

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-06</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 2</b>

Neiva, Noviembre 23 de 2016

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s): Esmeralda Rincón Machado, con C.C. No. 55.174.044, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Plan de Negocios Mo&Se Pastelería Boutique presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar al título de administrador de empresas; autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-06</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 2</b>

*Emmanuel Román S.*

Firma:

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 5</b>

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Plan de negocios mo&se pastelería boutique

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

Rincón Machado

Esmeralda

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

Méndez Lozano

Rafael Armando

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Administrador de Empresas

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Administración de Empresas

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2016

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 127

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 5</b>

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una **X**):

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos \_\_\_ Ilustraciones en general \_\_\_ Grabados \_\_\_ Láminas \_\_\_ Litografías \_\_\_ Mapas \_\_\_ Música impresa \_\_\_ Planos \_\_\_ Retratos \_\_\_ Sin ilustraciones \_\_\_ Tablas o Cuadros

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser *LAUREADAS* o *Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>		<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1.	panificados	baked	6.	autóctono	autochthonous
2.	Huila	Huila	7.	productividad	productivity
3.	innovación	innovation	8.	competitividad	competitiveness
4.	cultura	culture	9.	creatividad	creativity
5.	gastronomía	gastronomy	10.	temática	theme

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

Colombia es un país que se caracteriza por ser cuna del mestizaje, producto de ésta mixtura de razas que se mezclaron genética y culturalmente, se dio como resultado visto desde un enfoque antropológico una nueva cultura, con todo lo que implica el sentido más amplio de la palabra cultura. Los productos autóctonos de América Latina, se fusionaron con los provenientes de Europa y Africa, las técnicas propias y las implantadas, dieron origen a nuevas tradiciones en las artes, los rituales y no podía ser la gastronomía ajena a este proceso que ha sido transmitido de generación en generación. El Departamento del Huila, es reconocido por los productos panificados o de molinería que se producen,



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



**CÓDIGO**

**AP-BIB-FO-07**

**VERSIÓN**

**1**

**VIGENCIA**

**2014**

**PÁGINA**

**3 de 5**

contando con la Denominación de Origen de la SIC (2013) de “El Bizcocho de Achira”

Teniendo en cuenta que actualmente la gastronomía muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, causado por los continuos cambios culturales donde es más fácil acceder a información como consecuencia de la revolución informática que trae la globalización y la necesidad de experimentar nuevas cosas. Esto a su vez ha generado una mayor exigencia en la elaboración de los productos, presentación de los mismos y características de los servicios que ha obligado a las nuevas empresas del sector de alimentos a ser innovadoras con conceptos claramente definidos, ajustados a los requerimientos y estándares internacionales, se elaboró el Plan de Negocios para la creación de la empresa Mo&Se Pastelería Boutique, en la que se elaboraran productos autóctonos con alto contenido de innovación.

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>						   
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>4 de 5</b>

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

Colombia is a country characterized by being the cradle of mestizaje, the product of this mix of races that were genetically and culturally mixed, resulted from an anthropological approach a new culture, with everything that implies the broadest sense of the Word culture. The indigenous products of Latin America, merged with those from Europe and Africa, their own techniques and those implemented, gave rise to new traditions in the arts, rituals and could not be gastronomy outside this process that has been transmitted from Generation to generation. The Department of Huila is recognized for the baked goods or milling products that are produced, counting on the SIC Designation of Origin (2013) of "El Bizcocho de Achira" Bearing in mind that the current gastronomy shows new trends in product innovation, caused by continuous cultural changes where it is easier to access information as a result of the computer revolution brought by globalization and the need to experience new things. This in turn has generated a greater requirement in the elaboration of the products, presentation of them and characteristics of the services that has forced the new companies of the food sector to be innovative with concepts clearly defined, adjusted to the requirements and standards International, the Business Plan for the creation of the company Mo&Se Pastelería Boutique was elaborated, in which native products with high content of innovation were elaborated.



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



**CÓDIGO**

**AP-BIB-FO-07**

**VERSIÓN**

**1**

**VIGENCIA**

**2014**

**PÁGINA**

**5 de 5**

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Patricia Gutiérrez Prada

Firma:

Nombre Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

Nombre Jurado: Julio Roberto Cano Barrera

Firma:

# **PLAN DE NEGOCIOS MO&SE PASTELERIA BOUTIQUE**

ESMERALDA RINCÓN MACHADO

Basado en la Guía Metodológica para la Creación de Empresa del  
Centro del Emprendimiento e Innovación de la Universidad  
Surcolombiana para optar al título de Administrador de Empresas

Director del Proyecto: RAFAEL MENDEZ LOZANO

NEIVA

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2016

# ACEPTACIÓN

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
---	--	---

## ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE GRADO

Título del Proyecto  
Plan de negocio para "MO&SE PASTELERIA BOUTIQUE", Neiva, Huila.

Nombre y código de Autor (es)

Esmeralda Rincón Manchado	1994100969

Director(a) del Proyecto:  
Profesor Rafael Armando Méndez Lozano

Evaluadores del Proyecto

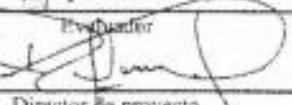
Docente Elias Ramirez Plasas
Docente Julio Roberto Cano Barrera

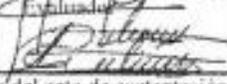
Presidente del Acta de sustentación:  
Jefe de programa, Patricia Gutiérrez Prada

Resultado de la sustentación:

Aprobado	<input type="checkbox"/>	Aprobado con Honores	<input type="checkbox"/>	Meritorio Laureado	<input checked="" type="checkbox"/>	Reprobada	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------	--------------------------

Fecha: 21-NOV-2016

  
\_\_\_\_\_  
Autor  
  
\_\_\_\_\_  
Director de proyecto

  
\_\_\_\_\_  
Evaluador  
  
\_\_\_\_\_  
Presidente del acto de sustentación

Observaciones:  
*Se recomienda "Meritorio" porque la estudiante es una emprendedora que tiene muchos proyectos y sirve de modelo para otros alumnos y profesores.*

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme el privilegio de la vida, por respaldarme en cada instante de mi vida a través de su Espíritu Santo.

A mi Padre por su tenacidad y liderazgo, por haberse fijado metas para su familia inalcanzables para algunos, pero logradas por él.

A mi Madre por su infinito amor, dulzura y guía inigualable, coequipera perfecta en la búsqueda de los sueños trazados con mi padre para sus hijos.

A mis Hijos Moisés y Sebastián (MO&SE) Por ser la motivación y la razón de ser de mi vida desde que Dios los dispuso a mi lado.

A mi esposo por su acompañamiento permanente en el desarrollo de éste proyecto y de nuestro proyecto de Vida y Familia.

A mis hermanos Nelson, María Leonisa, Ariel y Marleny, son un regalo maravilloso de Dios, mis Padres y la Vida, seguro que no puede haber nacido en medio de una mejor Familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Profesor Julio Roberto Cano, Docente Facultad de Economía y Administración, sin él éste logro nunca habría sido posible.

Especialista en Gerencia de Proyectos, Alber Andrés Trujillo Arias, Asesor Unidad de Emprendimiento SENA. Por todos los aportes, acompañamiento y guía.

Profesor Rafael Méndez Lozano, Director del Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Surcolombiana. Por dirigir éste Trabajo de Grado, su motivación y asesoría.

Profesores del Programa de Administración de Empresas. De la Universidad Surcolombiana, por todos sus aportes a mi formación académica.

Profesores del Componente Institucional y Flexible de la Universidad Surcolombiana. Por enseñarme que el Arte, el Deporte, la Cultura, el Conocimiento Científico y el Respeto al Medio Ambiente también hacen parte de la formación integral de un profesional.

A los compañeros de estudio que tuve durante toda la carrera, amigos unos, otros integrantes de equipo, gracias por las traspachos, los sufrimientos compartidos, las risas y las anécdotas que juntos construimos.

## TABLA DE CONTENIDO

Aceptación.....	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Tabla de Contenido.....	4
Listado de Cuadros y Diagramas.....	8
Glosario.....	10
Resumen.....	12
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>14</b>
<b>1. CONSIDERACIONES BASICAS.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo General.....	18
1.1.2 Objetivos Específicos.....	18
1.1.2.1 Objetivos Sociales.....	18
1.1.2.2 Objetivos Económicos.....	19
1.1.2.3 Objetivos Estratégicos de Mercadeo.....	19
1.1.2.4 Objetivos Técnicos u Operativos.....	20
1.1.2.5 Objetivos Administrativos.....	20
<b>1.2 SURGIMIENTO DE LA IDEA QUE DIO ORIGEN A LA EMPRESA...21</b>	
<b>1.3 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.....22</b>	
1.3.1 Punto de Partida.....	22
1.3.2 Nuevas Experiencias.....	23
<b>1.4 ASPECTOS TELEOLÓGICOS.....24</b>	
1.4.1 Misión.....	25
1.4.2 Visión.....	25

1.4.3 Principios y Valores.....	25
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	27
2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	27
2.2 CONTEXTO NACIONAL.....	28
2.3 CONTEXTO LOCAL.....	32
2.4 SECTOR DE LA EMPRESA.....	34
3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	36
3.1 TIPO DE CONSUMIDORES.....	36
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES.....	37
3.3 MERCADO OBJETIVO.....	44
3.4 ESTACIONALIDAD.....	45
4. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	45
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	48
6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	54
6.1 DIMENSIÓN DE MARKETING.....	54
6.1.1 Líneas de Producto/Servicio.....	54
6.1.2 Análisis y proyección de las Ventas.....	55
6.2 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	57
6.2.1 Necesidades y Requerimientos.....	57
6.2.2.1 Equipos Requeridos.....	58
6.2.1.2 Materias Primas.....	58
6.2.1.3 Localización.....	60
6.2.2 Tecnología.....	60
6.2.3 Plan de Producción.....	61

6.2.3.1	Capacidad Instalada de la Empresa.....	62
6.2.3.1	Indicadores de Control de la Producción.....	62
6.2.4	Plan de Compras.....	63
6.2.5	Costo de Producción.....	64
6.2.6	Infraestructura.....	64
6.2.7	Parámetros Técnicos.....	65
6.2.8	Descripción del Proceso.....	70
6.2.8.1	Galletas y Bizcochos con Impresión Digital Comestible.....	73
6.2.8.2	Tortas de ½ Libra.....	73
6.2.8.3	Cup Cakes.....	74
6.2.8.4	Hojaldres Congelados.....	74
6.2.8.5	Bebidas.....	75
6.3	DIMENSION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	76
6.3.1	Aspectos Legales y Organizativos.....	76
6.3.2	Estructura Organizacional.....	81
6.3.3	Análisis DOFA.....	84
6.4	ANÁLISIS Y PROYECCIÓN FINANCIERA.....	86
6.4.1	Costos Administrativos.....	86
6.4.1.1	Gastos de Personal.....	86
6.4.1.2	Gastos Anuales de Administración.....	88
6.4.2	Finanzas.....	88
6.4.2.1	Ingresos.....	88

6.4.2.2			
Egresos.....			91
6.4.2.3 Capital de Trabajo.....			92
<b>7. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO.....</b>			<b>93</b>
7.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....			93
7.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....			94
7.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....			96
7.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....			96
7.5	ESTRATEGIAS		DE
SERVICIO.....			98
7.6	PRESUPUESTO	MEZCLA	DE
MERCADO.....			99
7.7	ESTRATEGIA		DE
APROVISIONAMIENTO.....			100
8.	PROYECCIONES		DE
VENTAS.....			103
8.1 POLÍTICA DE CARTERA.....			105
8.2 INNOVACIÓN.....			105
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>			<b>107</b>
9.1 CONCLUSIONES.....			107
9.2 RECOMENDACIONES EN INSTALACIONES FÍSICAS.....			108
9.3 PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS.....			109
9.4 CONDICIONES DE MANEJO Y SANEAMIENTO BÁSICO.....			110
9.5 OPERACIONES DE ENVASADO Y EMPAQUE.....			111
9.6 RESUMEN RECOMENDACIONES.....			111
BIBLIOGRAFIA.....			113
ANEXOS.....			114
<i>Anexo No. 1 Encuesta a Cafeterías y Heladerías.....</i>			<i>115</i>
<i>Anexo No. 2 Encuesta a Comercios del Terminal y Aeropuerto de Neiva.....</i>			<i>116</i>

<i>Anexo No. 3 Encuesta a Consumidores.....</i>	<i>117</i>
<i>Anexo No. 4 Bases Formato Financiero Fondo Emprender.....</i>	<i>119</i>
<i>Anexo No. 5 Balance General.....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo No. 6 Estado de Resultados.....</i>	<i>124</i>
<i>Anexo No. 7 Flujo de Caja.....</i>	<i>125</i>

## LISTADO DE CUADROS Y DIAGRAMAS

<i>Cuadro No. 1 Comportamiento del Sector Panadero en el Huila.....</i>	<i>33</i>
<i>Cuadro No. 2 Proyecciones de Ventas en Miles de Pesos del Sector Panadero en Colombia.....</i>	<i>34</i>
<i>Cuadro No. 3 Mercado Objetivo y Potencial.....</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro No. 4 Proyección de Ventas en Miles de Pesos por Producto a 5 años...57</i>	
<i>Cuadro No. 5 Equipos Requeridos.....</i>	<i>58</i>
<i>Cuadro No. 6 Materias Primas por Producto.....</i>	<i>59</i>
<i>Cuadro No. 7 Proyección Unidades Vendidas por Producto a 5 años.....</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro No. 8 Capacidad Instalada de la Empresa.....</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro No. 9 Indicadores de la Producción.....</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro No. 10 Plan de Compras por Producto Proyectado a 5 Años.....</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro No. 11 Costo de la Producción Proyectado a 5 Años.....</i>	<i>64</i>
<i>Cuadro No. 12 Inversiones en Equipos, Póliza de Seguro y Adecuaciones.....</i>	<i>64</i>
<i>Cuadro No. 13 Ficha Técnica de los Productos.....</i>	<i>67</i>
<i>Cuadro No. 14 Distribución en Planta.....</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro No. 15 Diagrama de Proceso.....</i>	<i>72</i>
<i>Cuadro No. 16 Gastos de Creación de Empresa y de Funcionamiento.....</i>	<i>80</i>
<i>Cuadro No. 17 Organigrama de MO&amp;SE Pastelería Boutique.....</i>	<i>81</i>

<i>Cuadro</i>	<i>No.</i>	<i>18</i>	<i>Perfil</i>	<i>de</i>	<i>los</i>
<i>Empleados.....</i>			<i>83</i>		
<i>Cuadro</i>	<i>No.</i>	<i>19</i>			<i>Matriz</i>
<i>Dofa.....</i>			<i>84</i>		
<i>Cuadro No. 20 Gastos de Personal Año 1.....</i>					<i>87</i>
<i>Cuadro No. 21 Gastos de Puesta en Marcha.....</i>					<i>87</i>
<i>Cuadro No. 22 Gastos 9 Meses Operativos.....</i>					<i>88</i>
<i>Cuadro No. 23 Aporte de los Emprendedores.....</i>					<i>88</i>
<i>Cuadro No. 24 Proyección de Ventas en miles de Pesos y Rentabilidad.....</i>					<i>89</i>
<i>Cuadro No. 25 Indicadores Financieros.....</i>					<i>90</i>
<i>Cuadro</i>	<i>No.</i>	<i>26</i>	<i>Capital</i>		<i>de</i>
<i>Trabajo.....</i>			<i>92</i>		
<i>Cuadro No. 27 Ventas a otras empresas en 9 Meses.....</i>					<i>93</i>
<i>Cuadro No. 28 Precio en Miles por Producto Proyectado a 5 Años.....</i>					<i>94</i>
<i>Cuadro No. 29 Costos Producción Unitario por Producto proyectado a 5 Años....</i>					<i>95</i>
<i>Cuadro No. 30 Inversiones en Miles de Pesos en Publicidad.....</i>					<i>97</i>
<i>Cuadro No. 31 Gastos de Funcionamiento proyectados a 5 Años.....</i>					<i>100</i>
<i>Cuadro No. 32 Información de Proveedores y Estrategia de Aprovisionamiento.</i>					<i>101</i>
<i>Cuadro No. 33 Proyección de Inventarios a 5 Años.....</i>					<i>101</i>
<i>Cuadro No. 34 Indicador de Aprovisionamiento.....</i>					<i>101</i>
<i>Cuadro No 35 Proyecciones en Ventas por Productos.....</i>					<i>104</i>

## GLOSARIO

**CUP CAKE:** Torta de Copa, se le denomina a los pequeños pastelitos que van en un capacillo.

**CAPACILLO:** Papelillo que contiene los Cup Cakes y se dispone en el molde antes de vaciar la mezcla que ira al horno.

**GLASEADO:** Cobertura brillante que embellece las preparaciones.

**GLASEADO REAL:** Mezcla de clara de huevo y azúcar pulverizada que sirve para cubrir diferentes preparaciones.

**FONDANT:** Masa Elástica elaborada con azúcar impalpable, gelatina sin sabor, glucosa y glicerina que se utiliza para cubrir tortas y galletas con un excelente acabado.

**PASTILLAJE:** Fondant con algún espesante como el CMC que ayuda a endurecer el Fondant para elaborar figuras y flores.

**MANTEQUILLA:** Sustancia grasa proveniente de la leche.

**MARGARINA:** Sustancia grasa de origen vegetal.

**ENGRASE:** Operación que se hace con los moldes, posteriormente se espolvorea harina de trigo, para facilitar el desmolde de tortas y ponqués.

**CREMAR:** Batir una sustancia grasa con azúcar hasta lograr que la mezcla se airee lo suficiente y tome un color blanco.

**ESTECAS:** Herramientas necesarias para el moldeado de figuras y trabajo con Fondant.

**BAILARINA:** Torre circular con balineras, especial para decorar tortas.

**MANGA:** Bolsa plástica en la que se introducen cremas o merengues y sirve con la ayuda de una boquilla para decorar tortas.

**BOQUILLAS:** Herramientas metálicas o plásticas que en su punta poseen formas que permiten crear diseños con cremas o merengues.

**CORTADORES:** Moldes metálicos o plásticos que sirven para cortar diferentes clases de masa, según la forma que posean.

**RED VELVET:** Torta de Origen Canadiense que se caracteriza por su color rojo y su sabor a Chocolate y Vainilla.

**GANASHE:** Una medida de Chocolate negro o blanco, con la mitad de crema de leche, opcionalmente puede ir saborizada con alguna esencia o zumo de fruta.

**POPS CAKE:** Son Bombones que se elaboran con sobrantes de masa de torta ya horneada, se amasa con chocolate o crema de mantequilla, se forman esferas que van con un palito emulando un bombón y se recubren con cobertura de chocolate o un glaseado.

**CHESSE CAKE:** Torta que lleva un alto contenido de queso.

## RESUMEN

Colombia es un país que se caracteriza por ser cuna del mestizaje, producto de ésta mixtura de razas que se mezclaron genética y culturalmente, se dio como resultado visto desde un enfoque antropológico una nueva cultura, con todo lo que implica el sentido más amplio de la palabra cultura. Los productos autóctonos de América Latina, se fusionaron con los provenientes de Europa y Africa, las técnicas propias y las implantadas, dieron origen a nuevas tradiciones en las artes, los rituales y no podía ser la gastronomía ajena a este proceso que ha sido transmitido de generación en generación. El Departamento del Huila, es reconocido por los productos panificados o de molinería que se producen, contando con la Denominación de Origen de la SIC (2013) de “El Bizcocho de Achira”

Teniendo en cuenta que actualmente la gastronomía muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, causado por los continuos cambios culturales donde es más fácil acceder a información como consecuencia de la revolución informática que trae la globalización y la necesidad de experimentar nuevas cosas. Esto a su vez ha generado una mayor exigencia en la elaboración de los productos, presentación de los mismos y características de los servicios que ha obligado a las nuevas empresas del sector de alimentos a ser innovadoras con conceptos claramente definidos, ajustados a los requerimientos y estándares internacionales, se elaboró el Plan de Negocios para la creación de la empresa MO&SE Pastelería Boutique, en la que se elaboraran productos autóctonos con alto contenido de innovación.

**PALABRAS CLAVE**\_PANIFICADOS AUTOCTONO HUILA PRODUCTIVIDAD  
INNOVACION COMPETITIVIDAD CULTURA CREATIVIDAD GASTRONOMIA  
TEMATICA

### **ABSTRAC**

Colombia is a country characterized by being the cradle of mestizaje, the product of this mix of races that were genetically and culturally mixed, resulted from an anthropological approach a new culture, with everything that implies the broadest sense of the Word culture. The indigenous products of Latin America, merged with those from Europe and Africa, their own techniques and those implemented, gave rise to new traditions in the arts, rituals and could not be gastronomy outside this process that has been transmitted from Generation to generation. The Department of Huila is recognized for the baked goods or milling products that are produced, counting on the SIC Designation of Origin (2013) of "El Bizcocho de Achira" Bearing in mind that the current gastronomy shows new trends in product innovation, caused by continuous cultural changes where it is easier to access information as a result of the computer revolution brought by globalization and the need to experience new things. This in turn has generated a greater requirement in the elaboration of the products, presentation of them and characteristics of the services that has forced the new companies of the food sector to be innovative with concepts clearly defined, adjusted to the requirements and standards International, the Business Plan for the creation of the company MO & SE Pastelería Boutique was elaborated, in which native products with high content of innovation were elaborated.

## INTRODUCCION

Actualmente la gastronomía muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, causado por los continuos cambios culturales donde es más fácil acceder a información en recetas y costumbres relacionadas con la comida como consecuencia de la revolución informática que trae la globalización y la necesidad de experimentar nuevas cosas. Esto a su vez ha generado una mayor exigencia en la elaboración de los productos, presentación de los mismos y características de los servicios que ha obligado a las nuevas empresas del sector de alimentos ser innovadoras con conceptos claramente definidos y ajustados a los requerimientos actuales.

El incremento de la población mundial, el crecimiento de la clase media en Latinoamérica y su capacidad adquisitiva estimulan la demanda en todos los segmentos. El reto entonces está en entender las necesidades específicas de cada segmento de consumidores y desarrollar productos que satisfagan las expectativas en cuanto a salud, placer y conveniencia - Colombia tiene el menor consumo per cápita de la región latinoamericana con un indicador de 23 kilogramos al año, lo que representa según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, el 1.7% del total del gasto de un colombiano promedio y el 2.4% de uno de ingresos bajos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>

En Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.00 empleos directos y dan cuenta de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo.<sup>2</sup>

A nivel departamental, El Huila exporta US\$18 millones más en productos no minero energéticos que en 2010, pasando de US\$12 millones a US\$30 millones en 2014. Procolombia identificó nueve sectores con potencial de crecimiento en las exportaciones: filetes de pescado, abonos, cacao, artesanías, los demás pescados, cafés especiales, productos de **panadería y molinería**, frutas y hortalizas procesadas, y frutas frescas.

Ya a nivel municipal, con el acceso a formaciones técnicas y complementarias en panadería y pastelería ofrecidas por entidades como el SENA, el sector panadero y pastelero en Neiva ha presentado un crecimiento exponencial acumulado del 22,33% entre el 2013 al 2016, como consecuencia de las limitadas de oportunidades de empleo (desempleo del 12.2%).<sup>3</sup>

Basado en lo anterior, existe la motivación para desarrollar nuevos productos dentro del área de la pastelería, repostería y galletería, que en algunos casos se desconocen o no son ofrecidos en los diferentes establecimientos donde se vende este tipo de alimentos al consumidor como pastelerías y panaderías. En la actualidad aún son comercializados productos tradicionales elaborados con ingredientes de una no muy buena calidad, sin innovación y poca variedad, viéndose reflejado en consumidores insatisfechos con un conformismo poco saludable para el desarrollo del sector de los alimentos.

