

**Plan de Empresa**  
**Serendipia Cupcakes and Baked Goods**

**Luis Alfredo de la Cruz**  
**Melissa Zambrano Cardona**

**Trabajo de Grado para optar por el título de**  
**Magíster en Administración de Empresas**

**Director: Mónica Franco Ángel, Ph.D**

**Universidad Icesi**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
**Cali, Junio de 2015**

## Tabla de contenido

<b>Resumen/Abstrac.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Análisis del mercado .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Análisis del sector .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. <i>Cupcakes</i> como tendencia gastronómica. ....	6
<b>1.2. Análisis del mercado propiamente dicho.....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Producto. ....	7
1.2.2. Clientes. ....	9
1.2.3. Competencia.....	9
1.2.4. Tamaño del mercado global. ....	13
1.2.5. Tamaño del mercado de la empresa. ....	13
1.2.6. Tamaño del mercado de la empresa en unidades. ....	14
<b>1.3. Presupuesto de ingresos.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Plan de Mercado .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Estrategia de precio .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Estrategia de distribución .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. Estrategia de comunicación.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. Presupuesto de Mercadeo.....</b>	<b>22</b>
<b>3. Análisis técnico.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Análisis del producto .....</b>	<b>23</b>
3.1.1. Materias primas básicas y especificaciones de producción. ....	23
3.1.2. Maquinaria, equipos y herramientas requeridos.....	25
<b>3.2. Condiciones de Operación.....</b>	<b>27</b>
3.2.1. Diseño de instalaciones. ....	27
3.2.2. Recepción de materias primas.....	27
3.2.3. Almacenamiento de materias primas. ....	28
3.2.4. Producción y decoración de <i>cupcakes</i> .....	28
3.2.5. Venta de <i>cupcakes</i> .....	29
<b>3.3. Desarrollo del producto.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Descripción del local.....</b>	<b>31</b>

3.5.	Presupuesto de materias primas e insumos .....	32
3.6.	Inversión de activos fijos .....	33
4.	<b>Análisis administrativo.....</b>	<b>34</b>
4.1.	Definición del grupo empresarial y estructura organizacional.....	34
4.2.	Perfil de los socios .....	34
4.3.	Perfil de cada uno de los cargos .....	35
4.4.	Presupuesto de personal .....	37
4.5.	Personal que trabajará por prestación de servicios.....	38
4.6.	<b>Organizaciones de apoyo.....</b>	<b>38</b>
4.6.1.	Bienestar de los empleados.....	39
4.6.2.	Integración y participación en el sector. ....	39
4.6.3.	Apalancamiento financiero.....	40
4.6.4.	Mercadeo y comunicación de productos. ....	40
5.	<b>Análisis legal .....</b>	<b>42</b>
5.1.	Tipo de sociedad.....	42
5.2.	Procedimientos y costos de constitución de la sociedad y la empresa ....	42
5.3.	Implicaciones tributarias .....	44
5.4.	Estímulos tributarios .....	45
5.5.	Aspectos de normatividad municipal .....	45
6.	<b>Análisis social y de valores personales .....</b>	<b>47</b>
7.	<b>Análisis ambiental.....</b>	<b>48</b>
7.1.	Impacto sobre el medio ambiente.....	48
7.2.	Riesgos para la salud de los empleados.....	48
7.3.	Riesgos para la comunidad .....	49
8.	<b>Análisis económico.....</b>	<b>50</b>
8.1.	Presupuesto de otros gastos .....	50
8.2.	Análisis de costos .....	50
9.	<b>Análisis financiero .....</b>	<b>52</b>
9.1.	Flujo de caja .....	52
9.2.	Estado de resultados .....	54
9.3.	Balance General.....	54
10.	<b>Evaluación integral del proyecto .....</b>	<b>57</b>
10.1.	Flujo de caja totalmente neto.....	57

<b>11.</b>	<b>Análisis de riesgos .....</b>	<b>58</b>
11.1.	Riesgos del mercado.....	58
11.2.	Riesgos técnicos.....	58
11.3.	Riesgos económicos.....	59
11.4.	Riesgos financieros.....	59
<b>12.</b>	<b>Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>60</b>
12.1.	Escenario optimista 1 .....	60
12.2.	Escenario pesimista 1 .....	60
12.3.	Escenario optimista 2 .....	61
12.4.	Escenario pesimista 2 .....	61
<b>13.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>62</b>
	<b>Glosario .....</b>	<b>64</b>
	<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>65</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>67</b>

## Lista de tablas

Tabla 1	
<i>Estimación tamaño del mercado global</i> .....	13
Tabla 2	
<i>Estimación tamaño del mercado de la empresa</i> .....	13
Tabla 3	
<i>Tamaño del mercado para la cajita de 6 mini cupcakes</i> .....	14
Tabla 4	
<i>Tamaño del mercado para la cajita de 12 mini cupcakes</i> .....	15
Tabla 5	
<i>Tamaño del mercado para la cajita de 20 mini cupcakes</i> .....	15
Tabla 6	
<i>Presupuesto de tamaño del mercado para el primer año de operación</i> .....	16
Tabla 7	
<i>Presupuesto de tamaño del mercado para los primeros 6 años de operación</i> .....	16
Tabla 8	
<i>Presupuesto de ingresos por ventas para el primer año de operación</i> .....	17
Tabla 9	
<i>Presupuesto de ingresos por ventas para los primeros 6 años de operación</i> .....	18
Tabla 10	
<i>Relación de los productos de Serendipia con los tamaños y precios de los de la competencia</i> .....	19
Tabla 11	
<i>Costos variables unitarios para cada sabor de mini cupcake y cada producto, con el sabor red velvet</i> .....	19
Tabla 12	
<i>Margen de contribución unitario para cada uno de los productos, tomando como base el mini cupcake de red velvet debido a su alto costo variable unitario</i> .....	20
Tabla 13	
<i>Presupuesto inicial de mercadeo</i> .....	22
Tabla 14	
<i>Cantidad de ingredientes requeridos según el sabor de cupcake a producir</i> .....	23
Tabla 15	
<i>Cantidad de ingredientes requeridos para elaboración de crema de mantequilla</i> .....	24
Tabla 16	
<i>Información nutricional porción cupcakes de vainilla (3 unds.)</i> .....	24
Tabla 17	
<i>Presupuesto de materias primas e insumos para los primeros 6 años de operación</i> .....	33

Tabla 18	
<i>Inversión total en activos.....</i>	33
Tabla 19	
<i>Perfil del gerente - administrador.....</i>	35
Tabla 20	
<i>Perfil de los pasteleros.....</i>	36
Tabla 21	
<i>Perfil del vendedor(a).....</i>	37
Tabla 22	
<i>Presupuesto de personal para los primeros 6 años de operación.....</i>	38
Tabla 23	
<i>Presupuesto de gastos para los primeros 6 años de operación.....</i>	50
Tabla 24	
<i>Análisis de costos y punto de equilibrio para los primeros 6 años de operación.....</i>	51
Tabla 25	
<i>Flujo de caja proyectado para el primer año de operación.....</i>	52
Tabla 26	
<i>Flujo de caja proyectado para los primeros 6 años de operación.....</i>	53
Tabla 27	
<i>Estado de resultados proyectado para los primeros 6 años de operación.....</i>	54
Tabla 28	
<i>Razones financieras proyectadas para los primeros 6 años de operación.....</i>	55
Tabla 29	
<i>Balance general proyectado para los primeros 6 años de operación.....</i>	56
Tabla 30	
<i>Flujo de caja totalmente neto proyecto para los primeros 6 años de operación.....</i>	57
Tabla 31	
<i>Escenario optimista 1: incremento en ventas del 25%.....</i>	60
Tabla 32	
<i>Escenario pesimista 1: disminución en ventas del 25%.....</i>	60
Tabla 33	
<i>Escenario optimista 2: incremento en el precio de venta del 15%.....</i>	61
Tabla 34	
<i>Escenario pesimista 2: disminución en el precio de venta del 15%.....</i>	61

