caramelo se haya solidificado vertemos la crema colada en nuestra flanera y cubrimos con la tapa o papel de plata. Introducimos en una cazuela alta y amplia, y con cuidado, ayudándonos de un embudo por ejemplo, echamos agua tibia en el fondo de la cazuela hasta que cubra más o menos la mitad de la flanera (Paladar, 2019).

Colocamos la tapa de la cazuela y ponemos a fuego medio bajo, del 1 al 9, más o menos al 3-4 vigilando que el agua no llegue a hervir. Cocemos el flan durante unos 45 minutos y comprobamos el punto de cocción del flan: los bordes deben estar tiesos y el centro menearse ligeramente. Apagamos el fuego, retiramos la flanera de la cazuela y dejamos que se enfríe a temperatura ambiente antes de refrigerar. Al día siguiente desmoldamos sobre una bandeja (si el flan se resiste un poco pasaremos el filo de un cuchillo por el borde) y servimos (Paladar, 2019).

Una vez se desarrollan los productos, la producción del servicio gira en torno a desarrollar el KNOW HOW:

1. La importancia del decorado al interior del lugar, un ambiente cálido, pero al mismo tiempo fresco y natural donde los clientes se sientan a gusto.
2. La simetría que debe tener todo, es decir, una cocina con una posición que facilite la secuencia de la elaboración del producto, así como la distribución de las mesas y zonas de estar.
3. Autoservicio: una aplicación sólida con el fin de que se lleve a una optimización de la carta y facilidad en su uso.
4. El centro de la empresa es el producto insignia y por tanto antes de la entrega del producto al cliente el jefe de cocina mira su calidad, y homogeneidad.
5. La marca Pastelería y Repostería AMUCI, es sinónimo de sabor, estilo y calidad, por lo tanto parte importante del servicio es el marketing y la publicidad, para esto se designa un rubro anual.
6. Tanto el producto como el servicio deben llegar al cliente de la mejor forma, que el cliente sienta que el servicio prestado por la compra del producto es gratificante y en cada oportunidad que desee comer algo delicioso piense en nosotros como la primera opción.

## 2.3. LOCALIZACIÓN

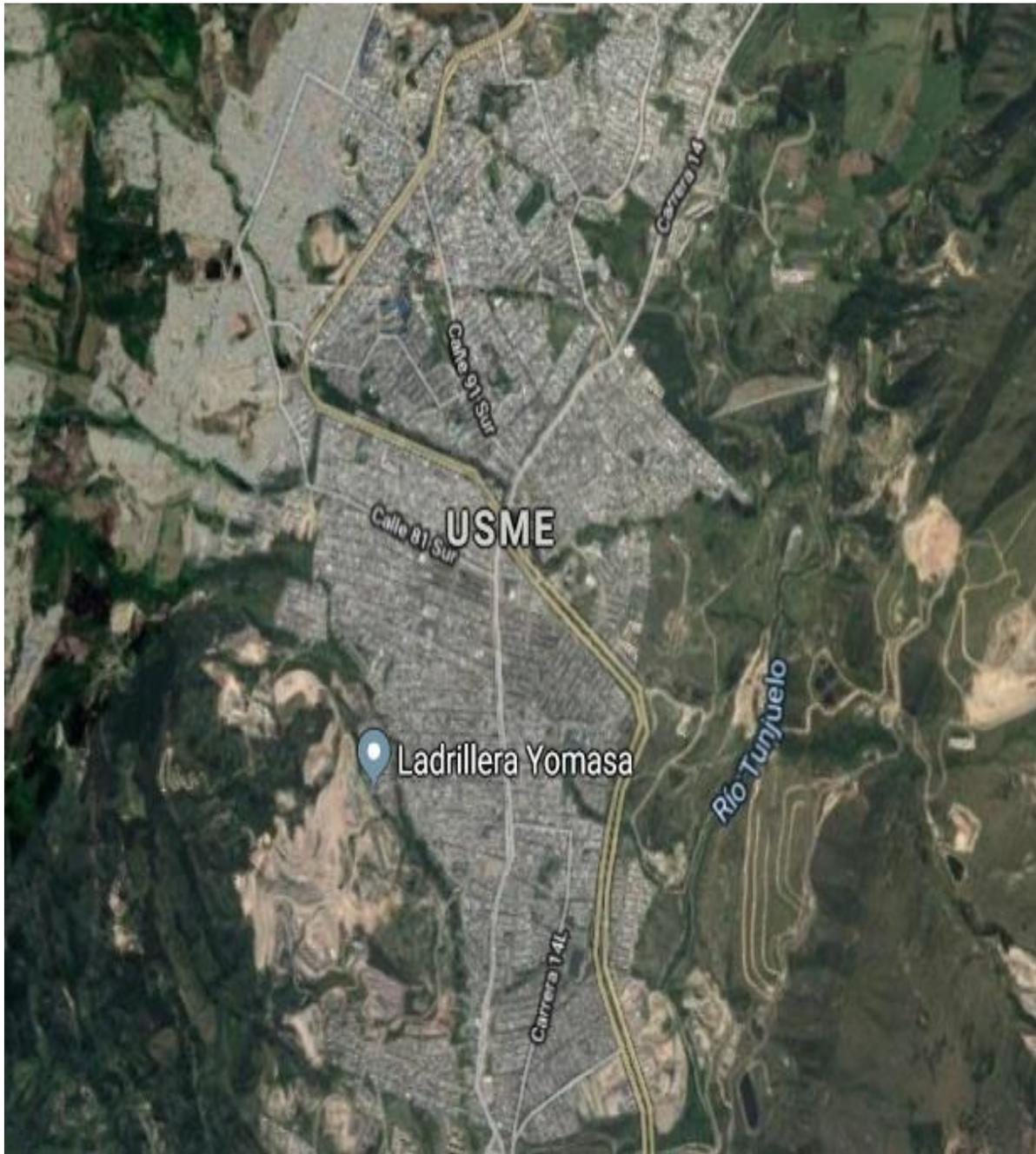
La localización de la Pastelería y Repostería AMUCI está enfocada en atender el mercado en la Localidad de Usme Bogotá D.C., específicamente en la UPZ gran Yomasa, por la calle 81 Sur. Esta ubicación del establecimiento se determinó porque esta es de propiedad de la Presidenta de la fundación, además esta calle es muy transitada debido a que es la calle comercial principal de Gran Yomasa. También es importante reconocer que la propiedad cuenta con un área de 72 metros cuadrados, medidas requeridas para el adecuado funcionamiento de la pastelería y repostería que encaminen a un funcionamiento eficiente de producción y comercialización. Por lo anterior el cliente potencial se encuentra en esta zona, debido a que es paso obligado de los conjuntos residenciales de Bolonia, parte alta de la UPZ.

Las vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte también son una fortaleza en la ubicación del establecimiento, debido a que tiene acceso por la Avenida Caracas, Avenida Boyacá y Avenida Villavicencio. Lo anterior se puede observar en la ilustración 36, el cual muestra que hay una variedad de opciones de vías de acceso, las cuales son transitables, están señalizadas y cuentan con una amplia oferta de servicio público (taxis y buses). Es por esta razón que es muy concurrida y de fácil acceso para clientes y proveedores.

Por otra parte la localidad de Usme cuenta con una red de servicios que conectan y soportan las actividades urbanas para su adecuado funcionamiento. Estas hacen referencia al sistema vial, de transporte, de energía y de agua, alcantarillado y aseo. Lo anterior se ve reflejado en la ilustración 38 elaborado por la Secretaría de Planeación en el Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos de la localidad de Usme 2016, mediante convenciones que indican la presencia de estos en el sector donde se ubicará el establecimiento.

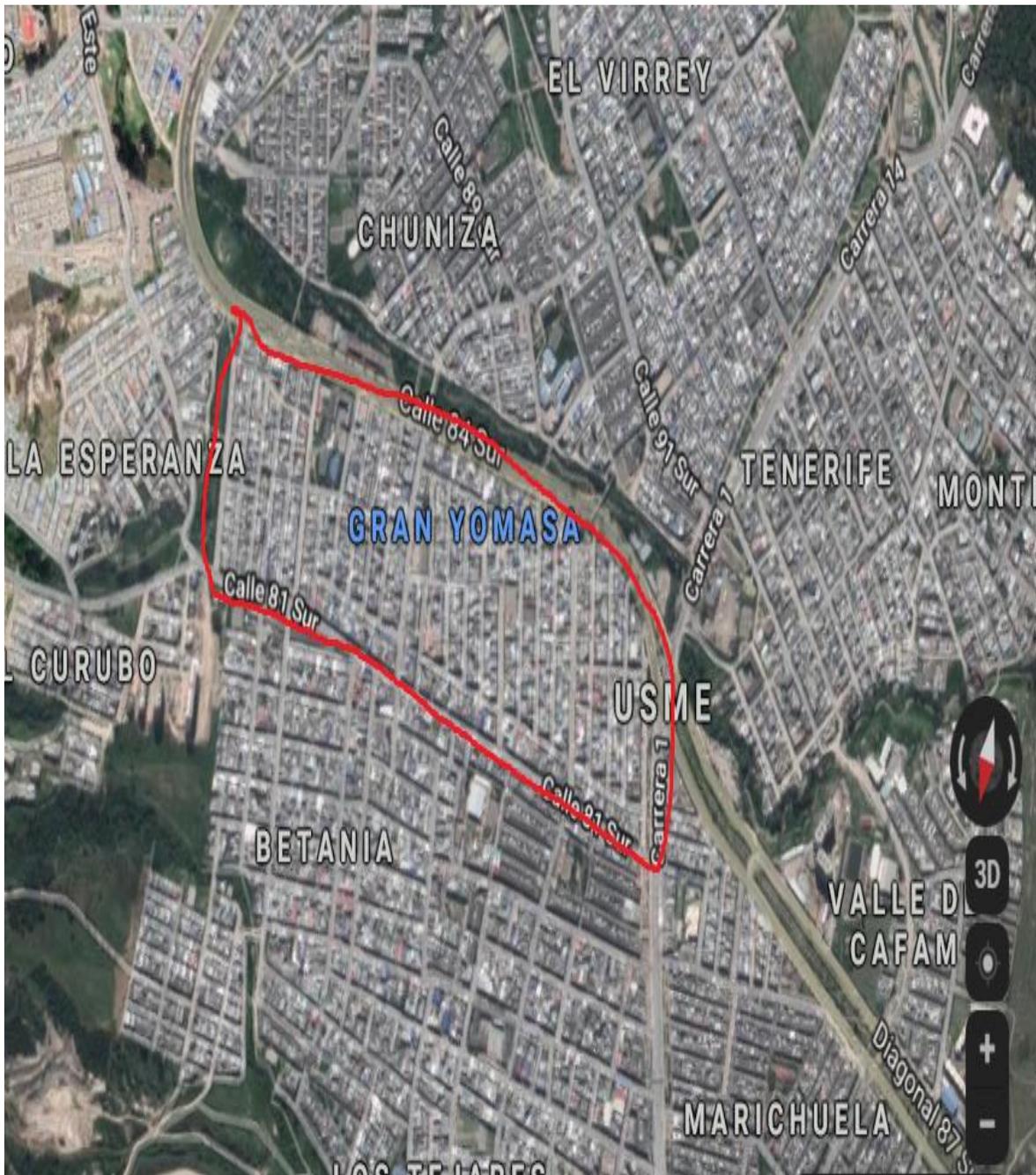
Asimismo, la repostería contará con servicio de gas. Se empleará gas natural, ya que resulta más económico que la energía eléctrica, además de ser más eficiente al cocinar los alimentos en menor tiempo y a un menor costo

**Ilustración 25: Mapa localidad de USME**



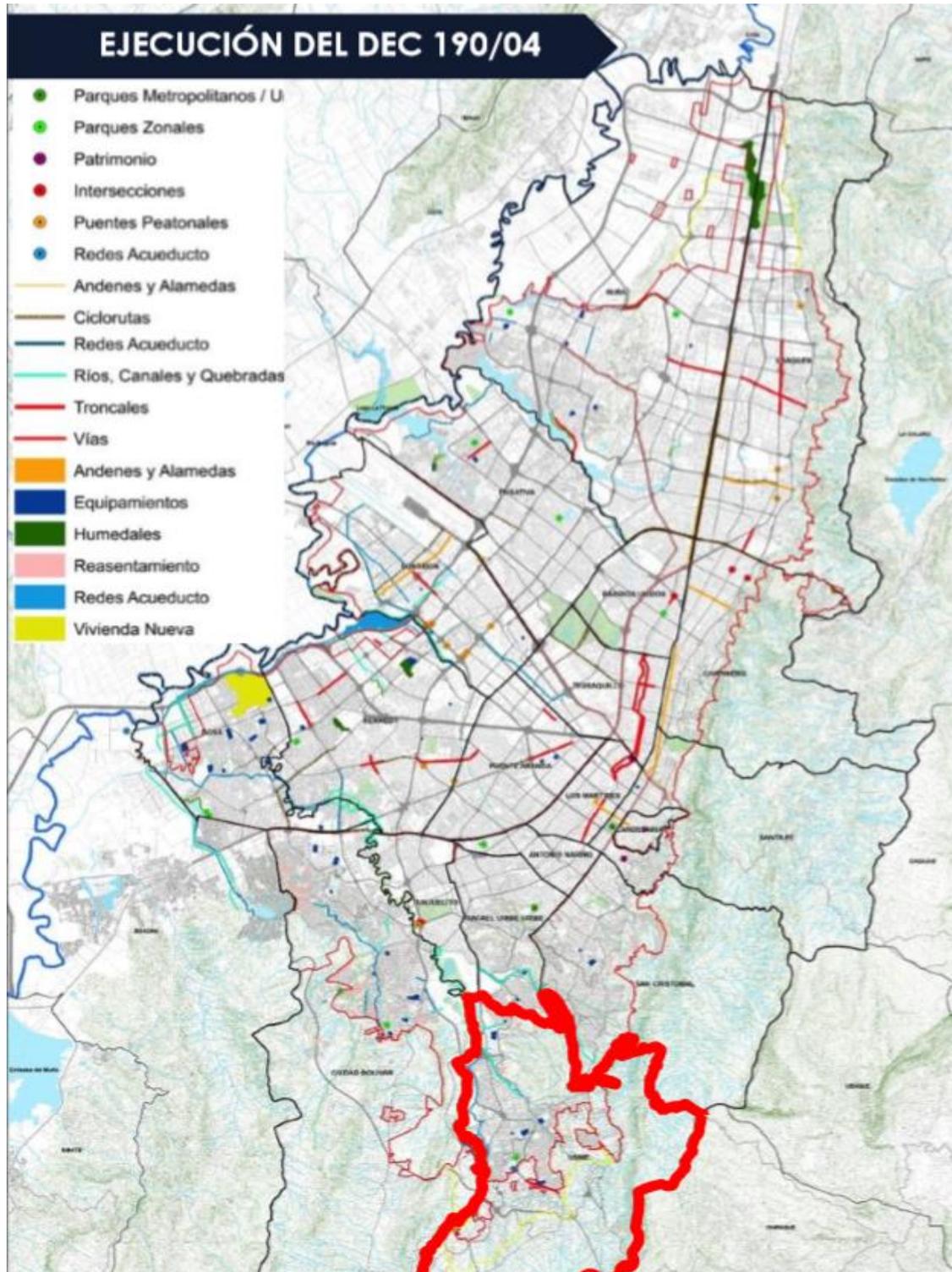
Fuente: Tomado de fuente de datos (GoogleMaps, s.f.)