---

<sup>2</sup> <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

<sup>3</sup> <http://www.diariodelhuila.com/economia/desempleo-en-neiva-aumento-en-el-ultimo-trimestre-cdgint20160401092855118>

El negocio consiste en la producción y comercialización de productos de pastelería, repostería y galletería creativa, tradicional y temática (ésta es una tendencia de crecimiento en el mercado, los clientes desean que la decoración, la torta, el show en sus fiestas lleve un tema en particular), con imágenes personalizadas (fiestas temáticas, campañas publicitarias, y promoción turística), al igual que bebidas naturales elaboradas con frutas exóticas y café especiales (de la región) que sirven de acompañamiento para quien desee consumir el producto en el establecimiento. Se contará con un área de producción, almacén de materia prima e insumos y venta, todo bajo el concepto de **Pastelería Boutique** donde se hará énfasis en la presentación, creatividad, belleza, diseño, exquisitez y exclusividad, con productos personalizados (Premisa bajo la cual se ofrecerá el portafolio de la pastelería y galletería)

**Nota:** Al inicio se comercializarán tortas de ½ libra y se ofrecerán productos no elaborados en la ciudad Neiva como la torta Red Velvet, torta de zanahoria y de semillas de amapola con cholupa o maracuyá. Igualmente se ofrecerá Cup Cake (empacados en cajas de 6 unidades), los cuales pueden ser de dulce, elaborados con los mismos elementos de las tortas o de sal. Otras de las líneas que se ofrecerán en **MO&SE Pastelería Boutique** será la de galletería con innovación consistente en galletas con impresión digital comestible que no se consiguen en Neiva, las cuales llevarán imágenes alusivas a los sitios turísticos del Huila (Las que se venderán en los terminales de transporte aéreo y terrestres), como también con imágenes personalizadas alusivas a una fecha especial o la imagen corporativa de una empresa.

***De esta manera, con la presentación del proyecto MO&SE Pastelería Boutique a una posible fuente de financiación como es el Fondo Emprender se busca convertir la unidad productiva en la cual trabajo en una empresa de producción y comercialización productos de pastelería y galletería para***

***eventos especiales, empresariales sobre pedido, con un concepto de negocio innovador para la ciudad de Neiva.***

El proyecto se enmarca dentro de la política económica y social CONPES 3527 “Salto a la productividad y el empleo” y el Plan regional de Competitividad en su visión estratégica - Cultura de emprendimiento, fortalecimiento y apoyo al desarrollo y la formalización empresarial.

## 1. CONSIDERACIONES BÁSICAS

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo general

Crear la empresa MO&SE Pastelería Boutique con componentes de innovación, valor agregado y exclusividad a los productos de molinería mediante la inclusión de varias de las apuestas productivas del Departamento con un concepto revolucionario para el Huila y Colombia.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

##### 1.1.2.1 Objetivos Sociales

- ✓ Generar un impacto social y económico en el Departamento del Huila, mediante la creación de una empresa dedicada a la producción y venta de productos de productos de molinería.

Meta1: Una vez iniciada la etapa operativa de la empresa, se crearán 6 empleos de los cuales 5 serán directos y 1 indirecto.

Meta 2: Para los empleos directos, además de la gestora de la idea de negocio, se buscará contratar una persona con conocimientos en elaboración de productos de molinería con un año de experiencia. Por otro lado en el caso del empleo indirecto, se contratará un contador con más de un año de experiencia.

### 1.2.1.2 Objetivos Económicos

- ✓ Alcanzar para el primer año, unas ventas de **\$147.735.000.**

Meta1: se establecerá una adecuada estrategia de aprovisionamiento (tiempos de entrega, forma de pago etc.) que permita a **MO&SE Pastelería Boutique** disminuir los tiempos muertos en el aprovisionamiento y costos operativos en las compras, así como acceder a mejores condiciones de precio en materias primas e insumos

Meta2: Lograr una rentabilidad neta del **11.1%** en el primer año, al incrementar los ingresos de la Unidad Productiva de \$5.000.000 mensuales a \$16.415.000 mensuales.

### 1.1.2.3 Objetivos Estratégicos de Mercadeo

- ✓ Aprovechar una oportunidad de mercado presente en el Departamento del Huila ante la carencia de una empresa productora y comercializadora de productos de molinería que ofrezca un concepto innovador “Pastelería Boutique” con productos de alta calidad y nuevas creaciones a los productos de molinería tradicionalmente vendidos en el Huila y en Colombia.

Meta1: durante el primer mes de la etapa productiva de la empresa, se hará uso de estrategias de mercado en comunicación con el objetivo de lograr un posicionamiento en la mente del consumidor actual y potencial. De esta manera se emplearán **estrategias de marketing** como promociones en precio y regalos (suvenir), al igual que estrategias **extensivas e intensivas** (Diarios escritos, Valla Led o tablero electrónico, Página web, Redes Sociales y Ferias entre otros) para atraer nuevos consumidores e incrementar el consumo en los actuales, construyendo una imagen positiva de la empresa.

Meta2: Innovar con la producción y comercialización de productos de molinería de forma creativa, temática, artesanal y tradicional con impresión digital comestible y grabado sobre el producto.

Meta3: La empresa además de los productos donde primará la creatividad, belleza, diseño, fineza en los empaques, exquisitez y exclusividad, se ofrecerá un concepto innovador en decoración y temática del lugar siendo pionera en la ciudad de Neiva

#### **1.1.2.4 Objetivos Técnicos u Operativos**

- ✓ Adquirir infraestructura, maquinaria y equipo adecuado (Acero Inoxidable) para la elaboración de productos de excelente calidad que cumpla con lo exigido por Secretaria de Salud en el Decreto 3075 de 1997 - Resolución 2674 de 2013 - Ministerio de Salud y Protección Social, e INVIMA.

Meta1: Se comprarán los equipos necesarios y acorde a los requerimientos actuales de la empresa y el mercado, a empresas con experiencia en el sector de alimentos, mas especialmente en el sector de molinería **(Anexo 1)**

- ✓ Implementar un programa de aseguramiento de la calidad mediante la estandarización de los procesos en el área de producción para mitigar las pérdidas por mal uso de los elementos y evitar errores que dificulten el logro de la eficiencia operativa.

Meta1: Además de estandarizar las fichas técnicas de cada uno de los productos y procesos que en la actualidad se elaboran en la unidad productiva, se implementarán indicadores de control de la producción que permitirán a la empresa alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas siendo eficaces y eficientes.

#### **1.1.2.5 Objetivos Administrativos**

- ✓ Implementar una estructura organizacional y operativa en función a la filosofía y estrategias, que permita dar alcance y cobertura a todos los procesos claves del negocio y al cumplimiento de los objetivos propuestos financieramente.

## **1.2 SURGIMIENTO DE LA IDEA QUE DIO ORIGEN A LA EMPRESA**

En el año 2009 siendo estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana, tuve la oportunidad de hacer dos cursos en el SENA, uno en productos panificados y otro en elaboración de productos gastronómicos, la pasión por la cocina siempre había existido, pues en las épocas de fin de año, siempre me solicitaban la preparación de las comidas. Posteriormente del año 2011 al año 2013 estuve como Gerente del Club Campestre de Neiva, a través de la Fundación Social de ésta Corporación, pude complementar y ampliar mi experiencia con cursos de Panadería, Repostería y Oficial Internacional de Cocina con la Escuela Argentina Maussi Sebess catalogada por expertos como la mejor escuela de Latinoamérica. Aprendí mucho, pero sobre todo enfoqué mi atención al aprendizaje de las técnicas y la creatividad, porque seguir una receta, la sigue cualquiera, pero si se aprenden las técnicas se pueden crear infinitas ideas a partir de allí y con los productos que se tengan a disposición.

En la actualidad me defino como una Administradora de Empresas, orgullosamente formada en la Universidad Surcolombiana, con amplios conocimientos en Técnicas Internacionales de Gastronomía, no como una repostera o pastelera que quiere abrir su unidad de negocio.

Mi interés no es tener un negocio tradicional! Es crear una empresa, que en atención a las políticas de competitividad del país, la agenda de Competitividad del Departamento del Huila y a partir de los productos tradicionales de molinería, integrar de forma transversal las apuestas productivas, generando transformación,

valor agregado y riqueza. Quiero y anhelo con la formación recibida en mi pregrado hacer un proyecto de alto impacto económico y social, que lleve a otro nivel la gastronomía del Departamento.

### **1.3 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.3.1 Punto de Partida**

Al inicio en el 2009 como resultado de la formación, utilizando el horno de la casa, una batidora de mano que me obsequió mi suegra para un cumpleaños y escasos 3 moldes de diferentes tamaños, se comercializaban entre familiares y amigos tortas de ½ libra con los sabores tradicionales y las recetas transmitidas por los profesores, más adelante con la curiosidad, el gusto por la gastronomía las ganas de marcar la diferencia y no seguir haciendo lo mismo que el resto de competidores, se comienza a experimentar con productos no elaborados en la ciudad como la torta Red Velvet, torta de zanahoria y la torta de Naranja con semillas de amapola.

En la navidad del 2010 se incursiona en el mercado de la galletería, al comienzo se hacía una receta aprendida en los cursos, pero que no era de buena textura y sabor, adicionalmente era la receta que trabajan tradicionalmente en todas las panaderías, es así como sólo para época de navidad, se confeccionaban con formas alusivas a la festividad. Conociendo la receta de las tradicionales galletas de natas y aplicando ajustes técnicos que permitieran hacer cortes precisos de la masa y obtener una galleta horneada con excelentes acabados, se inicia producción siendo claramente aceptada por el público y adoptando la galleta infinidad de formas dadas según el cortador utilizado.

En el 2011 se comienza a innovar haciendo una mezcla de huevo con azúcar pulverizada para obtener una capa blanca y sobre la galleta fijar una impresión digital comestible sobre ella, que no se consiguen en Neiva, las cuales llevan imágenes alusivas a los sitios turísticos del Huila, como también con imágenes personalizadas alusivas a una fecha especial, la imagen corporativa de una empresa y campañas políticas. Con este producto se participó en la Feria de ANATO 2013, en CORFERIAS, donde el Departamento del Huila era el invitado especial, allí se obtuvo un contrato con PANACA y los Hoteles INNOVA para confeccionar galletas Corporativas como una edición especial.

En el 2015 se comienza a trabajar con Fondant, que es una masa elástica elaborada con azúcar pulverizada, glucosa, glicerina y agua entre otros ingredientes, que permite cubrir tortas y galletas, dando un acabado muy preciso y fino, adicionalmente al agregarle un producto llamado CMC adquiere una consistencia más fuerte que permite hacer figuras en 3D y esculpir o modelar la figura deseada. El 5 de Octubre de 2015 se abre oficialmente el punto de venta de MO&SE Pastelería Boutique en el Garaje de la Casa de Habitación, pero adecuado, decorado y amoblado con el fin de tener donde atender los clientes para los pedidos y entregas.

En Agosto de 2016, ante la insistencia de los clientes de estar en un lugar más central, se traslada el Punto de Venta a la Cra. 7 No. 22-28. Allí gracias al alto tráfico vehicular se hace posible tener a disposición de los clientes, todas las tortas por porciones para que los clientes puedan disfrutar del producto sin necesidad de que sea una celebración especial o sin tener que comprar una torta entera. Adicionalmente a esto existe una oferta adicional de productos elaborados con frutas y cafés especiales del Departamento y otros productos de molinería.

### **1.3.2 Nuevas experiencias**

Aunque la intención no fue enfocar la producción a las tortas temáticas la presión de los clientes hizo que se comenzara a utilizar el Fondant, más conocido como pastillaje en la decoración de las tortas, actualmente se goza de un alto grado de reconocimiento por la estética y las creaciones que se realizan. El uso del Fondant, también ha permitido darle un mejor acabado a las galletas, haciendo más impecable su presentación.

También se inician pruebas de ensayo y error con la achira, con el objetivo de confeccionar productos elaborados con harina de achira y los demás ingredientes, pero con formas diferentes al tradicional Bizcocho de Achira, igual se ha hecho con los panderos y galletas de natas entre otros productos de molinería, logrando el desarrollo de prototipos que se encuentran en trámite de patente por diseño y por uso.

Existen en la actualidad nuevos desarrollos en la elaboración de tortas, como la Torta de Noche Buena para la Navidad, que reemplaza el ponqué de navidad con ciruelas y vino, la torta de Cholupa con cubierta de Cholupa y Ganashe de Chocolate Blanco, Torta de Achira con Quesillo y toques de Dulce de Guayaba con Cubierta de Crumble ( Traducido del inglés al español, boronas o migas) de Dulce de Guayaba y trocitos Bizcochos de Achira ( Provenientes de los productos imperfectos y de descarte que son aprovechados en un nuevo producto) y el manejo del Fondant que permite de manera muy artística y artesanal incluir flores exóticas, flores de frutas o simbología cultural y turística del Departamento.

## **1.4 ASPECTOS TELEOLÓGICOS**

### **1.4.1 Misión**

En MO&SE Pastelería Boutique, trabajamos en la industria de los alimentos y de la felicidad! desarrollamos productos de excelente calidad, basados en las mejores materias primas, con una profunda sensibilidad por el arte, la cultura y el diseño; con compromiso, honestidad y amor por lo que hacemos, logrando con ello brindar al cliente una excelente e innovadora experiencia, con un servicio amable, buscamos hacer parte de las celebraciones y momentos especiales de nuestros clientes, porque en MO&SE Pastelería Boutique...“Todos los Días son para Celebrar”

#### **1.4.2 Visión**

En el 2026 seremos una empresa orgullo Huilense, competitiva, con alto nivel de reconocimiento en el Departamento del Huila y en Colombia. Mediante la elaboración de productos estandarizados y altamente innovadores, manteniendo principalmente la calidad con tecnología de punta y utilizando excelentes prácticas de manufactura que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Seremos una empresa en la que los colaboradores amen trabajar y tanto ellos como nuestros clientes sean tratados como el motor de la empresa, actuaremos siempre con responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.

#### **1.4.3 Principios y valores**

- ✓ **Calidad:** La cuidadosa selección de los proveedores, las materias primas, el control en los puntos críticos, la aplicación de las normas de manipulación de alimentos, la selección de los productos que pueden salir a los consumidores, en cuanto a calidad del horneado, textura, presentación y tiempo de vida útil.
- ✓ **Compromiso:** Nuestro Compromiso es brindar alegrías y momentos felices a nuestros clientes, por lo tanto somos muy estrictos en cuanto a las especificaciones, presentación y tiempo de entrega de los productos.

- ✓ **Creatividad:** Buscamos a través de nuestros productos y sus presentaciones personalizar los pedidos de los clientes, usando de forma constante nuestra imaginación, para llevar a la realidad los deseos de nuestros clientes.
- ✓ **Innovación:** Mediante la incorporación de productos autóctonos de la región con técnicas internacionales de repostería y pastelería, llevamos los productos de la apuesta agroindustrial del Departamento del Huila y de Colombia a un nivel más Gourmet.
- ✓ **Trabajo En Equipo:** Estamos en la industria de la felicidad y requerimos colaboradores felices, que logren transmitir ése gusto de trabajar en nuestra empresa a todos los productos que desarrollamos. Contamos en todas las áreas con personas comprometidas, dispuestas a dar más, a aportar sus conocimientos y a adquirir cada día más.
- ✓ **Integridad:** Basados en la moral y la escala de valores que promulgamos buscamos siempre la coherencia entre los que se piensa, se hace y se dice, con la capacidad de transmitirlo a los productos.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL**

Tendencias en panificación 2015: El sector de la panificación y los dulces de panadería es uno de los más versátiles del mercado. La adaptación del mercado no sólo se produce en términos de productos sino en hábito y lugar de compra. Las panaderías y/o pastelerías cobran cada vez más importancia dentro del supermercado de gran superficie y es cada vez más común que los productos sean elaborados en su última fase de cocción o preparación en ese mismo centro.

Según el Club del Pan, en América Latina existen 230.450 panaderías y en parte gracias a estas, la adaptación de distintos tipos de pan a las crecientes tendencias de salud hace que los productos libres de gluten cobren cada vez más importancia y que los tamaños se vean reducidos. Se imponen también los formatos con distintos tipos de harina y granos. La importancia de los valores alimenticios de las frutas y los frutos secos hacen que estos aparezcan cada vez más en los productos de la panadería, cubriendo así la demanda de consumidores más conscientes de su salud. Los panes dulces o artículos de pastelería están más influenciados por la “moda” que determina nuevos formatos y estilos. La

sempiterna reinención del **muffin** o del **cupcake** continúa siendo una tendencia al alza. De la misma forma las rosquillas o **doughnuts** no dejan de cobrar importancia en los estantes de las panaderías y pastelerías. La reinención de los sabores y formatos es continua. Muchos estudiosos de las tendencias apuntan a que serán los **Pies** las siguientes en hacer su aparición en las panaderías aunque por ahora este tipo de productos todavía son minoritarios y estacionales. Cabe también destacar o reivindicar el espacio de los dulces tradicionales regionales. Uno de los factores que cobra cada vez más importancia en los productos de las panaderías es la textura. Parte importante del producto pero muchas veces poco resaltada como factor de venta, la textura cobra más importancia de cara a una saturación de productos con sabores, tamaños y formatos similares.

El consumo de pan en América Latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. De acuerdo con los datos de Euromonitor, Chile sigue liderando el consumo per-cápita, llegando al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90kg por persona y año, Argentina cerca de 80kg por persona y año como las naciones latinas que más consumen. Aun así, distan de los 100kg que consume cada alemán por año.<sup>4</sup>

Asimismo, existen desde hace ya mucho tiempo organismos similares como la Confederación Interamericana de la Industria del Pan (Cipan), que agrupa a los industriales de la panificación en Latinoamérica, así como la Unión Internacional de la Boulangerie (UIB), que representa a los industriales de la panificación en Europa.

## 2.2 CONTEXTO NACIONAL

---

<sup>4</sup> <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

El sector panadero que ha estado conformado en su mayoría por microempresas familiares, sin mayores componentes de contribución al nivel nutricional, poco a poco se han ido incorporando tecnologías flexibles utilizadas para industrializar los procesos artesanales en la elaboración de los diferentes productos de panadería y repostería, tecnologías que utilizan en su gran mayoría empresas con una mayor capacidad adquisitiva dedicadas a la producción de pan y tortas industriales, comercializados en las salsamentarías y almacenes de cadenas y pastelerías de un nivel de producción alto.

De igual forma el sector panificador en Colombia, presenta un alto nivel de informalidad, a pesar de ser negocios que generan una gran oportunidad de empleo en el país, como queda demostrado en el informe de la Muestra Mensual Manufacturera de la Industria de Alimentos y Bebidas, donde se evidencia que el sector de la panadería, fue el segundo con la mayor contribución a la variación de personal ocupado que a diciembre del 2012 participaba con el 16,88% del empleo total del sector de Alimentos y Bebidas. Aunque este sector ha tenido una evolución lenta, sufriendo una transformación de un nivel artesanal a un nivel industrial, el mismo ha venido creciendo con el pasar de los años con las exigencias del sector y como medida a las oportunidades que el mismo ha venido ofreciendo en el desarrollo empresarial<sup>5</sup>.

Consciente de esta realidad se creó en Colombia la Cámara Nacional de la Panificación y la Repostería<sup>6</sup> que tiene como objetivos: incrementar el consumo de pan en el país y para ello trabajará en la profesionalización del sector, la formalización de las unidades productivas y la reconversión tecnológica.

La Cámara Colombiana, quedó conformada por:

---

<sup>5</sup> Fuente: [www.revistalabarra.com.co](http://www.revistalabarra.com.co) – Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería

<sup>6</sup> Fuente: [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co) - [www.panaderosdecolombia.com](http://www.panaderosdecolombia.com) - [www.uniondecomerciantes.com](http://www.uniondecomerciantes.com)

- Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan)
- Asociación Colombiana de Industriales de la Panadería y Alimentos complementarios (Anipan)
- Asociación de Panaderos de Colombia (Asopacol)
- Asociación de Panaderos del Meta (Asopam)
- Asociación de Panificadores del Huila (Asopanh)
- Cooperativa de Panaderos de Boyacá (Coopanboy)
- Cooperativa de Panaderos de Santander (Compasan)
- Cooperativa de Panaderos de Antioquia (Copan)
- Panaderos de Colombia (Panadecol)

Según un estudio realizado por Ipsos Napoleón Franco (2011) para la unidad de Food Service de 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.

El oficio de panadero tiende a ser ejercido por gente joven. 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".

Ahora bien, guiándonos según los estudios hechos por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006) y por el Informe de Labores (FEDEMOL, 2011), se concluye que:

Existe una tendencia en Colombia, en cuanto 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.

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.

En 1999, el colombiano en promedio consumía \$4.233 pesos mensuales de pan, con un mercado total de \$175.826.488.285 de pesos, distribuidos así:

- Consumo población de ingresos bajos: \$992 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos medios: \$4.500 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos altos: \$3.685 pesos mensuales.

En el 2004 el consumo promedio mensual de pan aumentó de la siguiente manera:

\$6.563 pesos mensuales de pan, con un mercado total de \$296.842.079.152 de pesos (Servicio Nacional de Aprendizaje y Mesa Sectorial de Panificación y Repostería, 2006, pág. 17),

Distribuidos así:

- Consumo población de ingresos bajos: \$1.518 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos medios: \$6.989 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos altos: \$5.771 pesos mensuales.

Del año 2005 en adelante, se proyectó un aumento en el consumo de pan en Colombia de 3.47%. Sin embargo, como vimos en la caracterización del sector,

tuvo una disminución dramática; según las proyecciones mostradas, vemos como el consumo irá en aumento.

Actualmente, mientras en Colombia el consumo per cápita de pan al año alcanza los 23 kilos, en países como Chile esta cifra llega a ser cuatro veces superior. Además, en los últimos cuatro años las importaciones de trigo han tenido poca dinámica. Los colombianos son los menores consumidores del producto en Latinoamérica, mientras Chile llega a consumir 98 kilos al año y Argentina 73 kg año, en países como Alemania consumen 120 kilos de pan al año.<sup>7</sup>

### **2.3 CONTEXTO LOCAL**

A nivel del Departamento del Huila el sector panadero en los últimos años ha presentado un crecimiento constante. Para el año 2009 el número de panaderías existentes era de 96; en el 2010 este presentó un aumento del 19.79% hasta llegar a 115. Entre los años 2010 y 2011 el crecimiento fue del 26,50% al pasar de 115 a 145 panaderías, mientras que entre el 2011 y 2012 aunque aumentó la cantidad el % de crecimiento disminuyó 21.38% (176 panaderías). Para el año 2013 el número de panaderías legalmente formalizadas llegó a la cifra de 206 (un 17% más que el año anterior, se ha dado un crecimiento importante desde el año 2013 al 2016 y se debe en gran medida a la oferta de formaciones SENA en panadería, a la formalización de los panaderos y a lo rentable del negocio,<sup>8</sup> demostrando la importancia del sector en la economía huilense (generación de puestos de trabajo y canasta familiar), y su crecimiento lineal.

---

<sup>7</sup> [http://www.larepublica.co/consumo-c%C3%A1pita-de-pan-en-colombia-es-de-23-kilos-al-a%C3%B1o\\_381286](http://www.larepublica.co/consumo-c%C3%A1pita-de-pan-en-colombia-es-de-23-kilos-al-a%C3%B1o_381286) (Lunes 23 Mayo 2016)

<sup>8</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Neiva

Una clara muestra del crecimiento del sector panadero en el Departamento del Huila, es la creación de PROALPAN, empresa panificadora fundada por nueve miembros de la Asociación de Panaderos del Huila, que instaló su planta de producción en la Zona Franca Surcolombiana y mediante la elaboración de pan tajado, pan hamburguesa, pan perro y pequeños pastelitos, pretende ganar de forma mayoritaria el mercado que actualmente tiene la multinacional Bimbo y la colombiana COMAPAN.

**Cuadro No. 1 Comportamiento Sector Panadero en el Huila**

SECTOR PANADERO Y PASTELERO						
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2016
HUILA	96	115	145	176	206	252

Fuente: CCN – Antecedentes y Panaderías Registradas 2016

De acuerdo a un estudio realizado por la ANDI<sup>9</sup>, el sector agroindustrial en Colombia ha presentado un crecimiento importante de un 5,12% y 8,6% anual hasta un 12,8% <sup>10</sup>debido a la participación de subsectores importantes como el panadero.

Por tal motivo se espera que el comportamiento del sector se presente de la siguiente manera teniendo en cuenta los estudios realizados por organismo importantes a nivel nacional como la ANDI, como también por medidas correctivas que está aplicando el gobierno para su crecimiento (Sector importante en la económica nacional).

Asimismo, se tuvo en cuenta las Fortalezas y Debilidades del Sector que se describen a continuación como punto destacable para la puesta en marcha de la empresa.