## Lista de gráficos e ilustraciones

Ilustración 1	
<i>Caja por 6 cupcakes de Ananda</i> .....	10
Ilustración 2	
<i>Cupcakes de Don Jacobo para la Navidad de 2014</i> .....	11
Ilustración 3	
<i>Cupcakes de PriceSmart para San Valentín 2014</i> .....	12
Ilustración 4	
<i>Imagen de referencia para el tamaño del mini cupcake</i> .....	23
Ilustración 5	
<i>Flujograma desarrollo del producto</i> .....	30
Ilustración 6	
<i>Distribución del local</i> .....	32
Ilustración 8	
<i>Organigrama de la empresa</i> .....	34
Ilustración 9	
<i>Simulación de pagos para la creación de la empresa</i> .....	43

## **Resumen/Abstrac**

El objetivo de este trabajo es determinar la viabilidad que existe para la creación de una empresa de *cupcakes* en la ciudad de Cali, bajo un modelo de venta novedoso, que les permite a los consumidores pagar un mismo precio por determinada cantidad de unidades, sin importar los sabores que escoja. Para tal propósito, se realizó una encuesta a 100 personas, cuyos resultados se analizaron y permitieron determinar las características del mercado, clientes potenciales y sus expectativas. Adicionalmente, se estableció el proceso productivo apropiado para la empresa, se analizaron sus requerimientos tecnológicos, y las implicaciones administrativas y legales de ponerlo en marcha, así como su impacto sobre el medio ambiente y la sociedad. Complementariamente, se desarrolló un análisis financiero que permitió determinar mejor cómo debía encausarse el proyecto de inversión, proyectar a seis años los estados financieros y hacer una evaluación de la viabilidad financiera de la empresa. Al final del ejercicio se concluyó que el proyecto es viable lo cual es muy satisfactorio para los empresarios, pues éste no es sólo un trabajo de grado, es un proyecto de vida.

**Palabras Clave: innovación, cupcakes, emprendimiento, plan de negocio.**

The aim of this project is to determine the existing feasibility for the creation of a cupcake company in the city of Cali, under an innovative sales model, that allows the consumers to pay the same price for a certain amount of cupcakes, regardless of the flavors they choose. For this purpose, a survey was conducted to 100 people, and the results analysis allowed determining the characteristics of the market, potential customers and their expectations. Additionally, the appropriate production process was established for the company and the technological, administrative and legal requirements were analyzed, as well as its impact over the community and the environment. Complementarily, a financial analysis was developed, in order to determine how the investment should be prosecuted, to project to six years the financial statements and to evaluate the financial feasibility of the company. At the end it was concluded that the project is feasible, which is really satisfactory for the partners, because this is not just an assignment to get a degree, but a life project.

**Key words: innovation, cupcakes, entrepreneurship, marketing, strategy**

## Introducción

Serendipia es una empresa que se dedicará a la fabricación y venta de mini cupcakes en la Ciudad de Cali. La propuesta consiste en crear puntos de venta en sitios de alto tráfico donde se ofrecerán mini cupcakes inicialmente en cuatro sabores: vainilla, chocolate, naranja y red *velvet*. El consumidor podrá armar una cajita de 6, 12 y 20 mini cupcakes por un precio fijo sin importar los sabores que elija. Adicionalmente, el reducido tamaño de los cupcakes le brinda al consumidor la oportunidad satisfacer su antojo de dulce, sin excederse en el consumo de calorías. Teniendo en cuenta lo anterior, el producto estará dirigido principalmente a mujeres, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, de la ciudad de Cali, empleadas o estudiantes universitarias, con edades entre los 21 y 35 años, las cuales se sienten atraídas especialmente por el sabor y la decoración del producto.

Este negocio será administrado directamente por uno de los socios quién hará las veces de Gerente y Representante Legal.

La razón principal por la cual esta propuesta de negocio podría llegar a ser exitosa, es porque en la ciudad de Cali no existe una oferta de este tipo que integre los siguientes elementos:

- Agilidad en el servicio y puntos de venta estratégicamente ubicados.
- *Cupcakes* tamaño de bocado, con lo cual se le brinda a los consumidores la posibilidad de satisfacer el antojo de un dulce, probar diferentes sabores y limitar su consumo calórico.
- Personalización del producto ya que cada consumidor decide que sabores de *cupcake* escoger. Puede llevar una caja donde combine todos los sabores o escoger toda la caja de un solo sabor.
- Asequibilidad: el precio de la caja de mini *cupcakes* será razonable y el consumidor obtendrá una positiva relación costo beneficio. Actualmente en el mercado se venden *cupcakes* pero estos son de tamaño normal, se manejan por unidad y se venden a unos costos muy altos.
- Innovación en sabores, como por ejemplo el sabor red *velvet* el cual no es ofrecido por la competencia.

En conclusión, los consumidores podrán fácilmente encontrar mini *cupcakes* deliciosos, a un precio asequible y en un tamaño justo con lo cual saciarán su antojo de dulce sin sacrificar la línea ni la salud.

Un aspecto clave para lograr las metas previstas es el canal de distribución, a través del cual, el producto llegará al consumidor objetivo. Inicialmente se tendrá un punto de venta ubicado en una zona de alto tráfico. En ese punto de venta habrá un exhibidor transparente donde los clientes podrán apreciar los productos y escoger lo que quieran comprar. En él mismo local se contará también con un área de producción, donde se hornearán y decorarán los *cupcakes*. De igual forma, se trabajará fuertemente la comunicación y divulgación en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, donde los consumidores podrán hacer sus pedidos por encargo y recogerlos posteriormente en el punto de venta. Así mismo, se consideran factores claves del éxito: el mercadeo, la publicidad, el manejo de la imagen corporativa, el pronóstico de la demanda y el manejo de estructura de costos de los productos.

Para arrancar este negocio se requiere un capital de trabajo de \$130.000.000 con lo cual se conseguirán los siguientes recursos materiales y físicos: Un local comercial en arriendo, donde estarán ubicados el punto de venta y el área de producción. Un horno industrial, una batidora profesional, refrigeradores para materias primas, moldes, grameras, tamizadores, rejillas para enfriar, y elementos para decorar. En el punto de venta es importante contar con un exhibidor transparente y hermético, que ayude a que los mini *cupcakes* mantengan sus características y frescura. Habrá pantallas o monitores donde se comunicarán el menú, los precios y el producto del mes. Adicionalmente, es fundamental contar con un recurso humano con la experticia para hornear y decorar los mini *cupcakes* y que esté capacitado y tenga el dominio de las recetas de los sabores a trabajar. Con esta inversión y a una tasa de retorno mínima esperada del 16%, al finalizar el sexto año de operaciones se obtiene una TIR del 64.84% y un VPN de \$217.026.391.