**Ilustración 26: Mapa UPZ Gran Yomasa**



Fuente: Tomada de base de datos (GoogleMaps, s.f.)

**Ilustración 27: Mapa revisión general de plan de ordenamiento territorial localidad Usme.**



Fuente: tomado de POT (SecretariaDistritalPlaneaciónBogotá, 2016)

**Ilustración 28: ubicación del establecimiento Pastelería y repostería AMUCI**



Fuente: registro fotográfico

**Ilustración 29: ubicación establecimiento Pastelería y Repostería AMUCI**



Fuente: base de datos (GoogleMaps, s.f.)

### 2.3.1. Nivel de utilización de la capacidad instalada

La determinación de la capacidad instalada es importante en una empresa de pastelería y repostería, esto porque permite fijarse metas que sí se puedan cumplir. Muchas veces erróneamente se piensa que mientras más clientes asuman, mayor será el beneficio que recibirá la empresa, pero esto no es del todo correcto, porque podría implicar retardo en la cocina y del servicio mismo. Entonces, la capacidad instalada está dada por las dimensiones del espacio, para esto se aplica el método de cálculo del área con el fin de determinar la cantidad de clientes que se pueden asumir en un momento de máxima carga. De acuerdo con las normas internacionales, un cliente promedio ocupa aproximadamente un metro cuadrado de espacio y si se incluye mesas y sillas además de los 20 cm por concepto del espacio que ocupan los pasillos, aparadores, etc., en general van a ser necesarios 1.20 m<sup>2</sup> por persona (Gestiongastronómica, 2013).

La operación para determinar la cantidad de clientes que se pueden asumir en un salón, matemáticamente se representa de la siguiente forma:

$$C = \frac{L(m) * A(m)}{e(m) + 0,20m^2}$$

Donde:

C = Capacidad instalada

L = Largo del establecimiento (metros)

A = Ancho del establecimiento (metros)

e = Espacio que ocupa el cliente según el tipo de establecimiento.

0,20 m<sup>2</sup> = Constante de espacio para servicio y mobiliario.

Por lo tanto la capacidad instalada para Pastelería y Repostería AMUCI es de:

$$C = \frac{12(m) * 7(m)}{1(m) + 0,20 m^2} = 70 m^2$$

### 2.3.2. Distribución de las Áreas

Para determinar la ubicación de las distintas zonas de la Repostería se hace necesario considerar la cantidad y el tamaño de las máquinas y equipos que se emplearán para la producción, ellos definen la capacidad máxima de producción. Se ubicarán de tal forma que

sean fáciles de operar, mantener y reparar, y sin interferencias de personas o de otras máquinas.

Asimismo, se debe tener en cuenta el equipo y acceso para manipulación de la materia prima que se reciba para que no interfiera con las zonas públicas ni contamine los demás productos. Esta entrada deberá ser diferente a la de los comensales, quedará al lado del almacén y antes de la zona de producción con el fin de reducir al máximo los desperdicios y movimientos, es decir, la producción tendrá un orden lógico.

Los pasillos y áreas de circulación serán lo suficientemente amplios para atender a un máximo de 20 clientes.

En cuanto al almacenaje de materias primas, productos, utensilios, y demás materiales, se deberá disponer de un espacio adecuado que no perjudique sus características y que evite que se mezclen entre sí. Cada sitio tendrá una ventilación e iluminación adecuada según las propiedades de cada elemento y se ubicarán en puntos estratégicos para que el tiempo y el recorrido para emplearlos sea el más corto posible.

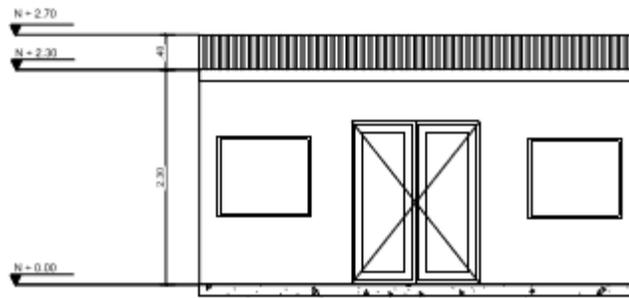
Además, se tendrán las facilidades imprescindibles para clientes y empleados como son los baños para los primeros y lockers para los segundos. Las instalaciones para cada uno estarán separadas entre sí y ubicadas en lugares adecuados que no interfieran con el flujo de los productos.

El diseño de la planta será flexible y se deberá poder adaptar a cambios en el entorno en caso de que se requiera como puede ser un aumento en la producción, un cambio en la normatividad de seguridad e higiene, la introducción de nuevos productos, etc

### **2.3.3. Tamaño de local y planos de la Pastelería y Repostería AMUCI.**

Según la Guía Empresarial de Pastelería y Repostería, para una microempresa de activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados, se estima que se podría contar con un área de entre 70 y 150 metros cuadrados de tal manera que el flujo de la materia prima sea eficiente y que además, facilite una futura expansión (Instituto de emprendedor, 2015). El plano mostrado a continuación se hizo tomando como base un local de 72 metros cuadrados y se adaptó a las necesidades de capacidad y circulación del negocio.

**Ilustración 30: fachada principal ESC 1:100**



**FACHADA PRINCIPAL**  
**ESC 1:100**

Fuente: elaboración propia.

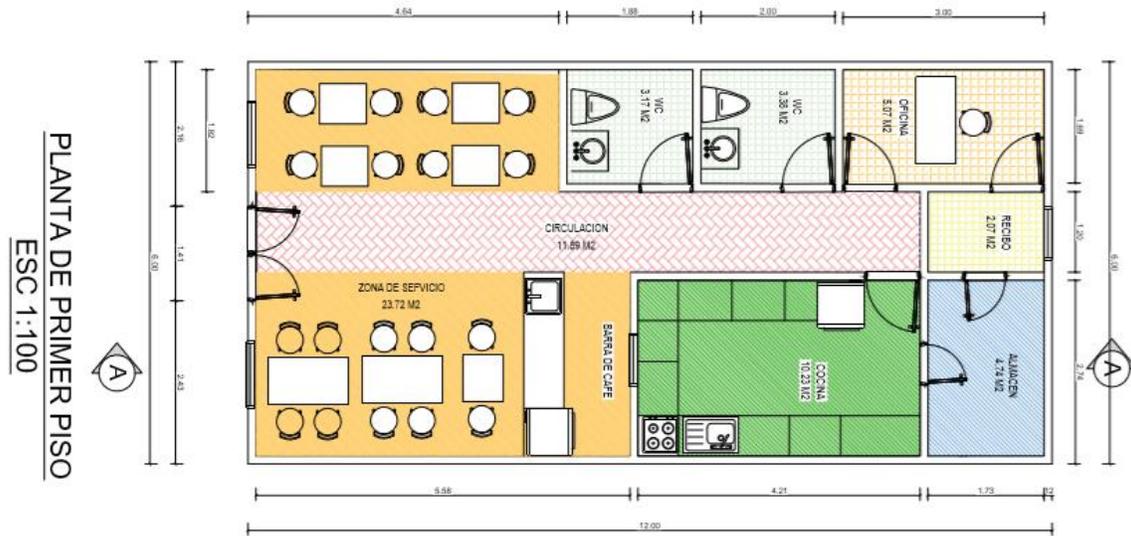
**Ilustración 31: Corte transversal A-A ESC1:100**



**CORTE TRANSVERSAL A-A**  
**ESC 1:100**

Fuente: tomada de elaboración propia

**Ilustración 32: Planta primer piso – distribución del local**



Fuente: elaboración propia.

En el primer plano se observa el corte longitudinal de la fachada. En el segundo, la distribución del local con las respectivas áreas que lo componen: una amplia zona de servicio con siete mesas y 20 sillas; dos baños mixtos, uno de ellos para personas discapacitadas; la oficina del administrador, el área en la cual se hace el ingreso de la materia prima recibida; el almacén, en donde se organiza y guarda lo recibido; la cocina en donde se preparan los pasteles y postres; y una barra de café en donde se despachan los pedidos, con una vitrina en la que se exhiben los productos y un espacio en el que se preparan las bebidas calientes y frías.

#### **2.3.4. Equipos, máquinas, utensilios, materias primas y recurso humano.**

Teniendo en cuenta de que se trata de un establecimiento pequeño y de alta categoría, el equipo escogido será proporcional al espacio destinado para la operación y además, se buscarán marcas reconocidas que sean seguras y fáciles de instalar, mover, operar, dar servicio y reparar. En las siguientes tablas se especifica la lista de maquinaria respecto a las necesidades de producción para la puesta en marcha de la pastelería y repostería, se ha identificado la cantidad requerida y el valor de cada una de los equipos, maquinarias y utensilios tanto para el área operativa como administrativa.

**Tabla 34: Equipos para producción.**

<b>EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN</b>					
<b>Proveedor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Joserrago	Maquinaria	Batidora	1	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Joserrago	Maquinaria	Nevera vertical	1	\$ 2.990.000	\$ 2.990.000
Joserrago	Maquinaria	Nevera pequeña	1	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000
Joserrago	Maquinaria	congelador vertical	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Joserrago	Maquinaria	Horno convencional	1	\$ 4.650.000	\$ 4.650.000
Joserrago	Maquinaria	Estufa	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Abba	Maquinaria	Campana extractora	1	\$ 820.000	\$ 820.000
Joserrago	Equipo	Gramera digital	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Joserrago	Equipo	Bascula digital	1	\$ 510.000	\$ 510.000
Joserrago	Equipo	Licuadaora comercial	1	\$ 790.000	\$ 790.000
Joserrago	Equipo	Escabiladero en aluminio	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Joserrago	Equipo	Exprimidor electrico	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Joserrago	Equipo	Termometro infrarojo	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Joserrago	Equipo	Procesador de alimentos	1	\$ 200.000	\$ 200.000
t-fal	Equipo	Bateria cocina profesional	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Induext	Equipo	Extintor tipo K	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Joserrago	Equipo	2 mesones de trabajo mas 1 con lavaplatos	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Joserrago	Equipo	Mueble almacen	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
la orquídea	Equipo	Rejilla enfriadora	3	\$ 30.000	\$ 90.000
la orquídea	Equipo	Base giratoria	2	\$ 80.000	\$ 160.000

<b>Proveedor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
la orquídea	Utensilio	Soplete flameador	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Imusa	Utensilio	Abre latas	1	\$ 100.000	\$ 100.000
la orquídea	Utensilio	Bandejas de servicio	5	\$ 27.000	\$ 135.000
la orquídea	Utensilio	Bandeja x 3 und	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Surgacake	Utensilio	tabla para cortar	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Surgacake	Utensilio	moldes para tortas 20cm	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Surgacake	Utensilio	moldes para tortas 20cm	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Surgacake	Utensilio	brochas set de 5	1	\$ 50.000	\$ 50.000
la orquídea	Utensilio	kit de bolw tazas y cuxharas medidoras	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Press	Utensilio	Pinzas	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Press	Utensilio	cubierto para servir	2	\$ 15.000	\$ 30.000
industrias tylor	Utensilio	Espátulas	2	\$ 15.000	\$ 30.000
la orquídea	Utensilio	Rodillo	2	\$ 20.000	\$ 40.000
la orquídea	utensilio	cucharones y dispensadores de masa set por 4	1	\$ 80.000	\$ 80.000
la orquídea	Utensilio	boquillas decoracion peq x 12	1	\$ 35.000	\$ 35.000
la orquídea	Utensilio	boquillas decoracion grand x 6	1	\$ 40.000	\$ 40.000
la orquídea	Utensilio	cortador de masa	2	\$ 37.000	\$ 74.000
la orquídea	Utensilio	tijeras de cocina	2	\$ 15.000	\$ 30.000
la orquídea	Utensilio	guantes para hornear	2	\$ 50.000	\$ 100.000

Proveedor	Tipo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
la orquídea	Utensilio	carnidor metalico x 3 tamaños diferentes	1	\$ 50.000	\$ 50.000
la orquídea	Utensilio	cuchillo set por 4	1	\$ 100.000	\$ 100.000
la orquídea	Utensilio	Rallador	1	\$ 12.000	\$ 12.000
mercado libre	equipo de aseo	limpiador a vapor	1	\$ 130.000	\$ 130.000
punto ecológico	equipo de aseo	canecas punto de reciclaje	2	\$ 190.000	\$ 380.000
Corona	Equipo	Sanitario	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Corona	Equipo	Lavamanos	1	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>TOTAL</b>			<b>68</b>	<b>\$ 33.361.000</b>	<b>\$ 34.166.000</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 35: equipos de administración y mobiliario**

<b>EQUIPO DE ADMINISTRACION Y MOBILIARIO</b>					
Proveedor	Tipo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Éxito	equipo de oficina	Telefono	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Home center	equipo de oficina	puesto gerencial (escritorio y silla)	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Éxito	equipo de oficina	impresora multifuncional	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Home center	Mueble	biblioteca organizadora	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Home center	Mueble	archivador 4 cajones	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Home center	Mueble	Loker	1	\$ 400.000	\$ 400.000
mercado libre	equipo de seguridad	botiquin de primeros auxilios	1	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>TOTAL</b>			<b>7</b>	<b>\$ 2.220.000</b>	<b>\$ 2.220.000</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 36: equipos para el punto de venta y salón de servicio**

<b>EQUIPOS BASICOS PARA EL PUNTO DE VENTA Y SALON DE SERVICIO</b>					
<b>Proveed or</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantid ad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
HP	equipo de oficina	(computador, cajon monedero, impresora de recibos)	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Éxito	equipo de oficina	Telefono	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Éxito	Mueble	silla punto de pago	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Alicorp S.A.S	Enseres	Vitrina exhibidora refrigerada	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Mercado libre	Enseres	juego de mesa y sillas	6	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Mercado libre	Enseres	Vasos vintage	20	\$ 3.000	\$ 60.000
Corona	Enseres	vajilla 4 puestos, 20 piezas	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Corona	Enseres	set de cubiertos	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Corona	Enseres	juego de tasa para té y café x 4	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Mercado libre	Mueble	Mueble para almacenar menaje	2	\$ 200.000	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>			<b>41</b>	<b>\$ 8.643.000</b>	<b>\$ 11.020.000</b>

Fuente: elaboración propia

### **2.3.5. Grado de mantenimiento del equipo**

El mantenimiento de equipos gastronómicos es fundamental, porque asegura su eficiencia, además de facilitar el resguardo y cumplimiento de las medidas de seguridad existentes. Existen tres tipos de mantenimiento de equipos de cocina de los cuales todos se realizan en Pastelería y Repostería AMUCI.