<sup>9</sup> Fuente: ARAUJO IBARRA

<sup>10</sup> Fuente: *espindolaauditores.com*

Rigidez laboral. El sector presenta la menor rigidez laboral de la industria. El escaso peso que tienen los costos laborales en la producción total le permite al sector sustituir fácilmente la mano de obra por capital.

Por otro lado, una elevada intensidad de capital implica que deben hacerse inversiones anuales significativas para reponer la maquinaria y actualizar equipos. Por lo general los sectores intensivos en capital requieren de personal más calificado que el promedio industrial.

## Cuadro No. 2 PROYECCIONES DE VENTAS EN MILES DEL SECTOR PANADERO EN COLOMBIA

Grupo y clase industrial (CIU Rev. 4)a	Descripción Grupos Industriales - Sector Panadero	AÑOS			
		2006	2007	2008	2009
155	Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzczuz y productos	\$1,833,579	\$2,063,945	\$2,441,122	\$2,643,414
<b>PROYECCIONES - METODO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE</b>					
Grupo y clase industrial (CIU Rev. 4)a	Descripción Grupos Industriales - Sector Panadero	AÑOS			
		2013	2014	2015	2016
155	Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzczuz y productos	\$ 3.103.112	\$ 3.259.039	\$ 3.414.966	\$ 3.570.893

**Fuente:** DANE, Dirección de Metodología y Producción Estadística. p: cifra provisional. (-): no existen datos.

## 2.4 SECTOR DE LA EMPRESA

El sector de la industria dedicada a la fabricación de productos de panadería y repostería, comprende 5 actividades claramente diferenciadas en la clasificación internacional CIUU Rev. Siendo ellas las siguientes:

- Panadería: Pan trigo, pan de maíz y queso y similares.

- Panadería y Pastelería: ponqué, tortas, bizcochos y pasteles
- Galletería: fábrica de galletas
- Pastas alimenticias, fideos, macarrones y similares, raviolos y similares y demás tipos de pastas alimenticias.
- Productos secos de panadería, conos y similares, barquillos y obleas

La empresa **MO&SE Pastelería Boutique** pertenece al sector de la industria en la categoría de panadería y repostería. Éste sector que cuenta hoy en día con un mayor nivel de profesionalización, gracias al aporte que hacen tanto ingenieros como tecnólogos en alimentos, que han introducido conceptos como el control de calidad desde las mismas materias primas, las buenas prácticas de manufactura y el perfeccionamiento en la formulación y la exhibición; conceptos que empleará la Empresa **MO&SE Pastelería Boutique**, para la estandarización de las materias primas e insumos y homogenización de los productos para garantizar la calidad y eficiencia en el proceso de producción, así como una excelente presentación y creatividad en los mismo.

### 3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

**MO&SE Pastelería Boutique** se dedicará a la elaboración y comercialización de productos de Pastelería, Repostería y galletería, destacándose en cada una de sus líneas como tortas (Red Velvet, Semillas de amapola con chalupa o Maracuyá y Zanahoria - no son producidas ni comercializadas en Neiva), galletas con recetas americanas (con impresión digital comestible y sin impresión), hojaldres congelados con relleno y Cup Cake (los cuales pueden ser elaborados de dulce y sal).

Igualmente con el propósito de ofrecer un mejor servicio se dispondrá de mesas (3) con sus respectivas sillas (4 x Mesa) para que aquellos clientes que deseen consumir algunos de los productos con un jugo natural o bebidas de café lo puedan hacer tranquilos. Los productos elaborados por la empresa contarán con un adecuado proceso de elaboración, mediante la utilización de eficientes técnicas en los procesos de amasar, moldeado y decoración, lo cual facilitará poner en el mercado un producto de excelente calidad en presentación y textura, haciendo más fácil su posicionamiento (a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes).

#### 3.1 TIPO DE CONSUMIDORES

Considerando el concepto de negocio **“Pastelería Boutique”** y los productos que se elaboraran y comercializaran, se definió como consumidores personas pertenecientes a los estrato medio bajo (3), estrato medio (4), estrato medio alto (5) y estrato alto (6). Igualmente se tendrán en cuenta, el sector empresarial con empresas con las cuales ya se ha venido trabajando, cafeterías y tiendas de venta de comestibles ubicadas en los terminales de transporte aéreo y terrestre de la ciudad. **Ver en Anexos imágenes de los productos elaborados en la actualidad.**

- Tortas (1/2 libra): personas entre los estratos 3 – 6, sector empresarial
- Galletas con y sin impresión digital comestible (docena): personas entre los estratos 3 – 6, sector empresarial y tiendas de venta de comestibles ubicadas en los terminales de transporte aéreo y terrestre de la ciudad.
- Hojaldre congelado relleno (unidad): cafeterías
- Cup cake (1/2 docena): personas entre los estratos 3 – 6, sector empresarial y cafeterías
- Bebidas (jugos naturales y de café): personas entre los estratos 3 – 6

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES**

En aras de lograr la mayor objetividad posible sobre el perfil del consumidor, se utilizaron mecanismos de selección de la información con el propósito de conocer de manera directa los gustos de los consumidores, actitudes frente al mismo y motivos de compra. De esta manera se empleó:

- Encuesta a personas (Conocer el interés o intención de compra - Población seleccionada entre los 14 y 75 años de los estratos 3 – 6, que corresponde al 62.64% de los Neivanos del área urbana – Aplicadas al ingreso del Centro comercial San Pedro Plaza, Supertiendas Olímpica y Exito )<sup>11</sup>
- Encuesta a Cafeterías (Conocer el interés o intención de compra hacia los productos hojaldrados con relleno)
- Encuesta a tiendas de venta de comestibles ubicadas en los terminales de transporte aéreo y terrestre de la ciudad: (Conocer el interés o intención de compra hacia los productos de galletería con y sin impresión digital comestible)
- Cartas de intención de Compra ( Clientes actuales y potenciales – empresariales)

### **Análisis a consumidores de tortas**

#### Metodología:

Se encuestaron 192 personas entre los 14 y 75 años de la ciudad de Neiva. Para la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta la siguiente fórmula de muestreo.

Encuesta (Muestra)

$$N = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

$$N = \frac{1.95^2 0.09 \times 0.9}{0.04^2}$$

$$N = 192.5$$

Tamaño de la muestra (160.377 personas entre los estratos 3 al 6 X 62.54% que corresponde a la población con capacidad de compra y que por experiencia se

---

<sup>11</sup> Estadísticas demográficas Municipio de Neiva 2014 – proyecciones tasa de crecimiento de la poblacional 1.38%

sabe que consumen este tipo de alimentos **entre 14 y 75 años, daría un mercado total de 100.300)**

$$N = \frac{192.5}{1 + \frac{192.5}{100.300}} \quad \mathbf{N = 192.13 \pm 192}$$

Objetivo de la encuesta:

- Conocer el consumo de productos de repostería y galletería e interés de compra (No se incluye la línea de Hojaldre fríos rellenos – cartas de intención de compras de panaderías y restaurantes)
- Estimar la frecuencia de compra.

Las encuestas se realizaron en Comercial San Pedro Plaza, SAO y Almacenes Éxito, lugares los cuales frecuentan las personas entre los estratos 3 – 6. Aplicada la encuesta y analizados los resultados se pudo concluir lo siguiente: (**ver en anexos encuestas aplicadas**)

El 93% de los encuestados a los cuales se les pregunto si consumían productos de Pastelería manifestaron que Sí, mientras que el 7% restante dijo NO. Lo anterior me deja ver que existe un amplio mercado para este tipo de productos.

En la pregunta No. 2 que corresponde al 93% de las personas que manifestaron si consumir productos de Pastelería se les pregunto a los encuestados si acostumbraban incluir en sus celebraciones productos de pastelería? El 95% dijo SI, mientras que el 5% dijo NO... Aunque no todos utilizan productos de pastelería en sus celebraciones, el % si es alto como lo muestra la encuesta, debido a que la mayoría de las personas piensa que es una tradición familiar incluir productos de pastelería en sus celebraciones. Seguidamente se les pregunto por el número de personas que conforman el núcleo familiar con el objetivo de establecer un parámetro de celebraciones por hogar... los resultados arrojados fueron que: El

60% de los hogares encuestados están compuestos de 2 a 4 personas lo que indica que por lo menos cuatro veces al año sin contar con celebraciones diferentes a los cumpleaños harían compras de tortas, seguido de un importante 34% con hogares entre 4 y 6 integrantes y 6% más de 6.

A la pregunta No. 4... en el caso de Tortas y Ponqués, cuales son de su preferencia?... El 42% de los encuestados manifestó gustar más de las Tortas, el 21% dijo Tortas frías, el 19% Ponqué Negro, mientras que el 18% dijo ponqué Blanco. Lo anterior deja ver que en los estratos 3,4,5 y 6 el 42% de los encuestados prefieren las Tortas, frente a un 37% que prefieren los ponqués negro y blanco, para celebraciones especiales y finalmente las tortas frías pese a la dificultad de manejo y conservación en climas como el de la ciudad de Neiva tiene una preferencia del 21%.

A la pregunta No. 5...En cuanto a la cobertura de Tortas y Ponqués, como le gustaría más? El 38% dijo que le gustaría que fueran personalizadas, 25% sin cobertura con decoración básica, el 15% de merengue Italiano, el 12% de crema de mantequilla y patillaje, mientras el 10% de chocolate Negro y Blanco. Lo anterior pone de manifiesto que el 38% de los encuestados desean que sus tortas sean únicas y especiales, que sean personalizadas y un importante 25% desearía por temas de salud y estética que las tortas no llevaran cobertura, pero sí con una decoración sencilla.

A la pregunta No. 6... donde Compra las Tortas y Ponqués? El 27% en la pastelería Granadina, el 23% manifestó la pastelería Tentaciones, el 19% Don Jacobo y el 15% Ponqué Yudy, el 9% dijo una amiga, el 5% manifestó que le era indiferente, mientras que 2% dijo la panadería Peter Pan. Seguidamente se les pregunto porque compraban en ese lugar?... El 26% de los encuestados señalo la calidad, a la cual le dieron más importancia que el precio, el 23% compran en algunos lugares por tradición y la atención el 15%. Es importante anotar que no

existe una motivación para comprar en éstos lugares por variedad 10% y la innovación del 3%. Los consumidores no sienten que la innovación en los productos los lleve a comprar en algunos lugares, por ello siguen la tradición.

Debido a que la empresa desea innovar con Tortas elaboradas en las mejores pastelerías del Mundo como la Red Velvet, la torta de zanahoria de gran aceptación y otras en las que se incluyen productos de la región como la cholupa o el Maracuyá, se les pregunto si había probado o ha probado algunas de estas? El 90% dijo NO, y el 10% dijo SI, seleccionando la torta de Zanahoria con un 12% y la Red Velvet con un 8%. Este resultado nos permite observar que existe un mercado amplio por conquistar y muchos sabores por descubrir de parte de los consumidores.

Igualmente se les pregunto al 20% que dijeron SI, donde las habían probado (torta Red Velvet y Zanahoria), con el fin de conocer el lugar. El 98% de estos dijo que en otras ciudades, resaltando Bogotá y Medellín, mientras que el 2% dijo Neiva, haciendo referencia a la Torta de Zanahoria la cual la han comido porque un familiar de la dado a probar.

En aras de conocer que tantos recursos designa una persona para la compra de una Torta, se le dio opciones a los encuestados encontrando que: Un importante 58% de los encuestados tienen entre \$40.000 y \$60.000 para una libra de torta, lo que nos indica que nuestros productos se encuentran dentro de ese rango, hay un 32% cuyo presupuesto se encuentra en un promedio de \$30.000 por libra de torta o porqué que puede llegar a tenerse en cuenta hacia el futuro para manejar una línea económica.

En la pregunta No. 11 se les pregunto a los encuestados cada cuanto compraban torta o porqué, encontrando que: El 53% de los encuestados compra tortas o porqués como mínimo 4 veces al año, seguido de un 20% con frecuencia mensual

de compra y un importante 18% que compra cuando le apetece, dejado ver que si la calidad y la presentación de los productos son de su agrado hacen compras frecuentes.

Al ser los Cup Cakes prácticamente una torta en presentación más pequeña, se les pregunto a los encuestados si compra Tortas en Porciones individuales o Cup Cakes? El 82% de los encuestados dijo si, mientras que el 12% dijo No. Lo siguiente nos permite observar que un gran % compran tortas porcionadas o cup Cakes, lo que indica que en muchas ocasiones el consumidor quiere comprar sin tener que comprar una torta entera y la cultura del cup cake esta incrementado en la ciudad.

En la pregunta No. 13 se les pregunto a los encuestados, con que destinación la compra o para que ocasión. El 72% de los encuestados compra para meriendas y loncheras escolares, seguido de un 15% que compra para regalar como detalles y un 13% para cumpleaños y celebraciones con gran número de invitados para facilitar el porcionado.

Con el fin de conocer la marca, se les pregunto cuál era la que consumían... el resultado mostro que el líder en el mercado de tortas y ponqués porcionados es Bimbo con un 35%, seguido de ponqué Ramo con un 28% y Comapan con un 12%. Es importante anotar que las Panaderías y Pastelerías de la Ciudad tienen un 22% que vale la pena ser analizado en detalle para aumentar la participación en el mercado.

En la pregunta No. 15 se les pregunto a los encuestados, Cuál es el promedio de compra semanal?. El 59% de los encuestados compra semanalmente un promedio de \$12.500 en tortas porcionadas y cup Cakes, un 25% compra semanalmente un promedio de \$7.500, lo que indica que el 84% de los

encuestados compra un promedio semanal de \$10.000 en tortas porcionadas y Cup Cakes.

**Nota:** Debido a que es un producto que además de ser consumido por las cafeterías, puede ser vendido a las personas directamente, se les pregunto a los encuestados ¿si existieran en el mercado productos panificados pre horneados y congelados, usted los compraría para complementar la alimentación de su familia y con unos minutos en el horno tener siempre pan recién horneado? El 92% dijo SI, mientras que el 8% manifestó que NO. Esto se debe a que el 92% de los encuestados le interesan comprar productos que pueda finalizar de preparar en casa y que estén siempre recién hechos, mientras que el 8% tal vez por sus ocupaciones o por desconocimiento de la técnica no manifiesta interés.

Se les consulto a los encuestados si cuando viajaban a otra ciudad, que tipo de comestibles lleva a sus familiares, amigos o colegas, dando como opciones las Achiras (producto con denominación de origen), cholupa (fruta exótica de la Región), café especiales (producto con denominación de origen) o Quesillo (Alimento típico de la Región).

Las achiras son un producto con un liderazgo del 45% a la hora de elegir que llevar y que represente nuestra región, seguidos de la cholupa en un 27% aunque no es fácil de transportar vía aérea, al igual que los quesillos que al no tener una adecuada refrigeración sueltan líquidos y pueden dañarse en el trayecto y los Cafés Especiales que están comenzando a tener un papel protagónico en los productos del Huila con un 8% de preferencia. Todo esto nos indica, que un producto que reúna varias de las características de éstos tradicionales productos con valores agregados adicionales puede tener una participación importante.

En la última pregunta, se les consulto a los encuestados acerca de: Si existiera un producto finamente empacado que además de ser un alimento con lo mejor del

Huila, destacara nuestra riqueza turística, lo compraría? El 100% dijo SI, lo cual muestra un claro interés en un producto que reúna nuestros sabores, pero con un componente innovador (Opción a galletas elaboradas en achira con impresión digital comestible).

Ver en Anexos encuesta aplicada a establecimientos de comercio de los terminales de Transporte Aéreo y Terrestre (Para el producto Galletas) y a Cafeterías (Para los Hojaldres congelados Rellenos).

### 3.3 MERCADO OBJETIVO

- ✓ Tortas: En el caso de las tortas, teniendo en cuenta la población estimada (62.64% que corresponde 100.300 Hab. Entre los estratos 3 – 6 de edades **entre 14 y 75 años**) el porcentaje (%) de personas que dijeron SI gustar de los productos de Pastelería (93%), el promedio de persona por familia dentro de la opción más señalada (2 – 4 personas) y los periodo de compra (Mensual, trimestral, semestral y anual), se tiene que para que el proyecto sea rentable dentro de un escenario conservador se atenderá un 0.10% que corresponde a unos 160 Clientes.
- ✓ Galletas: En el caso de las galletas se valoró, el volumen de ventas, el tipo de productos que venden dentro del área de galletería y bizcochería, el interés de compra, lo innovador de producto, como también las compras actuales de la Unidad productiva de parte de Algunas empresas.
- ✓ Hojaldres: Para determinar el mercado objetivo, se tuvo en cuenta el % de negocios que dijeron si venderlo 66.66%, el promedio en tiempo en que surten su negocio (Diario, día de por medio), el volumen de compra y su interés hacia un producto pre-horneado y congelado, listo para consumir.

**Cuadro No. 3 Mercado Objetivo y Potencial**

<b>PRODUCTO</b>	<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>MERCADO OBJETIVO</b>	<b>MERCADO POTENCIAL</b>
TORTAS (1/2 LIBRA)	100.300 Habitantes	160 Clientes	100.140 Posibles Clientes
GALLETAS (CON Y SIN IMPRESIÓN) - DOCENA	30 Confiterías (Terminal Aéreo y Terrestre)	11 Confiterías	19 Confiterías
	5 Empresas	5 empresas	
HOJALDRE CONGELADO CON RELLENO	156 Cafeterías	3 Cafeterías	153 Cafeterías
CUP CAKE (1/2 DOCENA)	100.300 Habitantes	50 Clientes	100.250 Posibles Clientes
BEBIDAS (JUGOS NATURALES Y DE CAFÉ)	100.300 Habitantes	118 Clientes	100.182 Posibles Clientes

### 3.4 ESTACIONALIDAD

Aunque todos los meses hay cumpleaños, bautizos, matrimonios y un sin número de celebraciones en las que la torta toma un papel protagónico, hay unos meses del año en los que las ventas se aumentan por celebraciones especiales como Corpus Cristi, Día de Madres y Padres, Navidad etc.

El sector de panadería y pastelería muestra una variación cíclica en periodos identificados durante los cuales las ventas crecen, en otros disminuyen y presentan una estabilidad que brinda el mismo mercado.

- Meses de mayor crecimiento: Marzo, Mayo, Junio, Septiembre, Octubre y Diciembre
- Meses en los cuales se presenta una estabilidad del sector: Julio y Noviembre
- Mese de decrecimiento: Enero, Febrero, Abril y Agosto

#### 4. ANALISIS DE LA OFERTA

En la ciudad de Neiva actualmente se ofertan productos de repostería y se venden tortas elaboradas con recetas tradicionales con unos valores agregados en algunos casos en presentación como en el caso de **Ponqués la Granadina, Don Jacobo, Ponqué Yudy**. Otras como el caso de **Pastelería Tentaciones** se han especializado en Tortas frías con gran aceptación.

En el caso de las galletas con o sin impresión comestibles son pocos los que se dedican hacerlas y en la mayoría de los casos se tratan de personas informales (sin impresión), utilizando recetas igualmente tradicionales, no habiendo ninguna persona o empresa que las elabore con impresión digital comestible.

Al igual que en las galletas, aunque la Pastelería **Don Jacobo y Ponqués la Granadina** elaboran Cup Cake, y de muy buena calidad, los mismos carecen de productos que incorporen la innovación en la utilización de nuevos elementos

como en las tortas, así como los glaseados. Cabe destacar que por el conocimiento adquirido y recibido en el SENA, **MO&SE** estaría en la capacidad de vender Cup Cake dulces (de torta) y salados.

Por su parte en la producción de Hojaldres Congelados rellenos, no existe en la ciudad ninguna empresa o persona que los elabore, por lo cual el **MO&SE** sería innovador. Este producto es elaborado en Bogotá por la Panadería **PANPA' Ya**

## 5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

### **PONQUES LA GRANADINA**

**Cra. 8 No. 18-25 Barrio Campo Núñez**

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Cuenta con una tradición de 60 años en el mercado, 3 generaciones.
- ✓ Cuentan con un amplio portafolio de servicios.
- ✓ Se han especializado en ponqués para bodas, bautizos y primeras comuniones.
- ✓ Está muy bien posicionado en los estratos 4,5 y 6.
- ✓ Tienen una página Web dinámica en la que los clientes pueden ver fotografías de productos y solicitar cotizaciones.
- ✓ La presentación de los productos es buena.
- ✓ El punto de venta de Campo Núñez tiene facilidad de parqueo.
- ✓ Tienen precios accequibles.

- ✓ Renovaron recientemente la imagen de la marca.

## **DEBILIDADES**

- ✗ El punto de venta de Campo Núñez no tiene unas instalaciones agradables a la vista, no hay un recibidor para los clientes.
- ✗ Las tortas son en sabores tradicionales, vainilla, chocolate, solo le cambian los rellenos y la decoración.
- ✗ Las galletas están decoradas con pastillaje lo que las hace muy dulces.
- ✗ Solo cuentan con 2 productos fuertes que son básicamente para celebraciones: Ponqué negro con vino y ponqué blanco.
- ✗ Todos los ponqués están decorados con Fondant y Pastillaje. Los consumidores siempre dejan de lado la cobertura.
- ✗ Sus productos no han logrado salir de las vitrinas del punto de venta, no han proyectado un mercado más grande.
- ✗ El empaque de las tortas es en cartón, genérico y no posiciona la marca.
- ✗ No hay alguien que atienda oportunamente el negocio virtual, no responden a los comentarios de los visitantes a la web.
- ✗ No venden porciones individuales.

## **DON JACOBO POSTRES Y PONQUES**

**Cra. 7 con Calle. 22 Esquina**

## **FORTALEZAS**

- ✓ Cuenta con una tradición de 25 años en el mercado.
- ✓ Con presencia en varias ciudades del país.
- ✓ Cuentan con un amplio portafolio de servicios.
- ✓ Se han especializado en tortas frías.
- ✓ Está muy bien posicionado en los estratos 4,5 y 6.

- ✓ Tienen una página Web dinámica en la que los clientes pueden ver fotografías de productos.
- ✓ La presentación de los productos es buena.
- ✓ Tienen unas excelentes instalaciones.
- ✓ Las cajas, las bolsas y todo el material llevan la marca Don Jacobo.
- ✓ Elaboran productos por temporadas y con empaques especiales.
- ✓ Fuerte posicionamiento de marca.
- ✓ Elaboran productos a empresas con empaques personalizados.
- ✓ Tienen precios accequibles.
- ✓ Tienen catálogos especializados.
- ✓ Personal muy bien presentado.
- ✓ Buena Atención.
- ✓ Buenos horarios de atención.
- ✓ Venden porciones individuales.

## **DEBILIDADES**

- ✗ En el punto de venta de Neiva no hacen las tortas, solo las decoran.
- ✗ Las tortas son en sabores tradicionales, vainilla, chocolate, solo le cambian los rellenos y la decoración.
- ✗ Las galletas son convencionales sin decoración temática.
- ✗ Las tortas no son frescas, las traen en un vehículo desde otra ciudad.
- ✗ En Neiva no pueden ofrecer tortas personalizadas, solo las del catálogo básico.
- ✗ Tienen alta rotación de empleados.
- ✗ No han logrado mantener un Estándar en la decoración con los productos a nivel país.
- ✗ Las tortas son muy industriales no tienen ese toque artesanal que a la gente le gusta.
- ✗ En clima caliente el manejo de las tortas frías es complejo.

## **PONQUE YUDY**

**Cra. 11 No. 33 - 87**

**Barrio El Altico**

### **FORTALEZAS**

- ✓ Cuenta con una tradición de 50 años en el mercado.
- ✓ Cuenta con una excelente ubicación, es muy central.
- ✓ Se han especializado en ponqué especial y semi especial.
- ✓ Posicionado en los estratos 3 y 4.
- ✓ La decoración de los productos es bonita.
- ✓ Los ponqués tienen el sabor de la abuela.
- ✓ Lo atiende la propietaria.
- ✓ Tienen precios asequibles.
- ✓ Puntualidad en los pedidos.
- ✓ El personal es el de toda la vida.

### **DEBILIDADES**

- ✗ No tienen un buen aviso.
- ✗ Se quedaron detenidos en el tiempo, el punto de venta no es agradable.
- ✗ En Neiva no pueden ofrecer tortas personalizadas, solo las del catálogo básico.
- ✗ Solo manejan la cobertura de Mantequilla con azúcar
- ✗ No tienen empaques con la marca, son genéricos.
- ✗ No hacen publicidad.
- ✗ No hay relevo generacional.
- ✗ No tienen una página web.
- ✗ Las ventas están limitadas al punto de venta.