## 1. Análisis del mercado

### 1.1. Análisis del sector

Según una investigación realizada por la revista Misión Pyme (2014), el sector de alimentos en Colombia vive un momento de grandes reacomodos, por cuenta de la tendencia de integración vertical y una ola de adquisiciones de pequeñas y medianas empresas por parte de jugadores de mayor tamaño. En ese sector se incluyen segmentos como producción y preparación de pescados, farináceos, procesamiento de frutas y verduras, productos de panadería y pastelería, entre otros.

La investigación realizada por dicha revista encontró que el sector de alimentos representa el 2,1% del PIB y ha mostrado los mejores comportamientos de la industria en el último año, con corte a marzo de 2014. Otros productos alimenticios, así como productos de molinería y producción de azúcar muestran las cifras más optimistas en producción y ventas. El 37.3% de las pymes están especializadas en el sector de molinería, el 17.3% en café, el 11.3% en aceites y grasas, el 10.9% en lácteos, el 8.9% en carnes y pescado, el 6.6% en panadería y pastas, el 6% en otros productos y el 1.7% en azúcar.

En línea con las tendencias de una alimentación más sana, que se promulgan desde entidades estatales, así como una estética del autocuidado en las nuevas generaciones, un subsector que gana cada vez más espacios es el de los alimentos funcionales. También empiezan a conquistar terreno los alimentos con menor contenido de azúcar y bajos en grasa.

En cuanto al segmento panadería, cuyas mediciones encierran las de la pastelería, la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del año 2012, realizada a 573 establecimientos del sector, reveló que en Colombia la producción de esta industria aumentó en un 7.8% anual a \$2.8 billones (precios de 2006) en el último año. Sin embargo, ésta continuó representando el 2.6%-2.7% de la producción industrial. Adicionalmente, su canasta de productos siguió estando poco diversificada y concentrada en: galletas (27.8% del total producido), pan de trigo (12.4%), ponqués y tortas (10.3%), y bizcochos y pasteles de dulce (6.8%) y la producción continuó concentrada en Antioquia (33.2% del total producido), Cundinamarca (22.5%), Bogotá (16.8%) y Valle del Cauca (10.9%) (ANIF, Centro de Estudios Económicos, 2014).

Durante el 2014, según (Euromonitor, 2014) el segmento panadería y pastelería creció un 1% en términos de volumen, pero con grandes diferencias entre sus categorías. Los líderes de la categoría de productos empacados continuaron su expansión mediante el fortalecimiento de sus redes de distribución, reduciendo la participación de los jugadores artesanales, quienes venden sus productos casi exclusivamente a través de puntos propios. No obstante, en este segmento, el mercado se mantiene altamente disperso debido a la importancia de estos pequeños jugadores, que en el 2014 representaron el 67% de las ventas, y que frente a las grandes cadenas tienen la ventaja de estar más próximos a los consumidores, ofrecer productos más frescos y manejar un portafolio lo suficientemente amplio para satisfacer diversas preferencias de consumo.

Según un estudio realizado en conjunto por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan de Colombia (Adepan), en el 2014, la mayoría de las panaderías y pastelerías colombianas no tiene sucursal (61%) y funcionan en locales arrendados (64%). Buena parte de estos negocios se encuentra ubicada en áreas comerciales (45%) y en estrato 3 (46%) y le siguen el estrato 2 (19%) y el estrato 4 (15%). Los resultados del estudio en materia de informalidad fueron inferiores a los que se esperaban, pues a pesar de que la mayoría de las panaderías ya se encuentran inscritas ante la Cámara de Comercio, sí persiste la informalidad laboral. Otra variable que también impacta la calidad del pan colombiano son los bajos niveles de formación en el oficio. Según el estudio de MinCIT y Adepan, el 67,7% de los panaderos son empíricos.

Según este estudio, además de estos desafíos, se suma otro con igual relevancia: la conquista de un consumidor que ha sido esquivo a incrementar la cantidad de productos de panadería y pastelería que come diariamente. Para ello, el gremio trabaja en desmitificar estos alimentos y promover sus beneficios entre los colombianos. "No es cierto que el pan causa sobrepeso. En realidad lo que afecta la salud son las malas costumbres alimenticias. Olvidamos que el pan es una verdadera fuente de energía, que realiza unos procesos de desdoblamiento en el organismo que permiten continuar con nuestras actividades a lo largo del día, que es un alimento milenario que acompaña a todas las culturas. Colombia, a pesar de tener esa cifra per cápita tan baja, consume un millón de toneladas de trigo al año. Algo que se consume en ese

volumen no puede ser malo para la salud”, enfatiza Héctor Javier Galindo, presidente de Adepan en el año 2014.

### **1.1.1. *Cupcakes* como tendencia gastronómica.**

Los *cupcakes* son un elemento clásico de la cultura gastronómica norteamericana. Su historia se remonta al siglo XIX, cuando en las cocinas de los hogares se empezaron a hornear pequeños pastelitos, ahorrándole a las amas de casa mucho tiempo en sus labores diarias. Los investigadores gastronómicos adjudican su nombre bien al hecho de que eran horneados en tazas o al que para prepararlos todos los ingredientes se medían en tazas (cups) (Betty Crocker, 2011). A pesar de que durante mucho tiempo fueron relacionados con actividades y fiestas infantiles, el auge de los *cupcakes* en la era moderna despegó a principios del siglo XXI, impulsado por tres factores fundamentales (Sax, 2014):

1. La pastelería neoyorquina *Magnolia Bakery* fue utilizada como escenario para las filmaciones de la serie *Sex and the City*, que fue vista por más de 10 millones de personas, sólo en los Estados Unidos (Carter, 2004), y que cambió la percepción que se tenía de los *cupcakes*, llevándolos de ser un gusto para los niños, a ser un deleite para los adultos.
2. Los atentados del 11 de Septiembre y la recesión económica que los siguió, despertaron en los estadounidenses el deseo de recuperar aquellos elementos de su cultura que consideraban reconfortantes y les generaban seguridad. Los *cupcakes* representaban un lujo asequible, un gusto que estaba al alcance de cualquier persona.
3. El auge de los *cupcakes*, se dio paralelamente al del Internet, inicialmente con los blogs y luego con las redes sociales, facilitando la divulgación de recetas, decoraciones e historias, convirtiéndolos en tendencia por fuera de las fronteras de Estados Unidos.

En Colombia, hasta hace muy poco tiempo la tradición oral y el empirismo habían imperado en la corta historia de la pastelería, que no había logrado un desarrollo fructífero, restringida por la escasez de materias primas, dificultades de transporte y de comunicación, las guerras internas, las sequías, la ineficiencia del cultivo y el desconocimiento de la técnica. Por mucho tiempo el conocimiento pastelero fue exclusivo, confidencial, familiar y carente de sustentaciones científicas. La pastelería extranjera era un referente inalcanzable, una disciplina compleja y complicada, y no había otra alternativa que traer pasteleros de otros países para

poder ofrecer productos vanguardistas de clase mundial. No obstante, hoy en día el panorama es muy diferente. La globalización, las comunicaciones, la facilidad de buscar y encontrar información y, sobretodo, la tecnificación y profesionalización de la pastelería, son factores que han permitido desarrollar y crear una pastelería de vanguardia (Torres, 2012).

De acuerdo con Ana María Torres (2012) profesora de pastelería y panadería, actualmente en el país hay una demanda creciente de productos como los cupcakes, macarrones, galletas tradicionales francesas y los *petit fours*, porciones individuales en miniatura. "La gente quiere probar sin empalago y sin remordimiento", dice la experta.