1. Correctivo: Consiste en la reparación de alguna falla detectada, puede realizarse de manera programada o de emergencia.
2. Preventivo: Busca prevenir y evitar fallas futuras, se realiza de manera periódica con el objetivo de anteponerse a imprevistos.
3. Predictivo: Consiste en la realización de pruebas constantes, se basa en cómo deberían funcionar los equipos, según el estado en el que se encuentran.

Si se tienen en cuenta estos tres tipos de mantenimiento permitirán una mejor calidad en el servicio y además aumentar la productividad. Se tendrá destinado para la realización de este mantenimiento el valor de \$500.000 anual.

### **2.3.6. Nivel modernización o de obsolescencia de los equipos**

La maquinaria y equipo de Pastelería y Repostería AMUCI es de última generación, es por esto que el desempeño de las funciones de los equipos es eficiente, además, la maquinaria con el mantenimiento adecuado presentaría un bajo nivel de obsolescencia, debido a la vida útil de estas.

### **2.3.7. Procesos de control de calidad**

El control de calidad es reconocido como la base de las principales políticas de gestión en el momento de reportar mayores beneficios a las empresas como fuente de diferenciación y mecanismos impulsores de una buena imagen de la marca, si una empresa está inmersa en un mercado competitivo debe tener en cuenta aspectos como el suministro de productos de buena calidad, la inserción de los mismos en el mercado, las quejas, reclamaciones e insatisfacciones del cliente, a fin de cubrir tanto sus necesidades actuales como las futuras mediante el establecimiento e implemento de una estrategia competitiva diferenciadora, es decir, cuanto menor sea la diferencia entre el servicio esperado por el cliente y el recibido, más cerca se estará del logro de la calidad total, en consecuencia mayor será la aportación al valor del nombre comercial de la empresa (Ingenieriaindustrialonline, 2017).

Las políticas de calidad que rigen a Pastelería y Repostería AMUCI se basan en la responsabilidad de brindar el mejor servicio a nuestros clientes y es por eso por lo que se adoptado un Sistema Integrado de Gestión basado en la Norma UNE EN ISO 9001:2008 y encaminado a la obtención de los siguientes objetivos:

- Proporcionar un adecuado plan que garantice la seguridad, confiabilidad y cumplimiento de las normas y requisitos legales en la prestación de servicios.
- Tener un plan de contingencia que permita ejecutar mejoras y prevención de problemas, desarrollados según los estándares de la UNE EN ISO 9001:2008.
- Mantener un control estricto y eficiente con el fin de mejorar constantemente Sistema Integrado de Gestión.
- Prestar un servicio que genere conformidad con los clientes en cuanto a la relación calidad- precio.
- Cada año establecer nuevos logros y metas en términos de calidad, que se ejecuten correctamente por medio de un proceso de mejora continua.
- Mantener procesos de innovación con el fin de incrementar la competitividad en el mercado por medio de mejoras en la calidad y productividad.
- Proporcionar programas de capacitación constantes para que el personal cuente con una mayor cualificación que le permitirá realizar las actividades comprendidas en el Sistema Integrado de Gestión.
- Generar un vínculo con los clientes con el fin de establecer cuáles son los puntos que se deben mejorar para la prestación del servicio.
- Tener una participación de todo el personal en el desarrollo y aplicación del Sistema Integrado de Gestión implantado, y para lograr los niveles de calidad requeridos por el cliente por medio de la motivación y compromiso.

### **2.3.7. Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía**

La Pastelería y Repostería AMUCI siguiendo con la normatividad ISO 14001 que funciona como herramienta de gestión ambiental, se compromete a cumplir con los requisitos pertinentes del sistema de gestión ambiental (SGA) con el fin de prevenir o mitigar los impactos ambientales que nuestro servicio pueda causar. Por lo anterior es importante mencionar que:

1. Todas y cada una de las actividades desarrolladas con el diseño, producción y prestación del servicio, deben llevarse a cabo siguiendo con las normas de protección del medio ambiente.
2. La Pastelería y Repostería AMUCI se compromete a optimizar recursos de energía y agua, control de los insumos, reducción y gestión de residuos para la prestación de su servicio.

3. La Pastelería y Repostería AMUCI dentro de su sistema de gestión ambiental evaluará indicadores de impacto ambiental cada año, comparando los resultados para la fijación de objetivos y metas ambientales con el fin de seguir un proceso de mejora continua.
4. La Pastelería y Repostería AMUCI autoriza que el consumidor conozca la política ambiental y los logros ambientales que se han tenido desde su creación.
5. La Pastelería y Repostería AMUCI siguiendo con su visión de ser una empresa líder en el servicio de alimentos que mejoren la calidad de vida del consumidor, se compromete a perfeccionar continuamente los insumos para la fabricación de los productos, con el fin de lograr que estos cada vez perjudiquen menos tanto al consumidor como al medio ambiente.
6. Dentro de todos los niveles organizacionales, se mantiene el compromiso de prevención de contaminación, adoptando políticas de reciclaje o reutilización de materiales que se generen como consecuencia de las actividades desarrolladas.
7. La Pastelería y Repostería AMUCI de acuerdo con su política de gestión ambiental dará espacios para capacitar a los integrantes de la empresa favoreciendo siempre el sentido de pertenencia y responsabilidad por las temáticas ambientales.
8. Se tendrá especial cuidado con el manejo de aceites controlando la disposición final de los mismos para evitar la contaminación hídrica.

La política ambiental, será extendida a todo el nivel de la organización, realizando auditorias continuas y capacitaciones para la prevención de su incumplimiento. Por lo anterior, es responsabilidad de la parte administrativa de La Pastelería y Repostería AMUCI, el obligatorio cumplimiento de lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión.

### **2.3.8. Normas técnicas utilizadas para la fabricación**

Al ser un establecimiento que se encarga de la manipulación de alimentos se debe de cumplir con el decreto 1879 de 2008 en donde se establecen una serie de normas obligatorias como lo es la vigencia de la matricula mercantil, certificado Sayco & Acinpro, registro nacional de turismo, concepto sanitario, y otras normas (permiso de uso de suelo y registro de publicidad exterior visual o una certificación de intensidad auditiva). También de obligatoriedad para este tipo de establecimientos tener el concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios, lista de precios, inscripción en el RUT, inscripción en el RIT y certificado de manipulación de alimentos.

### **2.3.9. Empaque**

Se entiende por empaque todo elemento fabricado con materiales de cualquier naturaleza que se utilice para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar un producto (desde insumos y materias primas hasta artículos terminados), en cualquier fase de la cadena de distribución física. En ese sentido el empaque de los productos que se venden en la pastelería y repostería AMUCI son amigables con el medio ambiente, el proveedor principal es Green pack quienes fabrican empaques biodegradables y la empresa hace la personalización respectiva en cada una de sus bolsas y recipientes. El empaque de los productos vendidos en la pastelería y repostería AMUCI para llevar serán cajas, platos, vasos y cubiertos desechables elaborados a base de papel que son distribuidos por GREENPACK SAS.

### **2.3.10. Volumen de producción**

El volumen de ventas para el año 2020 en la pastelería y repostería AMUCI será de \$403.640.581 entre los diferentes pasteles y postres que se ofrecen, esto se debe a los cambios en los diferentes patrones de consumo presentes en la localidad.

### **2.3.11. Costo de producción**

El costo de producción de los pasteles y postres de la pastelería y repostería AMUCI es de \$326.984.658 para el año 2019.

## **2.4. ANALISIS ORGANIZACIONAL**

- **Misión**

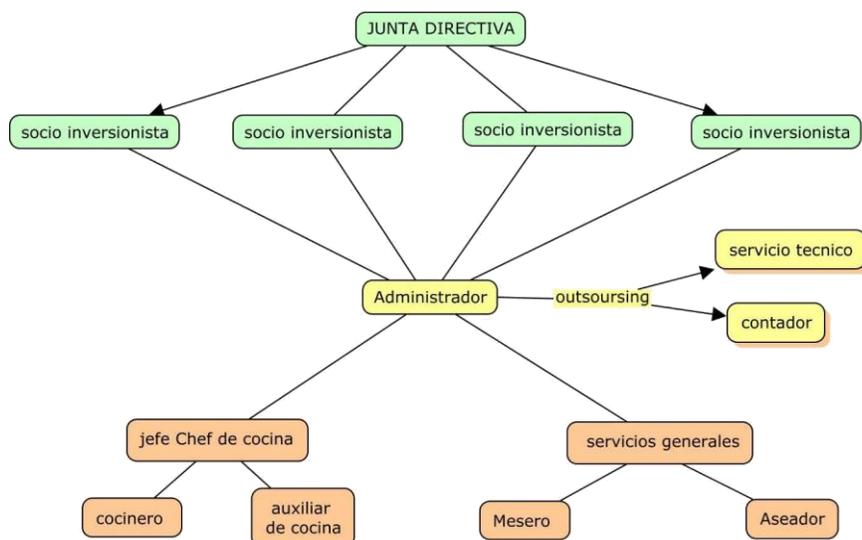
Proporcionar opciones que logren satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, suministrando servicios de pastelería y repostería bajos en azúcar, innovadores y deliciosos con altos niveles de calidad, un ambiente agradable y a precios asequibles.

- **Visión**

Llegar a ser una empresa reconocida en el gremio pastelero y repostero, ofreciendo productos con delicioso sabor, estilo y de calidad tanto en el mercado nacional como internacional, con el fin de satisfacer la demanda que conlleva la nueva tendencia de consumo de alimentos de menor impacto en el medio ambiente y en la salud.

## 2.4.1. Organigrama

Ilustración 33: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

El organigrama representa la estructura organizativa de la empresa dentro de la cual se establece los cargos, procesos y procedimientos. El máximo órgano dentro de la organización es la junta directiva conformada por los dueños de la empresa, cuyas funciones giran en torno a la planificación, dirección y coordinación de la estructura organizacional, con el fin de llevar la empresa a la eficacia y solidez para generar utilidades. En orden jerárquico, aparecen en primer lugar los 4 socios, seguido está el área administrativa, donde es el administrador quien dirige el área operativa y funcional de la empresa, es decir: coordina al jefe pastelero y repostero, ayudantes de cocina, el mesero y el encargado de los servicios generales; es responsable además de dirigir, supervisar y evaluar el buen funcionamiento del lugar, los aspectos financieros, contratación, inventarios, control del gasto y horarios, así como todos los procesos de capacitación a empleados o actividades de la política de la empresa.

El soporte dentro de la empresa para el análisis financiero se hace a través del tipo de contratación por outsourcing a un contador, quien cada 3 meses realiza un análisis contable de la empresa y una auditoría de los estados contables. Finalmente el área operativa está compuesta por el Jefe pastelero y repostero, quien es la persona encargada de realizar de manera cualificada la planificación, organización y control de las tareas del departamento de cocina, a su vez debe dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo, es decir de los dos auxiliares de cocina cuya labor es seguir las instrucciones del jefe pastelero y repostero a la

hora de elaborar los platos y preocuparse por la estética de los mismos, procurando que siempre sean productos de calidad.

Los Auxiliares de cocina deben apoyar al personal de esta área en la elaboración y limpieza de los insumos requeridos para realizar los productos. Finalmente, el mesero es encargado de recibir a los consumidores en el mostrador atender el pedido que realice el cliente después de su interacción en la aplicación del menú y presentar la cuenta y recibir los pagos, por otro lado, está también el encargado de los servicios generales en el área operativa cuya función es el aseo y organización de la planta de trabajo.

## 2.4.2. Antecedentes del equipo directivo

A partir de la suma de los salarios descritos en el organigrama se obtiene el valor anual \$77.137.392, teniendo en cuenta el pago cada tres meses de un contador que se encargará de los estados financieros y los balances de la empresa. Estos se ajustan de acuerdo con el porcentaje de aumento en el salario mínimo legal vigente.

**Tabla 37: recurso humano**

Recurso humano				
Cargo	personas	Salario mensual	meses	Salario anual
Administrador	1	\$ 1.500.000	12	\$ 18.000.000
Contador	1	\$ 1.500.000	4	\$ 6.000.000
Jefe de pastelería y repostería	1	\$ 1.800.000	12	\$ 21.600.000
Auxiliar cocina	1	\$ 900.000	12	\$ 10.800.000
Auxiliar cocina	1	\$ 900.000	12	\$ 10.800.000
Aseador	1	\$ 828.116	12	\$ 9.937.392
TOTAL				<b>\$ 77.137.392</b>

Fuente: elaboración propia

## Formación académica

- Junta Directiva – Administrador: Las personas destinadas en esta área deben contar con un nivel de formación profesional preferiblemente enfocado en las áreas de administración, economía, finanzas, contaduría y relacionados. Es importante que la persona que ocupe la vacante de Administrador tenga conocimiento o experiencia laboral en el trabajo con franquicias y de manejo de personal.
- Jefe pastelero y repostero: El encargado de este puesto debe ser profesional en gastronomía, con especialización en pastelería y repostería.

- Auxiliar de cocina: El personal de esta área debe contar con estudios técnicos en gastronomía.
- Mesero: Deben contar con formación básica secundaria.
- Servicio técnico: Las personas establecidas dentro de esta área deben contar con estudios profesionales en ingeniería de sistemas.
- Contador: Deben contar con experiencia profesional en el área de contaduría pública.
- Servicios generales: Para este puesto se requiere estudios en básica primaria.

## **Experiencia laboral**

Los cargos que requieren formación universitaria deben contar con una experiencia laboral mínima de 1 año, adicionalmente la persona designada a ser el administrador deberá contar con experiencia en el manejo comercial. El chef pastelero debe haber realizado cursos relacionados en pastelería y repostería o tener una experiencia laboral mínima de 2 años en empresas con este tipo de productos. Los técnicos y bachilleres no requieren experiencia laboral.

### **2.4.3. Cultura organizacional**

#### **Nivel de delegación y asignación de funciones**

**Área directiva:** Encargada de direccionar los objetivos de la compañía, estableciendo metas y objetivos por medio de la planificación y coordinación, con el fin de evaluar los resultados y las operaciones. Dentro de esta área se encuentra la junta directiva.

**Área administrativa:** Encargada de gestionar todo el funcionamiento de la Pastelería y Repostería AMUCI, es decir, la selección y contratación del personal, manejo de inventarios, gestión de compras, coordinación de áreas operativas y tesorería. Dentro de esta área se encuentra el administrador, contador y el ingeniero de sistemas.

**Área operativa:** Encargada de la operación del negocio en cocina y salón. Planea, organiza y dirige la preparación de alimentos, además del desarrollo de nuevos productos. Dentro de esta área se encuentra el jefe de pastelería y repostería, un cocinero y un auxiliar de cocina.