- ✗ No existe variedad ni innovación.
- ✗ El negocio no pudo superar el garaje de la casa.
- ✗ No venden porciones individuales.

## **PASTELERIA TENTACIONES**

**Cra. 6 No. 8-55 y 4 puntos de venta más distribuidos en toda la ciudad**

**1 Punto de venta en Garzón y 1 en Rivera**

## **FORTALEZAS**

- ✓ Cuenta con más de 10 años en el mercado.
- ✓ Tiene 5 puntos de venta en Neiva y en 2 municipios del Huila, muy bien ubicados.
- ✓ Se han especializado en tortas frías.
- ✓ Está muy bien posicionado en los estratos 1,2,3
- ✓ Tiene página Web dinámica en la que los clientes pueden ver fotografías de productos.
- ✓ Ofrecen la venta de franquicias y su sistema de negocio.
- ✓ La presentación de los productos es buena.
- ✓ Tienen unos excelentes equipos de refrigeración.
- ✓ Los puntos de venta principales son amplios.
- ✓ Tienen servicio a domicilio.
- ✓ Hacen bastante publicidad visual.
- ✓ Las cajas, las bolsas y todo el material de empaque lleva la marca.
- ✓ Fuerte posicionamiento de marca.
- ✓ Los productos son económicos.
- ✓ Personal muy bien presentado.
- ✓ Buena Atención.
- ✓ Ofrecen degustaciones de los nuevos productos.
- ✓ Ofrecen productos hojaldrados para refrigerios y complementar la celebraciones

- ✓ Buenos horarios de atención.
- ✓ Han introducido elementos de decoración extra ( figuras en foamy, globos metalizados y velas)
- ✓ Tienen la opción de venta por porciones

## **DEBILIDADES**

- ✗ No todos los puntos de venta tienen zona de parqueo.
- ✗ El intro a la web es muy demorado, es más fácil abandonar que esperar
- ✗ Su oferta está limitada a los puntos de venta.
- ✗ Tienen alta rotación de empleados.
- ✗ Las tortas son muy dulces y todas con coberturas cremosas.
- ✗ En clima caliente el manejo de las tortas frías es complejo.
- ✗ El portafolio en otros productos de repostería es muy reducido.

Habiéndose hecho el análisis de la competencia, se puede concluir que: A diferencia de las pastelerías existente en la ciudad de Neiva, **MO&SE Pastelería Boutique** innovara en la elaboración y comercialización de productos donde primara la creatividad, belleza, diseño, exquisitez y exclusividad, al igual que en la decoración y temática del lugar siendo pionera en la ciudad de Neiva.

## **6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **6.1 DIMENSIÓN DE MARKETING**

#### **6.1.1 Líneas de producto/Servicio**

- **TORTAS:** Elaboradas con materias primas de la mejor calidad, que hacen parte en su mayoría de la apuesta agroindustrial del Departamento del Huila lo que le da un sabor, textura y presentación excepcionales. Dentro de sus materias primas incluye jugos de frutas naturales, la altura permite darle un acabado profesional aún si la decoración es rustica o minimalista. Para el proyecto se van a trabajar: Torta Huilense de quesillo, bizcocho de achira, dulce de guayaba, decorada con crumble de achira y dulce de guayaba, semillas de amapola con cholupa o maracuyá y torta de noche buena - no son producidas ni comercializadas en Neiva.

- **GALLETAS y BIZCOCHOS CON Y SIN IMPRESIÓN DIGITAL COMESTIBLE:** Colaciones de Achiras, Galletas de Natas, Panderos y otros productos de molinería que pueden llevar rellenos o ser sin sabor o saborizadas con vainilla, almendra o café. De exquisito sabor y textura que nos permiten personalizarlas. Aunque tienen la misma preparación, las galletas con impresión digital comestible permiten plasmar sobre ellas la imagen que el cliente desee, son ideales en fiestas temáticas, campañas publicitarias, en eventos corporativos y en promoción turística del Departamento, empacadas en una hermosa caja con ventanilla que permita visualizar desde el exterior la riqueza turística del Huila.
- **CUP CAKES:** Pequeños pastelitos también llamados muffins, magdalenas o ponquesitos cuando evocamos los pequeños ponquesitos ramo. Los sabores son: Los mismos de las tortas - Torta Huilense (quesillo, bizcocho de achira, dulce de guayaba, decorada con crumble de achira y dulce de guayaba, semillas de amapola con cholupa o maracuyá y torta de noche buena se busca que no haya necesidad de una celebración especial para disfrutar cualquier día y a cualquier hora de un postre o de un pequeño antojo para regalar o simplemente alegrar el día sin necesidad de comprar una torta completa, pero con la misma calidad y presentación.
- **BEBIDAS:** La Pastelería Boutique no venderá bebidas gaseosas, venderá algunas preparaciones con un grado mínimo de alcohol como el vino y los licores de café, dentro de las cuales se han considerado bebidas a base de café especial del Huila y jugos naturales elaborados con frutas exóticas de la región.

### **6.1.2 Análisis y proyección de las ventas**

Para la valoración de las proyecciones de ventas se tuvieron en cuenta fuentes de información primarias y secundarias que permitieron estimar el número de

productos a vender así como los ingresos esperados. De esta manera, en primera instancia se tuvo en cuenta la experiencia en la venta de productos de Pastelería, repostería y galletería a clientes del sector empresarial como el Centro Comercial San Pedro Plaza, Cámara de Comercio, Fundación Efic, Panaca, Proint, Alcaldía de Neiva, Aguas del Huila, entre otras, personas naturales, como también la encuesta aplicada que permitió determinar las características del consumidor, y el crecimiento del mercado esperado conforme el comportamiento del sector. Igualmente se contempló la inflación proyectada de acuerdo a los indicadores macroeconómicos establecidos en el formato financiero de Fonade.

En la actualidad las ventas de mi Unidad productiva son de **\$5.000.000** representado en tortas de ½ libras, cup cake, galletas con y sin impresión digital comestible, ventas que pueden ser incrementadas (**\$16.415.000**) gracias a nuevos productos (Bebidas), al uso de nuevos equipos (Horno giratorio, Galletera y Dispensador de jugos) que permitirán garantizar la calidad de los mismos y al acceso de un punto de referencia donde se pueda hacer vitrina de los productos, como también publicidad.

**Nota:** Es importante resaltar que una vez formalizada la unidad productiva en la empresa **MO&SE Pastelería Boutique**, contara para el primer año con una etapa pre operativa de 3 meses, tiempo en el cual se harán los ajustes para la puesta en marcha (instalación de los equipos requeridos, cumplido con el decreto 3075 de 1997, al igual que el registro sanitario), con lo cual en el primer año será 9 los meses productivo u operativos.

**Cuadro No. 4 PROYECCIÓN DE VENTAS EN MILES DE PESOS POR PRODUCTO A 5 AÑOS**

<b>Precio por producto</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tortas (1/2 libra)	\$ 35.000	\$ 36.400	\$ 37.856	\$ 39.371	\$ 40.946
Galletas (con y sin impresión) – docena	\$ 6.500	\$ 6.760	\$ 7.030	\$ 7.312	\$ 7.604
Hojaldre congelado con relleno	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
Cup cake (1/2 docena)	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.979	\$ 13.498	\$ 14.038
Bebidas (jugos naturales y de café)	\$ 2.500	\$ 2.600	\$ 2.704	\$ 2.812	\$ 2.925
<b>Unidades vendidas por producto</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1 (9 Meses Opert.)</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tortas (1/2 libra)	1.418	1.966	2.044	2.126	2.211
Galletas (con y sin impresión) – docena	8.190	11.357	11.811	12.284	12.775
Hojaldre congelado con relleno	12.600	17.472	18.171	18.898	19.654
Cup cake (1/2 docena)	1.575	2.184	2.271	2.362	2.457
Bebidas (jugos naturales y de café)	2.835	3.931	4.088	4.252	4.422
<b>Presupuesto de ventas</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tortas (1/2 libra)	\$ 49.612.500	\$ 71.548.046	\$ 77.386.590	\$ 83.701.576	\$ 90.531.886
Galletas (con y sin impresión) – docena	\$ 53.235.000	\$ 76.772.189	\$ 83.037.039	\$ 89.813.120	\$ 97.142.150
Hojaldre congelado con relleno	\$ 18.900.000	\$ 27.256.399	\$ 29.480.606	\$ 31.886.315	\$ 34.488.337
Cup cake (1/2 docena)	\$ 18.900.000	\$ 27.256.399	\$ 29.480.606	\$ 31.886.315	\$ 34.488.337
Bebidas (jugos naturales y de café)	\$ 7.087.500	\$ 10.221.149	\$ 11.055.227	\$ 11.957.368	\$ 12.933.127
<b>Total</b>	<b>\$ 147.735.000</b>	<b>\$ 213.054.182</b>	<b>\$ 230.440.067</b>	<b>\$ 249.244.694</b>	<b>\$ 269.583.838</b>

## 6.2 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

### 6.2.1 Necesidades Y Requerimientos

Dentro de las inversiones en infraestructura se tuvo en cuenta lo relacionado a adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, al igual que equipo de oficina. Valor de las Inversiones **\$78.238,680**

ADECUACIONES	1.00	10,000,000	10,000,000
Subtotal			<b>10,000,000</b>

#### 6.2.1.1 Equipos Requeridos

**Cuadro No. 5 EQUIPOS REQUERIDOS**

MAQUINARIA Y EQUIPOS	Cantidad		
		Horno rotatorio	1.00
Batidora Orión para 50 lts	1.00	Galletera industrial	1.00
Nevera convencional	2.00	Máquina de sublimación	1.00
Empacadora al vacío	1.00	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>Cantidad</b>
Congelador vertical	1.00	Mesas	3.00
Horno multiusos combi	1.00	Sillas	12.0
Dispensador de jugos	1.00	Punto ecológico	1.00
Malteadora	1.00	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>Cantidad</b>
Maquina expreso	1.00	Computador	1.00
Amasadora automática	1.00	Impresora multifuncional	1.00

#### 6.2.1.2 Materias primas

Uno de los grandes pilares para el éxito de la empresa es la excelencia en la calidad de las materias primas, por ello cuidadosamente se eligen los mejores productos y proveedores, con el fin de garantizar la integridad en el producto en toda la cadena de suministro.

A continuación se detallan las materias primas requeridas por producto:

### Cuadro No. 6 MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTO

Producto:	TORTAS (1/2 LIBRA)	
Unidad de Producción:	0	Cantidad
M.P e insumos	Unidad	
Mantequilla	gramos	190.00
Azúcar	gramos	348.67
Huevos	Unidad	3.17
Harina	gramos	361.67
Polvo de Hornear	gramos	17.67
Leche	ml	252.00
sal	gramos	6.00
esencia	ml	7.50
otros	gramos	19.17
Extracto de jugos	ml	44.00
EMPAQUE	Unidad	1.00

Producto:	CUP CAKE (1/2 DOCENA)	
Unidad de Producción:		Cantidad
M.P e insumos	Unidad	
Mantequilla	gramos	76.00
Azúcar	gramos	139.47
Huevos	Unidad	1.27
Harina	gramos	144.67
Polvo de Hornear	gramos	7.07
Leche	ml	100.80
sal	gramos	2.40
esencia	ml	3.00
otros	gramos	7.67
Extracto de jugos	ml	17.60
Capacillo	Unidad	6.00
Empaque	Unidad	1.00

Producto:	PAN CONGELADO CON RELLENO	
Unidad de producción:		Cantidad
M.P e insumos		
Mantequilla	gramos	4.17
azúcar	gramos	4.17
Huevos	Unidad	0.03
Extracto de Vainilla	ml	0.50
Harina de Trigo	gramos	50.00
Hojaldre	gramos	50.00
Sal	gramos	1.33

Producto:	GALLETAS (CON Y SIN IMPRESIÓN) - DOCENA	
Unidad de producción:		Cantidad
M.P e insumos	Unidad	
Costo galleta con impresión y sin impresión	gramos	12.00
Empaque caja		1.00
empaque bolsa		1.00

Producto:	BEBIDAS (JUGOS N. Y DE CAFÉ)	
Unidad de producción:		Cantidad

Relleno	gramos	30.00
Empaque	unidad	1.00

M.P e insumos	Unidad	
Bebidas	Cm3	750.00

La buena selección de las materias primas para su utilización en la panadería y dulcería tiene vital importancia. El tipo de producto, su procedencia, sus características, su fecha de caducidad, exactitud en las cantidades por insumo, entre otros elementos, determinan no solo el desarrollo del proceso de elaboración sino también la calidad del producto terminado. Es por ello que en **MO&SE** será imprescindible conocer estos productos, su comportamiento frente a otros, así como las funciones que cumplen en el proceso de elaboración. Un error en la selección, medida o pesaje de las materias primas conduce a dificultades en el proceso de elaboración.

### 6.2.1.3 Localización

La empresa se encuentra Ubicada en la Cra. 7 No. 22-28 de Neiva. Se escogió esta zona de la ciudad por ser un lugar de gran desarrollo comercial y urbanístico sobre una avenida principal de la ciudad de Neiva y muy cerca al Sector Bancario y empresas oficiales con un alto número de empleados y que consumen a diario productos de pastelería y requieren que los desplazamientos para adquirir un pastel no sean tan largos.

### 6.2.2 Tecnología

Si bien es cierto la empresa comenzó de una forma muy artesanal, muy casera, de hecho en sus inicios las diferentes recetas eran preparadas con una batidora de mano y el horno de la estufa doméstica, el aumento en la demanda de los productos ha hecho que en aras de lograr mayor eficiencia en los procesos se hayan hecho inversiones en una batidora de mayor capacidad y de pedestal, al cual opera de forma automática, un horno de panadería de 4 recamaras, pero aun así con el crecimiento acelerado en las ventas se hace indispensable la

automatización de procesos, la inversión en máquinas más robustas y de mayor capacidad, como la compra de una batidora de capacidad de 50 Litros, una maquina galletera que elabora 10.000 unidades en una hora, un horno rotatorio, una empacadora al vacío entre otros equipos.

### 6.2.3 Plan de Producción

Se estableció para **MO&SE Pastelería Boutique** una producción anual inicial de 26.618 productos (Repostería 2.993, Galletería 8.190, Hojaldres 12.600 y bebidas 2.835), teniendo en cuenta la experiencia en el sector, la disponibilidad de mano de obra, los tiempos de producción y el crecimiento del mercado esperado (4%). Aunque el comportamiento del sector de Panadería y Pastelería ha crecido **(de un 5,12% y 8,6% anual hasta un 12,8%)**<sup>12</sup> debido a diferentes factores como, condiciones apropiadas para la inversión, la seguridad como agente determinante en la recuperación de los indicadores de confianza de consumidores e inversionistas y la leve mejora en el ingreso promedio de los hogares, se decidió para la elaboración del plan de negocios, planear sobre un escenario conservador de crecimiento (4%), arrojando un proyecto viable desde el concepto y condiciones, como también factible desde el punto de vista del mercado y financiero.

### Cuadro No. 7 PROYECCIÓN UNIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO A 5 AÑOS

UNIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (1/2 libra)	1,418	1,966	2,044	2,126	2,211
Galletas (con y sin impresión) - docena	8,190	11,357	11,811	12,284	12,775
Hojaldre congelado con relleno	12,600	17,472	18,171	18,898	19,654
Cup cake (1/2 docena)	1,575	2,184	2,271	2,362	2,457

<sup>12</sup> Cálculos Anif - [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol\\_mts\\_IVtrim\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IVtrim_15.pdf)

Bebidas (jugos naturales y de café)	2,835	3,931	4,088	4,252	4,422
<b>Total</b>	<b>26,618</b>	<b>36,910</b>	<b>38,386</b>	<b>39,921</b>	<b>41,518</b>

**Nota:** Durante el primer año de ejecución del proyecto como empresa legalmente constituida, se tendrá una etapa improductiva de 3 meses, por lo que **MO&SE Pastelería Boutique** iniciaría sus actividades comerciales en el mes 4, una vez se haya instalado los equipos requeridos, cumplido con el decreto 3075 de 1997, al igual que el registro sanitario, con lo cual en el primer año será 9 los meses productivo u operativos.

### 6.2.3.1 Capacidad Instalada de la empresa

**Cuadro No. 8 CAPACIDAD INSTALADA DE LA EMPRESA**

CAPACIDAD INSTALADA	HORAS OPERARIO 9 Meses	PROD. HORA OPERARIO	CAPACIDAD INSTALADA OPERARIO	NUMERO OPERARIOS (2)	CAP. INSTALADA (AÑO 1) 9 Meses	CAP. REQUERIDA (AÑO 1) 9 Meses
Tortas (1/2 libra)	1728	6	10368	0,4	4,147	1,418
Galletas (con y sin impresión) – docena	1728	13	22464	0,6	13,478	8,190
Hojaldre congelado con relleno	1728	25	43200	0,4	17,280	12,600
Cup cake (1/2 docena)	1728	6	10368	0,4	4,147	1,575
Bebidas (jugos naturales y de café)	1728	15	25920	0,2	5,184	2,835
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad Instalada: Capacidad de producción del sistema, considerando el periodo de producción, la capacidad de producir un operario (volumen de producción y tiempo) y disponibilidad por producto</li> <li>• Capacidad Requerida: Volumen de producción requerido para que el proyecto sea factible económicamente.</li> </ul>						

### 6.2.3.2 Indicadores De Control De La Producción

El objetivo de utilizar indicadores de productividad y servicio es el de hacer usos de herramientas de Control para el direccionamiento y cumplimiento de las metas establecidas.

## Cuadro No. 9 INDICADORES DE PRODUCCION

VARIABLE A CONTROLAR	INDICADOR	SE UTILIZA
<b>1. Control de cantidades a producir</b>		
Índice de las cantidades producidas	No de unidades producidas/No de unidades programadas	Compara las cantidades programadas con las cantidades producidas
Índice de calidad	Unidades defectuosas * 100/ unidades producidas	Para verificar el porcentaje de material desperdiciado con relación a lo producido
Índice de utilización de materia prima	Cantidad de MP prevista / cantidad de MP utilizada	Comparar la cantidad de MP utilizada en relación con la cantidad de MP prevista en el plan de producción
<b>2. Control de existencias</b>		
Índice de rotación de existencias	No de entradas + No de salidas *100 / existencias	Muestra como cada artículo de existencias se mueve en el transcurso de un determinado periodo
<b>3. Servicio al cliente</b>		
Entregas realizadas a satisfacción	(1 - (# de despachos no realizados a satisfacción / # de despachos programados)) * 100	Califica la relación entre el número de los despachos no realizados a satisfacción, o no realizados y el número de despachos programados.
Calidad del Servicio	Personal no adecuado/ Personal adecuado	Generación de mejor calidad en el servicio y al momento de atender al cliente.

### 6.2.4 Plan de compras

Para el plan de compras se realizó un estimativo de cada uno de los insumos requeridos, teniendo en cuenta el programa de prestación de producción y el costo por unidad.

### Cuadro No. 10 PLAN DE COMPRAS POR PRODUCTO PROYECTADO A 5 AÑOS

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (1/2 libra)	\$ 8.976.024	\$ 12.944.661	\$ 14.000.986	\$ 15.143.510	\$ 16.379.267
Galletas (con y sin impresión) –	\$ 14.648.634	\$ 21.125.344	\$ 22.849.238	\$ 24.713.807	\$ 26.730.531

docena					
Pan congelado con relleno	\$ 8.726.130	\$ 12.584.279	\$ 13.611.196	\$ 14.721.912	\$ 15.923.265
Cup cake (1/2 docena)	\$ 6.162.844	\$ 8.887.669	\$ 9.612.930	\$ 10.397.375	\$ 11.245.833
Bebidas (jugos naturales y de café)	\$ 2.551.500	\$ 3.679.614	\$ 3.979.882	\$ 4.304.652	\$ 4.655.926
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 41.065.132</b>	<b>\$ 59.221.567</b>	<b>\$ 64.054.231</b>	<b>\$ 69.281.256</b>	<b>\$ 74.934.822</b>

### 6.2.5 Costo de Producción

Los costos de producción están representados por los gastos necesarios para mantener en funcionamiento la empresa. Comprenden todos los recursos comprometidos para la elaboración de cada uno de los productos (Material Directo, Mano de Obra Directa y CIF).

#### Cuadro No. 11 COSTO DE LA PRODUCCION PROYECTADO A 5 AÑOS

CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
CIF	\$ 8.599.600	\$ 13.639.236	\$ 14.184.846	\$ 14.752.282	\$ 15.342.418
Materia Prima	\$ 41.065.132	\$ 59.221.567	\$ 64.054.231	\$ 69.281.256	\$ 74.934.822
Mano de Obra	\$ 21.784.340	\$ 30.207.705	\$ 31.416.103	\$ 32.672.842	\$ 33.979.853
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 71.449.072</b>	<b>\$ 103.068.507</b>	<b>\$ 109.655.180</b>	<b>\$ 116.706.380</b>	<b>\$ 124.257.093</b>

### 6.2.6 Infraestructura

Dentro de las inversiones en infraestructura se tuvo en cuenta lo relacionado a adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, al igual que equipo de oficina. Valor de las Inversiones **\$78.238,680**

**Cuadro No. 12 INVERSIONES EN EQUIPOS, POLIZA DE SEGURO y  
ADECUACIONES**

MAQUINARIA Y EQUIPOS	Cantidad	Precio	Total				
				Galletera industrial	1.00	\$18,328,000	\$18,328,000
Batidora Orión para 50 lts	1.00	\$7,000,000	\$7,000,000	Máquina de sublimación	1.00	\$3,000,000	\$3,000,000
Nevera convencional	2.00	\$1,000,000	\$2,000,000				
Empacadora al vacío	1.00	\$5,797,680	\$5,797,680	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Congelador vertical	1.00	\$2,000,000	\$2,000,000	Mesas	3.00	\$180,000	\$540,000
Horno multiusos combi	1.00	\$400,000	\$400,000	Sillas	12.0	\$80,000	\$960,000
Dispensador de jugos	1.00	\$800,000	\$800,000	Punto ecológico	1.00	\$370,000	\$370,000
Malteadora	1.00	\$163,000	\$163,000	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Maquina expreso	1.00	\$940,000	\$940,000	Computador	1.00	\$1,200,000	\$1,200,000
Amasadora automática	1.00	\$8,000,000	\$8,000,000	Impresora multifuncional	1.00	\$500,000	\$500,000
Horno rotatorio	1.00	\$16,240,000	\$16,240,000	<b>TOTAL</b>			<b>\$68,238,680</b>

SECCION	PRIMA	IVA	TOTAL
ROTURA MAQUINARIA	\$ 764.960	\$ 122.394	\$ 887.354
SUSTRACCION	\$ 271.085	\$ 43.374	\$ 314.458
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.036.045</b>	<b>\$ 165.767</b>	<b>\$ 1.201.812</b>

<b>ADECUACIONES</b>	<b>1.00</b>	<b>10,000,000</b>	<b>10,000,000</b>
Subtotal			<b>10,000,000</b>

### 6.2.7 Parámetros Técnicos

Inicialmente operara la empresa con lo estrictamente necesario, teniendo en cuenta que al ser nuevos en el mercado los gastos y costos serán más representativos. Por tal razón la inversión en Maquinaria, muebles y equipos de oficina es mínima pero suficiente para que la pastelería pueda comenzar a operar

ofreciendo unos productos y servicios de la más alta calidad, todo dentro del concepto innovados que deseo desarrollar en la ciudad de Neiva.