En un artículo publicado en la revista Misión Pyme el año 2011, el chef pastelero Mauricio Roesel afirma que este boom que ha impulsado el desarrollo del sector se debe a que "ha aumentado la apreciación de la pastelería y la cocina dulce en el país". La tradición que es la primera que se aprende, dice el chef, lidera la oferta, mientras que la contemporánea "requiere de más experiencia y creatividad". Por su dinamismo, el sector de la pastelería en Colombia tiene las puertas abiertas para nuevos emprendedores que, así como los veteranos en el negocio, deben apostarle a la novedad en ingredientes y presentación. Así mismo, concluye Torres, hay que crecer hacia la especialización. "Tenemos que ser expertos en técnica, debemos volvernos creadores y no sólo aprendices. La gente, por su parte, debe explorar más su consumo pastelero para que este no se base sólo en una ocasión especial, un lujo o un plan programado" (MisiónPyme, 2011).

## **1.2. Análisis del mercado propiamente dicho**

Como parte de la investigación de mercados se realizó una encuesta, la cual fue enviada vía correo electrónico a 300 personas, hombres y mujeres en igual número, de diferentes edades, clase social y ocupación, de las cuales se recibieron 100 encuestas respondidas. Los resultados de dicho estudio, sirvieron como base para las decisiones estratégicas que se explican a continuación.

### **1.2.1. Producto.**

El producto que se ofrecerá al mercado será mini cupcakes de diferentes sabores empacados en cajas de 6, 12 y 20 unidades. El consumidor pagará un precio fijo por cada caja, sin importar los sabores de cupcakes que elija. Puede escoger todos sus cupcakes de sabores diferentes o

todos de un mismo sabor. Los cupcakes ofrecidos serán de un tamaño de bocado, con lo cual se les brinda a los consumidores la posibilidad de satisfacer el antojo de un dulce, probar diferentes sabores y limitar su consumo calórico. Los cupcakes tendrán 4 cms de diámetro y 3 cms de alto, sin contar el *frosting*.

Los cupcakes que se ofrecerán tendrán base de vainilla, chocolate, naranja y red *velvet*, y estarán decoradas con cremas pasteleras a base de mantequilla. Tanto las bases como las decoraciones tendrán colores atractivos y contrastantes, para llamar la atención de los consumidores. Para las fechas especiales se ofrecerán sabores especiales que incluyan otros ingredientes como frutos secos, chocolates, galleta, entre otros.

Aunque el componente nutricional varía mucho de un sabor a otro, el propósito es mantener cada *cupcake* con un contenido calórico por debajo de 46 calorías y menos de 17 calorías de grasa.

Según la investigación de mercado realizada se encontró que el 93% de los consumidores compran o han comprado cupcakes, sin embargo el estudio muestra que de estos compradores, el 65.59% lo hacen rara vez y el 22.58% los compran al menos una vez al mes.

Adicionalmente, se identificó que el 45.16% los compran a amigos o conocidos y que el 36.56% los compran en pastelerías o supermercados. Tomando como referencia las 93 personas que manifestaron comprar cupcakes se encontró que los motivos principales de compra en orden de preferencia son: para obsequiarlos 57,61%, consumirlos 43,48% y para celebrar fechas especiales 29,35%. También se encontró que 4,35% de los consumidores considerarían comprar este producto para eventos corporativos. De otro lado, los resultados muestran que los sabores preferidos por los compradores de cupcakes en su orden son: chocolate 40,86%, vainilla 35,48% y naranja 18,28%, los cuales se tomarán como referencia para el lanzamiento del producto al mercado.

En cuanto a la propuesta de negocio como tal, se encontró que esta resultó atractiva para el 88% de los individuos que respondieron la encuesta, quienes manifestaron con mayor frecuencia que era una propuesta innovadora donde el tamaño pequeño, el bajo contenido calórico y la decoración, eran los aspectos que más les llamaban la atención.

De las tres presentaciones del producto, el 63% mostró una preferencia de compra por la cajita de 6 mini cupcakes, el 24% por la cajita de 12 mini cupcakes y el 13% por la cajita de 20 mini cupcakes.

Los motivos que impulsarían la decisión de compra de este producto en orden de preferencia son: para obsequiarlos 75%, para consumirlos 45%, para celebrar fechas especiales 36% y celebrar cumpleaños 27%. En una menor proporción están los que comprarían este producto para reuniones o eventos corporativos con el 3%.

### **1.2.2. Clientes.**

Teniendo como base los resultados de la encuesta se define que los compradores potenciales de esta propuesta, serán personas naturales, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, de la ciudad de Cali, empleados o estudiantes universitarios, con edades entre los 21 y 35 años.

Además de las características específicas anteriormente mencionadas, el estudio arrojó otros datos importantes para la identificación del cliente objetivo. Se encontró que de las 100 personas que respondieron la encuesta, 76 son del sexo femenino y 24 del sexo masculino y, aunque este dato no es concluyente para definir sólo a las mujeres como nuestro grupo objetivo, considerando que en el mercado los productos de repostería son comprados por lo general por el sexo femenino, se decidió entonces que los mini cupcakes estarán dirigidos principalmente a las mujeres, las cuales se sienten atraídas especialmente por el sabor y la decoración del producto. Esta conclusión está reforzada por el hecho de que estadísticamente la proyección para el 2015 es que el 51.2% de la población colombiana serán mujeres (DANE, 2007) y adicionalmente, diversos estudios de mercado han demostrado que el género femenino influencia el 80% de las decisiones de compra en el mundo (Portafolio, 2013).

### **1.2.3. Competencia.**

A pesar de que en Cali no existe otra empresa con un modelo de venta y distribución de cupcakes como el que se propone, es importante considerar tanto aquellos establecimientos que venden cupcakes, como aquellos que venden alimentos o postres que podrían sustituir las cajitas de mini cupcakes.

En la actualidad en la ciudad de Cali han surgido muchos negocios de cupcakes, pues las barreras de entrada para un negocio de este tipo son muy bajas. Cualquier persona con una

batidora, un horno, y un poco de creatividad puede montar una empresa de pastelería, especialmente con venta a través de página web o redes sociales. Sin embargo, la investigación de mercado realizada nos muestra que sólo empresas como Ananda y Don Jacobo han logrado un posicionamiento fuerte en la mente de los consumidores y las ventas se realizan más por relacionamiento. Existe otro porcentaje de personas que prefiere comprar sus cupcakes en establecimientos reconocidos como pastelerías y supermercados, entre los que destacan Ananda, Don Jacobo y PriceSmart.

### ***Ananda, Taller Dulce.***

Según su página web, Ananda, Taller Dulce, con su propuesta *Muffin House*, es una empresa dedicada a producir y comercializar productos de alta repostería, elaborados con materias primas de alta calidad y diseños únicos.

Esta empresa ofrece solamente cupcakes de tamaño grande. Entre sus productos destacan los cupcakes de chocolate y de oreo que son lo más apetecidos por los consumidores. Es importante resaltar que en este establecimiento es posible comprar los cupcakes por unidad a \$4.100 o en cajas de 4 y 6 unidades a \$16.400 y \$20.500 respectivamente. Adicionalmente, en el último año, Ananda ha desarrollado un *cupcake* de chocolate light, que tiene menos calorías y se vende a \$4.800 la unidad.