**Servicios generales:** Encargado de la atención al cliente y la higiene tanto de la cocina como del salón en general. Dentro de esta área se encuentran los meseros y el aseo.

#### **2.4.4. Políticas de personal**

- **Motivación:**

La clave del éxito para cualquier empresa son sus empleados y el entorno en el que estos se desenvuelven, es por esto que el compromiso y el desempeño personal son fundamentales en el proceso de alcanzar las metas propuestas. Garantizar condiciones ejemplares crea empleados competitivos y productivos, logrando que desempeñen sus actividades de forma eficiente.

Pastelería y Repostería AMUCI es un establecimiento cuyo objetivo es brindar un ambiente laboral ameno y competitivo a través de la generación de incentivos como compensación al rendimiento y buen trabajo. Siendo de esta forma valorada la eficiencia, productividad individual y además la forma de relacionarse con sus compañeros de trabajo. Por tanto, se premiará al empleado del mes en un cuadro de honor y se le entregará una bonificación en reflejo de su buen desempeño.

- **Control:**

Es necesario definir políticas que guíen y tracen el camino para las acciones a realizar, es por eso que el sistema de control interno se encarga de hacer seguimiento de los distintos procedimientos y normas tanto en el proceso de preparación de los alimentos, la entrega de los mismos y la atención al cliente, además de la supervisión y los procedimientos que promueven la eficiencia, eficacia y la calidad en el servicio, con el fin de prevenir accidentes u obstáculos que se pueden presentar.

Dentro de la Pastelería y Repostería AMUCI algunos procedimientos de control son:

1. Verificar periódicamente las transacciones hechas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Delimitar funciones y responsabilidades específicas.
4. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la Pastelería y Repostería y verificarlo con los que están registrados en los libros de contabilidad.
5. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
6. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
7. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
8. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.

Como complemento, se debe tener una preparación de reporte e informes financieros y ventas, esto para tener una organización propia, este debe contener: atención diaria, recopilación de datos e informes a nivel semanal y mensual, procedimientos para la entrega de servicios a domicilio, estrategia de manejos financieros de inventario, manejo de la relación y métodos de negociación y pago de proveedores, procesos de ubicación del cliente y entrega del producto o servicio.

- **Capacitación:**

Con el fin de tener mano de obra calificada y competitiva, se realizan capacitaciones en la Asociación de mujeres, mujer y ciudad AMUCI, localizada en la localidad de Usme, Bogotá. D.C., con el apoyo de diferentes institutos de Colombia enfocados en la gastronomía especialmente hacia la pastelería y repostería. El instituto colombiano de panadería y pastelería ofrece cursos, diplomados y técnicos referente al tema, también el Sena oferta cursos de gastronomía donde se aprende algunas técnicas de panadería y pastelería.

Por otro lado, el desarrollo de los nuevos conocimientos y productos se le harán saber al franquiciado, capacitándolo de igual forma, tanto mediante comunicación oral, escrita y vía interacción online mediante la aplicación.

### **3. CAPITULO TRES: ANALISIS FINANCIERO**

En el presente capítulo se busca determinar la viabilidad financiera de una propuesta productiva enfocada en la pastelería y repostería en la localidad de Usme (Bogotá D.C). Para llevar a cabo ese proceso se inicia con el cálculo de la inversión inicial del proyecto, el cual está compuesto por equipos para producción, equipos de administración y mobiliario de punto de venta y salón de servicio, lo cual suma un total de \$64.934.158 millones de pesos. En seguida se calcula los costos operacionales, entre ellos encontramos los insumos requeridos para la preparación de los productos, de igual forma las ventas que se pretenden lograr en el año 2020. Se debe proyectar el IPC para poder ajustar los insumos proyectados a 6 años. Se calculan los servicios públicos y el arriendo, basándonos en las tarifas cobradas a los locales comerciales del sector donde se ubicará la empresa. En seguida se calcula el recurso humano, y este valor se ajusta cada año de acuerdo a la proyección realizada del SMLV. Se tiene en cuenta los costos de publicidad y promoción, también los el suministro de aseo, de oficina, los recursos de mantenimiento y reparación. Se cuenta con una caja menor de \$500.000. Se aplica la depreciación en línea recta de los equipos y se tiene en cuenta el Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 11 a 20) que exige el INVIMA tiene un valor de \$ 4.085.373.

De acuerdo a lo anterior tenemos una inversión operacional de \$345.876.072 de pesos en el año 2020, valor que va aumentando año tras año, debido al incremento en las ventas y a el ajuste de los precios de acuerdo al IPC proyectado.

Como fuentes de financiación tenemos un crédito de fomento a través del Bancolombia, por un valor de \$30.000.000 millones de pesos a una tasa del 14% anual, y se cuenta con recursos propios por un valor \$34.934.158. por otra parte el valor de los ingresos se determinó de acuerdo a los productos por los cuales las personas expresaron su gusto a la hora de realizar la encuesta, además la cantidad vendida incrementara cada año siendo un propósito innovar en el área pastelera y repostería.

Finalmente a través del estado de resultados se evidencia un resultado positivo del funcionamiento de la empresa durante el tiempo proyectado, mostrando un margen bruto entre el 17% y 37%, un margen operacional de 13% al 35% y un margen neto que llega hasta el 24% en el último año. Lo cual impone la meta de trabajar fuerte para lograr estos resultados. Por ultimo a través del flujo efectivo neto se determina el valor presente neto y la TIR, dos indicadores financieros importantes a la hora de establecer la viabilidad del proyecto de inversión, datos que demostraron la viabilidad del mismo.

### **3.1. INVERSIÓN INICIAL.**

Dentro de la inversión inicial se tiene en cuenta la compra de toda la maquinaria para el montaje de la pastelería y Repostería AMUCI, además, la compra de muebles, enseres y equipos, también un recursos propios para el primer mes de funcionamiento. La inversión inicial es un total de \$64.934.158.

**Tabla 38: Inversión inicial**

<b>EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN</b>					
<b>Proveedor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Joserrago	Maquinaria	Batidora	1	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Joserrago	Maquinaria	Nevera vertical	1	\$ 2.990.000	\$ 2.990.000
Joserrago	Maquinaria	Nevera pequeña	1	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000
Joserrago	Maquinaria	congelador vertical	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Joserrago	Maquinaria	Horno convencional	1	\$ 4.650.000	\$ 4.650.000
Joserrago	Maquinaria	Estufa	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Abba	Maquinaria	Campana extractora	1	\$ 820.000	\$ 820.000
Joserrago	equipo	Gramera digital	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Joserrago	equipo	Bascula digital	1	\$ 510.000	\$ 510.000
Joserrago	equipo	Licudora comercial	1	\$ 790.000	\$ 790.000
Joserrago	equipo	Escabilladero en aluminio	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Joserrago	equipo	Exprimidor electrico	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Joserrago	equipo	Termometro infrarojo	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Joserrago	equipo	Procesador de alimentos	1	\$ 200.000	\$ 200.000
t-fal	equipo	Bateria cocina profesional	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Induext	equipo	Extintor tipo K	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Joserrago	equipo	2 mesones de trabajo mas 1 con lavaplatos	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Joserrago	equipo	Mueble almacen	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
la orquidea	equipo	Rejilla enfriadora	3	\$ 30.000	\$ 90.000
la orquidea	equipo	Base giratoria	2	\$ 80.000	\$ 160.000
la orquidea	utensilio	Soplete flameador	1	\$ 100.000	\$ 100.000
imusa	utensilio	Abre latas	1	\$ 100.000	\$ 100.000
la orquidea	utensilio	Bandejas de servicio	5	\$ 27.000	\$ 135.000
la orquidea	utensilio	Bandeja x 3 und	1	\$ 60.000	\$ 60.000
surgacake	utensilio	tabla para cortar	2	\$ 20.000	\$ 40.000
surgacake	utensilio	moldes para tortas 20cm	4	\$ 30.000	\$ 120.000
surgacake	utensilio	moldes para tortas 20cm	4	\$ 30.000	\$ 120.000
surgacake	utensilio	brochas set de 5	1	\$ 50.000	\$ 50.000
la orquidea	utensilio	kit de bolw tazas y cuxharas medidoras	1	\$ 150.000	\$ 150.000
press	utensilio	pinzas	2	\$ 15.000	\$ 30.000
press	utensilio	cubierto para servir	2	\$ 15.000	\$ 30.000
industrias tylor	utensilio	espatulas	2	\$ 15.000	\$ 30.000
la orquidea	utensilio	rodillo	2	\$ 20.000	\$ 40.000
la orquidea	utensilio	cucharones y dispensadores de masa set por 4	1	\$ 80.000	\$ 80.000
la orquidea	utensilio	boquillas decoracion peq x 12	1	\$ 35.000	\$ 35.000
la orquidea	utensilio	boquillas decoracion grand x 6	1	\$ 40.000	\$ 40.000
la orquidea	utensilio	cortador de masa	2	\$ 37.000	\$ 74.000
la orquidea	utensilio	tijeras de cocina	2	\$ 15.000	\$ 30.000
la orquidea	utensilio	guantes para hornear	2	\$ 50.000	\$ 100.000
la orquidea	utensilio	carnidor metalico x 3 tamaños diferentes	1	\$ 50.000	\$ 50.000
la orquidea	utensilio	cuchillo set por 4	1	\$ 100.000	\$ 100.000
la orquidea	utensilio	rallador	1	\$ 12.000	\$ 12.000
mercado libre	equipo de aseo	limpiador a vapor	1	\$ 130.000	\$ 130.000
punto ecologico	equipo de aseo	canecas punto de reciclaje	2	\$ 190.000	\$ 380.000
corona	equipo	sanitario	1	\$ 230.000	\$ 230.000
corona	equipo	lavamanos	1	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>TOTAL</b>			<b>68</b>	<b>\$ 33.361.000</b>	<b>\$ 34.166.000</b>

<b>EQUIPO DE ADMINISTRACION Y MOBILIARIO</b>					
<b>Proveedor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Éxito	equipo de oficina	Telefono	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Home center	equipo de oficina	puesto gerencial (escritorio y s	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Éxito	equipo de oficina	impresora multifuncional	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Home center	mueble	biblioteca organizadora	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Home center	mueble	archivador 4 cajones	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Home center	mueble	loker	1	\$ 400.000	\$ 400.000
mercado libre	equipo de seguridad	botiquin de primeros auxilios	1	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>TOTAL</b>			<b>7</b>	<b>\$ 2.220.000</b>	<b>\$ 2.220.000</b>

<b>EQUIPOS BASICOS PARA EL PUNTO DE VENTA Y SALON DE SERVICIO</b>					
<b>Proveedor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
		(computador, cajon monedero, impresora de recibos)			
HP	equipo de oficina		1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Éxito	equipo de oficina	Telefono	1	\$ 230.000	\$ 230.000
Éxito	mueble	silla punto de pago	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Alicorp S.A.S	enseres	Vitrina exhibidora refrigerada	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Mercado libre	enseres	juego de mesa y sillas	6	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Mercado libre	enseres	Vasos vintage	20	\$ 3.000	\$ 60.000
corona	enseres	vajilla 4 puestos, 20 piezas	3	\$ 150.000	\$ 450.000
corona	enseres	set de cubiertos	3	\$ 120.000	\$ 360.000
corona	enseres	juego de tasa para té y café x	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Mercado libre	mueble	Mueble para almacenar menaj	2	\$ 200.000	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>			<b>41</b>	<b>\$ 8.643.000</b>	<b>\$ 11.020.000</b>

<b>Capital para el funcionamiento e insumos del primer mes</b>				<b>\$ 17.528.158</b>
<b>TOTAL</b>			<b>116</b>	<b>\$ 44.224.000</b>
				<b>\$ 64.934.158</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.1. COSTOS DE OPERACIÓN.

Para el cálculo de los costos de operación se hicieron algunos supuestos.

- **Cálculo de insumos**

Se calculó el costo por producto vendido en la Pastelería y Repostería AMUCI y se multiplicó por el número de unidades que van a producirse al año y que serán vendidas en el negocio. Se realizó una proyección a 6 años, tomando en cuenta la inflación proyectada en línea recta para cada año a partir del año 2020, así:

**Tabla 39: inflación proyectada a partir de 2020**

	ipc	año
según DANE	0,049	2005
	0,045	2006
	0,057	2007
	0,077	2008
	0,02	2009
	0,032	2010
	0,037	2011
	0,024	2012
	0,019	2013
	0,037	2014
	0,068	2015
	0,058	2016
	0,041	2017
	0,032	2018
0,038	2019	
INFLACION PROYECTADA	0,037	2020
	0,037	2021
	0,036	2022
	0,035	2023
	0,035	2024
	0,034	2025

Fuente: elaboración propia a partir de datos del DANE.

**Tabla 40: ventas y costos de insumos en el año 2020**

TOTAL VENTAS TORTAS Y POSTRES Y COSTO DE INSUMO 2020			
Producto PARA 10 PERSONAS	venta anual	costo insumo /und	costo insumo anual
TORTA TRES LECHES	3360	\$ 8.896	\$ 29.888.880
TORTA CHOCOLATE	1680	\$ 11.490	\$ 19.303.200
TORTA MILKY WAY	1680	\$ 20.280	\$ 34.070.400
TORTA SELVA NEGRA	1344	\$ 9.474	\$ 12.732.384
TORTA ANGEL	1344	\$ 11.214	\$ 15.070.944
BROWNIES	2016	\$ 6.365	\$ 12.831.840
TIRAMISÚ	2352	\$ 16.085	\$ 37.831.459
PAVLOVA	1344	\$ 5.442	\$ 7.313.376
MOUSSE DE MARACUYA	2016	\$ 5.611	\$ 11.310.768
PIE DE LIMON	1680	\$ 7.368	\$ 12.378.240
FLAN	2688	\$ 6.550	\$ 17.606.400
<b>TOTAL</b>	21504	\$ 108.772	\$ 210.337.891

Fuente: elaboración propia

**Tabla 41: costo de insumos anuales proyectados a 6 años y ajustados con el IPC.**

COSTO DE INSUMOS ANUAL						
PRODUCTO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TORTA TRES LECHES	\$ 29.888.880	\$ 32.877.768	\$ 36.165.545	\$ 39.782.099	\$ 43.760.309	\$ 43.760.309
TORTA CHOCOLATE	\$ 19.303.200	\$ 21.233.520	\$ 23.356.872	\$ 25.692.559	\$ 28.261.815	\$ 28.261.815
TORTA MILKY WAY	\$ 34.070.400	\$ 37.477.440	\$ 41.225.184	\$ 45.347.702	\$ 49.882.473	\$ 49.882.473
TORTA SELVA NEGRA	\$ 12.732.384	\$ 14.005.622	\$ 15.406.185	\$ 16.946.803	\$ 18.641.483	\$ 18.641.483
TORTA ANGEL	\$ 15.070.944	\$ 16.578.038	\$ 18.235.842	\$ 20.059.426	\$ 22.065.369	\$ 22.065.369
BROWNIES	\$ 12.831.840	\$ 14.115.024	\$ 15.526.526	\$ 17.079.179	\$ 18.787.097	\$ 18.787.097
TIRAMISÚ	\$ 37.831.459	\$ 41.614.605	\$ 45.776.065	\$ 50.353.672	\$ 55.389.039	\$ 55.389.039
PAVLOVA	\$ 7.313.376	\$ 8.044.714	\$ 8.849.185	\$ 9.734.103	\$ 10.707.514	\$ 10.707.514
MOUSSE DE MARACUYA	\$ 11.310.768	\$ 12.441.845	\$ 13.686.029	\$ 15.054.632	\$ 16.560.095	\$ 16.560.095
PIE DE LIMON	\$ 12.378.240	\$ 13.616.064	\$ 14.977.670	\$ 16.475.437	\$ 18.122.981	\$ 18.122.981
FLAN	\$ 17.606.400	\$ 19.367.040	\$ 21.303.744	\$ 23.434.118	\$ 25.777.530	\$ 25.777.530
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 210.337.891</b>	<b>\$ 231.371.680</b>	<b>\$ 254.508.848</b>	<b>\$ 279.959.733</b>	<b>\$ 307.955.706</b>	<b>\$ 307.955.706</b>
COSTO DE INSUMOS ANUAL AJUSTADO CON IPC						
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 210.337.891</b>	<b>\$ 239.970.774</b>	<b>\$ 263.806.420</b>	<b>\$ 290.009.487</b>	<b>\$ 318.815.104</b>	<b>\$ 318.619.772</b>

Fuente: elaboración propia

- **Cálculo de servicios públicos**

Se utilizarán los servicios de energía eléctrica, agua, gas e internet y telefonía. El valor anual de los servicios es de \$18.600.000, basándonos en los servicios públicos de la UPZ Gran Yomasa, además se supone que crecen cada año a la tasa del IPC proyectado.