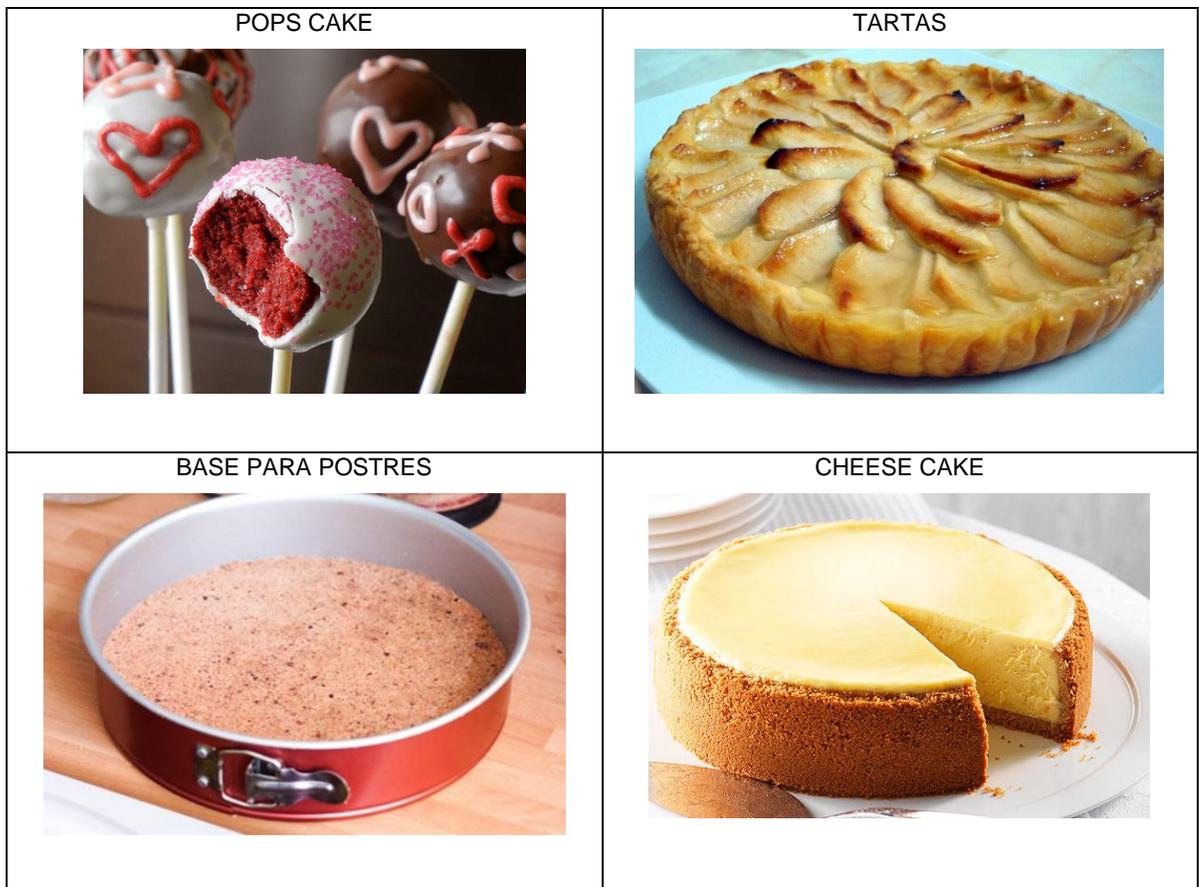
**MO&SE Pastelería Boutique** cumplirá con todo lo exigido por la secretaria de Salud Departamental en cuanto a las instalaciones (DECRETO 476 DE 1998 DE MINSALUD Y MINAGRICULTURA - DECRETO 3075 - el cual rige la implementación de buenas prácticas de manufactura BPM - TÍTULO I (disposiciones generales) y TÍTULO II (condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos) y la resolución 2674/13 - que rige todas las actividades de manipulación higiénica de alimentos y orienta sobre la forma cómo se realizará la obtención de registros, permisos y notificaciones sanitarias.

- BPM – Instalaciones: Localización y accesos, diseño y construcción, abastecimiento de agua, disposición de residuos, instalaciones sanitarias, pisos, paredes y techos, ventanas, puertas, iluminación y ventilación.
- BPM - Equipos y utensilios: Empleo de materiales resistentes a la corrosión, de fácil lavado y desinfección y equipos que sean de fácil inspección
- Manipulación de la M.P e insumos: limpieza e higiene personal, lavado de manos con desinfectante, uso de calzado cerrado, uso de guantes cuando sea necesario, uso obligatorio de tapabocas y no uso de joyería, relojes y otros accesorios.

Asimismo se seguirán los lineamientos definidos en el sistema HACCP de inocuidad alimentaria el cual se define como base para garantizar la higiene de los alimentos, haciendo hincapié en los controles esenciales en cada fase de la cadena.

**Nota:** Como opción de aprovechamiento de los productos que en un momento dado no sean vendidos, siendo un escenario poco probable debido a que los tiempos para que estos productos se mantengan frescos son lo suficiente altos

para ser vendidos (Torta hasta 1 mes, Galletas hasta 6 meses, los Cup cake 1 mes, y los Hojaldres rellenos mientras mantengas la cadena de frio puede durar hasta 4 meses), se tiene como opción elaborar nuevos productos... De esta manera con las tortas y cup cake que se endurezcan, se rallan y se elabora un nuevo producto llamado **Posps cake** los cuales son cubiertos de chocolate... Por su parte en el caso de las galletas, se pueden utilizar como base para postres, tartas y cheese cake. **Ver en anexos imagen de productos que pueden ser elaborados con el sobrante de los productos.**



A continuación se presenta la ficha técnica de cada uno de los productos.

### Cuadro No.13 FICHA TECNICA DE LOS PRODUCTOS

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>TORTAS ½ LIBRA</b>																																	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Torta horneada de textura blanda y esponjosa, elaborado a base de harina de trigo obteniendo una masa suave manejable la cual permite fácil moldeo																																	
<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en la MO&SE Pastelería Boutique en la ciudad de Neiva.																																	
<b>INGREDIENTES Y FORMULACIÓN</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">M.P e Ins.</th> <th style="text-align: center;">Unidad</th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">190</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">348.67</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: right;">3.17</td> </tr> <tr> <td>Harina</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">361.67</td> </tr> <tr> <td>Polvo de Hornear</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">17.67</td> </tr> <tr> <td>Leche</td> <td>ml</td> <td style="text-align: right;">252</td> </tr> <tr> <td>sal</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>esencia</td> <td>ml</td> <td style="text-align: right;">7.5</td> </tr> <tr> <td>otros</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">19.17</td> </tr> <tr> <td>Extracto de jugos</td> <td>ml</td> <td style="text-align: right;">44</td> </tr> </tbody> </table>	M.P e Ins.	Unidad	Cantidad	Mantequilla	gramos	190	Azúcar	gramos	348.67	Huevos	Unidad	3.17	Harina	gramos	361.67	Polvo de Hornear	gramos	17.67	Leche	ml	252	sal	gramos	6	esencia	ml	7.5	otros	gramos	19.17	Extracto de jugos	ml	44
M.P e Ins.	Unidad	Cantidad																																
Mantequilla	gramos	190																																
Azúcar	gramos	348.67																																
Huevos	Unidad	3.17																																
Harina	gramos	361.67																																
Polvo de Hornear	gramos	17.67																																
Leche	ml	252																																
sal	gramos	6																																
esencia	ml	7.5																																
otros	gramos	19.17																																
Extracto de jugos	ml	44																																
<b>PRESENTACIÓN</b>	Circular y en cajas de cartón firme																																	
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS</b>	Color de textura, dependiendo de la cobertura, y textura blanda, Olor característico de los ingredientes utilizados (torta horneada), sin acidez libre de olores y sabores desagradables																																	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS DE NORMATIVIDAD</b>	NTC TORTAS: establece los parámetros para tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad en cuanto uniformidad olor, color sabor y textura, además de los productos de elaboración permitida																																	
<b>CONSERVACIÓN FINAL</b>	Almacenar en un lugar fresco y seco																																	
<b>DURACIÓN DEL PRODUCTO</b>	Empacada al vacío y refrigerada hasta 1 mes de conservación																																	

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>GALLETAS</b>															
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Alimento de textura crujiente, elaborado a base de harina de trigo obteniendo una masa manejable la cual permite fácil moldeo															
<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en la Pastelería Boutique Mo&Se, en la ciudad de Neiva.															
<b>INGREDIENTES Y FORMULACIÓN</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">M.P e Ins.</th> <th style="text-align: center;">Unidad</th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">48</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>gramos</td> <td style="text-align: right;">60</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Unidad</td> <td style="text-align: right;">0.2</td> </tr> <tr> <td>Extracto de Vainilla</td> <td>ml</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> </tbody> </table>	M.P e Ins.	Unidad	Cantidad	Mantequilla	gramos	48	Azúcar	gramos	60	Huevos	Unidad	0.2	Extracto de Vainilla	ml	2
M.P e Ins.	Unidad	Cantidad														
Mantequilla	gramos	48														
Azúcar	gramos	60														
Huevos	Unidad	0.2														
Extracto de Vainilla	ml	2														

	<table> <tr> <td>Harina de Trigo</td> <td>gramos</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Polvo de Hornear</td> <td>gramos</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td>gramos</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td><b>Impresión</b></td> <td><b>unidad</b></td> <td><b>1</b></td> </tr> </table>	Harina de Trigo	gramos	70	Polvo de Hornear	gramos	1.0	Sal	gramos	1.0	<b>Impresión</b>	<b>unidad</b>	<b>1</b>
Harina de Trigo	gramos	70											
Polvo de Hornear	gramos	1.0											
Sal	gramos	1.0											
<b>Impresión</b>	<b>unidad</b>	<b>1</b>											
PRESENTACIÓN	cuadradas y en cajas de cartón firme												
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	Color de textura, corteza dorada y textura crujiente, Olor característico de las galletas horneado sin acidez libre de olores y sabores desagradables.												
REQUISITOS MÍNIMOS DE NORMATIVIDAD	NTC PRODUCTOS DE PANADERIA: establece los parámetros para tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad en cuanto uniformidad olor, color sabor y textura, además de los productos de elaboración permitida												
CONSERVACIÓN FINAL	Almacenar en un lugar fresco y seco												
DURACIÓN DEL PRODUCTO	Empacada al vacío hasta 6 mes de conservación												

NOMBRE DEL PRODUCTO	<b>CUP CAKE</b>																																	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Torta pequeña horneada de textura blanda y esponjosa, elaborado a base de harina de trigo obteniendo una masa suave manejable la cual permite fácil moldeo																																	
LUGAR DE ELABORACIÓN	Producto elaborado en la Pastelería Boutique Sr. Irina, en la ciudad de Neiva.																																	
INGREDIENTES Y FORMULACIÓN	<table> <thead> <tr> <th><b>M.P e Ins.</b></th> <th><b>Unidad</b></th> <th><b>Cantidad</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>gramos</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>gramos</td> <td>139.47</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Unidad</td> <td>1.27</td> </tr> <tr> <td>Harina</td> <td>gramos</td> <td>144.67</td> </tr> <tr> <td>Polvo de Hornear</td> <td>gramos</td> <td>7.07</td> </tr> <tr> <td>Leche</td> <td>ml</td> <td>100.8</td> </tr> <tr> <td>sal</td> <td>gramos</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>esencia</td> <td>ml</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>otros</td> <td>gramos</td> <td>7.67</td> </tr> <tr> <td>Extracto de jugos</td> <td>ml</td> <td>17.6</td> </tr> </tbody> </table>	<b>M.P e Ins.</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	Mantequilla	gramos	76	Azúcar	gramos	139.47	Huevos	Unidad	1.27	Harina	gramos	144.67	Polvo de Hornear	gramos	7.07	Leche	ml	100.8	sal	gramos	2.4	esencia	ml	3	otros	gramos	7.67	Extracto de jugos	ml	17.6
<b>M.P e Ins.</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>																																
Mantequilla	gramos	76																																
Azúcar	gramos	139.47																																
Huevos	Unidad	1.27																																
Harina	gramos	144.67																																
Polvo de Hornear	gramos	7.07																																
Leche	ml	100.8																																
sal	gramos	2.4																																
esencia	ml	3																																
otros	gramos	7.67																																
Extracto de jugos	ml	17.6																																
PRESENTACIÓN	En capacillos y en cajas de cartón firme																																	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	Color de textura, dependiendo de la cobertura, y textura blanda, Olor característico de los ingredientes utilizados (torta horneada), sin acidez libre de olores y sabores desagradables																																	
REQUISITOS MÍNIMOS DE NORMATIVIDAD	NTC TORTAS: establece los parámetros para tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad en cuanto uniformidad olor, color sabor y textura, además de los productos de elaboración permitida																																	
CONSERVACIÓN FINAL	Almacenar en un lugar fresco y seco																																	
DURACIÓN DEL PRODUCTO	Empacada al vacío y refrigerada hasta 1 mes de conservación																																	

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>HOJALDRE CONGELADO RELLENO</b>																														
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Alimento de textura crujiente, elaborado a base de harina de trigo y empaste, obteniendo una masa laminada manejable la cual permite fácil moldeo, y rellenos de sal y de dulce.																														
<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en la Pastelería Boutique, en la ciudad de Neiva.																														
<b>INGREDIENTES Y FORMULACIÓN</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>M.P e Ins.</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mantequilla</td> <td>gramos</td> <td>4.17</td> </tr> <tr> <td>azúcar</td> <td>gramos</td> <td>4.17</td> </tr> <tr> <td>Huevos</td> <td>Unidad</td> <td>0.03</td> </tr> <tr> <td>Extracto de Vainilla</td> <td>ml</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Harina de Trigo</td> <td>gramos</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Hojaldre</td> <td>gramos</td> <td>50.0</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td>gramos</td> <td>1.3</td> </tr> <tr> <td>Relleno</td> <td>gramos</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Empaque</td> <td>unidad</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	M.P e Ins.	Unidad	Cantidad	Mantequilla	gramos	4.17	azúcar	gramos	4.17	Huevos	Unidad	0.03	Extracto de Vainilla	ml	0.5	Harina de Trigo	gramos	50	Hojaldre	gramos	50.0	Sal	gramos	1.3	Relleno	gramos	30	Empaque	unidad	1
M.P e Ins.	Unidad	Cantidad																													
Mantequilla	gramos	4.17																													
azúcar	gramos	4.17																													
Huevos	Unidad	0.03																													
Extracto de Vainilla	ml	0.5																													
Harina de Trigo	gramos	50																													
Hojaldre	gramos	50.0																													
Sal	gramos	1.3																													
Relleno	gramos	30																													
Empaque	unidad	1																													
<b>PRESENTACIÓN</b>	Cuadradas, media luna, redondo, dependiendo del relleno y/o solicitud del cliente - cajas de cartón firme																														
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS</b>	Color de textura, corteza dorada (pre-horneada) y textura crujiente, Olor característico de los productos panificados sin acidez libre de olores y sabores desagradables.																														
<b>REQUISITOS MÍNIMOS DE NORMATIVIDAD</b>	NTC PRODUCTOS DE PANADERIA: establece los parámetros para tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad en cuanto uniformidad olor, color sabor y textura, además de los productos de elaboración permitida																														
<b>CONSERVACIÓN FINAL</b>	Almacenar en un lugar fresco y seco																														
<b>DURACIÓN DEL PRODUCTO</b>	Congelada hasta 3 mes de conservación																														

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>BEBIDAS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Se venderán jugos naturales y bebidas de café
<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en la Pastelería Boutique mo&se, en la ciudad de Neiva.
<b>INGREDIENTES Y FORMULACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bebidas de Café – Café especiales de Huila con factor de pureza del 85%</li> <li>Jugos: Frutas exóticas de la región como Maracuyá y cholupa, agua (hervida) y azúcar.</li> </ul>
<b>PRESENTACIÓN</b>	Su presentación será en embaces de 750 ml, vasos de cartón
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS</b>	Tanto los jugos como el café serán del color de la fruta o el fruto que sea utilizada, de olor y sabor dulce frutal - libre de olores y sabores desagradables.

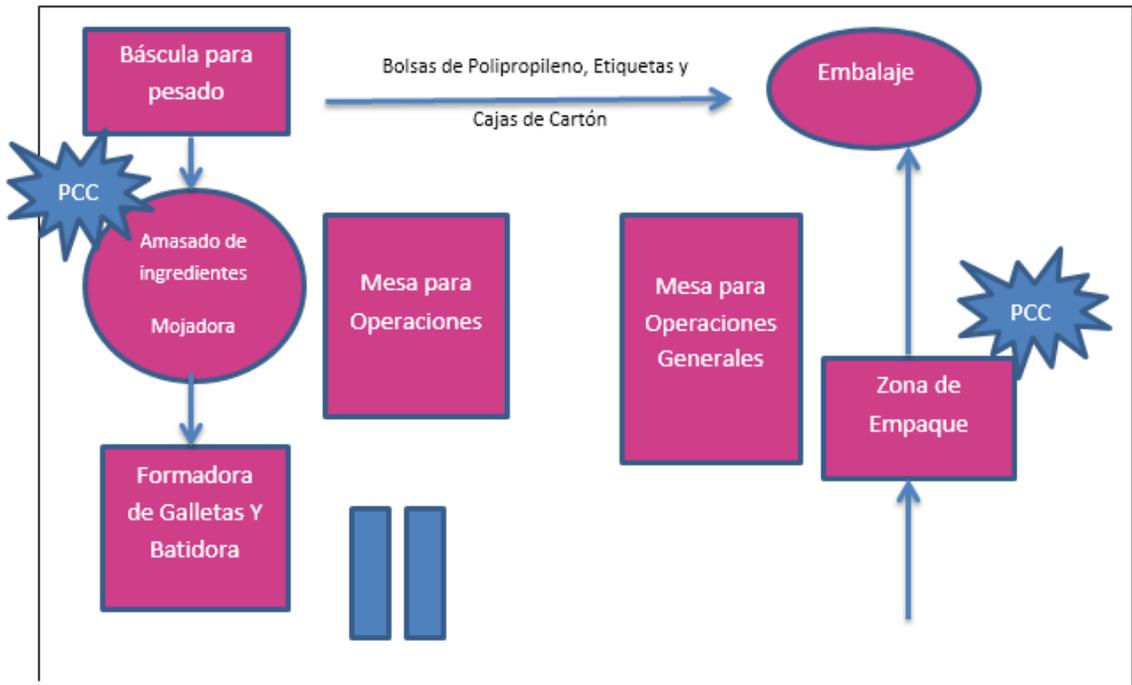
CONSERVACIÓN FINAL	Los jugos naturales y las bebidas de café, después de ser elaboradas, consumirlas de inmediato.
DURACIÓN DEL PRODUCTO	En el caso de los jugos y las bebidas de café, estos se harán al momento de ser solicitado para consumo inmediato -

### 6.2.8 Descripción del Proceso

### Cuadro No. 14 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Entrada de Materia e insumos

Salida de Producto Terminado



**Cuadro No. 15 DIAGRAMA DE PROCESO**



### 6.2.8.1 Galletas y Bizcochos con impresión digital comestible (tiempo estimado para 60 unid)

#### 1. ELABORACION GALLETA BASE

- ✓ Pesaje de materias primas: 5min

- ✓ Mezcla de ingredientes : 10min
- ✓ Amasado y corte de galletas: 30min
- ✓ Horneado: 10min
- ✓ Enfriado: 20min

## **2. DECORACION**

- ✓ Elaboración de Diseño: 20 min
- ✓ Impresión y Secado de papel comestible:15min
- ✓ Corte de láminas:15min

## **3. GLASEADO**

- ✓ Separación de las claras: 2min
- ✓ Batido: 8min
- ✓ Decorado con Glaseado y fijación de láminas: 30min
- ✓ Secado : 60min
- ✓ Empaque y sellado: 30min

**Equipos empleados:** Batidora de 50 lts, la empacadora al vacío, el horno multiusos, el Horno rotatorio, impresora de papeles comestibles, amasadora automática y Galletera industrial.

**Personal:** 2 empleados del área operativa

### **6.2.8.2 tortas de ½ libra**

#### **1. ELABORACION DE LA TORTA ( tiempo estimado para 6 tortas de ½ libra)**

- ✓ Engrase y enharinado de moldes: 6min
- ✓ Pesaje de materias primas:10min
- ✓ Mezcla de ingredientes :20min
- ✓ Llenado de moldes: 4min
- ✓ Horneado: 45min
- ✓ Enfriado y desmoldado : 30min

#### **2. DECORACION**

- ✓ Elaboración de Diseño: 20 min

**Equipos empleados:** Batidora de 50 lts, la empacadora al vacío, el horno multiusos, el Horno rotatorio y refrigerador.

**Personal:** 2 empleados del área operativa

### **6.2.8.3 Cup Cakes (tiempo estimado para 60 unid)**

#### **1. ELABORACIÓN DE LOS CUP CAKES**

- ✓ Colocación de capacillos en los moldes :5min
- ✓ Pesaje de materias primas:10min
- ✓ Mezcla de ingredientes :25min
- ✓ Horneado:20min
- ✓ Enfriado: 30min
- ✓ Decoración:20min
- ✓ Empaque y sellado:20min

**Equipos empleados:** Batidora de 50 lts, la empacadora al vacío, el horno multiusos, el Horno rotatorio y refrigerador.

**Personal:** 2 empleados del área operativa

### **6.2.8.4 Hojaldres Congelados (tiempo estimado para 50 unid)**

#### **1. ELABORACIÓN DE LOS HOJALDRES CONGELADOS**

- ✓ Pesaje de materias primas:10min
- ✓ Mezcla de ingredientes :10min
- ✓ Cilindrado de la masa: 10min
- ✓ Empaste de la masa: 5min
- ✓ Laminado del hojaldre: 30min
- ✓ Elaboración del relleno :30min
- ✓ Corte, relleno y armado: 60min

- ✓ Pre Horneado: 15min
- ✓ Enfriado: 30min
- ✓ Empacado: 15min

**Equipos empleados:** empacadora al vacío, el horno multiusos, la amasadora automática, el Horno rotatorio, refrigerador y congelador.

**Personal:** 2 empleados del área operativa

#### 6.2.8.5 Bebidas

##### **1. BEBIDAS FRIAS ( tiempo estimado para 5 Bebidas de 14 onzas)**

- ✓ Porcionado de pulpas de fruta:5min
- ✓ Llenado de cubos de leche entera y leche deslactosada congelar:5min
- ✓ Congelación de leche entera y deslactosada: 60min
- ✓ Porcionado, empaque y marcado de cubos de leche: 5min
- ✓ Licuado y servido: 3min

##### **2. GRANIZADO DE CAFÉ (tiempo estimado para 5 Bebidas de 14 onzas)**

- ✓ Llenado de cubos de leche entera y leche deslactosada congelar: 5min
- ✓ Congelación de leche entera y deslactosada: 60min
- ✓ Porcionado, empaque y marcado de cubos de leche: 5min
- ✓ Licuado y servido: 3min

##### **3. GRANIZADOS DE PULPA DE FRUTA EN AGUA (tiempo estimado para 5 Bebidas de 14 onzas)**

- ✓ Porcionado de pulpas de fruta: 5min
- ✓ Llenado de cubos de agua para congelar: 5min
- ✓ Congelación de agua: 60min

**Equipos empleados:** Licuadora, Dispensador de jugos doble, la maquina expreso.

**Personal:** 2 empleada de ventas

## 6.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

### 6.3.1 Aspectos Legales y Organizativos

Será una empresa por acción simplificada (S.A.S) bajo la razón social **MO&SE PASTERIA BOUTIQUE**. El objetivo principal será la producción y comercialización de productos de pastelería, repostería y galletería creativa, temática y tradicional en la ciudad de Neiva, así como bebidas naturales elaboradas con frutas exóticas de la región y café especiales del Huila. La empresa tendrá como domicilio la ciudad de Neiva (Cra. 7 No. 8-22), la cual cumplirá con todas las normas establecidas por la ley como estar registrado en cámara de comercio, industria y comercio, DIAN, cumplimientos laborales etc. así como aquellas normas solicitadas por secretaria de salud en lo relacionado a la manipulación de alimentos.

#### REQUISITOS PARA EL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

#### PASOS PARA TRAMITAR EL NIT

Con el certificado de existencia y representación que solicito en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:

- Asignación de NIT
- Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA o impoconsumo.
- Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos:
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT) diligenciado en original y dos copias.
- Copia del acta de constitución.
- Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio.
- Fotocopia de la cédula del representante legal.

- El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA o el impuesto al consumo, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN.
- Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, se debe solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.