Actualmente cuentan con siete puntos de venta, entre los que se incluye su punto de fábrica, ubicado en el barrio San Fernando, desde donde distribuyen a los otros puntos. Su ubicación en los almacenes La 14, hace parte de su estrategia de crecimiento. También cuentan con una página web, en la cual los consumidores pueden montar sus órdenes y hacer cotizaciones para eventos.

Ilustración 1

*Caja por 6 cupcakes de Ananda*



### ***Don Jacobo, Postres y Ponqués.***

Según su portal corporativo Don Jacobo, Postres y Ponqués, tiene como propósito “estar cerca de nuestros clientes para ofrecerles productos de repostería dulce de excelente calidad, saludable y elaborados a la vista, que los acompañen en toda ocasión y en cualquier lugar”. (Don Jacobo Tortas y Ponqués). Esta empresa lleva en el mercado más de 25 años y cuenta con 74 puntos en Colombia y 5 en Costa Rica. En la ciudad de Cali tienen 9 puntos que son a la vez punto de fábrica. Su producto más reconocido en el mercado es la torta genovesa. Sin embargo, manejan un numeroso portafolio que incluye tortas, postres y galletas. Ofrecen dos tipos de *cupcakes*, de 50 gramos y de 100 gramos, en los sabores tradicionales, vainilla, chocolate y naranja, que venden a \$3.500 y \$6.000, respectivamente. Dentro de su oferta aún no incluyen productos dietéticos ni con menos contenido calórico.

A pesar de su gran variedad de productos, éstos no tienen un enfoque gourmet ni una decoración muy elaborada. Son percibidos como una solución rápida y sencilla, y tienen un enfoque más popular.

Ilustración 2

*Cupcakes de Don Jacobo para la Navidad de 2014*



### ***PriceSmart.***

PriceSmart es una cadena de supermercados por membresía. Actualmente se encuentra en los siguientes países: Colombia (6), Costa Rica (6), El Salvador (2), Guatemala (3), Honduras (3), Nicaragua (1), Panamá (4), Aruba (1), Barbados (1), República Dominicana (3), Jamaica (1), Trinidad y Tobago (4), e Islas Vírgenes de los Estados Unidos (1). (PriceSmart). En Cali cuentan con dos puntos, uno en el norte y otro en el sur. Como parte de su oferta cuentan con una

pastelería propia donde el consumidor puede encontrar productos como *doughnuts*, galletas, pasteles y cupcakes. Éstos se ofrecen al público en cajas de 12 unidades a un precio de \$9.600. Los cupcakes son grandes y de sabores tradicionales como vainilla y chocolate, decorados con crema de mantequilla de colores.

En general estos productos están disponibles sólo para aquellas personas que tienen la membresía y su compra está sujeta a la compra de otros elementos en el supermercado, pues son muy pocas las personas que van exclusivamente a comprar los cupcakes.

Al igual que Don Jacobo, éstos cupcakes, no tienen un enfoque gourmet ni de gran decoración. No obstante son referenciados por su buen sabor.

Ilustración 3

*Cupcakes de PriceSmart para San Valentín 2014*



### ***Productos Sustitutos.***

Actualmente en la ciudad de Cali hay una oferta de otros productos dulces que representan una competencia para esta idea de negocio, bien sea porque presentan al mercado un modelo de venta similar o porque ofrecen productos que reemplazan los cupcakes como postre.

Si revisamos el modelo de negocio, el principal competidor sería Dunkin Donuts, que desde hace más de 23 años existe en el mercado y cuenta con 10 puntos de venta en la ciudad. Allí, el consumidor puede armar una caja de 4, 6 o 12 *doughnuts* o mini *doughnuts* por un precio fijo. Su oferta incluye *doughnuts* rellenas, cubiertas o caseras.

Otra empresa que maneja un modelo de negocio similar es Chocolates Santa Teresa, que nació en la ciudad de Cali y en el momento cuenta con dos puntos de venta. Allí, el consumidor puede armar cajas por 6, 12 o 20 trufas de chocolate, escogiendo los sabores que desee. Parte de su propuesta de valor se basa en que ofrecen productos desarrollados con cacao colombiano y su fabricación es artesanal. Por lo anterior, también manejan unos precios muy altos, y su mercado está concentrado principalmente en los estratos socioeconómicos 5 y 6.

#### 1.2.4. Tamaño del mercado global.

La ciudad de Cali actualmente cuenta con una población de 2.319.684 personas, de las cuales 1.191.995 son mujeres. Al mismo tiempo, 296.118 de ellas están en un rango de edad de 21 a 35 años (DANE, 2007). Partiendo de estas cifras y de los hallazgos de la investigación de mercado realizada, se concluye que el tamaño del mercado global para los mini cupcakes está conformado por 172.341 mujeres entre 21 y 35 años y que a su vez son empleadas y/o estudiantes universitarias (ver tabla 1).

Tabla 1

*Estimación tamaño del mercado global*

Población total de Cali		2.319.655
Población total de Cali MUJERES	51,39%	1.191.995
Población total con edades entre 21 y 35 años MUJERES	24,84%	296.118
Mujeres empleadas (aplicando tasa de ocupación en Cali)	56,6%	167.603
Estudiantes universitarias	1,6%	4.738
<b>Tamaño del mercado global (personas)</b>		<b>172.341</b>

Fuentes: (DANE, 2007); (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

#### 1.2.5. Tamaño del mercado de la empresa.

Considerando que el punto de venta estará ubicado en la Comuna 17 de la ciudad de Cali, se decidió tomar este sector como población objetivo al cual se pretende llegar con el producto, conservando para el cálculo del tamaño del mercado de la empresa la segmentación por género, edad y ocupación.

La comuna 17 tiene una población total de 133.211 personas. La estratificación de esta comuna se divide entre barrios de estrato medio-bajo (3), medio-alto (4) y alto (5), siendo la moda el estrato 5, por lo cual, para este cálculo no se segmenta por estratos (DANE, 2007).

Con base en esta información y aplicando la misma distribución porcentual de la población total de Cali (ver tabla1), se realiza el cálculo del mercado de la empresa y se concluye que está conformado por 9.897 mujeres de la Comuna 17 de la ciudad de Cali, con edades entre 21 y 35 años y que a sus vez son empleadas y/o estudiantes universitarias (ver tabla 2).

Tabla 2

*Estimación tamaño del mercado de la empresa*

Población total Comuna 17		133.211
Población total Comuna 17 MUJERES	51,39%	68.453

Población total con edades entre 21 y 35 años MUJERES	24,84%	17.005
Mujeres empleadas (aplicando tasa de ocupación en Cali)	56,6%	9.625
Estudiantes universitarias	1,6%	272
<b>Tamaño del mercado de la empresa (Personas)</b>		<b>9.897</b>

Fuentes: (DANE, 2007); (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

### 1.2.6. Tamaño del mercado de la empresa en unidades.

Tomando como base las 9.897 mujeres del tamaño del mercado calculado para la empresa, se realizó el cálculo del tamaño del mercado en unidades por año. Se tuvo en cuenta la información que arrojó la encuesta en cuanto a preferencia de compra para cada una de las presentaciones del producto, así como también la frecuencia de compra y cantidad comprada de *cupcakes* de tamaño normal. Para hacer el cálculo en mini *cupcakes*, se tomó una equivalencia de 3 a 1, es decir, tres mini *cupcakes* equivalen a un *cupcake* normal. Una vez calculado el tamaño del mercado global en unidades, se determinó que el porcentaje de participación que la empresa captará será del 5% para cada presentación del producto. Se decidió este porcentaje de participación de mercado, considerando que la empresa es nueva y que tiene una capacidad instalada de venta aún limitada. También con base en la preferencia de sabor se calculó el tamaño del mercado para cada sabor de cada presentación del producto (ver tablas 3, 4 y 5).