**Tabla 42: servicios públicos a 2020**

2020		
servicios	mensual	anual
Agua	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Electricidad	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Gas	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Internet	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.550.000</b>	<b>\$ 18.600.000</b>

Fuente: elaboración propia

- **Cálculo de la mano de obra directa**

Se suman los salarios descritos en el organigrama y se obtiene el valor anual que es de \$77.137.392, suponiendo un incremento según la proyección del SMLV que aparece en la tabla.

**Tabla 43: mano de obra directa y variación % de los salarios proyectados**

salarios		Recurso humano				
Año	variación porcentual anual	Cargo	personas	Salario mensual	meses	Salario anual
2010	3,60%	Administrador	1	\$ 1.500.000	12	\$ 18.000.000
2011	4,00%	Contador	1	\$ 1.500.000	4	\$ 6.000.000
2012	5,80%	Jefe de pastelería y repostería	1	\$ 1.800.000	12	\$ 21.600.000
2013	4,02%	Auxiliar cocina	1	\$ 900.000	12	\$ 10.800.000
2014	4,50%	Auxiliar cocina	1	\$ 900.000	12	\$ 10.800.000
2015	4,60%	Aseador	1	\$ 828.116	12	\$ 9.937.392
2016	7,00%	TOTAL				<b>\$ 77.137.392</b>
2017	7,00%					
2018	5,90%					
2019	6,00%					
2020	6,91%					
2021	7,21%					
2022	7,51%					
2023	7,81%					
2024	8,12%					

Fuente: elaboración propia

- **Costos de promoción y publicidad**

Costos de mercadeo: En términos de publicidad se generará por redes sociales por un costo de \$1.548.000 anualmente, papelería publicitaria \$2.781.816, por tanto, los costos de mercadeo serán de \$4.329.816, suponiendo que crecen cada año a una tasa de inflación proyectada cada año.

- **Suministro de aseo**

La Suma de los suministros de aseo tienen un valor anual de \$455.000, para este rubro también se toma en cuenta la inflación proyectada en línea recta para cada año a partir del año 2020 de la tabla anterior.

**Tabla 44: suministro de Aseo**

SUMINISTRO DE ASEO			
	precio por unidad	Cantidad anual	costos totales
Escoba	\$ 4.000	4	\$ 16.000
Trapeador	\$ 8.000	4	\$ 32.000
Recogedor	\$ 6.000	3	\$ 18.000
Limpido	\$ 8.500	10	\$ 85.000
Limpiavidrios	\$ 3.500	8	\$ 28.000
Trapos	\$ 5.000	10	\$ 50.000
Desengrasante	\$ 4.000	10	\$ 40.000
Jabón en polvo	\$ 22.000	5	\$ 110.000
Jabón en barra	\$ 4.000	5	\$ 20.000
limpiapisos	\$ 14.000	4	\$ 56.000
		costo total	\$ 455.000

Fuente: elaboración propia

- **Suministro de oficina**

La Suma de los suministros de oficina tienen un valor anual de \$884.000, para este rubro también se toma en cuenta la inflación proyectada en línea recta para cada año a partir del año 2020 de la tabla anterior.

**Tabla 45: suministro de oficina**

SUMINISTRO DE OFICINA			
	precio por unidad	Cantidad anual	costos totales
Uniformes	\$ 100.000	5	\$ 500.000
Rollo para caja registradora	\$ 39.000	6	\$ 234.000
Rexma de papel	\$ 9.000	6	\$ 54.000
Tinta impresora	\$ 16.000	6	\$ 96.000
		Costo total	\$ 884.000

Fuente: elaboración propia

- **Repuestos, reparación y mantenimiento**

Se le asignó un valor de \$500.000 pesos anuales, valor que se ajustara con el IPC anual.

- **Arriendo**

Se le asignó un valor de \$2.000.000 de pesos mensuales, dando un total de \$24.000.000 de pesos anuales. Este valor está basado en los arriendos de los locales comerciales de la zona comercial de la UPZ Gran Yomasa. El valor se ajusta con la inflación.

**Tabla 46: Arriendo**

ARRIENDO MENSUAL	ARRIENDO ANUAL
\$ 2.000.000	\$ 24.000.000

Fuente: elaboración propia

- **Caja menor**

En cierta forma el fondo de caja menor se asimila a lo que llamamos “plata de bolsillo”, por lo que es preciso tener un cuidado y control especial sobre estos recursos, y debe nombrarse una persona de entera confianza y responsabilidad para que lo administre. Se usa en casos de emergencia. Se le asignó un valor de \$500.000 pesos. Valor que se ajustara con la inflación.

- **Depreciación**

Se realiza la depreciación por el método de línea recta. La maquinaria y equipo y los muebles y enseres a 10 años, para los equipos de oficina la depreciación es a 5 años. En total da un valor fijo de \$5.046.600 por año.

**Tabla 47: Depreciación**

DEPRECIACIÓN				
NO CORRIENTES	año 2020	depreciacion	depreciación acumulada	valor en libros
maquinaria	\$ 22.270.000	\$ 2.227.000	\$ 13.362.000	\$ 8.908.000
Equipo	\$ 10.370.000	\$ 1.037.000	\$ 6.222.000	\$ 4.148.000
equipo de oficina	\$ 3.060.000	\$ 612.000	\$ 3.672.000	-\$ 612.000
muebles y enseres	\$ 11.706.000	\$ 1.170.600	\$ 7.023.600	\$ 4.682.400
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 5.046.600</b>		<b>\$ 17.126.400,00</b>

Fuente: elaboración propia

- **Impuestos**

El sector servicios en restaurantes y similares ha tenido una tarifa especial en Colombia de retención en la fuente y ha permanecido vigente desde 2001 el 3,5 % sobre valores que superen la cuantía mínima de \$109.940.000 anual, aproximada. Por otro lado, el impuesto Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 11 a 20) que exige el INVIMA tiene un valor de \$ 4.085.373

De acuerdo a lo anterior tenemos una inversión operacional de \$345.876.072 de pesos en el año 2020, valor que va aumentando año tras año, debido al incremento en las ventas y a el ajuste de los precios de acuerdo al IPC proyectado.

**Tabla 48: inversión operacional.**

FASE	INVERSION	OPERACIONAL					
AÑO	INICIAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Insumos		\$ 210.337.891	\$ 239.970.774	\$ 263.806.420	\$ 290.009.487	\$ 318.815.104	\$ 318.619.772
Servicios		\$ 18.600.000	\$ 19.291.282	\$ 19.996.020	\$ 20.713.820	\$ 21.444.249	\$ 22.186.833
Mano de obra directa		\$ 77.137.392	\$ 82.465.014,54	\$ 88.410.192,32	\$ 95.051.565,97	\$ 102.479.529,01	\$ 110.798.133,98
Mercadeo(logo de empaques y publicidad)		\$ 4.329.816	\$ 4.490.737	\$ 4.654.790	\$ 4.821.883	\$ 4.991.917	\$ 5.164.780
Suministros de aseo		\$ 455.000	\$ 471.910	\$ 489.150	\$ 506.709	\$ 524.577	\$ 542.742
Suministros de oficina		\$ 884.000	\$ 916.854	\$ 950.348	\$ 984.463	\$ 1.019.178	\$ 1.054.471
Repuestos, reparación y mantenimiento		\$ 500.000	\$ 518.583	\$ 537.527	\$ 556.823	\$ 576.458	\$ 596.420
Arriendos		\$ 24.000.000	\$ 24.891.977	\$ 25.801.317	\$ 26.727.510	\$ 27.669.999	\$ 28.628.171
Caja menor		\$ 500.000	\$ 518.583	\$ 537.527	\$ 556.823	\$ 576.458	\$ 596.420
Depreciacion		\$ 5.046.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600
Seguros (permiso sanitario de alimentos)		4.085.373	4.237.209	4.392.000	4.549.660	4.710.094	4.873.198
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 345.876.072</b>	<b>\$ 381.782.524</b>	<b>\$ 413.584.892</b>	<b>\$ 448.488.346</b>	<b>\$ 486.817.164</b>	<b>\$ 497.070.542</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La Pastelería y Repostería AMUCI, hará uso de un crédito y de recursos propios para poner en funcionamiento el establecimiento, por lo tanto pedirá un crédito a Bancolombia por un valor de \$30.000.000 de pesos a 6 años y a una tasa de 14% anual, tasa que se estableció a través de crédito de fomento<sup>4</sup> mediante el Bancolombia, banco en el cual la Asociación de mujeres Mujer y Ciudad AMUCI tiene productos financieros. De esta forma se estableció una cuota fija anual de \$7.720.772. Para completar el valor de la inversión se usara recursos propios por un valor de \$34.934.158 pesos.

**Tabla 49: tabla de amortización.**

N	CUOTA	INTEREES	AMORTIZACION	SALDO
		14%		\$30.000.000,00
2020	\$ 7.720.772	\$ 4.208.585,89	\$ 3.512.186,17	\$ 26.487.813,83
2021	\$ 7.720.772	\$ 3.715.874,66	\$ 4.004.897,41	\$ 22.482.916,41
2022	\$ 7.720.772	\$ 3.154.042,83	\$ 4.566.729,24	\$ 17.916.187,17
2023	\$ 7.720.772	\$ 2.513.393,75	\$ 5.207.378,31	\$ 12.708.808,86
2024	\$ 7.720.772	\$ 1.782.870,46	\$ 5.937.901,61	\$ 6.770.907,24
2025	\$ 7.720.772	\$ 949.864,82	\$ 6.770.907,24	\$ -

Fuente: elaboración propia

### 3.1.3. INGRESOS

Las cantidades de productos vendidos se establecen de acuerdo a los gustos de las personas encuestadas, de acuerdo a ello el pastel que más se consume es la torta tres leches, en este sentido es el producto que más se venderá. La cantidad de productos que se producirán de cada pastel y postre se asumió con el supuesto que se venderán, debido a que son productos innovadores, con mucho estilo y deliciosos sabor.

---

<sup>4</sup> <https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>

**Tabla 50: incremento en la producción anual**

<b>Δ 10% ANUAL EN LA CANTIDAD DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
TORTA TRES LECHE	3.360	3.696	4.066	4.472	4.919	5.411
TORTA CHOCOLATE	1.680	1.848	2.033	2.236	2.460	2.706
TORTA MILKY WAY	1.680	1.848	2.033	2.236	2.460	2.706
TORTA SELVA NEGR	1.344	1.478	1.626	1.789	1.968	2.165
TORTA ANGEL	1.344	1.478	1.626	1.789	1.968	2.165
BROWNIES	2.016	2.218	2.439	2.683	2.952	3.247
TIRAMISÚ	2.352	2.587	2.846	3.131	3.444	3.788
PAVLOVA	1.344	1.478	1.626	1.789	1.968	2.165
MOUSSE DE MARAC	2.016	2.218	2.439	2.683	2.952	3.247
PIE DE LIMON	1.680	1.848	2.033	2.236	2.460	2.706
FLAN	2.688	2.957	3.252	3.578	3.936	4.329
<b>TOTAL</b>	<b>21.504</b>	<b>23.654</b>	<b>26.020</b>	<b>28.622</b>	<b>31.484</b>	<b>34.632</b>

Fuente: elaboración propia

Los productos anuales nos darán un total de ventas anuales establecidas en la siguiente tabla. Al final tenemos un total de ventas al año 2020 de \$403.640.582 pesos, valor que se incrementara, debido al incremento anual de ventas de productos.

**Tabla 51: ingresos por ventas al año**

<b>INGRESOS POR VENTAS ANUAL</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
TORTA TRES LECHE	\$ 59.777.760	\$ 68.199.387	\$ 77.759.889	\$ 88.606.372	\$ 100.903.974	\$ 114.837.948
TORTA CHOCOLATE	\$ 38.606.400	\$ 44.045.358	\$ 50.219.837	\$ 57.224.845	\$ 65.167.032	\$ 74.166.040
TORTA MILKY WAY	\$ 51.105.600	\$ 58.305.474	\$ 66.479.002	\$ 75.751.949	\$ 86.265.497	\$ 98.178.022
TORTA SELVA NEGRA	\$ 25.464.768	\$ 29.052.303	\$ 33.124.987	\$ 37.745.488	\$ 42.984.152	\$ 48.919.894
TORTA ANGEL	\$ 30.141.888	\$ 34.388.346	\$ 39.209.062	\$ 44.678.210	\$ 50.879.061	\$ 57.905.023
BROWNIES	\$ 25.663.680	\$ 29.279.238	\$ 33.383.735	\$ 38.040.328	\$ 43.319.912	\$ 49.302.021
TIRAMISÚ	\$ 75.662.918	\$ 86.322.482	\$ 98.423.563	\$ 112.152.356	\$ 127.717.885	\$ 145.354.631
PAVLOVA	\$ 14.626.752	\$ 16.687.402	\$ 19.026.719	\$ 21.680.696	\$ 24.689.741	\$ 28.099.183
MOUSSE DE MARACUYA	\$ 22.621.536	\$ 25.808.510	\$ 29.426.465	\$ 33.531.070	\$ 38.184.818	\$ 43.457.814
PIE DE LIMON	\$ 24.756.480	\$ 28.244.229	\$ 32.203.635	\$ 36.695.618	\$ 41.788.572	\$ 47.559.216
FLAN	\$ 35.212.800	\$ 40.173.660	\$ 45.805.387	\$ 52.194.637	\$ 59.438.685	\$ 67.646.658
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 403.640.582</b>	<b>\$ 460.506.389</b>	<b>\$ 525.062.280</b>	<b>\$ 598.301.568</b>	<b>\$ 681.339.329</b>	<b>\$ 775.426.451</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.4. ESTADO DE RESULTADOS

En el estado de resultados se observa que la utilidad neta es positiva desde el año en funcionamiento, es decir el 2020. Además este valor va en aumento año tras año, lo cual es positivo en el análisis financiero.