**MATRICULA DE LA EMPRESA:** Se realiza la matrícula mercantil en la cámara de comercio de Neiva, se deberá presentar copia y original de un servicio público, en donde este registrado el domicilio, de igual forma anexar la fotocopia y original de la cedula ampliada a 150%, presentar una copia del **ACTO CONSTITUTIVO**, para posteriormente diligencia el formulario de cámara de comercio y el PreNit, se cancelan los derechos de inscripción e impuesto de registro por concepto de constitución y derechos de matrícula, y se debe pasar luego por la certificación de afiliación después de 24 horas, ya luego se deberá crear la cuenta bancaria de la empresa y posteriormente se deberá legalizar el Nit ante la DIAN de Neiva, llevando la certificación de la cuenta bancaria, certificado de cámara de comercio, fotocopia de la cedula, fotocopia del recibo público o certificado catastral y el pre-Nit que genera la cámara de comercio, quedando inscrito en el Registro Único Tributario RUT este proceso tarda aproximadamente de 3 a 4 días para la constitución de la misma, dependiendo de los inconvenientes o modificaciones que la cámara realice en el acto constitutivo.

**RENOVACIÓN DE LA MATRICULA:** Cada año en los meses de enero a marzo de cada año debe renovarse la matrícula mercantil para obtener los beneficios que de ella se derivan y evitar las sanciones de ley, la información financiera debe corresponder al balance con corte a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

**REGISTRO DE LIBROS CONTABLES:** Una vez inscrita la empresa unipersonal en la Cámara, se deberán registrar los libros de contabilidad (son virtuales y no físicos).

**CAUSALES DE DISOLUCIÓN DE LA EMPRESA:** La empresa se disolverá por vencimiento de término previsto, si lo hubiere a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración; por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único; por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas; por orden de autoridad competente; por pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más del cincuenta por ciento (50%); por iniciación del trámite de la liquidación obligatoria; por causales previstas en los estatutos.

**LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA:** la liquidación de su patrimonio se efectuará mediante el procedimiento señalado en la ley para las sociedades anónimas simple. Actuará como liquidador el o los empresarios o una persona designada por éste o por la Superintendencia de Sociedades, a solicitud de cualquier acreedor. En el evento en que no existan pasivos o acreencias de ninguna clase, se puede realizar la disolución y liquidación de la empresa en un solo documento, el cual debe ser reconocido ante juez o notario o presentado personalmente ante el secretario de la cámara de comercio.

**PASOS NECESARIOS PARA TRÁMITES SEGURIDAD SOCIAL:**

1. Inscribir o registrar la empresa en una EPS o en una entidad en donde se maneje el régimen de pensiones, y en una aseguradora de riesgos profesionales.
2. Inscribir a los trabajadores en estas entidades.
3. Inscribir a los trabajadores en la caja de compensación que elija el empleado.

**Nota:** La Pastelería cumplirá con las normas de producción, estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos. Del mismo modo, las instalaciones de producción estarán bajo el decreto 3075/97 y la Resolución 2674/13; el cual rige la implementación de buenas prácticas de manufactura BPM.

- ⊕ BPM – Instalaciones: Localización y accesos, diseño y construcción, abastecimiento de agua, disposición de residuos, instalaciones sanitarias, pisos, paredes y techos, ventanas, puertas, iluminación y ventilación.
- ⊕ BPM - Equipos y utensilios: Empleo de materiales resistentes a la corrosión, de fácil lavado y desinfección y equipos que sean de fácil inspección
- ⊕ Manipulación de la M.P e insumos: limpieza e higiene personal, lavado de manos con desinfectante, uso de calzado cerrado, uso de guantes cuando sea necesario, uso obligatorio de tapabocas y no uso de joyería, relojes y otros accesorios.

Asimismo se seguirán los lineamientos definidos en el sistema HACCP de inocuidad alimentaria el cual se define como base para garantizar la higiene de los alimentos, haciendo hincapié en los controles esenciales en cada fase de la cadena.

**Sayco-Acinpro:** Se pagara un impuesto mínimo de ante Sayco-Acinpro (\$100.000), debido a que la música que pondrá será para ambientar, además de la categoría del municipio y la capacidad socioeconómica del negocio.

**Cuadro No.16 GASTOS DE CREACIÓN DE EMPRESA Y DE FUNCIONAMIENTO**

CONCEPTO	VALOR
Registro mercantil	\$ 200.000
Sayco Acinpro (Música de ambientación)	\$ 100.194

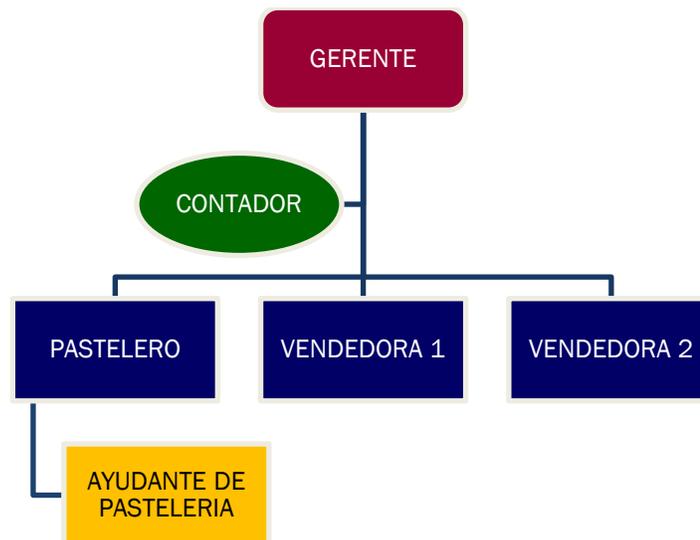
Certificado de Manipulación de Alimentos	\$ 240.000
Registro Sanitario (cód. 2037)	\$ 2.707.492

Fuente: Valor de Registro sanitario - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos 2016

### 6.3.2 Estructura Organizacional

Se determinó que la estructura más conveniente para la operación de la empresa sería funcional, debido que las tareas establecidas para el proceso de producción son repetitivas, aumentando la efectividad de las mismas. Además se contará con un personal especializado para su realización lo cual permitirá reducir la duplicidad de equipo y esfuerzo, facilitando mejoramiento en los niveles de comunicación, coordinación y tiempo.

**Cuadro No. 17 ORGANIGRAMA MO&SE PASTERERIA BOUTIQUE**



- **Estilo de dirección que se empleara:** Orientativo - prevalece la centralización en la toma de decisiones, pero se permite una mínima delegación de decisiones menores repetitivas y rutinarias. Las personas que trabajan con este estilo

orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

- **Modelo organizacional:** Calidad Total - Se efectuará con el fin de extender la calidad mucho más allá de la venta, para lo cual se tendrá en cuenta puntos como el compromiso, Trabajo en Equipo, sistematización.
- **Contratación:** Se define el tipo y condiciones del contrato con la persona seleccionada, se da a conocer a las funciones y responsabilidades de su cargo así como los beneficios que le brinda la organización.

### ***Talento Humano***

La contratación de los trabajadores se efectúa en los siguientes pasos:

1. Recolección de las bases de datos de los cargos que se quieran.
2. Selección de personal: de acuerdo a los perfiles seleccionados se procede a realizar un proceso de selección por medio de una entrevista
3. Contratación: Se define el tipo y condiciones del contrato con la persona seleccionada, se da a conocer a las funciones y responsabilidades de su cargo así como los beneficios que le brinda la organización.
4. Firma del acuerdo de confidencialidad de la información para salvaguardar las recetas y los procesos.

### ***Entrenamiento***

Luego de estar vinculado a la empresa se somete a un proceso de entrenamiento durante 8 días en el área requerida. En este proceso de entrenamiento el personal nuevo se le manifiesta la historia y la teleología de la empresa, los cargos presentes además de las funciones del cargo a ejecutar.

En común en todos los cargos se realiza una inducción en todas las áreas para que tenga un enfoque más direccionado sobre sus funciones. En cuanto a los cargos de ventas, los correspondientes a servicio al cliente se les realizarán un entrenamiento de excelencia en atención al cliente, como punto **clave para retenerlo**...Dentro de una estrategia de gestión del personal, En caso de deficiencia, se fomentara el desarrollo de diferentes competencias dentro de la pastelería.

**Cuadro No. 18. Perfil de los Empleados**

CARGO	No. De empleos	Funciones	Requisitos	Tipo de Contratación
<b>PERSONAL ÁREA TÉCNICA</b>				
<b>PASTELERO</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar apoyo en el alistamiento y elaboración de los productos de pastelería y galletería</li> <li>▪ Hornear los productos.</li> <li>▪ Controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad</li> <li>▪ Acondicionar y preparar las materias primas para la elaboración de los productos.</li> <li>▪ Manejo de maquinaria empleada en productos de Pastelería y galletería.</li> <li>▪ Controlar las operaciones de elaboración de diferentes productos, aplicando las actividades establecidas para el mantenimiento de la calidad del producto</li> <li>▪ Presentación y decoración de los, pasteles, galletas y Cup cake etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento técnico o experiencia demostrada en la elaboración de productos de Pastelería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TIPO DE CONTRATO: FIJO</li> <li>▪ DEDICACIÓN COMPLETA</li> </ul>
<b>AYUDANTE</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaborar en el alistamiento y elaboración de los productos panificados.</li> <li>▪ Hornear los productos elaborados por el pastelero.</li> <li>▪ Ayudar a controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad</li> <li>▪ Acondicionar y preparar las materias primas para la elaboración de los productos.</li> <li>▪ Manejo de maquinaria empleada en productos de Panadería.</li> <li>▪ Control las operaciones de elaboración de los productos, aplicando las actividades establecidas para el mantenimiento de la calidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento o experiencia demostrada en la elaboración de productos de Panadería y/o Pastelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TIPO DE CONTRATO: FIJO</li> <li>▪ DEDICACIÓN COMPLETA</li> </ul>
<b>PERSONAL ÁREA ADMINISTRATIVA Y VENTAS</b>				

<b>GERENTE</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser el representante de la organización</li> <li>▪ Velar por el buen funcionamiento de la empresa</li> <li>▪ Llevar organizadamente las cuentas.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de las normas por parte del personal al interior de la empresa</li> <li>▪ Implementar actividades que motiven al personal en el desarrollo de sus labores</li> <li>▪ llevar a cabo las actividades de venta del producto</li> <li>▪ establecer contacto con clientes potenciales</li> <li>▪ <b>Dar apoyo en el área técnica cuando se requiera (Conocimientos del Emprendedor)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento técnico o experiencia demostrada en la elaboración de productos de Pastelería</li> <li>▪ Aptitud de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>TIPO DE CONTRATO: FIJO</b></li> <li>▪ <b>DEDICACIÓN COMPLETA</b></li> </ul>
<b>VENDEDORAS</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.</li> <li>▪ tomar pedidos</li> <li>▪ asistir a compañeros, realizar el aseo y montaje de las mesas (Organización)</li> <li>▪ Mantener un continuo contacto con los clientes.</li> <li>▪ Ofrecer un excelente servicio venta (rápido, amable, eficiente y con calidad)</li> <li>▪ Atención a la caja cuando se requiera</li> <li>▪ Asegurarse de la limpieza de las mesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento afines de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>TIPO DE CONTRATO: FIJO</b></li> <li>▪ <b>DEDICACIÓN COMPLETA</b></li> </ul>
<b>CONTADOR</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar la nómina de la planta</li> <li>▪ Llevar a cabo el manejo de los estados Financieros</li> <li>▪ Elaborar los Documentos Necesarios para el pago de impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contador con mínimo 1 año de Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS (Asesoría)</b></li> </ul>

### 6.3.3 Análisis DOFA

**Cuadro No. 19 MATRIZ DOFA**

<b>MATRIZ DOFA MO&amp;SE PASTELERIA BOUTIQUE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos conocimientos en la elaboración de productos de Pastelería y Galletería.</li> <li>• Preparación, sabor y presentación de los alimentos de buena calidad.</li> <li>• Variedad de alimentos entre productos de Pastelería, galletería y bebidas naturales a base de frutas y café.</li> <li>• Precios asequibles.</li> <li>• Diversos y buenas relaciones con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas barreras de entrada.</li> <li>• Estrategia basada en bajos precios: el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios; es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores o mejores incentivos.</li> <li>• Limitación de capital para la compra de M.P e Insumos.</li> <li>• A pesar de la calidad del producto aún existe poca información sobre los mismos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena proyección laboral para su empleado.</li> <li>• La utilización de procesos más eficientes y de nuevos elementos operativos (equipos y herramientas), que facilitaran la elaboración de productos de mejor calidad en presentación y diseños, haciendo más fácil su posicionamiento.</li> <li>• Acceso a la actual tecnología y las innovaciones que puedan darse en el producto.</li> <li>• Conceptos y Productos Innovadores Para la ciudad de Neiva.</li> <li>• Ubicación estrategia en zona de alto crecimiento comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de recursos para la expansión.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias empresariales de gastronomía y de turismo.</li> <li>• Capacidad de consumo</li> <li>• Acceso a recursos financieros.</li> <li>• Economía regional favorable.</li> <li>• Ofrecer nueva líneas de productos en repostería.</li> <li>• Diversidad de clientes en las zonas aledañas, permiten ofrecer una gran variedad de productos.</li> <li>• Zonas residenciales, salones de eventos, hoteles y centro comerciales cercanos a la zona de producción favorecen la venta y distribución</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer degustaciones.</li> <li>• Atraer a los clientes insatisfechos de la competencia ofreciendo variedad y calidad en los productos de repostería</li> <li>• Con el acceso a equipos de punta en el área del horneado se dispondrá de suficiente productos para atender el constante flujo de clientes que visitan el casco urbano de la inspección entre semana y fines de semana.</li> <li>• Tener mejores ofertas los productos ya que así la comunidad se beneficiaría tanto para aumentar nuestros ingresos como para ellos las promociones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación mediante cursos Sena en panadería y Repostería</li> <li>• Mediante precios competitivos y diversificación de productos aprovechar el crecimiento del mercado y la capacidad de consumo de los pobladores.</li> <li>• Acceso recursos financieros para la compra de M.P e Insumos.</li> <li>• Con la oferta de nuevos productos en los que se consideraría los Integrales, hacer frente a las pocas barreras de entrada.</li> <li>• Disminuir tiempos de demora en la realización de las actividades de producción</li> <li>• Aumentar alianzas estratégicas con proveedores para amortizar mejor el alza de los costos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de su buena demanda no está bien reconocido.</li> <li>• Se genere competencia a partir de la rentabilidad del negocio y lo prospero del mercado, especialmente en los productos de repostería.</li> <li>• Cambios en los precios de los insumos para la preparación de nuestros productos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de los recursos o medios de publicidad disponible en la Inspección, hacer uso de diferentes herramientas para promover, posicionar el mantener el consumo.</li> <li>• A través de una buena preparación, presentación y atención, hacer frente a las iniciativas de la competencia.</li> <li>• Ofrecer nuevas líneas de productos de panadería y repostería.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entablar convenios o crear alianzas con proveedores de tal forma que se acceda a M.P e insumos más económicos.</li> <li>• Entablar controles en el manejo y uso de las M.P (Indicadores de producción).</li> <li>• Emplear una estrategia de rotación de los precios de cada producto y variedad ayudara para que el</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingreso de más competidores con más capital</li> <li>• Alza materias primas para la elaboración de los productos.</li> <li>• Cambio de hábitos de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la ubicación de la panadería la comunidad comenzaría a cambiar sus hábitos en el consumo.</li> </ul>	<p>cliente sea atraído y que el cambio de los costos de materia prima van a variar pero el precio sigue siendo igual y se hace más compleja la distribución.</p>
---	---	--

## 6.4. ANÁLISIS Y PROYECCIÓN FINANCIERA

### 6.4.1 Costos Administrativos

Los siguientes costos administrativos están representados por los gastos de personal en el área administrativa (salario básico, auxilio de transporte y factores prestacionales de ley), gastos de puesta en marcha y gastos anuales de administración.

#### 6.4.1.1 Gastos De Personal

En él se relaciona el cargo del Gerente quien será el encomendado de las actividades administrativas-comerciales, así como operativas por su conocimiento (para ello dedicará el 50% de su tiempo al área operativa). Así el gerente tendrá la labor de asegurar la representación de la empresa, atención al cliente y ayudar a las actividades de producción.

**Nota:** Los gastos de Personal para el primer año corresponden a 9 meses de funcionamiento de la empresa en su etapa productiva, debido a que se ha determinado los 3 primeros meses para la fase de implementación para su puesta en marcha.

### Cuadro No. 20 Gastos de Personal Año 1 – 9 Meses Operativos

ADMN. Y VENTAS	DEDICACION	TIPO CONTRATACION	VALOR MENSUAL	BASICO (9 Meses)	OTROS-PREST
<b>GERENTE</b>	COMPLETA (100%)	FIJA	\$ 700.000	\$ 6.300.000	\$ 2.726.010
Subsidio de transporte			\$ 77.700		\$ 699.300
<b>VENDEDOR 1</b>	COMPLETA (100%)	FIJA	\$ 689.455	\$ 6.205.095	\$ 2.684.945
Subsidio de transporte			\$ 77.700		\$ 699.300
<b>VENDEDOR 2</b>	COMPLETA (100%)	FIJA	\$ 689.455	\$ 6.205.095	\$ 2.684.945
Subsidio de transporte			\$ 77.700		\$ 699.300
<b>CONTADOR</b>	PARCIAL	PREST. DE SERVICIOS	\$ 250.000	\$ 2.250.000	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 20.960.190</b>	<b>\$ 10.193.799</b>

### Cuadro No. 21 Gastos De Puesta En Marcha

Inversiones diferidas correspondientes a 3 meses pres operativos.

Descripción	Valor
Registro Mercantil	\$ 300.000
Registros, Marcas y Patentes	\$ 900.000
Registro Sanitario (+ el traslado de los funcionarios)	\$ 2.707.492
Suvenir	\$ 450.000
Certificado de Manipulación de alimentos (Empleados)	\$ 240.000
Sayco y Acinpro	\$ 100.000
Bomberos	\$ 80.000
Dotaciones	\$ 1.200.000
Seguro	\$ 1.201.812
Sueldos (1 Mes)	\$ 9.029.207
Honorarios Contador (3 Meses)	\$ 750.000
Arriendos (3 Meses pero)	\$ 2.100.000
Servicios públicos (3 Meses)	\$ 1.845.000
Publicidad	\$ 8.520.000
<b>Total</b>	<b>\$ 29.423.510</b>

### 6.4.1.2 Gastos Anuales De Administración

Comprende los gastos que realizaría la empresa en razón de sus actividades, pero que no son atribuibles a las funciones de producción, compra y comercialización del producto, sino a la actividad administrativa de la empresa (papelería, servicios públicos, consultorías etc.) Gastos que corresponden a **9 meses operativos**.

**Cuadro No. 22 GASTOS 9 MESES OPERATIVOS**

Rubro	9 Meses
Sueldos a empleados	\$ 26.806.089
Honorarios Contador	\$ 2.250.000
Arrendamientos	\$ 1.260.000
Servicios Bancarios	\$ 100.000
Servicios Públicos	\$ 1.980.000
Teléfono, internet, correo	\$ 234.000
Suministros de oficina	\$ 100.000
Auxilio de Transporte	\$ 2.097.900
<b>Total</b>	<b>\$ 34.827.989</b>

### 6.4.2 Finanzas

#### 6.4.2.1 Ingresos

**Cuadro No. 23 APOORTE DE LOS EMPRENDEDORES**

NOMBRE	VALOR	DETALLE
APOORTE DEL EMPRENDEDOR	\$ 339.534	DINERO

## Cuadro No. 24 PROYECCION DE VENTAS EN PESOS Y RENTABILIDAD

Precio por producto					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (1/2 libra)	\$ 35.000	\$ 36.400	\$ 37.856	\$ 39.371	\$ 40.946
Galletas (con y sin impresión) – docena	\$ 6.500	\$ 6.760	\$ 7.030	\$ 7.312	\$ 7.604
Hojaldre congelado con relleno	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
Cup cake (1/2 docena)	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.979	\$ 13.498	\$ 14.038
Bebidas (jugos naturales y de café)	\$ 2.500	\$ 2.600	\$ 2.704	\$ 2.812	\$ 2.925
<b>Total</b>	<b>\$ 57.500</b>	<b>\$ 57.200</b>	<b>\$ 59.488</b>	<b>\$ 61.868</b>	<b>\$ 64.343</b>
Unidades vendidas por producto					
Producto	Año 1 (9 Meses Opert.)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (1/2 libra)	1.418	1.966	2.044	2.126	2.211
Galletas (con y sin impresión) – docena	8.190	11.357	11.811	12.284	12.775
Hojaldre congelado con relleno	12.600	17.472	18.171	18.898	19.654
Cup cake (1/2 docena)	1.575	2.184	2.271	2.362	2.457
Bebidas (jugos naturales y de café)	2.835	3.931	4.088	4.252	4.422
<b>Total</b>	<b>26.618</b>	<b>36.910</b>	<b>38.386</b>	<b>39.921</b>	<b>41.518</b>
Presupuesto de ventas					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (1/2 libra)	\$ 49.612.500	\$ 71.548.046	\$ 77.386.590	\$ 83.701.576	\$ 90.531.886
Galletas (con y sin impresión) – docena	\$ 53.235.000	\$ 76.772.189	\$ 83.037.039	\$ 89.813.120	\$ 97.142.150
Hojaldre congelado con relleno	\$ 18.900.000	\$ 27.256.399	\$ 29.480.606	\$ 31.886.315	\$ 34.488.337
Cup cake (1/2 docena)	\$ 18.900.000	\$ 27.256.399	\$ 29.480.606	\$ 31.886.315	\$ 34.488.337
Bebidas (jugos naturales y de café)	\$ 7.087.500	\$ 10.221.149	\$ 11.055.227	\$ 11.957.368	\$ 12.933.127
<b>Total</b>	<b>\$ 147.735.000</b>	<b>\$ 213.054.182</b>	<b>\$ 230.440.067</b>	<b>\$ 249.244.694</b>	<b>\$ 269.583.838</b>

INDICADOR	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Rentabilidad Neta	11,1%	12,6%	14,1%	15,7%	18,5%

## Cuadro No. 25 INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores Financieros	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Liquidez - Razón Corriente	7,65	7,55	8,82	9,81	10,14
Prueba Acida	7	7	9	10	10
Rotación Inventarios (días)	5,6	5,5	5,5	5,5	5,5
Nivel de Endeudamiento Total	87,6%	73,9%	62,4%	52,9%	45,0%
Rentabilidad Operacional	16,8%	19,1%	21,4%	23,8%	28,1%
Rentabilidad Neta	11,1%	12,6%	14,1%	15,7%	18,5%
Rentabilidad Patrimonio	98,0%	61,8%	42,8%	34,0%	30,2%
Rentabilidad del Activo	12,1%	16,1%	16,1%	16,0%	16,6%

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,18%
VAN (Valor actual neto)	40.996.332
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,19

### **Ven anexos, cuadro base, balance general, estado de resultados y flujo de caja.**

Según los cálculos financieros proyectados en el Plan de Negocio realizado la Tasa Interna de Retorno (TIR) esperada será del 28.03 (Formato financiero) es decir que los dineros invertidos en el Plan de Negocio rendirán un 28.03%, cifra que estaría por encima de la tasa de captación (anual), la cual varía entre el 15.61% EA al 20%.

El indicador financiero Razón Corriente es de 7,65 quiere decir que por cada peso que se debe, se tiene \$7,65 para respaldarlo. Este indicador nos muestra la capacidad del Plan de Negocio para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes; por cada peso(\$) de deuda corriente, se tiene de respaldo \$7,65 en activo corriente, entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa, debido a que no tendrá problemas para pagar sus deudas; como para

sus acreedores, puesto que estos tendrán la certeza de que su inversión no se perderá - está garantizada.

El indicador financiero Prueba Ácida es de 7 esto nos indica la capacidad que tiene el plan de Negocio para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata sin tener que recurrir a la venta de inventarios, es decir, que por cada peso que se debe se cuenta con \$7 de liquidez inmediata para pagarlo.

El indicador de rotación de inventario (días) es de 5.6 lo cual no da a entender que teniendo en cuenta el tiempo de inventario de M.P y de productos terminados, la empresa convierte los inventarios a efectivo cada  $5.6 \pm 6$  días.

El valor presente neto es de \$40.996.332, es decir, en los cinco años del proyecto la inversión inicial se recupera y trayendo los valores al año cero, se tendría una utilidad neta fina de \$16.334.803 para el primer año.

El nivel de endeudamiento total para el primer año es del 87.6%, este refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa en este caso sería el Fondo Emprender, es decir que un 87.6%, del activo ha sido financiado por el pasivo, y este rubro está representado en la deuda del emprendedor con el Fondo Emprender.