Tabla 3

*Tamaño del mercado para la cajita de 6 mini cupcakes*

<b>Tamaño del mercado de la empresa</b>	<b>9.897</b>	<b>Personas</b>
% de personas para quienes es atractivo el producto	63%	%
Tamaño del mercado para este producto	6.235	Personas
Frecuencia de compra	Mensual	Mes
Unidades mensuales que las personas compran	2	Unidades/mes
Tamaño del mercado en <i>cupcakes</i> normales	149.643	Unidades/año
Equivalencia en mini <i>cupcakes</i> 3 x 1	448.928	Unidades/año
Participación estimada a partir del año 2015	5,0%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades</b>	<b>22.446</b>	<b>Unidades/año</b>

% de preferencia del sabor a vainilla	35,5%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades sabor a Vainilla</b>	<b>7.965</b>	<b>Unidades/año</b>

% de preferencia del sabor a chocolate	40,9%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades sabor a chocolate</b>	<b>9.172</b>	<b>Unidades/año</b>

% de preferencia del sabor a naranja	18,3%	%
--------------------------------------	-------	---

<b>Tamaño estimado del mercado en unidades naranja</b>	<b>4.103</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a <i>red velvet</i>	5,4%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades <i>red velvet</i></b>	<b>1.207</b>	<b>Unidades/año</b>

Fuente: elaboración propia. Datos tomados de la encuesta realizada como parte de la investigación de mercado. Cifras trabajadas con decimales completos.

Tabla 4

*Tamaño del mercado para la cajita de 12 mini cupcakes*

<b>Tamaño del mercado de la empresa</b>	<b>9.897</b>	<b>Personas</b>
% de personas para los que es atractivo el producto	24%	%
Tamaño del mercado para este producto	2.375	Personas
Frecuencia de compra	Mensual	Mes
Unidades mensuales que las personas compran	2	Unidades/mes
Tamaño del mercado en <i>cupcakes</i> normales	57.007	Unidades/año
Equivalencia en mini <i>cupcakes</i> 3 x 1	171.020	Unidades/año
Participación estimada a partir del año 2015	5,0%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades</b>	<b>8.551</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a vainilla	35,5%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades sabor a Vainilla</b>	<b>3.034</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a chocolate	40,9%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades sabor a chocolate</b>	<b>3.494</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a naranja	18,3%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades naranja</b>	<b>1.563</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a <i>red velvet</i>	5,4%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades <i>red velvet</i></b>	<b>460</b>	<b>Unidades/año</b>

Fuente: elaboración propia. Datos tomados de la encuesta realizada como parte de la investigación de mercado. Cifras trabajadas con decimales completos.

Tabla 5

*Tamaño del mercado para la cajita de 20 mini cupcakes*

<b>Tamaño del mercado de la empresa</b>	<b>9.897</b>	<b>Personas</b>
% de personas para los que es atractivo el producto	13%	%
Tamaño del mercado para este producto	1.287	Personas
Frecuencia de compra	Mensual	Mes
Unidades mensuales que las personas compran	2	Unidades/mes
Tamaño del mercado en <i>cupcakes</i> normales	30.879	Unidades/año
Equivalencia en mini <i>cupcakes</i> 3 x 1	92.636	Unidades/año
Participación estimada a partir del año 2015	5,0%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades</b>	<b>4.632</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a vainilla	35,5%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades sabor a Vainilla</b>	<b>1.644</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a chocolate	40,9%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades sabor a chocolate</b>	<b>1.893</b>	<b>Unidades/año</b>

% de preferencia del sabor a naranja	18,3%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades naranja</b>	<b>847</b>	<b>Unidades/año</b>
% de preferencia del sabor a <i>red velvet</i>	5,4%	%
<b>Tamaño estimado del mercado en unidades red velvet</b>	<b>249</b>	<b>Unidades/año</b>

Fuente: elaboración propia. Datos tomados de la encuesta realizada como parte de la investigación de mercado. Cifras trabajadas con decimales completos.

El tamaño total del mercado de la empresa se estableció en 712.584 unidades para el primer año, y se obtuvo de sumar los tamaños de mercado de cada sabor (ver tablas 6 y 7).

Tabla 6

*Presupuesto de tamaño del mercado para el primer año de operación*

<b>PRESUPUESTO DE TAMAÑO DE MERCADO</b>						
<b>ITEM</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Mercado Total (Unds.)	35.629	71.258	71.258	35.629	71.258	71.258
Volumen Estimado de Ventas	1.781	3.563	3.563	1.781	3.563	3.563
Fracción de Mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>PRESUPUESTO DE TAMAÑO DE MERCADO</b>						
<b>ITEM</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Mercado Total Unds.)	35.629	35.629	106.888	35.629	35.629	106.888
Volumen Estimado de Ventas	1.781	1.781	5.344	1.781	1.781	5.344
Fracción de Mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

Tabla 7

*Presupuesto de tamaño del mercado para los primeros 6 años de operación*

<b>PRESUPUESTO DE TAMAÑO DE MERCADO</b>						
<b>ITEM</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Mercado Total (Unds)	712.584	748.213	837.999	938.559	1.051.186	1.177.328
Volumen Estimado de Ventas	35.629	39.192	43.895	50.040	58.047	68.495
Fracción de Mercado	5,00%	5,24%	5,24%	5,33%	5,52%	5,82%

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

### 1.3. Presupuesto de ingresos

Para realizar el presupuesto de ingresos por ventas se estimó el tamaño del mercado y el número de unidades a vender, teniendo en cuenta los datos de la encuesta realizada como investigación de mercado (ver tablas 3, 4 y 5) y el precio de venta determinado para cada uno de los productos. Adicionalmente, se estimó un crecimiento del mercado del 5% anual. Para las ventas, se estimó un crecimiento del 10% para el segundo año, 12% para el tercero, 14% para el

cuarto, 16 para el quinto y 18% para el sexto, alcanzando una participación del 4.65% del mercado al finalizar el sexto año de operaciones (ver tablas 8 y 9).