Por otra parte hay que destacar que en los impuestos, según los cambios que se introdujeron en la Ley 1607 de diciembre de 2012, las panaderías quedarán incluidas en los servicios de restaurante, por lo cual no son responsables del IVA pero sí del impuesto nacional al consumo que se encuentra regulado en los artículos 512-1 numeral 3, 512-8, 512-9, 512-13 y 512-14 del Estatuto Tributario. Cabe destacar que este tipo de contribuyentes debe cobrar el impuesto nacional al consumo sobre una tarifa del 8%. Sin embargo existe una excepción, no serán responsables del Impuesto Nacional al Consumo de restaurantes y bares a que hace referencia el numeral 3 del artículo 512-1 de este Estatuto, las personas naturales que cumplan la totalidad de las siguientes condiciones (ETN, 2019):

- a. Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales, provenientes de la actividad, inferiores a 3.500 UVT<sup>5</sup> (1 UVT = 34.270 pesos), es decir \$119.945.000 de pesos.
- b. Que tengan máximo un establecimiento de comercio, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.

Por lo anterior la pastelería y repostería AMUCI no pagará este impuesto durante el primer, segundo, tercer y cuarto año de funcionamiento, debido a que tuvieron ingresos brutos menores al descrito por la norma.

En cuanto al impuesto de renta para personas jurídicas, según la Ley de financiamiento 1943 de 2018 busca la reactivación económica del país, buscando un crecimiento por encima del 4 % en tanto se quitan cargas a los generadores de empleo y se lleva la inversión al campo. A través de las modificaciones realizadas por el artículo 80 de la ley 1943 de 2018 al artículo 240 del Estatuto Tributario ET, se establece que la tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las personas jurídicas (sean sociedades nacionales y sus asimiladas, establecimientos permanentes de entidades en el exterior o personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país que estén obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementario) será del 33 % para el año gravable 2019, 32 % para 2020, 31 % para 2021 y, finalmente, a partir del período gravable 2022, del 30 % (Actualícese, 2019).

---

<sup>5</sup> UVT: unidad de valor tributario

**Tabla 52: Estado de Resultados**

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$403.640.582</b>	<b>\$460.506.389</b>	<b>\$525.062.280</b>	<b>\$598.301.568</b>	<b>\$681.339.329</b>	<b>\$775.426.451</b>
(-) insumos		\$210.337.891	\$239.970.774	\$263.806.420	\$290.009.487	\$318.815.104	\$318.619.772
Mano de obra directa		\$77.137.392	\$82.465.015	\$88.410.192	\$95.051.566	\$102.479.529	\$110.798.134
Servicios		\$18.600.000	\$19.291.282	\$19.996.020	\$20.713.820	\$21.444.249	\$22.186.833
Arriendos		\$24.000.000	\$24.891.977	\$25.801.317	\$26.727.510	\$27.669.999	\$28.628.171
(-) Depreciacion		\$5.046.600	\$4.009.600	\$4.009.600	\$4.009.600	\$4.009.600	\$4.009.600
Repuestos, reparación y mantenimiento		\$500.000	\$518.583	\$537.527	\$556.823	\$576.458	\$596.420
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$335.621.883</b>	<b>\$371.147.230</b>	<b>\$402.561.076</b>	<b>\$437.068.807</b>	<b>\$474.994.939</b>	<b>\$484.838.930</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$68.018.699</b>	<b>\$89.359.159</b>	<b>\$122.501.204</b>	<b>\$161.232.761</b>	<b>\$206.344.390</b>	<b>\$290.587.521</b>
<b>(-) GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		<b>\$13.766.375</b>	<b>\$14.640.191</b>	<b>\$15.590.545</b>	<b>\$16.626.918</b>	<b>\$17.760.126</b>	<b>\$19.002.519</b>
Mercadeo(logo de empaques y publicidad)		\$4.329.816	\$4.490.737	\$4.654.790	\$4.821.883	\$4.991.917	\$5.164.780
Suministros de aseo		\$455.000	\$471.910	\$489.150	\$506.709	\$524.577	\$542.742
Suministros de oficina		\$884.000	\$916.854	\$950.348	\$984.463	\$1.019.178	\$1.054.471
(-) Amortizaciones		\$ 3.512.186,17	\$ 4.004.897,41	\$ 4.566.729,24	\$ 5.207.378,31	\$ 5.937.901,61	\$ 6.770.907,24
Caja menor		\$500.000	\$518.583	\$537.527	\$556.823	\$576.458	\$596.420
Seguros (permiso sanitario de alimentos)		\$4.085.373	\$4.237.209	\$4.392.000	\$4.549.660	\$4.710.094	\$4.873.198
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$54.252.324</b>	<b>\$74.718.968</b>	<b>\$106.910.659</b>	<b>\$144.605.843</b>	<b>\$188.584.264</b>	<b>\$271.585.002</b>
(-) Intereses		\$4.208.585,89	\$3.715.874,66	\$3.154.042,83	\$2.513.393,75	\$1.782.870,46	\$949.864,82
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$50.043.737,75</b>	<b>\$71.003.093,59</b>	<b>\$103.756.615,99</b>	<b>\$142.092.449,37</b>	<b>\$186.801.393,62</b>	<b>\$270.635.136,97</b>
<b>(-) IMPUESTOS</b>		<b>\$16.013.996</b>	<b>\$22.010.959</b>	<b>\$31.126.985</b>	<b>\$42.627.735</b>	<b>\$70.984.530</b>	<b>\$102.841.352</b>
(-) Sobre la renta (32%),(31%),(30%)		\$16.013.996	\$22.010.959	\$31.126.985	\$42.627.735	\$56.040.418	\$81.190.541
(-) INC (8%)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$14.944.111	\$21.650.811
(+) Valor de salvamento							
(+) Valor en libros							\$ 17.126.400
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$34.029.742</b>	<b>\$48.992.135</b>	<b>\$72.629.631</b>	<b>\$99.464.715</b>	<b>\$115.816.864</b>	<b>\$184.920.185</b>
<b>(+) DEPRECIACIÓN</b>		\$ 5.046.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600	\$ 4.009.600
<b>(-) COSTOS DE INVERSIÓN</b>	\$ 64.934.158						
Maquinaria	\$ 22.270.000						
Equipo	\$ 10.370.000						
Equipo de oficina	\$ 3.060.000						
Muebles y enseres	\$ 11.706.000						
(+) Credito bancario	\$ 30.000.000						
capital para iniciar funcionamiento	\$ 17.528.158						
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>-\$34.934.158</b>	<b>\$39.076.342</b>	<b>\$53.001.735</b>	<b>\$76.639.231</b>	<b>\$103.474.315</b>	<b>\$119.826.464</b>	<b>\$188.929.785</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.1.5. ANALISIS VERTICAL

**Tabla 53: análisis vertical**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS TOTALES</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>MARGEN BRUTO</b>	17%	19%	23%	27%	30%	37%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	13%	16%	20%	24%	28%	35%
<b>MARGEN ANTES DE IMPUESTO</b>	12,40%	15%	20%	24%	27%	35%
<b>MARGEN NETO</b>	8,43%	11%	14%	17%	17%	24%

Fuente: elaboración propia

Al desarrollar el análisis vertical se puede observar que el margen bruto inicia en el año 2020 con un porcentaje del 17%, es decir que el primer año éste es el margen de rentabilidad, el cual sigue creciendo año tras año, llegando a un margen en el año 2025 del 37%, valor que se encuentra entre los rangos de rentabilidad positivos para una pastelería y repostería.

En lo referente al margen operacional, éste empieza en un 13% para el año 2020 y sigue creciendo año tras año. Lo cual indica que se deben implementar estrategias que logren disminuir el margen operacional. Sin embargo el porcentaje se encuentra entre los rangos admitidos dentro de una empresa productora.

En lo referente al margen neto, los porcentajes se encuentran entre los admitidos para las empresas productoras, sin embargo se debe trabajar en implementar estrategias para incrementar ese porcentaje año tras año.

### 3.1.6. FLUJO EFECTIVO NETO

El Flujo Neto de Efectivo describe los ingresos y los gastos de dinero en efectivo en el transcurso de un período de tiempo determinado (por ejemplo, un mes o un año). Si gastas menos de lo que ganas, tu flujo de efectivo será positivo y estarás incrementando tu patrimonio; por el contrario, si tus gastos son superiores a tus ingresos, el flujo de efectivo será negativo y estarás derrochando tu patrimonio, lo cual no es sostenible en el tiempo y exige que tomes una pronta decisión. En este caso podemos observar que se obtiene un flujo efectivo neto positivo, el cual se va incrementando año a año, evidenciando un desarrollo positivo del proyecto.

**Tabla 54: Flujo de efectivo neto del proyecto**

CUADRO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO (FLUJO DE EFECTIVO NETO - FEN):							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>							
Ingresos por concepto de ventas	\$ -	\$ 403.640.582	\$ 460.506.389	\$ 525.062.280	\$ 598.301.568	\$ 681.339.329	\$ 775.426.451
Recursos Financieros	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Remanente en el último año							\$ 17.126.400
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 403.640.582</b>	<b>\$ 460.506.389</b>	<b>\$ 525.062.280</b>	<b>\$ 598.301.568</b>	<b>\$ 681.339.329</b>	<b>\$ 792.552.851</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>							
Costos de operación (netos de depreciación y amortización de diferidos)	\$ -	\$ 344.341.658	\$ 381.777.821	\$ 414.142.021	\$ 449.686.124	\$ 488.745.465	\$ 499.831.849
INVERSION	\$ 64.934.158						
Costos de financiación	\$ -	\$ 4.208.586	\$ 3.715.875	\$ 3.154.043	\$ 2.513.394	\$ 1.782.870	\$ 949.865
Pago de préstamos	\$ -	\$ 3.512.186	\$ 4.004.897	\$ 4.566.729	\$ 5.207.378	\$ 5.937.902	\$ 6.770.907
Impuestos	\$ -	\$ 16.013.996	\$ 22.010.959	\$ 31.126.985	\$ 42.627.735	\$ 70.984.530	\$ 102.841.352
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$ 64.934.158</b>	<b>\$ 368.076.426</b>	<b>\$ 411.509.552</b>	<b>\$ 452.989.778</b>	<b>\$ 500.034.631</b>	<b>\$ 567.450.767</b>	<b>\$ 610.393.973</b>
<b>FEN (Entradas - Salidas)</b>	<b>\$ (34.934.158)</b>	<b>\$ 35.564.155</b>	<b>\$ 48.996.837</b>	<b>\$ 72.072.502</b>	<b>\$ 98.266.936</b>	<b>\$ 113.888.562</b>	<b>\$ 182.158.878</b>
<b>FEN DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (64.934.158)</b>	<b>\$ 35.564.155</b>	<b>\$ 48.996.837</b>	<b>\$ 72.072.502</b>	<b>\$ 98.266.936</b>	<b>\$ 113.888.562</b>	<b>\$ 182.158.878</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.1.7. VALOR PRESENTE NETO Y TIR

El valor presente neto (VPN) es una herramienta que sirve como indicador para medir y determinar la viabilidad de una inversión o un proyecto en términos de rentabilidad y ganancia, el cual proporciona a partir de su análisis un marco de referencia para la toma de decisiones. Por ejemplo si se quiere invertir en un nuevo activo o proyecto, gracias a este indicador se puede analizar si es viable o no o si realmente conviene llevar a cabo dicha inversión, en este sentido se acepta o se rechaza (Navarro, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior los criterios de decisión de acuerdo al resultado obtenido son los siguientes:

*VPN mayor que cero o positivo: Se acepta el proyecto o la inversión, debido a que está generando valor, es decir supera la rentabilidad mínima esperada teniendo en cuenta el criterio del indicador del VPN (Navarro, 2017).*

*VPN menor que cero o negativo: No se acepta el proyecto o la inversión debido a que no está generando valor, es decir no supera la rentabilidad mínima esperada teniendo en cuenta el criterio del indicador del VPN (Navarro, 2017).*

Para concluir podemos decir que el VPN es uno de los indicadores más importantes y utilizados para analizar inversiones y proyectos de tal manera que permite determinar su viabilidad.

Otro dato muy importante a la hora de hallar el VPN es el margen de ganancias promedio de una pastelería, la cual depende de los gastos generales y el costo de los materiales para la producción de los productos del establecimiento. No existen promedios nacionales para los márgenes de ganancias de las pastelerías, debido a la falta de datos compilados para esa estadística. De acuerdo con la guía llamada "Cómo abrir una pastelería," Los dueños del negocio deben obtener por lo menos un margen de ganancia del 30 por ciento para cubrir los costos operativos y obtener ingresos. Una pastelería especializada que utiliza más técnicas de mano de obra intensiva e ingredientes de alta calidad para producir bienes podría obtener un margen de ganancias del 50 por ciento o más, con un aumento de precios del 100 por ciento (Marquis, 2017).

La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero muy parecido al valor actual neto (VAN), pero a diferencia de este no es un indicador de valor sino de rentabilidad. La TIR es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el beneficio neto actualizado (BNA) sea igual a la inversión (esto es, VAN igual a cero). La TIR es la máxima tasa de descuento que un proyecto puede tener para ser rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que cero) (Conexionesan, 2017).

El VPN se desarrolló tomando como base el estudio de mercado, el cual sugiere que la rentabilidad esperada de una pastelería y repostería debe ser del 30%, dato que se tomó como la tasa o costo de oportunidad que exigen los inversionistas en las pastelerías y reposterías según la revista voz. Por lo tanto a continuación se procede a calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), el cual es una medida financiera, que tiene el propósito de englobar en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que usará una empresa para fondar algún proyecto en específico.

#### **Ilustración 34: Formula del WACC**

$$K_o = K_d * \left(\frac{D}{A}\right) * (1 - Tax) + K_p * \left(\frac{P}{A}\right)$$

Fuente: elaboración propia

**Tabla 55: Significado del WACC**

Kd:	Costo de la deuda. Tasa de interés promedio que los acreedores financieros cobran por sus créditos.
D:	Valor de los Pasivos
A:	Valor de los Activos
(D/A):	Porcentaje de la Deuda
Tax:	Tasa de impuestos legal vigente (a las ganancias)
Kp:	Costo del patrimonio. Tasa o costo de oportunidad que exigen los accionistas (referente: tasa de interés que ofrece el sistema financiero)
P:	Valor del Patrimonio
P/A:	Porcentaje del Capital Propio

Fuente: elaboración propia

En este caso los activos son el total de la inversión, el patrimonio lo que se financiará con recursos propios y el restante lo que se financiará con crédito de terceros o bancos.