Igualmente con unos criterios de decisión sobre una tasa mínima de rendimiento del 18% (Formato Financiero), y una TIR esperada del 32.18% se lograra una recuperación de la inversión (PRI) en 2,19 años. Así la recuperación esperada se daría en 2 años 2 mes y 8 días aproximadamente. Lo anterior deja ver que entre más corto sea el periodo de recuperación mejor será para los inversionistas.

#### **6.4.2.2 Egresos**

Están representados por las inversiones fijas y diferidas, gastos de puesta en marcha, administrativos y de personal, con un índice de actualización monetaria de 1,05%

#### 6.4.2.3 Capital de trabajo

En este se ilustrara los activos solicitados para hacer frente a las necesidades y requerimientos mínimos de la empresa.

**Cuadro No. 26 Capital de Trabajo**

<b>COMPONENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Gastos de puesta en marcha	29.423.510	necesarios para el inicio de las labores
Materia prima	\$ 1.711.047	requerida para el funcionamiento - 15 días
Productos terminados	\$ 393.094	Costo de ventas (1 día)
Productos en Proceso	\$ 196.547	Costos de Producción (1 día)
<b>Total</b>		<b>31.724.199</b>

## 7. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

### 7.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

- Aunque la venta de los productos se realizara en el establecimiento o **In Situ**, por las mismas características del negocio, se ha considerado un gasto de distribución el cual se haría mediante visitas programadas para la comercialización de los productos como Hojaldres rellenos en cafeterías y las galletas con impresión digital comestible (zonas turísticas del Huila) en el terminal de transporte y aéreo, con lo cual el producto se trasladara de la empresa al consumidor sin que exista intermediario alguno en el proceso.
- La distribución incluiría contacto con el cliente, toma de pedidos y atención a reclamos, permitiendo mayor cobertura del mercado. La principal ventaja que ofrecerá este canal será la posibilidad de entablar una relación de confianza con el cliente. De esta manera, la estrategia le representara a la empresa \$1.656.000 en el primer año sobre 9 meses operativos. Para la distribución se contara con una moto-taxista, como hago en la actualidad para mi unidad productiva, debido a que me permite mitigar los gastos de entrega.

**Cuadro No.27 VENTAS A OTRAS EMPRESAS EN 9 MESES**

CLIENTE	CANTIDAD	VALOR ENTREGA	SEMANA	MES	9 MESES
Cafetería	3	\$2,500	\$7,500	\$30,000	<b>\$1,656,000</b>
Terminales (Aéreo – Terrestre)	11	\$3,500	\$38,500	\$154,000	

## 7.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Los precios de los servicios y productos, se encuentran determinados teniendo como referencia los costos de producción, compuestos por la materia prima, valor de aprovisionamiento, mano de obra y los cargos indirectos de fabricación. Como el precio de los productos debe ser acorde a las condiciones del mercado y asequibles a los consumidores, los mismos se establecieron considerando precios del mercado y la variación que estos sufren al comienzo de cada año, más la inflación promedio del 4%.<sup>13</sup> **Teniendo en cuenta el precio y las unidades vendidas, se proyecta para el primer año de funcionamiento sobre 9 Meses operativos, unos ingresos de \$147.735.000**

**Nota:** El precio para el producto galletas donde se producirá con y sin impresión digital comestibles, fue promediado teniendo en cuenta que tienen diferente precio de venta, por lo cual se estableció para el plan de negocio un valor único.

PRODUCTO	TIPO	Precio
GALLETAS	Impresión	\$8,000
	sin Impresión	\$5,000
<b>promedio</b>		<b>\$6,500</b>

### Cuadro No. 28 PRECIO EN MILES POR PRODUCTO PROYECTADO A 5 AÑOS

PRECIO POR PRODUCTO					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tortas (1/2 libra)	\$35.000	\$36.400	\$37.856	\$39.371	\$40.946
Galletas (con y sin impresión) - docena	\$6,500	\$6,712	\$6,914	\$7,122	\$7,337
Hojaldre congelado con relleno	\$1,500	\$1,549	\$1,595	\$1,644	\$1,693
Cup cake (1/2 docena)	\$12,000	\$12,391	\$12,764	\$13,149	\$13,546
Bebidas (jugos naturales y de café)	\$2,500	\$2,581	\$2,659	\$2,739	\$2,822

<sup>13</sup> Fuente: Índices Macroeconómicos estimados en el formato Fondo Emprender

**Cuadro No. 29 COSTOS PRODUCCIÓN UNITARIO POR PRODUCTO  
PROYECTADO A 5 AÑOS**

<b>Costos unitarios m.p</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Tortas (1/2 libra)	6332	6586	6849	7123	7408
Galletas (con y sin impresión) – docena	1789	1860	1935	2012	2092
Hojaldre congelado con relleno	693	720	749	779	810
Cup cake (1/2 docena)	3913	4069	4232	4402	4578
Bebidas (jugos naturales y de café)	900	936	973	1012	1053
<b>Costos unitarios m. O</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Tortas (1/2 libra)	818	818	818	818	818
Galletas (con y sin impresión) – docena	818	818	818	818	818
Hojaldre congelado con relleno	818	818	818	818	818
Cup cake (1/2 docena)	818	818	818	818	818
Bebidas (jugos naturales y de café)	818	818	818	818	818
<b>otros costos de fabricación</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Tortas (1/2 libra)	98	112	112	112	112
Galletas (con y sin impresión) – docena	122	140	140	140	140
Hojaldre congelado con relleno	43	50	50	50	50
Cup cake (1/2 docena)	43	50	50	50	50
Bebidas (jugos naturales y de café)	16	18	18	18	18
<b>costo total</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Tortas (1/2 libra)	7249	7516	7779	8053	8338
Galletas (con y sin impresión) – docena	2729	2818	2893	2970	3051
Hojaldre congelado con relleno	1554	1588	1617	1647	1678
Cup cake (1/2 docena)	4775	4938	5100	5270	5446
Bebidas (jugos naturales y de café)	1735	1773	1810	1849	1890

### 7.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La estrategia de promoción se direccionara haciendo hincapié en la **publicidad** como herramienta a través de la cual se dé a conocer el producto, se informe, persuada y estimule su compra o consumo mediante una campaña en la que se muestre lo innovador del concepto “**PASTELERIA BOUTIQUE**” con productos De pastelería, repostería y galletería creativa, temática y tradicional, así como bebidas naturales elaboradas con frutas exóticas de la región y café especiales del Huila. Para ello se hará énfasis en las características, atributos y presentación de los productos (creatividad, belleza, exquisitez y exclusividad, con productos personalizados como el caso de las galletas con impresión digital comestibles - **Productos que en la actualidad no son comercializados en Neiva**), así como lo revolucionario en la estética y elementos del lugar, el cual tendrá un concepto definido acorde a las nuevas tendencias, diferente a las típicas pastelerías, ofreciendo un espacio para quien desee sentarse cómodamente y consumir el producto con un jugo o una bebida de café. Así, la publicidad como uno de los medios más efectivos para la promoción de un producto permitirá que se den a conocer cada una de las líneas, entre los consumidores y pobladores en general. **Ver en estrategia de comunicación los medios empleados.**

**Nota:** Dentro de la misma estrategia de promoción, se regalara un suvenir (llavero personalizado en acrílico con la imagen de la empresa **MO&SE Pastelería Boutique**) a un total de 300 compradores **en el primer año**, cuya compra sea superior a \$50.000 (Valor del llavero \$1.500 – Valor de la estrategia \$450.000)

### 7.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Para la estrategia de comunicación, se contemplaron estrategias de difusión masiva como: Publicidad prensa escrita (3 publicaciones a color de 10x5cm en el

día de mayor circulación – Domingos, por valor de \$1.200.000), valla led (1 mes - \$1.000.000, valla ubicada cerca a los supermercados de mayor afluencia), Stand ubicado en el centro comercial más importante de Neiva (4 fines de semana x 1 mes - \$2.500.000), tarjetas de presentación (1 millar), Pendones (2 pendones por valor de \$200.000), pagina web dinámica (\$1.200.000) y participación en una Feria, que para la empresa podría ser la feria gastronómica o Anato (Monto estimado \$1.500.000). Igualmente se hará uso de un aviso que será ubicado en la parte exterior de la pastelería (\$800.000).

La importancia de estos medios se da en el número y nivel del impacto, permitiéndome llegar a toda a los consumidores estimados dentro del estudio de investigación de mercados – Tipo de consumidores.

**Cuadro No. 30 INVERSIONES EN PUBLICIDAD**

<b>PUBLICIDAD</b>	
Diario (3 publicaciones)	\$ 1,200,000
Tarjetas (1 Millar)	\$ 120,000
Valla Led (1 Mes)	\$ 1,000,000
Stand (1 Mes)	\$ 2,500,000
Página web	\$ 1,200,000
Pendones (2)	\$ 200,000
Avisos (1)	\$ 800,000
Ferias (1)	\$ 1,500,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8,520,000</b>

**Nota:** en el caso de los empaques de los productos y las bebidas los recipientes son elaborados en cartón con la imagen de la empresa lo que permitirá consolidar la marca. **Ver en anexos imágenes de empaques que se utilizan actualmente.**

## 7.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Hoy en día las personas al comprar un alimento observan lo higiénico de su presentación, empaque y manipulación, lo fresco de su elaboración (color, sabor, olor etc.), y otros factores que igualmente son muy determinantes como la atención al cliente y las instalaciones. Por tal motivo, se ha determinado que durante la puesta en marcha de la empresa se lleven a cabo indagaciones no estructuradas que permitan informar o dar a conocer la manera en que los clientes perciben nuestro producto y servicio; para lo cual se elaborara un tipo de buzón en el que las personas de quererlo, manifiesten abiertamente la manera de ver y/o sentir el servicio y los productos. Esto más que ser una herramienta para la recepción de reclamos, me permitirá conocer de manera directa que cosas hay que mejorar de ser el caso y que se está realizando bien para continuar por el mismo camino.

En consecuencia, el prestar un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, permitirá que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, proporcionando a la empresa clientes satisfechos que se verá reflejado en una mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios, incremento de las ventas y disminución de los costos.

**Nota:** Dentro de la estrategia de servicio se maneja una base de datos con el cumpleaños de los clientes para llamarlos el día de su cumpleaños, con el propósito de que se sientan que son importantes y especiales para la empresa (estrategia de fidelización y retención de clientes)

**Dentro de esta estrategia se definirá un protocolo de servicio el cual incluirá las siguientes actividades:**

- Saludar correctamente (buenos días – buenas tardes).
- Presentarse (Nombre).
- Mostrar siempre disponibilidad por atender y ayudar a los clientes
- Tomar la solicitud, ofreciendo previamente las opciones.
- No decir NO, siempre buscar una solución u opción.
- Dar siempre las gracias por la compra.

## **7.6 PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADO**

Los valores que se relacionaran a continuación están constituidos por gastos necesarios para el posicionamiento de la empresa en el mercado. Dentro de los requeridos e incluidos en el presupuesto para el primer año se encuentran los correspondientes a arriendo en el punto de venta y los gastos de distribución. No se incluyeron los gastos de promoción (Suvenir) y de Comunicación como Publicidad prensa escrita, valla led, Stand ubicado en el centro comercial, Pendones, página web, participación en Feria y aviso, debido a que los mismos estarán incluidos en los **gastos de puesta en marcha como solicitud a Fondo Emprender.**

**Nota:** Para el primer año de funcionamiento, gastos como Arriendos fueron prorrateados asignándole el 20% a ventas, 20% a Administración y 60% a Operación. Se aclara que el 20% correspondiente a ventas (\$1.680.000) fue estimado para 9 meses operativos (\$1.260.000), teniendo en cuenta que los primeros tres se encuentran relacionados en los gastos pre operativos o de puesta en marcha (\$420.000).

### Cuadro No. 31 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO PROYECTADOS A 5 AÑOS

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(9 Meses)				
Gastos de distribución	\$1,656,000	\$ 2.296.327	\$ 2.388.187	\$ 2.483.721	\$ 2.583.077
Publicidad (Participación en Ferias gastronómicas – Anato etc.)		\$ 1.560.000	\$ 1.622.400	\$ 1.687.296	\$ 1.754.788
Arriendos	\$1,260,000	\$ 1.747.205	\$ 1.817.098	\$ 1.889.788	\$ 1.965.385
Promociones (suvenir)		\$ 468.001	\$ 486.723	\$ 506.193	\$ 526.442
<b>Total</b>	<b>\$2,916,000</b>	<b>\$ 6.071.533</b>	<b>\$ 6.314.408</b>	<b>\$ 6.566.998</b>	<b>\$ 6.829.693</b>

### 7.7 ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO

Dentro de la estrategia de aprovisionamiento se consideraron las empresas que actualmente proveen mi unidad productiva, quienes durante los 2 años en los que he venido realizando la actividad me han cumplido en las entrega, además de los productos que comercializan y el excelente servicio que ofrecen, como es el de enviar las M.P e Insumos al lugar donde se encuentra ubicado mi negocio (Disminuir pérdidas por fallas en el aprovisionamiento - Minimizar la inversión en inventarios).

En el caso de la forma de pago, la misma se continuara haciendo de contado (constituida la empresa formalmente), debido a los beneficios que me ofrece como: Entrega oportuna de los productos en el negocio (En el tiempo requerido), los bajos precios – pago de contado me permite Disminuir los costos operativos en las compras.

**Cuadro No. 32 INFORMACIÓN DE PROVEEDORES Y ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO**

RAZON SOCIAL	CONTACTO	DIRECCION	TELEFONO	PRODUCTO	ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO
INCOLCHSUR	AGAPITO OBREGON	CAR. 1 H No. 6-02 LOCAL 2	8723934	Harinas, grasas, colorantes, saborizantes, quesos, etc.	Los pagos serian de contado (100%), pero con uno precios asequibles para ser competitivos
ALPINA S.A	Servicio al Cliente	Cl 2 S 7-239	8731649	Mantequilla, Leche, Quesos.	Los pagos serian de contado (100%), pero con uno precios asequibles para ser competitivos
LA ORQUIDEA REPOSTERIA	Gerencia	BOGOTA		Capacillos, Esencias, Colorantes, Grageas	Los pagos serian de contado (100%), pero con uno precios asequibles para ser competitivos
ALLZ	Adriana Bolaños	CALI		Cajas, Vasos y Bolsas de Cartón	Los pagos serian de contado (100%), pero con uno precios asequibles para ser competitivos
TINTAS ESPECIALES		BOGOTA		Papel de Arroz y Azúcar, tintas comestibles.	Los pagos serian de contado (100%), pero con uno precios asequibles para ser competitivos

**Cuadro No. 33 PROYECCION DE INVENTARIOS A 5 AÑOS**

INVENTARIOS					
Invent. Prod. Final Rotación	2	2	2	2	2
Invent. Prod. Final	393.094	540.760	574.321	607.194	645.864
Invent. Prod. en Proceso Rotación	1	1	1	1	1
Invent. Prod. Proceso	196.547	270.380	287.161	303.597	322.932
Invent. Materia Prima Rotación	15	15	15	15	15
Invent. Materia Prima	1.711.047	2.467.565	2.668.926	2.886.719	3.122.284
<b>TOTAL INVENTARIO</b>	<b>2.300.689</b>	<b>3.278.705</b>	<b>3.530.409</b>	<b>3.797.510</b>	<b>4.091.080</b>

**Cuadro No. 34 INDICADOR DE APROVISIONAMIENTO**

VARIABLE A CONTROLAR	INDICADOR	SE UTILIZA
Índice de utilización de materia prima	Cantidad de MP prevista / cantidad de MP utilizada	Comparar la cantidad de MP utilizada en relación con la cantidad de MP prevista en el plan de producción

## 8. PROYECCIONES DE VENTAS

Para la valoración de las proyecciones de ventas tuve en cuenta fuentes de información primarias y secundarias que me permitieron estimar el número de productos a vender así como los ingresos esperados. De esta manera, en primera instancia tuve en cuenta mi experiencia en la venta de productos de Pastelería, repostería y galletería a clientes del sector empresarial como el centro comercial san pedro plaza, Cámara de Comercio, fundación Efic etc., particulares, como también la encuesta aplicada que me permitió determinar las características del consumidor, y el crecimiento del mercado esperado conforme el comportamiento del sector. Igualmente se contempló la inflación proyectada de acuerdo a los indicadores macroeconómicos establecidos en el formato financiero de Fonade.

En la actualidad las ventas de mi Unidad productiva son de **\$5.000.000** representado en tortas de ½ libras, cup cake, galletas con y sin impresión digital comestible, ventas que pueden ser incrementadas (**\$16.415.000**) gracias a nuevos productos (Hojaldres – Bebidas), al uso de nuevos equipos (Horno giratorio, Galletera y Dispensador de jugos) que permitirán garantizar la calidad de los mismos y al acceso de un punto de referencia donde se pueda hacer vitrina de los productos, como también publicidad.

Es importante resaltar que la empresa contara para el primer año con una etapa improductiva de 3 meses, tiempo en el cual se harán los ajustes para la puesta en marcha.

### Cuadro No.33 PROYECCIONES EN VENTAS POR PRODUCTOS

Precio por producto					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TORTAS (1/2 LIBRA)	\$ 35.000	\$ 36.400	\$ 37.856	\$ 39.371	\$ 40.946
GALLETAS (CON Y SIN IMPRESIÓN) – DOCENA	\$ 6.500	\$ 6.760	\$ 7.030	\$ 7.312	\$ 7.604
HOJALDRE CONGELADO CON RELLENO	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
CUP CAKE (1/2 DOCENA)	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.979	\$ 13.498	\$ 14.038
BEBIDAS (JUGOS NATURALES Y DE CAFÉ)	\$ 2.500	\$ 2.600	\$ 2.704	\$ 2.812	\$ 2.925
<b>Total</b>	<b>\$ 57.500</b>	<b>\$ 57.200</b>	<b>\$ 59.488</b>	<b>\$ 61.868</b>	<b>\$ 64.343</b>
Unidades vendidas por producto					
Producto	Año 1 (9 Meses Opert.)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TORTAS (1/2 LIBRA)	1.418	1.966	2.044	2.126	2.211
GALLETAS (CON Y SIN IMPRESIÓN) – DOCENA	8.190	11.357	11.811	12.284	12.775
HOJALDRE CONGELADO CON RELLENO	12.600	17.472	18.171	18.898	19.654
CUP CAKE (1/2 DOCENA)	1.575	2.184	2.271	2.362	2.457
BEBIDAS (JUGOS NATURALES Y DE CAFÉ)	2.835	3.931	4.088	4.252	4.422
<b>Total</b>	<b>26.618</b>	<b>36.910</b>	<b>38.386</b>	<b>39.921</b>	<b>41.518</b>
Presupuesto de ventas					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TORTAS (1/2 LIBRA)	\$ 49.612.500	\$ 71.548.046	\$ 77.386.590	\$ 83.701.576	\$ 90.531.886
GALLETAS (CON Y SIN IMPRESIÓN) – DOCENA	\$ 53.235.000	\$ 76.772.189	\$ 83.037.039	\$ 89.813.120	\$ 97.142.150
HOJALDRE CONGELADO CON RELLENO	\$ 18.900.000	\$ 27.256.399	\$ 29.480.606	\$ 31.886.315	\$ 34.488.337
CUP CAKE (1/2 DOCENA)	\$ 18.900.000	\$ 27.256.399	\$ 29.480.606	\$ 31.886.315	\$ 34.488.337
BEBIDAS (JUGOS NATURALES Y DE CAFÉ)	\$ 7.087.500	\$ 10.221.149	\$ 11.055.227	\$ 11.957.368	\$ 12.933.127
<b>Total</b>	<b>\$ 147.735.000</b>	<b>\$ 213.054.182</b>	<b>\$ 230.440.067</b>	<b>\$ 249.244.694</b>	<b>\$ 269.583.838</b>

**Nota:** Existe gran interés de la firma Juan Valdés para que les provea tortas de red Velvet, Zanahoria y Semillas de Amapola con chalupa, hojaldrados, cup cake y galletas con impresión digital, para su punto de venta del Centro comercial San Pedro Plaza y Calima en Neiva, pero no se ha podido realizar el negocio debido a que no cuento con el lugar que cumpla con los estándares de Calidad de la firma. De ahí la importancia de este proyecto para mí, por cuanto me permitirá estructurar una empresa que cumpla con lo establecido secretaria de salud en el decreto 3075 de 1997 e INVIMA

### **8.1 POLÍTICA DE CARTERA**

Por las características del negocio, la empresa no maneja cartera, debido que el cliente pague el valor de contado como he venido haciendo en la actualidad con mi unidad productiva.

### **8.2 INNOVACIÓN**

Mediante un esfuerzo constante en la inclusión de nuevas técnicas y productos de la región, siempre se estará un paso adelante, haciendo nuevos desarrollos y explorando nuevos segmentos de mercado.

**Nota:** Como opción de aprovechamiento de los productos que en un momento dado no sean vendidos, siendo un escenario poco probable debido a que los tiempos para que estos productos se mantengan frescos son lo suficiente altos para ser vendidos (Torta hasta 1 mes, Galletas hasta 6 meses, los Cup cake 1 mes, y los Hojaldres rellenos mientras mantengas la cadena de frío puede durar

hasta 4 meses), se tiene como opción elaborar nuevos productos... De esta manera con las tortas y cup cake que se endurezcan, se rallan y se elabora un nuevo producto llamado **Posps cake** los cuales son cubiertos de chocolate... Por su parte en el caso de las galletas, se pueden utilizar como base para postres, tartas y cheese cake. **Ver en anexos imagen de productos que pueden ser elaborados con el sobrante de los productos**

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 CONCLUSIONES**

La investigación y desarrollo de este proyecto, permitió a la emprendedora, llevar la mayoría de los conceptos aprendidos durante la carrera de administración de empresas, a la práctica.

Frente a la actualidad de los estudios que se utilizaron para realizar el análisis del sector, la emprendedora se vió obligada a utilizar cifras con un promedio de 3 años de antigüedad, debido a que los estudios existentes no han sido actualizados desde esa fecha; lo anterior, representa un riesgo frente a las decisiones o estrategias que surjan de los supuestos arrojados por el estudio, así que simplemente se extrajeron aquellas tendencias y supuestos que aún siguen vigentes, y las estrategias se extrajeron en gran parte, de las encuestas realizadas a una porción del nicho de mercado identificado. El análisis del sector evidencia que se tienen unas proyecciones positivas frente al aumento de compra de productos de panadería y pastelería, ya que "la tendencia es buscar redescubrir los panificados como productos saludables" (Euromonitor International, 2009), esencial para la dieta diaria del ser humano, lo cual fomentara la compra por parte de los colombianos.

En el caso de la industria panificadora se evidencian pocas barreras de entrada, lo que representa una ventaja en el momento de emprender un proyecto como MO&SE Pastelería Boutique.

Una vez realizados los aspectos organizacionales, se concluye que estos brindan una claridad y un esquema mental esencial a la hora de emprender una empresa , pues diseñar la misión y la visión, permite trazar un rumbo a la organización y así mismo permite que cada integrante sepa para donde va; la descripción de roles, perfiles y funciones, ayuda a realizar la contratación de MO&SE Pastelería Boutique, gente con las competencias necesarias para el cargo y así mismo le brindan una claridad de lo que deben hacer a las personas que ingresan a la compañía; el hecho de tener un organigrama permite a los integrantes ubicarse dentro de la empresa, saber que departamentos existen y con quienes se cuenta. También, se considera, que el hecho de generar una cultura organizacional va a generar un sentido de pertenencia a los integrantes de la compañía.

**Luego de realizar las proyecciones financieras, se concluye que un proyecto como MO&SE Pastelería Boutique es viable.**

## **9.2 RECOMENDACIONES EN INSTALACIONES FÍSICAS**

- ✓ La sala de procesamiento debe presentar protección contra el medio ambiente. Se debe hermetizar la planta para evitar el ingreso de cualquier agente que se convierta en foco de insalubridad para ésta.
- ✓ El área de almacenamiento debe estar protegida, sin acceso directo a la calle, para no generar un foco de insalubridad considerable, limitar la

circulación constante de personas que podrían ser agentes contaminantes potenciales.