Tabla 8

*Presupuesto de ingresos por ventas para el primer año de operación*

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mercado Total ( Uds )	35.629	71.258	71.258	35.629	71.258	71.258
Volumen Estimado de Ventas	1.781	3.563	3.563	1.781	3.563	3.563
Fraccion de Mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Caja de 6 mini cupcakes de Vainilla	398	796	796	398	796	796
Caja de 6 mini cupcakes de Chocolate	459	917	917	459	917	917
Caja de 6 mini cupcakes de Naranja	205	410	410	205	410	410
Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	60	121	121	60	121	121
Caja de 12 mini cupcakes de Vainilla	152	303	303	152	303	303
Caja de 12 mini cupcakes de Chocolate	175	349	349	175	349	349
Caja de 12 mini cupcakes de Naranja	78	156	156	78	156	156
Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	23	46	46	23	46	46
Caja de 20 mini cupcakes de Vainilla	82	164	164	82	164	164
Caja de 20 mini cupcakes de Chocolate	95	189	189	95	189	189
Caja de 20 mini cupcakes de Naranja	42	85	85	42	85	85
Caja de 20 mini cupcakes de Red Velvet	12	25	25	12	25	25
PRESUPUESTO DE VENTAS EN PESOS						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Caja de 6 mini cupcakes de Vainilla	2.389.455	4.778.910	4.778.910	2.389.455	4.778.910	4.778.910
Caja de 6 mini cupcakes de Chocolate	2.751.494	5.502.987	5.502.987	2.751.494	5.502.987	5.502.987
Caja de 6 mini cupcakes de Naranja	1.230.931	2.461.863	2.461.863	1.230.931	2.461.863	2.461.863
Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	362.039	724.077	724.077	362.039	724.077	724.077
Caja de 12 mini cupcakes de Vainilla	1.668.826	3.337.652	3.337.652	1.668.826	3.337.652	3.337.652
Caja de 12 mini cupcakes de Chocolate	1.921.678	3.843.356	3.843.356	1.921.678	3.843.356	3.843.356
Caja de 12 mini cupcakes de Naranja	859.698	1.719.396	1.719.396	859.698	1.719.396	1.719.396
Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	252.852	505.705	505.705	252.852	505.705	505.705
Valor total de ventas (\$)	15.605.590	31.211.179	31.211.179	15.605.590	31.211.179	31.211.179
PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mercado Total ( Uds )	35.629	35.629	106.888	35.629	35.629	106.888
Volumen Estimado de Ventas	1.781	1.781	5.344	1.781	1.781	5.344
Fraccion de Mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Caja de 6 mini cupcakes de Vainilla	398	398	1.195	398	398	1.195
Caja de 6 mini cupcakes de Chocolate	459	459	1.376	459	459	1.376
Caja de 6 mini cupcakes de Naranja	205	205	615	205	205	615
Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	60	60	181	60	60	181
Caja de 12 mini cupcakes de Vainilla	152	152	455	152	152	455
Caja de 12 mini cupcakes de Chocolate	175	175	524	175	175	524
Caja de 12 mini cupcakes de Naranja	78	78	234	78	78	234
Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	23	23	69	23	23	69
Caja de 20 mini cupcakes de Vainilla	82	82	247	82	82	247
Caja de 20 mini cupcakes de Chocolate	95	95	284	95	95	284
Caja de 20 mini cupcakes de Naranja	42	42	127	42	42	127
Caja de 20 mini cupcakes de Red Velvet	12	12	37	12	12	37
PRESUPUESTO DE VENTAS EN PESOS						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen estimado de ventas						
Caja de 6 mini cupcakes de Vainilla	2.389.455	2.389.455	7.168.365	2.389.455	2.389.455	7.168.365
Caja de 6 mini cupcakes de Chocolate	2.751.494	2.751.494	8.254.481	2.751.494	2.751.494	8.254.481
Caja de 6 mini cupcakes de Naranja	1.230.931	1.230.931	3.692.794	1.230.931	1.230.931	3.692.794
Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	362.039	362.039	1.086.116	362.039	362.039	1.086.116
Caja de 12 mini cupcakes de Vainilla	1.668.826	1.668.826	5.006.477	1.668.826	1.668.826	5.006.477
Caja de 12 mini cupcakes de Chocolate	1.921.678	1.921.678	5.765.034	1.921.678	1.921.678	5.765.034
Caja de 12 mini cupcakes de Naranja	859.698	859.698	2.579.094	859.698	859.698	2.579.094
Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	252.852	252.852	758.557	252.852	252.852	758.557
Valor total de ventas (\$)	15.605.590	15.605.590	46.816.769	15.605.590	15.605.590	46.816.769

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

Tabla 9  
Presupuesto de ingresos por ventas para los primeros 6 años de operación

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES						
ITEM	2.016	2.017	2018	2019	2020	2021
Mercado Total ( Uds )	712.584	748.213	837.999	938.559	1.051.186	1.177.328
Volumen Estimado de Ventas	35.629	39.192	43.895	50.040	58.047	68.495
Fraccion de Mercado	5,00%	5,24%	5,24%	5,33%	5,52%	5,82%
Caja de 6 mini cupcakes de Vainilla	7.965	8.761	9.813	11.186	12.976	15.312
Caja de 6 mini cupcakes de Chocolate	9.172	10.089	11.299	12.881	14.942	17.632
Caja de 6 mini cupcakes de Naranja	4.103	4.513	5.055	5.763	6.685	7.888
Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	1.207	1.327	1.487	1.695	1.966	2.320
Caja de 12 mini cupcakes de Vainilla	3.034	3.338	3.738	4.262	4.943	5.833
Caja de 12 mini cupcakes de Chocolate	3.494	3.843	4.305	4.907	5.692	6.717
Caja de 12 mini cupcakes de Naranja	1.563	1.719	1.926	2.195	2.547	3.005
Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	460	506	566	646	749	884
Caja de 20 mini cupcakes de Vainilla	1.644	1.808	2.025	2.308	2.678	3.160
Caja de 20 mini cupcakes de Chocolate	1.893	2.082	2.332	2.658	3.083	3.638
Caja de 20 mini cupcakes de Naranja	847	931	1.043	1.189	1.379	1.628
Caja de 20 mini cupcakes de Red Velvet	249	274	307	350	406	479
PRESUPUESTO DE VENTAS EN PESOS						
ITEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volumen estimado de ventas						
Caja de 6 mini cupcakes de Vainilla	\$47.789.101	\$54.670.732	\$61.231.220	\$69.803.590	\$80.972.165	\$95.547.154
Caja de 6 mini cupcakes de Chocolate	\$55.029.874	\$62.954.176	\$70.508.677	\$80.379.892	\$93.240.675	\$110.023.996
Caja de 6 mini cupcakes de Naranja	\$24.618.628	\$28.163.710	\$31.543.356	\$35.959.425	\$41.712.933	\$49.221.261
Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	\$7.240.773	\$8.283.444	\$9.277.458	\$10.576.302	\$12.268.510	\$14.476.842
Caja de 12 mini cupcakes de Vainilla	\$33.376.515	\$38.182.733	\$42.764.661	\$48.751.714	\$56.551.988	\$66.731.346
Caja de 12 mini cupcakes de Chocolate	\$38.433.563	\$43.967.996	\$49.244.155	\$56.138.337	\$65.120.471	\$76.842.156
Caja de 12 mini cupcakes de Naranja	\$17.193.962	\$19.669.893	\$22.030.280	\$25.114.519	\$29.132.842	\$34.376.754
Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	\$5.057.048	\$5.785.263	\$6.479.494	\$7.386.623	\$8.568.483	\$10.110.810
Valor total de ventas (\$)	\$312.111.792	\$357.055.890	\$399.902.597	\$455.888.960	\$528.831.194	\$624.020.809

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

## 2. Plan de Mercado

### 2.1. Estrategia de precio

Para determinar el precio al que se venderán los productos, además de los costos de cada uno, también se han tenido en cuenta los precios de venta de la competencia y la equivalencia que existe entre los mini cupcakes y un cupcake de tamaño normal.