Después de realizar los cálculos necesarios se determinaron estos datos:

**Tabla 56: cálculos para hallar el WACC**

Kd:	14%
A	\$ 64.934.158
D	\$ 30.000.000
P	\$ 34.934.158
(D/A)	46%
Tax	32%
Kp	30,00%
(P/A)	54%

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 35: Calculo del WACC**

$$K_o = K_d * \left(\frac{D}{A}\right) * (1 - Tax) + K_p * \left(\frac{P}{A}\right)$$

$$K_o = (14\%) * (46\%) * (1 - 32\%) + (30\%) * (54\%)$$

$$K_o = 21\%$$

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar el cálculo del WACC se tomó el valor de la inversión como los activos, el valor del crédito como la deuda, y los recursos propios como el patrimonio. Además el Tax es actualmente del 32%, el cual corresponde al impuesto de renta a 2020 según las modificaciones realizadas por el artículo 80 de la ley 1943 de 2018 al artículo 240 del Estatuto Tributario ET. Por otra parte el  $K_p$  (tasa o costo de oportunidad que exigen los inversionistas) se tomó un valor de 30% anual. También el costo de la deuda  $K_d$  hace referencia al interés que cobra el banco en el cual se obtendrá el crédito, en este caso el banco Bancolombia, tasa que corresponde al 14% anual.

Después de haber hecho los cálculos correspondientes se determinó el WACC por un valor de 21%, lo cual nos indica que la empresa debe exigir una rentabilidad mínima del 21% anual sobre todas sus inversiones. Este valor será utilizado en el cálculo del valor presente neto.

**Tabla 57: Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno con WACC**

<b>TASA</b>	21%
<b>INVERSION INICIAL</b>	-\$ 64.934.158
<b>FEN 2020</b>	\$ 35.564.155
<b>FEN 2021</b>	\$ 48.996.837
<b>FEN 2022</b>	\$ 72.072.502
<b>FEN 2023</b>	\$ 98.266.936
<b>FEN 2024</b>	\$ 113.888.562
<b>FEN 2025</b>	\$ 182.158.878
<b>VPN</b>	<b>\$190.139.742</b>
<b>TIR</b>	<b>83%</b>

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior podemos observar que el valor presente neto es mayor a cero, por lo tanto el proyecto resulta viable e indica que los dineros invertidos en el proyecto rentan a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad; por tanto, el proyecto es factible y debería aceptarse, es decir se acepta el proyecto o la inversión, debido a que está creando valor, en este sentido los activos del proyecto rinden más que el costo de la inversión.

La TIR es un indicador financiero que se utiliza para evaluar un proyecto de inversión y nos indica la tasa de interés o rentabilidad que nos ofrece un proyecto. La TIR nos da una medida relativa de la rentabilidad de un proyecto. En términos matemáticos la TIR es el valor que hace que el VPN sea igual a cero en un proyecto determinado, por lo tanto a mayor TIR mayor rentabilidad. En este caso la Tasa Interna de Retorno, es del 83%, lo que deja ver que la TIR supera en un rango bastante alto la rentabilidad esperada, es decir el 21%, lo cual reafirma la viabilidad del proyecto, es decir, que los activos del proyecto no solo cubren la tasa de rentabilidad mínima sino que lograrían obtener un margen mayor.

Hay que tener en cuenta que la TIR se basa en el supuesto que cada uno de los flujos es reinvertido en la misma tasa.

## 4. CONCLUSIONES

A través del desarrollo del trabajo se retomaron conocimientos y se conoció del sector pastelero y repostero, así como de la localidad de Usme en su conjunto. En el planteamiento del problema se da a conocer el aspecto sociodemográfico de la localidad de Usme, Bogotá. D.C., esta localidad consta de 226 barrios, 14 veredas. Tiene una extensión de 21.506 hectáreas, es decir un 13% de Bogotá, donde el tipo de suelo es un 10% urbano (2.121 ha), una expansión urbana de 4% (902ha) y un 86% rural (18.483ha). Cuenta con 8 unidades de planeación zonal (UPZ)<sup>6</sup>. La población proyectada a 2018 es de 342.940 habitantes, donde la densidad poblacional a 2017 es de 162 hab/ha, de ésta población 161.691 son hombres y 175.249 son mujeres (VeeduríaDistrital, 2018). Usme es una localidad con futuro en el campo comercial, debido a que la vía al llano es una de las principales vías de acceso en la ciudad y los transportadores de ganado y productos agrícolas deben pasar obligatoriamente por la localidad, por tal razón sería un epicentro apropiado para una zona comercial y así evitar el incremento de problemas de movilidad, además el precio del suelo es uno de los más económicos, lo cual contribuiría a solucionar el problema del déficit habitacional. También puede ser un potencial del ecoturismo, debido a la gran extensión de área rural que hace parte de la localidad, en total 18.483ha.

La economía de la localidad se basa fundamentalmente en el sector rural, siendo los cultivos de papa, arveja, haba y el ganado las principales fuentes de ingresos de las personas en el campo. En lo referente al sector empresarial un 13% se dedica a la actividad industrial, un 18% al alojamiento, un 41% al comercio y un 28% a otras actividades. En lo referente al área comercial de la localidad la mayoría de lugares del comercio se basa en ventas de ropa, supermercados, parqueaderos, bares, peluquerías, droguerías, lavanderías, misceláneas, restaurantes y panaderías. Lo anterior muestra la posibilidad de desarrollar una actividad productiva basada en la pastelería y repostería como oportunidad y contribución a la productividad e incremento del empleo, entendiendo que Usme es la cuarta localidad con mayor desempleo en Bogotá.D.C.

La investigación y desarrollo de este proyecto, permitió llevar varios de los conceptos aprendidos durante la carrera de economía, a la práctica. Este trabajo empírico, logra evidenciar las competencias adquiridas durante el proceso de formación profesional, en áreas específicas como las técnicas de medición económica, la microeconomía, así como la formulación y evaluación de proyectos de inversión.

En este orden de ideas, en los procesos de estudio desarrollados durante todo el trabajo, como lo es el análisis comercial, el análisis técnico y el análisis financiero se utilizaron técnicas que obligaron al formulador del proyecto a retomar sus conocimientos, debido a que se utilizaron técnicas para determinar la muestra, técnicas para desarrollar la encuesta, técnicas

---

<sup>6</sup> Las localidades de Bogotá están divididas en Unidades de Planeamiento Zonal –UPZ- las cuales, de acuerdo al POT, tienen como propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a la dinámica productiva de la ciudad y a su inserción en el contexto regional, involucrando a los actores sociales en la definición de los aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal (SecretaríaPlaneacionBogotá, 2017).

para analizar la competencia y las estrategias de mercadeo utilizadas. También se determinó el desarrollo técnico de los productos y del establecimiento comercial, regido a las reglas básicas de empresas comerciales dedicadas a la pastelería y repostería. Por otra parte también se desarrolló un análisis organizacional donde se determinó el tipo de sociedad que se constituiría, además de su organización interna y reglas de trabajo, además se determinó los posibles slogan y nombre de la empresa. En este sentido también se analizó financieramente, a través del cálculo de inversiones, insumos, fuentes de financiamiento, depreciación, ventas, estado de resultados, valor presente neto y tasa interna de retorno. Lo anterior con el fin de determinar si esta propuesta de negocio es viable financieramente sin dejar de lado el trasfondo social en el cual se desarrolla. Entendiendo que la asociación de mujeres, mujer y ciudad AMUCI, es una asociación creada con el objeto de servir como apalancamiento de las mujeres de la localidad de Usme, Bogotá. D.C., en pro de un mejor bienestar de las mismas.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la Pastelería y Repostería AMUCI, es brindar productos que requieren de una transformación de materias primas para el consumo de todo tipo de personas que manifiesten preferencias por los dulces, el estilo, la calidad y el sabor. El sector en el cual se encuentra catalogado según el DANE es el secundario, encargado de generar la manufactura de las materias primas y en este caso está dirigido a la producción de bienes de consumo. En el desarrollo de las actividades que se plantean en la Pastelería y Repostería AMUCI se encuentra prestar un servicio a la comunidad y por lo tanto se involucraría también el sector terciario que es el encargado de agrupar todas aquellas actividades relacionadas con la prestación de servicios. Lo anterior es de gran importancia entendiendo que la industria alimentaria en Colombia mueve importantes cifras en la economía del país, la revista portafolio describe que se espera un crecimiento anual del 7% en la demanda de la industria de alimentos y bebidas en Colombia que llevará a que el sector alcance ventas por más de 25.000 millones de dólares en el 2021, en términos de consumo interno en el país se establece que Bogotá es el mayor centro de consumo en el país, con un 57% (Portafolio, 2018).

A través del análisis del mercado en la localidad de Usme, donde existe una posible población consumidora de 205.960, población que se prevé crecerá debido a que la localidad tiene gran potencial de crecimiento habitacional. Además el sector industrial y de servicios apenas está en expansión, entendiendo que los establecimientos matriculados en esta actividad económica son pocos. Dando lugar a la entrada de nuevas empresas en el área de pastelería y repostería y con ello generando empleo e impactos sociales positivos en la localidad.

El análisis se desarrolló a través del método de la observación, donde se generan encuestas a la muestra poblacional y a los diferentes establecimientos comerciales dedicados a la pastelería y repostería para determinar la viabilidad comercial de la idea de negocio. En principio se estableció una muestra poblacional de 90 personas encuestadas, dato que se halló mediante procedimiento estadístico para determinar la muestra conociendo la población. A las personas se les realizó una encuesta con el objetivo de identificar los perfiles y hábitos de compra de los consumidores de productos pasteleros en la localidad. En conclusión podemos decir que la mayoría de los encuestados evidencia su gusto por los

productos de pastelería y repostería, donde creen que la variedad, la buena atención y la calidad son las características más importantes que deben tener los establecimientos y productos, de tal forma también están dispuestos a pagar más del precio promedio de los productos que se encuentran en el mercado. También es importante identificar que la mayoría de los encuestados respondió vivir en la UPZ gran Yomasa y Alfonso López, lugar donde se ubicara el establecimiento del proyecto, por lo tanto es un adecuado espejo del mercado pastelero y repostero en la localidad. En este sentido tenemos un punto de partida para establecer los precios de los productos que producirán al mercado la Pastelería y Repostería AMUCI.

En referencia al análisis de la competencia, se visitaron 13 establecimientos de pastelería y repostería en la localidad, los cuales se ubican en diferentes UPZ. Se pudo observar que en cuanto a ambiente y decoración, los establecimientos no se hacen mucho énfasis en la comodidad del cliente, los lugares tienen poca iluminación, no tienen temáticas y no son lugares muy amplios. Además, en referencia a los productos, estos son los tradicionales, no hay mucha variedad y la decoración es similar. En cuanto a tecnología los lugares visitados no cuentan con computadores con software necesario para llevar una buena contabilidad, no cuentan con equipos de sonido, ni datafono y no cuentan con servicio de wifi. En el área de promoción y publicidad no indican el nombre del producto y del establecimiento en los empaques, además la mayoría no maneja redes sociales. En este sentido concluimos que hay amplios aspectos en los cuales se puede innovar al incorporar en la pastelería y repostería AMUCI, cualidades que la hagan foco receptor de clientes.

Una de las estrategias de mercado a utilizar es llegar al mercado con sabor, calidad, estilo e innovación. De esta forma ser un foco de atención para los clientes, además se prestara el servicio delivery, y se venderá al por mayor y en eventos empresariales. Se contará con una página de internet, donde los clientes puedan observar el portafolio de servicios, cada producto con su tabla nutricional, entendiendo que este estamos en una era donde las personas desean cuidar su salud. También una vez por mes se promocionará un producto estrella que tendrá un precio especial para incentivar su consumo y de esta forma permitir que el cliente pruebe a lo largo del año todas nuestras combinaciones de pasteles y postres, además se participará en las distintas ferias gastronómicas desarrolladas en la ciudad de Bogotá. D.C. Por otra parte los precios se establecieron de acuerdo a los precios del mercado local y también en base a los costos de preparación final del producto, a algunos se les aplico el 50% de rentabilidad y a otros el 100%, lo que dio lugar a precios competitivos e inclusive por debajo de la competencia.

La producción de distintos tortas y postres que se preparan en la Pastelería y Repostería AMUCI son a base de una combinación de harinas, chocolates, frutas, huevos, leches y exquisitos glaseados bajos en azúcar y libres de agentes químicos, los cuales reflejan el objetivo de la marca de brindar a la población en general productos deliciosos, de calidad y con estilo. En este sentido el proceso de producción inicia con la selección del proveedor de la materia prima, la cual será de muy buena calidad y con buen precio para poder competir. Dentro de los productos a comercializar se encuentran, torta Ángel, de chocolate, milkyway, selva negra, ángel y postres como brownies, tiramisú, pavlova,

mouse de maracuyá, pie de limón y flan. Productos deliciosos y de gran gusto por la población de la localidad.

En referencia al análisis técnico se describieron todas las fichas técnicas de los productos y su respectiva preparación. Además se estableció la capacidad instalada, la localización de la pastelería y repostería AMUCI, el tamaño del local, la distribución de las áreas, los utensilios, equipos y materias primas que se necesitan, además del grado de mantenimiento que estos requieren. También se determinó la mano de obra requerida y los procesos de control de calidad y las políticas ambientales dentro de la compañía, también el volumen de producción y el empaque. Lo anterior con el objetivo de crear un proceso productivo de calidad y con competitividad. Frente al plan de producción propuesto, se evidencia que el equipo de trabajo tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, esto sin sobrepasar la capacidad productora, por lo que se puede concluir, que la capacidad productiva es suficiente para cubrir la demanda del nicho de mercado inicial. Población que estaría dispuesta a consumir el tipo de productos que se van a ofrecer. Cabe aclarar, que a medida que aumente la demanda se irán implementando técnicas y maquinaria para que aumente la capacidad productiva a la par y así satisfacer las necesidades de los clientes. Lo anterior unido al hecho de que los procesos serán sometidos a verificación con el fin de crear escalabilidad en las operaciones de producción y así ser más productivos sin tener que incurrir en gastos adicionales.

A través del análisis organizacional se determinó la misión, visión y objetivos de la empresa. El tipo de sociedad, el organigrama representa la estructura organizativa de la empresa dentro de la cual se establece los cargos, procesos y procedimientos y el slogan y logotipo. Lo anterior fundamentado en la idea de crear una empresa organizada, con los mejores profesionales y con diseños y estilo, enfocados en innovar.