- ✓ Realizar un diseño de las áreas de tal forma que éstas queden definidas y ubicadas según la actividad a realizar, como los vestier, los baños, la zona de consumo de alimentos para los empleados, zonas de almacenamiento, zonas de producción, zonas de empaque lo anterior permitirá ajustarse a las exigencias de la norma y mitigar los PCC (Puntos Críticos de Control).
- ✓ Implementar: jabón desinfectante, tapa para recipiente de residuos y ubicar papel desechable dentro del dispensador.
- ✓ Ubicar el Vestier por fuera del área de proceso, para no convertir el lugar en un foco de insalubridad para éste, capacitar al personal dándole a conocer los riesgos que corre el proceso al tener ropa y accesorios por fuera de los casilleros.

### **9.3 PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS**

- ✓ Implementar uniforme completo para el personal manipulador:

- Malla protectora de cabello
- Tapa bocas
- Camisa
- Delantal
- Pantalón
- Calzado adecuado.

Además realizar capacitación del personal acerca del uso debido de esta herramienta de trabajo.

- ✓ Realizar chequeo médico anual del personal, y todos los días pasar revisando en busca de síntomas evidentes de algún tipo de enfermedad. Que ponga en riesgo la inocuidad del alimento y la salud del resto del personal.
- ✓ Prohibir el consumo de alimentos por parte del personal en el área de proceso, pues aumenta el riesgo de contaminación cruzada y atenta contra la inocuidad del producto final ya que se está incurriendo en unas malas prácticas de manufactura.
- ✓ Los visitantes deben cumplir con las normas higiénicas necesarias para ingresar a la planta, debe haber control para el ingreso de dichas personas.
- ✓ Implementar dotación para el ingreso de personas ajenas al proceso y capacitar el personal acerca de los riesgos que se pueden correr dejando ingresar personas sin la indumentaria adecuada.
- ✓ La planta debe contar con estación de lavado en los diferentes accesos a la zona de producción que obligue al personal a lavarse y desinfectarse; adicional a esto, fijar avisos alusivos a esta necesidad, generando así un factor importante de prevención de la contaminación.

#### **9.4 CONDICIONES DE MANEJO Y SANEAMIENTO BASICO**

- Crear un procedimiento escrito con parámetros sobre manejo y calidad de agua;
- Implementar el tanque de almacenamiento de agua, realizar análisis de agua, construir un tanque de almacenamiento de agua y hacerle los estudios de calidad.
- Adecuar zona de uso exclusivo para el desecho de residuos sólidos y aislarla del área de producción.
- Definir área para el almacenamiento exclusivo de los productos de aseo e, implementar plan de limpieza y desinfección alternado con capacitación del personal.

- Implementar plan de control de plagas y capacitar el personal.
- Documentar e implementar manuales para procedimientos en equipos, mantenimiento y calibración de estos.
- Buen manejo en el almacenamiento de materia prima, Establecer zona para el almacenamiento de materia prima alejada y separada físicamente de las demás áreas de la planta. Además tener en cuenta que debería ser la primera etapa en el proceso.
- Proteger bombillos e implementar sistema de filtro a la entrada del área de Procesamiento.
- Ubicar materia prima en estivas de material sanitario y en una zona aislada; implementar los diferentes procedimientos escritos para el control de calidad y condiciones de conservación de estas. Llevar control de fichas técnicas y rotuladas de los productos.

## **9.5 OPERACIONES DE ENVASADO Y EMPAQUE**

- ✓ Llevar registro con fecha y detalles de elaboración del producto, el proceso de empaque se debe dar con un rotulado adecuado.
- ✓ Implementar registros con fecha y detalles de elaboración del producto, capacitar el personal en BPM e incluir el sistema de etiquetado y rotulado.
- ✓ Implementar programas de saneamiento básico y capacitar personal.

## **9.6 RESUMEN RECOMENDACIONES**

1. Hermetizar el área de proceso
2. elaborar proceso de manera que sea lógico y secuencial

3. Separar físicamente las diferentes aéreas
4. Mantener orden en el vestier
5. Dotar al personal con uniforme completo
6. Exigir prácticas higiénicas por parte del personal
7. Dotar unidad sanitaria con los elementos adecuados (jabón desinfectante, papel desechable, recipiente para disposición de residuos).
8. Implementar estación de lavado antes de ingresar al área de proceso.
9. Implementar plan de saneamiento básico. (programa de limpieza y desinfección).
10. Participar en Ferias y Misiones Comerciales.

Anexos:

- Registro de Constitución: No se encuentra Registrada en Cámara de Comercio, porque se pretende obtener financiamiento de Fondo Emprender.
- Otros Anexos

## BIBLIOGRAFIA

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/buscamos-disminuir-informalidad-del-sector-panificador-articulo-444807>

<sup>2</sup> <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

<sup>3</sup> <http://www.diariodelhuila.com/economia/desempleo-en-neiva-aumento-en-el-ultimo-trimestre-cdqint20160401092855118>

<sup>4</sup> <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

<sup>5</sup> Fuente: [www.revistalabarra.com.co](http://www.revistalabarra.com.co) – Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería

<sup>6</sup> Fuente: [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co) - [www.panaderosdecolombia.com](http://www.panaderosdecolombia.com) - [www.uniondecomerciantes.com](http://www.uniondecomerciantes.com)

<sup>7</sup> [http://www.larepublica.co/consumo-c%C3%A1pita-de-pan-en-colombia-es-de-23-kilos-al-a%C3%B1o\\_381286](http://www.larepublica.co/consumo-c%C3%A1pita-de-pan-en-colombia-es-de-23-kilos-al-a%C3%B1o_381286) (Lunes 23 Mayo 2016)

<sup>8</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Neiva

<sup>9</sup> Fuente: ARAUJO IBARRA

<sup>10</sup> Fuente: *espindolaauditores.com*

<sup>11</sup> Estadísticas demográficas Municipio de Neiva 2014 – proyecciones tasa de crecimiento de la poblacional 1.38%

<sup>12</sup> Cálculos Anif

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol\\_mts\\_IVtrim\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IVtrim_15.pdf)

<sup>13</sup> Fuente: Indicis Macroeconómicos estimados en el formato Fondo Emprender

## **ANEXOS**

*Anexo No. 1 Encuesta a Cafeterías y Heladerías*

*Anexo No. 2 Encuesta a Comercios del Terminal y Aeropuerto de Neiva*

*Anexo No. 3 Encuesta a Consumidores*

*Anexo No. 4 Bases Formato Financiero Fondo Emprender*

*Anexo No. 5 Balance General*

*Anexo No. 6 Estado de Resultados*

*Anexo No. 7 Flujo de Caja*

## ANEXO No. 1

### ENCUESTA A CAFETERIAS Y HELADERIAS

1. Venden en su negocio productos hojaldrados?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
2. En caso de venderlos, los preparan ustedes mismos?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
3. En caso de no venderlos, le interesaría tener un proveedor que le garantice calidad, oportunidad y frescura?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
4. En caso de vender productos hojaldrados, cuales oferta al público?
  - a. Croissant\_\_\_\_\_
  - b. Pastel de Pollo\_\_\_\_\_
  - c. Chicharronas\_\_\_\_\_
  - d. Pastel con otros rellenos\_\_\_\_\_
5. Con que frecuencia compra?
  - a. Diariamente\_\_\_\_\_
  - b. Día de por medio\_\_\_\_\_
6. Cual es su promedio diario de venta de productos hojaldrados o panificados similares?
  - a. Menos de \$10.000
  - b. Entre \$10.000 y \$15.000
  - c. Entre \$15.000 y \$20.000
  - d. Mas de \$20.000
7. Le ha pasado en ocasiones que le falta o le sobra producto?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. Con mucha frecuencia\_\_\_\_\_
  - c. No\_\_\_\_\_
8. Si una empresa huilense produjera hojaldrados pre horneados y congelados, listos para un breve homeado final, usted...
  - a. Compraría\_\_\_\_\_
  - b. No Compraría\_\_\_\_\_
  - c. No sabe\_\_\_\_\_

## ANEXO No. 2

ENCUESTA A COMERCIOS DEL TERMINAL Y AEROPUERTO DE NEIVA

1. Además de Achiras los viajeros quisieran llevar otros productos típicos de la región?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
2. Cuales son los productos con mayor demanda?
  - a. Achiras\_\_\_\_\_
  - b. Colaciones\_\_\_\_\_
  - c. Panificados\_\_\_\_\_
  - d. Dulces, arequipes y chocolates\_\_\_\_\_
3. Semanalmente cual es su promedio de venta de los anteriores productos?
  - a. Menos de \$100.000\_\_\_\_\_
  - b. Entre \$100.000 y \$150.000 \_\_\_\_\_
  - c. Entre \$150.000 y \$200.000\_\_\_\_\_
  - d. Mas de \$200.000\_\_\_\_\_
4. Como le parece el empaque de los productos que actualmente comercializa en cuanto a conservación, higiene y presentación?
  - a. Mala\_\_\_\_\_
  - b. Regular\_\_\_\_\_
  - c. Buena\_\_\_\_\_
  - d. Excelente\_\_\_\_\_
5. Que cree que motiva a sus clientes a comprar?
  - a. La prisa\_\_\_\_\_
  - b. La ubicación\_\_\_\_\_
  - c. La presentación de los productos\_\_\_\_\_
  - d. La calidad\_\_\_\_\_
  - e. El precio\_\_\_\_\_
  - f. La tradición de llevar un detalle\_\_\_\_\_
6. Cada cuanto surte su negocio?
  - a. Diario\_\_\_\_\_
  - b. Semanal\_\_\_\_\_
  - c. Quincenal\_\_\_\_\_
7. Si una empresa huilense produjera galletas con impresión digital comestible de los sitios turísticos del Departamento, ud...
  - a. Compraría\_\_\_\_\_
  - b. No Compraría\_\_\_\_\_
  - c. No sabe\_\_\_\_\_

ANEXO No. 3

ENCUESTA A CONSUMIDORES

1. En su hogar consumen productos de pastelería?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
2. Ud. Y su familia, acostumbran incluir en sus celebraciones productos de pastelería?
  - a. Si\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
3. Cuantas personas componen su núcleo familiar?
  - a. De 2 a 4 Personas\_\_\_\_\_
  - b. De 4 a 6 Personas\_\_\_\_\_
  - c. De 6 a 8 Personas\_\_\_\_\_
4. En el caso de Tortas y Ponques, cuales son de su preferencia?
  - a. Tortas\_\_\_\_\_
  - b. Ponque Negro con frutos secos y uvas pasas \_\_\_\_\_
  - c. Ponque Blanco \_\_\_\_\_
  - d. Tortas Frias\_\_\_\_\_
  - e. Tortas Temáticas\_\_\_\_\_
5. En cuanto a la cobertura de Tortas y Ponques, como le gusta mas?
  - a. De merengue Italiano (Clara de Huevo y azúcar en almibar)\_\_\_\_\_
  - b. De crema de Mantequilla\_\_\_\_\_
  - c. De Chocolate negro o blanco\_\_\_\_\_
  - d. De pastillaje\_\_\_\_\_
  - e. Sin Cobertura, con una decoración básica\_\_\_\_\_
6. Donde Compra las Tortas y Ponques?
  - a. Pastelería Tentaciones\_\_\_\_\_
  - b. La Granadina\_\_\_\_\_
  - c. Don Jacobo\_\_\_\_\_
  - d. Ponque Yudy\_\_\_\_\_
  - e. Peter Pan\_\_\_\_\_
  - f. Neiva Pan\_\_\_\_\_
  - g. Panadería del Barrio\_\_\_\_\_
  - h. A una amiga que prepara en casa\_\_\_\_\_
  - i. En cualquier parte le es indiferente\_\_\_\_\_
7. Por que compra en ese lugar?
  - a. Calidad\_\_\_\_\_
  - b. Atención\_\_\_\_\_
  - c. Precio\_\_\_\_\_
  - d. Ubicación\_\_\_\_\_
  - e. Variedad\_\_\_\_\_

- f. Tradición\_\_\_\_\_
  - g. Innovación\_\_\_\_\_
8. A probado usted las siguientes clases de Tortas?
    - a. Red Velvet\_\_\_\_\_
    - b. Zanahoria\_\_\_\_\_
    - c. Semillas de Amapola con Limón\_\_\_\_\_
    - d. Cholpupa\_\_\_\_\_
    - e. Queso con limón\_\_\_\_\_
  9. En caso de haberlas probado, en que ciudad las degustó?
    - a. Neiva
    - b. Otras ciudades
  10. Cual es su presupuesto para la compra de torta o ponqué por libra para una celebración?
    - a. De \$20.000 a \$40.000\_\_\_\_\_
    - b. De \$40.000 a \$60.000\_\_\_\_\_
    - c. Mas de \$60.000\_\_\_\_\_
  11. En Promedio cada cuanto compra Torta o Ponque?
    - a. Mensual\_\_\_\_\_
    - b. Trimestral\_\_\_\_\_
    - c. Semestral\_\_\_\_\_
    - d. Anual\_\_\_\_\_
    - e. Cuando le apetece\_\_\_\_\_
  12. Si existieran en el mercado productos panificados congelados, usted los compraría para complementar la alimentación de su familia y tener siempre pan recién horneado?
    - a. Si\_\_\_\_\_
    - b. No\_\_\_\_\_
  13. Cuando viaja a otra ciudad, que tipo de comestibles lleva a sus familiares, amigos o colegas?
    - a. Achiras\_\_\_\_\_
    - b. Cholupa\_\_\_\_\_
    - c. Café Especial\_\_\_\_\_
    - d. Quesillos\_\_\_\_\_
  14. Si existiera un producto finamente empacado que además de ser un alimento con lo mejor del Huila, destacara nuestra riqueza turística, lo compraría?
    - a. Si\_\_\_\_\_
    - b. No\_\_\_\_\_

## ANEXO No. 4

### BASES

Variables Macroeconómicas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Inflación		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Devaluación		4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
IPP		2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
Crecimiento PIB		2,60%	2,90%	3,80%	3,90%	4,00%
DTF T.A.		6,54%	4,62%	4,65%	4,70%	4,50%
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>						
<b>Precio por producto</b>						
Precio tortas (1/2 libra)		35.000	36.400	37.856	39.371	40.946
Precio galletas (con y sin impresión) - docena		6.500	6.760	7.030	7.312	7.604
Precio hojaldre congelado con relleno		1.500	1.560	1.622	1.687	1.755
Precio cup cake (1/2 docena)		12.000	12.480	12.979	13.498	14.038
Precio bebidas (jugos naturales y de café)		2.500	2.600	2.704	2.812	2.925
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>						
Unidades tortas (1/2 libra)		1.418	1.966	2.044	2.126	2.211
Unidades galletas (con y sin impresión) - docena		8.190	11.357	11.811	12.284	12.775
Unidades hojaldre congelado con relleno		12.600	17.472	18.171	18.898	19.654
Unidades cup cake (1/2 docena)		1.575	2.184	2.271	2.362	2.457
Unidades bebidas (jugos naturales y de café)		2.835	3.931	4.088	4.252	4.422
<b>Total ventas</b>						
Precio promedio		5.550,3	5.772,3	6.003,2	6.243,4	6.493,1
Ventas		26.618	36.910	38.386	39.921	41.518
Ventas		147.735.000	213.054.182	230.440.067	249.244.694	269.583.838
<b>Costos unitarios materia prima</b>						
Costo materia prima tortas (1/2 libra)		6.332	6.586	6.849	7.123	7.408

Costo materia prima galletas (con y sin impresión) - docena
Costo materia prima hojaldre congelado con relleno
Costo materia prima cup cake (1/2 docena)
Costo materia prima bebidas (jugos naturales y de café)
<b>Costos Unitarios Mano de Obra</b>
Costo mano de obra tortas (1/2 libra)
Costo mano de obra galletas (con y sin impresión) - docena
Costo mano de obra hojaldre congelado con relleno
Costo mano de obra cup cake (1/2 docena)
Costo mano de obra bebidas (jugos naturales y de café)
<b>Costos variables unitarios</b>
Materia prima (costo promedio)
Mano de Obra (Costo Promedio)
Materia Prima y M.O.
<b>Otros Costos de Fabricación</b>
Otros Costos de Fabricación

1.789	1.860	1.935	2.012	2.092
693	720	749	779	810
3.913	4.069	4.232	4.402	4.578
900	936	973	1.012	1.053

818	818	818	818	818
818	818	818	818	818
818	818	818	818	818
818	818	818	818	818
818	818	818	818	818

1.542,8	1.604,5	1.668,7	1.735,4	1.804,9
818,4	818,4	818,4	818,4	818,4
2.361,2	2.422,9	2.487,1	2.553,9	2.623,3

8.599.600	13.639.236	14.184.846	14.752.282	15.342.418
-----------	------------	------------	------------	------------

<b>Costos producción inventariables</b>						
Materia prima		41.065.132	59.221.567	64.054.231	69.281.256	74.934.822
Mano de Obra		21.784.340	30.207.705	31.416.103	32.672.842	33.979.853
Materia Prima y M.O.		62.849.472	89.429.271	95.470.334	101.954.097	108.914.675
Depreciación		7.907.535	7.907.535	7.907.535	7.340.868	7.340.868
Agotamiento		0	0	0	0	0
Total		70.757.007	97.336.806	103.377.869	109.294.965	116.255.543
Margen bruto		52,11%	54,31%	55,14%	56,15%	56,88%
<b>Gastos operacionales</b>						
Gastos de Ventas		2.916.000	6.071.533	6.314.408	6.566.998	6.829.693
Gastos administración		34.827.989	49.328.020	51.301.289	53.353.494	55.487.794
Total gastos		37.743.989	55.399.553	57.615.697	59.920.493	62.317.487
<b>Capital de Trabajo</b>						
<b>Inventarios</b>						
Invent. Prod. Final rotación		2	2	2	2	2
Invent. Prod. Final	393.094	393.094	540.760	574.321	607.194	645.864
Invent. Prod. En Proceso Rotación		1	1	1	1	1
Invent. Prod. Proceso	196.547	196.547	270.380	287.161	303.597	322.932
Invent. Materia prima rotación		15	15	15	15	15
Invent. Materia prima	1.711.047	1.711.047	2.467.565	2.668.926	2.886.719	3.122.284
Total inventario		2.300.689	3.278.705	3.530.409	3.797.510	4.091.080
<b>Gastos anticipados</b>						
Gastos anticipados	29.423.510	0	0	0	0	0
<b>Inversiones (inicio período)</b>						
Construcciones y Edificios	10.000.000					
Maquinaria y Equipo	64.668.680					
Muebles y Enseres	1.870.000					
Equipos de Oficina	1.700.000					
<b>Impuestos</b>						
<b>Renta</b>						

Patrimonio	339.534	16.674.338	43.598.301	76.187.090	115.385.977	165.327.114
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta presuntiva		10.186	500.230	1.307.949	2.285.613	3.461.579
Renta liquida		24.749.702	40.793.885	49.376.953	59.392.252	75.668.390
Tarifa Impuesto de Renta		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta(Según ley 1429)		0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%
<b>Cree</b>						
Tarifa de impuesto CREE		9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
<b>Estructura de Capital</b>						
Capital socios	339.534	339.534	339.534	339.534	339.534	339.534
Capital adicional socios		0	0	0	0	0
Obligaciones fondo emprender	109.623.345	109.623.345	109.623.345	109.623.345	109.623.345	109.623.345

## ANEXO No. 5

### BALANCE GENERAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	5.884.702	44.426.641	89.619.847	138.667.413	194.229.969	256.752.291
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.711.047	1.711.047	2.467.565	2.668.926	2.886.719	3.122.284
Inventarios de Producto en Proceso	196.547	196.547	270.380	287.161	303.597	322.932
Inventarios Producto Terminado	393.094	393.094	540.760	574.321	607.194	645.864
Gastos Anticipados	23.538.808	17.654.106	11.769.404	5.884.702	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>31.724.199</b>	<b>64.381.436</b>	<b>104.667.957</b>	<b>148.082.523</b>	<b>198.027.479</b>	<b>260.843.371</b>
Construcciones y Edificios	10.000.000	9.500.000	9.000.000	8.500.000	8.000.000	7.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	64.668.680	58.201.812	51.734.944	45.268.076	38.801.208	32.334.340
Muebles y Enseres	1.870.000	1.496.000	1.122.000	748.000	374.000	0
Equipo de Oficina	1.700.000	1.133.333	566.667	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>78.238.680</b>	<b>70.331.145</b>	<b>62.423.611</b>	<b>54.516.076</b>	<b>47.175.208</b>	<b>39.834.340</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>109.962.879</b>	<b>134.712.581</b>	<b>167.091.567</b>	<b>202.598.599</b>	<b>245.202.687</b>	<b>300.677.711</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuestos X Pagar	0	8.414.899	13.869.921	16.788.164	20.193.366	25.727.253
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	109.623.345	109.623.345	109.623.345	109.623.345	109.623.345	109.623.345
<b>PASIVO</b>	<b>109.623.345</b>	<b>118.038.244</b>	<b>123.493.266</b>	<b>126.411.509</b>	<b>129.816.711</b>	<b>135.350.598</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	339.534	339.534	339.534	339.534	339.534	339.534
Reserva Legal Acumulada	0	0	169.767	169.767	169.767	169.767
Utilidades Retenidas	0	0	16.165.036	43.089.000	75.677.789	114.876.675
Utilidades del Ejercicio	0	16.334.803	26.923.964	32.588.789	39.198.886	49.941.137
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>339.534</b>	<b>16.674.338</b>	<b>43.598.301</b>	<b>76.187.090</b>	<b>115.385.977</b>	<b>165.327.114</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>109.962.879</b>	<b>134.712.581</b>	<b>167.091.567</b>	<b>202.598.599</b>	<b>245.202.687</b>	<b>300.677.711</b>

**ANEXO No. 6**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	147.735.000	213.054.182	230.440.067	249.244.694	269.583.838
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	62.849.472	89.429.271	95.470.334	101.954.097	108.914.675
Depreciación	7.907.535	7.907.535	7.907.535	7.340.868	7.340.868
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	8.599.600	13.639.236	14.184.846	14.752.282	15.342.418
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>68.378.393</b>	<b>102.078.140</b>	<b>112.877.352</b>	<b>125.197.446</b>	<b>137.985.877</b>
Gasto de Ventas	2.916.000	6.071.533	6.314.408	6.566.998	6.829.693
Gastos de Administración	34.827.989	49.328.020	51.301.289	53.353.494	55.487.794
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	5.884.702	5.884.702	5.884.702	5.884.702	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>24.749.702</b>	<b>40.793.885</b>	<b>49.376.953</b>	<b>59.392.252</b>	<b>75.668.390</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>24.749.702</b>	<b>40.793.885</b>	<b>49.376.953</b>	<b>59.392.252</b>	<b>75.668.390</b>
Impuesto renta +CREE	8.414.899	13.869.921	16.788.164	20.193.366	25.727.253
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>16.334.803</b>	<b>26.923.964</b>	<b>32.588.789</b>	<b>39.198.886</b>	<b>49.941.137</b>

## ANEXO No. 7

### FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		24.749.702	40.793.885	49.376.953	59.392.252	75.668.390
Depreciaciones		7.907.535	7.907.535	7.907.535	7.340.868	7.340.868
Amortización Gastos		5.884.702	5.884.702	5.884.702	5.884.702	0
Impuestos		0	-8.414.899	-13.869.921	-16.788.164	-20.193.366
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>38.541.939</b>	<b>46.171.223</b>	<b>49.299.269</b>	<b>55.829.658</b>	<b>62.815.892</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	-756.518	-201.361	-217.793	-235.565
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-73.833	-16.781	-16.436	-19.335
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-147.666	-33.561	-32.873	-38.670
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-978.016	-251.703	-267.102	-293.570
Inversión en Construcciones	-10.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-64.668.680	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.870.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1.700.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-78.238.680	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-78.238.680</b>	<b>0</b>	<b>-978.016</b>	<b>-251.703</b>	<b>-267.102</b>	<b>-293.570</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Empreder	109.623.345					
Capital	339.534	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>109.962.879</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Neto Periodo</b>	<b>31.724.199</b>	<b>38.541.939</b>	<b>45.193.206</b>	<b>49.047.566</b>	<b>55.562.556</b>	<b>62.522.322</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>5.884.702</b>	<b>44.426.641</b>	<b>89.619.847</b>	<b>138.667.413</b>	<b>194.229.969</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>31.724.199</b>	<b>44.426.641</b>	<b>89.619.847</b>	<b>138.667.413</b>	<b>194.229.969</b>	<b>256.752.291</b>