A través del análisis financiero se determinó la inversión inicial por un valor de 64'934.158 millones de pesos para iniciar el funcionamiento de la pastelería y repostería AMUCI, el cual se financiará con un crédito bancario, el cual corresponde al 46% de la inversión y los recursos propios corresponden al 54% de la inversión.. Se realizó una proyección a 6 años, tomando en cuenta la inflación proyectada en línea recta para cada año a partir del año 2020 con el objetivo de conocer el desarrollo financiero de la pastelería y repostería a un mediano plazo. También se hallaron los costos de operación asumiendo algunos supuestos, entre ellos la inflación proyectada, las ventas diarias y mensuales, el precio promedio de los productos, los costos operacionales y los salarios para el personal de trabajo. Todo lo anterior ajustado al IPC proyectado año a año. Del análisis financiero podemos observar que la rentabilidad del negocio es positiva con un 17%, dato que sigue creciendo año a año, debido al incremento de las ventas y a que el margen de impuesto disminuye hasta llegar a un 22% en el año 2022. Operaciones que logran un margen operacional en el año 2025 del 37%, valor que se encuentra entre los rangos de rentabilidad positivos para una pastelería y repostería. También se observa que el flujo efectivo neto evidencia que son más las entradas que las salidas, generando así el incremento del patrimonio.

Para concluir podemos decir que el VPN es uno de los indicadores más importantes y utilizados para analizar inversiones y proyectos de tal manera que permite determinar su

viabilidad. De acuerdo a lo anterior se calculó una tasa del 21% a través del WACC, para poder llevar a cabo el VPN, tasa que surge del valor de los activos, del costo de la deuda, del valor del patrimonio, y de la tasa de rentabilidad que exigen los inversionistas. Se puede observar que el Valor Presente Neto es positivo (\$190.139.742), lo cual evidencia que es viable el proyecto, es decir se acepta el proyecto o la inversión, debido a que está creando valor, es decir que los activos del proyecto rinden más que el costo de la inversión. Por otra parte la tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero muy parecido al valor actual neto (VAN), pero a diferencia de este no es un indicador de valor sino de rentabilidad, en este sentido la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 83%, valor que supera en un rango bastante alto la rentabilidad esperada, es decir, que los activos del proyecto no solo cubren la tasa de rentabilidad mínima (21%) sino que lograrían obtener un margen mayor, lo cual reafirma la viabilidad del proyecto. Es importante tener en cuenta que los datos obtenidos del valor presente neto y la TIR como indicadores de viabilidad, dependen de las ventas, debido a que el flujo de caja libre de caja es el principal insumo para el cálculo de los indicadores descritos anteriormente.

Luego de realizar las proyecciones financieras, se concluye que un proyecto como pastelería y repostería AMUCI es viable; pues con los resultados obtenidos de la evaluación financiera se evidencia que por la inversión hecha de \$64'934.158 se generarán unos flujos positivos cada año con una alta rentabilidad. Hecho que se reafirma con el cálculo de valor presente neto positivo.

## Bibliografía

- Actualícese. (1 de enero de 2019). *Actualícese*. Obtenido de Ley de financiamiento: novedades para las personas jurídicas.: <https://actualicese.com/actualidad/2019/01/01/ley-de-financiamiento-novedades-para-las-personas-juridicas/>
- Aguaza, O. (2012). Analisis costo- beneficio. *EXTOICOS*, 147-149.
- Albarracín, A. M., & Goez, A. H. (2018). *Estudio de emprendimiento en la franja de educaion "cerros orientales"*. Bogota D.C.: Cuadernos de desarrollo economico No 42. Obtenido de Estudio de emprendimiento en la franja de adecuacion "cerros orientales".
- AlcaldiaMayorBogotá. (2017). *Diagnostico fisico y socioeconomico de las localidades de Bogotá, D.C*. Bogotá, D.C.: Bogotá sin diferencia.
- Alvares, C. E. (2011). *Diseño y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA S.A.
- Alvarez, H. M. (17 de abril de 2018). y Colombia ¿Como anda en reposteria y pasteleria? *PORTAFOLIO*.
- Asobancaria. (marzo de 2017). *El sector servicios: ¿ vamos por un buen camino?* Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/02/1115.pdf>
- Benavides, O. (2006). *Teoria del crecimiento endógeno. Economía Política y Economía matematica*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/17109/1/12687-64569-1-PB.pdf>
- Brevis, P. (17 de agosto de 2017). *Emol. Tendencias*. Obtenido de Torta tres leches: <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2012/08/17/737795/Torta-tres-leches.html>
- CamaraComercioBogotá. (2018). *Bogotá ciudad de oportunidades para los negocios*.
- Chain, N. S., & Chain, R. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos quinta edicion*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Colombia.com. (15 de septiembre de 2011). *Colombia.com*. Obtenido de Primer estudio nacional de panaderias del pais.: <https://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/20246/primer-estudio-nacional-de-panaderias-del-pais>
- Compensar. (2018). Obtenido de <http://www.revistacompensar.com>
- Conexionesan. (24 de enero de 2017). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/un-indicador-clave-de-rentabilidad-la-tasa-interna-de-retorno-tir/>
- CVN. (25 de julio de 2018). *Industria Alimentaria*. Obtenido de CVN: <https://www.cvn.com.co/industria-alimentaria/>
- DeRechupetes. (s.f.). *DeRechupetes.com*. Obtenido de <https://www.recetasderechupete.com/tarta-selva-negra/12503/>
- Dinero. (2018). *Turismo: la prometedora industria que no contamina*.

- Distrital, V. (Agosto de 2018). *Usme: Ficha Local*.
- Escobar, C. (s.f.). *Culinaria para el mundo global*. Obtenido de [http://asmedasantioquia.org/momento\\_medico/edicion\\_88/cocina.html](http://asmedasantioquia.org/momento_medico/edicion_88/cocina.html)
- ETN. (2019). *Estatuto Tributario Nacional*. Obtenido de <https://estatuto.co/?e=1386>
- Fischer, & Navarro. (1999). *Introduccion a la investigacion de mercados*.
- Franchesca. (s.f.). *La cocina de franchisesca*. Obtenido de <https://cocinadefranchesca.wordpress.com/2016/01/09/el-mejor-brownie-del-mundo/>
- Gestiongastronómica. (11 de diciembre de 2013). *Uso optimo de la capacidad del restaurante. Fuente de ventaja competitiva*. Obtenido de <https://gestiongastronomica.wordpress.com/category/disenio/>
- GoogleMaps. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com/maps/@4.5085797,-74.1121518,2796a,35y,163.11h/data=!3m1!1e3>
- Guernika. (s.f.). *Guernika Pastelería*. Obtenido de <https://www.guernikapasteleria.com/productos>
- Ingenieriaindustrialonline. (11 de mayo de 2017). *Igenieria industrialonline.com*. Obtenido de Gestion y control de calidad: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/>
- Institutodeemprendedor. (2015). *Guías Empresariales*. Obtenido de FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ESCALAS DE PRODUCCION: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=41&giro=1&ins=836>
- KiwiLimon. (s.f.). *kiwiLimon*. Obtenido de <https://www.kiwilimon.com/receta/postres/pasteles/pasteles-de-chocolate/pastel-de-chocolate-milky-way>
- Labarra. (26 de abril de 2018). *Tendencias en la gran feria de panadería y repostería*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/tendencias-salon-de-la-pasteleria/>
- Linares, H. P. (2010). MONOGRAFÍA DE EMPRENDIMIENTO BASADA EN LA OBRA DE JOSEPH ALOIS SCHUMPETER Y DAVID C. McCLELLAND . Bogotá,D.C.
- Lunarillos, M. (s.f.). *MariaLunarillos.com*. Obtenido de <https://www.marialunarillos.com/blog/2014/03/receta-de-pavlova-clasica.html>
- Marquis, A. (2017). *LA VOZ*. Obtenido de El margen de ganancias promedio de una pastelería: <https://pyme.lavoztx.com/el-margen-de-ganancias-promedio-de-una-pastelera-5142.html>
- Martel, V., & Concepción, M. ( 2006). De la economía general a la economía financiera: un comentario. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, 7-24*.
- Montoya, O. (2004). SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO. *Scientia et Technica*.

- moussepedia. (s.f.). *Moussepedia.com*. Obtenido de <https://moussepedia.com/mousse-de-maracuya/>
- Mranz. (s.f.). *Coopad.com*. Obtenido de <https://cookpad.com/pa/recetas/223993-pie-de-limon-con-galletas-maria>
- Navarro, J. D. (7 de Septiembre de 2017). *ABC Finanzas .com*. Obtenido de Valor Presente Neto VPN: <https://www.abcfinanze.com/administracion-financiera/valor-presente-neto>
- Olson, A. (s.f.). *Cocina, la comida nos une*. Obtenido de <https://canalcocina.es/receta/pastel-del-angel-angel-food-cake>
- Paladar. (24 de enero de 2019). *Directo al Paladar. El sabor de la vida*. Obtenido de <https://www.directoalpaladar.com/postres/flan-de-huevo-en-cazuela-receta-para-el-dia-de-la-madre>
- Portafolio. (2018).
- Psyma. (s.f.). *Psyma.com*. Obtenido de <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Rivera, J. C. (2014). Culinaria para el mundo global. *UNLP - FAHCE*.
- Rubio, C. H. (2002). La teoría del crecimiento endógeno y el comercio internacional. *Cuadernos de estudios empresariales*, 95-112.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Mexico - Buenos Aires: Fondo de ecultura económica.
- SecretariaDistritalPlaneaciónBogotá. (2016). *POT*. Obtenido de Revisión General del Plan de Ordenamiento Territorial, Localidad USME: [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/05\\_usme.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/05_usme.pdf)
- SecretariaPlaneacionBogotá. (2017). *Diagnostico de los principales aspectos territoriales de infraestructura, demograficos y socioeconomicos de la localidad Usme (Bogotá. D.C)*. Bogotá. D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- SENA. (junio de 2006). *Repositorio.sena.edu.co*. Obtenido de Industria de la panificación y la repostería. : <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2146/1/3098.pdf>
- VeeduríaDistrital. (2018). *Usme, Ficha Local*. Bogotá.DC.
- Vesga, R. (s.f.). *Emprendimiento e innovación en Colombia*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>
- Vivanda. (s.f.). *Vivanda*. Obtenido de <https://tienda.vivanda.com.pe/mis-recetas/tiramisu-para-10-personas>
- Wilks, S. (1962). *Mathematical Statistic*. Obtenido de [http://oer2go.org/mods/es-wikipedia-static/content/a/muestra\\_estad%25c3%25adstica.html](http://oer2go.org/mods/es-wikipedia-static/content/a/muestra_estad%25c3%25adstica.html)

## ANEXOS

### 1. ENCUESTA “PANADERIA Y REPOSTERIA AMUCI”

GENERO: Femenino\_\_\_ Masculino\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

#### 1. Lugar donde vive

- a) Gran Yomasa
- b) Comuneros
- c) Danubio
- d) Parque entre nubes
- e) La flora
- f) Alfonso López
- g) Pueblo de Usme

#### 2. ¿Qué tiene más en cuenta al comprar en una pastelería/repostería?

- a) Servicio rápido y amable
- b) Calidad del producto
- c) Precio del producto
- d) Otro...

#### 3. ¿Con que frecuencia consume usted tortas o postres?

- a) una vez por semana
- b) dos veces por semana
- c) tres veces por semana
- d) más de tres veces por semana

#### 4. ¿Cuál es la principal razón de compra de postres o tortas?

- a) Ocasiones especiales. (Reuniones familiares, cumpleaños, fiestas, días festivos)
- b) Cada que desea adquirirlo
- c) Cuando hay promociones
- d) Otra razón. ¿Cual? \_\_\_\_\_

#### 5. ¿cuál de las siguientes características considera usted que es la más importante en una pastelería/repostería?

- a) Productos / Recetas Innovadores
- b) Variedad de tortas y postres

- c) Insumos de calidad y naturales
- d) Precio justo
- e) Información nutricional
- f) Buena presentación

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una torta para 10 personas?

- a) 15.000 a 20.000
- b) 20.000 a 25.000
- c) 25.000 a 30.000
- d) más de 30.000
- e) Otro \_\_\_\_\_

7. ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre para 10 personas?

- f) 10.000 a 15.000
- g) 15.000 a 20.000
- h) 20.000 a 30.000
- i) más de 30.000
- j) Otro \_\_\_\_\_

## 2. el arte de la bella torta

Ilustración 36: el arte de la bella torta





Fuente: elaboración propia

### 3. arte y sabor pastelería la reina

Ilustración 37: arte y sabor pastelería la reina



Fuente: elaboración propia

#### 4. la franquicia

Ilustración 38: la franquicia



#### 5. Yoser Pan

Ilustración 39: Yoser Pan



Fuente: elaboración propia

## 6. Ramírez II

### Ilustración 40: Ramírez II



Fuente: elaboración propia

## 7. el palacio de la torta

Ilustración 41: el palacio de la torta



Fuente: elaboración propia

## 8. Torti Pan

Ilustración 42: Torti Pan



Fuente: elaboración propia

## 9. Pastelería Dulce y Sabor

Ilustración 43: Pastelería Dulce y Sabor





Fuente: elaboración propia

## 10. La gran Yomasa

Ilustración 44: La gran Yomasa



Fuente: elaboración propia

## 11. Toreno Pastelería

Ilustración 45: Toreno Pastelería



**Pastelería TORENO**  
Famosos y Sábios

TORTAS		POSTRES		HOJALDRE		GALLETERIA		BEBIDAS	
45 Personas	\$63.000	Tres leches porción	\$2.800	Pastel de carne	\$4.200	Galleta de Avena	\$800	Tinto	\$800
30 Personas	\$46.000	Tres leches Molde	\$	Pastel de pollo	\$4.200	Galleta rizada	\$800	Perico	\$4.200
20 Personas	\$36.000	Tiramisú	\$	Pastel de bocadillo y queso	\$4.300	Galleta yema	\$800	Café	\$4.500
18 Personas	\$28.000	Milhojas	\$	Pasabocas	\$800	Galleta Chip	\$800	Jugos Naturales	\$
15 Personas	\$24.000	Musa de Maracuyá	\$	Palito de queso	\$800	Merengues	\$800	Masato	\$4.500
10 Personas	\$18.000	Vaso multicolor	\$	Repollitas de Arequipe	\$	Galleta Alfajor	\$4.800	Malteada	\$
4 Personas	\$7.500	Merengón Especial	\$4.500	Corazones	\$800			Gaseosa 350 ml	\$4.500
		Brownie con Helado	\$					Pory Malta	\$4
		Banana Split	\$					Agua Natural	\$4.500
								Agua con Gas	\$4.500
								Agua H2O	\$2.500
								Jugo en caja	\$4.500
								Jugo vital	\$4.800



Fuente: elaboración propia

12. Sabrosuras y Arte

Ilustración 46: Sabrosuras y Arte







Fuente: elaboración propia

### 13. Donno's

Ilustración 47: Donno's







Fuente: elaboración propia