Utilizando una equivalencia de 3 mini *cupcakes* por cada *cupcake* de tamaño normal, y considerando que el precio de venta de éste es en promedio \$5.000, es posible determinar entonces que el precio promedio de la competencia en relación con los tres tipos de producto que se ofrecerán, es el siguiente:

Tabla 10

*Relación de los productos de Serendipia con los tamaños y precios de los de la competencia*

	Cupcake normal	Precio promedio de la competencia
Caja de 6 mini <i>cupcakes</i>	2	\$10.000
Caja de 12 mini <i>cupcakes</i>	4	\$20.000
Caja de 20 mini <i>cupcakes</i>	6,7	\$33.333

Fuente: elaboración propia. Datos tomados de la encuesta realizada como parte de la investigación de mercado

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, la propuesta de negocio de Serendipia implica que las cajitas de 6, 12 y 20 mini cupcakes tengan siempre un precio fijo, independientemente de los sabores que escoja el consumidor. Para lograr determinar el precio de venta se decidió tomar como base el costo que tendría cada caja en caso que el consumidor decidiera escoger todos los mini cupcakes del sabor que tiene el mayor costo variable unitario, que es el de red *velvet*. Se encontró que los costos serían los siguientes:

Tabla 11

*Costos variables unitarios para cada sabor de mini cupcake y cada producto, con el sabor red velvet*

	Mini Cupcake de Vainilla	Mini Cupcake de Chocolate	Mini Cupcake de Naranja	Mini Cupcake de Red Velvet	Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	Caja de 20 mini cupcakes de Red Velvet
<b>Costo Variable Unitario</b>	99	108	100	158	2.089	4.179	6.271

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

Teniendo en cuenta los dos hallazgos anteriores, se tomó la decisión de fijar los precios en \$6.000, \$11.000 y \$18.000, para las cajitas de 6, 12 y 20 mini *cupcakes* respectivamente (ver tabla 12).

Tabla 12

*Margen de contribución unitario para cada uno de los productos, tomando como base el mini cupcake de red velvet debido a su alto costo variable unitario*

	Caja de 6 mini cupcakes de Red Velvet	Caja de 12 mini cupcakes de Red Velvet	Caja de 20 mini cupcakes de Red Velvet
Precio de Venta	6.000	11.000	18.000
Costo variable Unitario	2.089	4.179	6.271
Margen de Contribución Unitario	3.911	6.821	11.729
% Contribución Marginal Unitario	65%	62%	65%

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

## 2.2. Estrategia de distribución

De acuerdo con la investigación realizada, las personas encuestadas dejaron ver que por lo general no compran los cupcakes en puntos especializados de venta, lo cual se convierte en una oportunidad de negocio y un nicho del mercado el cual desarrollar.

El modelo de negocio propuesto pretende, precisamente de acuerdo a los hallazgos, llevar los cupcakes a sitios de conveniencia, evitarle al consumidor desplazamientos especiales para comprarlos, y por lo tanto, aumentar su frecuencia de compra. Adicionalmente, debido a que en la encuesta se encontró que una de las principales razones de compra de los cupcakes es para darlos en obsequio, se contará con una plataforma de redes sociales que le permitan al consumidor hacer su pedido con antelación y recogerlo en el punto de venta. El producto se ofrecerá inicialmente en un punto de venta pequeño, ubicado en un sitio de alto tráfico en la comuna 17. El ambiente será muy limpio y moderno, con paredes blancas y mobiliario en acero inoxidable. El color lo aportarán los mini *cupcakes*, con sus cremas y decoraciones en diferentes tonos.

## 2.3. Estrategia de comunicación

Se escogió la palabra Serendipia como nombre para la empresa debido a que ésta se refiere al acontecimiento de cosas maravillosas e inesperadas y este es el concepto que se busca que los consumidores relacionen con los mini *cupcakes*. La comunicación reforzará este concepto, mostrándole al consumidor que así no lo supiera, encontrarse inesperadamente con el punto de venta de Serendipia es un encuentro maravilloso, pues le va a satisfacer un antojo, que no sabía que tenía, pero que es estupendo tener.

Las estrategias de comunicación y promoción que se implementarán para penetrar el mercado e impactarlo de forma positiva, generar recordación y posicionamiento serán publicidad BTL, ATL y marketing directo.

Se utilizará publicidad BTL en el lanzamiento del negocio ya que es más directa y estará dirigida específicamente al mercado objetivo, lo que la hace más efectiva en términos de impacto al cliente y generación de recordación y posicionamiento de la marca. Se llevarán a cabo degustaciones y eventos promocionales. El plan es mantener las degustaciones para los casos en los que se lancen nuevos productos.

Para las fechas y celebraciones especiales se contará con sabores novedosos y de producción limitada que se empacarán de forma especial con el objetivo de ir posicionando nuestro producto como una muy buena opción de regalo.

La publicidad ATL corresponde a impresos tales como folletos, volantes, y tarjetas de presentación que se entregarán principalmente en centros comerciales, eventos escolares, universidades y eventos empresariales a los que asista el gerente o encargado de las ventas y en los que también se dará a conocer el punto de venta. En los primeros seis años de operación no se pautará en medios masivos de comunicación de radio y televisión debido a sus altos costos.

Uno de los canales más importantes para la comunicación del producto, y al cual se le hará gran énfasis serán las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram. Estas páginas serán administradas por uno de los socios. A través de ellas se pretende ampliar la comunidad de consumidores, dar a conocer los productos, lanzamientos, promociones especiales, entre otros. En todas las redes sociales se manejará de manera homogenizada la información, el contenido e, incluso, la fotografía. En cada una de las redes sociales se medirá el impacto a través de la interacción que se tenga con los usuarios, el número de seguidores, los *likes* que reciban el contenido y las veces que éste sea compartido.

Se hará uso de los *Facebook Promoted Posts*, que permiten promocionar las publicaciones en una forma eficaz y económica de dar mayor visibilidad al contenido de la página de Facebook. El proceso es muy sencillo, ya que las publicaciones se promocionan directamente desde la página de Facebook, y se pueden promocionar por el importe que en el momento se

considere conveniente, que va desde los US\$5 (impacto a 9200 personas) a US\$40 (impacto a 310.000) por día. Esta es una muy buena forma de conseguir que más personas vean las publicaciones, así como de promocionar eventos, ofertas y noticias especiales, con la que se puede llegar a nuevos públicos, pues el servicio permite especificar a quién se quiere que se muestre la publicación promocionada en función de criterios como la ubicación, la edad, el sexo y los intereses. (Facebook, 2015)

En Twitter se utilizarán los *tweets* promocionados y los anuncios de Twitter para crear un sentimiento positivo hacia la empresa y fomentar los comentarios de referencia positivos, al tiempo que se fomenta la interacción de un público más amplio con los contenidos. La ventaja que tiene este medio es que sólo se paga cuando los usuarios sigan la cuenta o retwitteen, marquen como favorito, respondan o hagan clic en el tweet promocionado o el anuncio. Adicionalmente, no hay gasto mínimo, y se puede comenzar y terminar en cualquier momento. (Twitter, 2015)

#### 2.4. Presupuesto de Mercadeo

Teniendo en cuenta lo anterior y con la intención de asegurar una fuerte promoción, que permita que el mercado conozca Serendipia, se determinó el siguiente presupuesto inicial para las actividades de publicidad y promoción:

Tabla 13

*Presupuesto inicial de mercadeo*

	Presupuesto Inicial
Desarrollo y diseño de marca	\$2.000.000
Desarrollo de plataformas digitales (redes sociales)	\$3.000.000
Degustaciones	\$1.000.000
Material impreso (volantes, tarjetas, etc.)	\$700.000

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, para los siguientes años, con el objetivo de asegurar la perdurabilidad de la promoción y garantizar un crecimiento en participación de mercados, un 5% de los ingresos por ventas se asignará a inversión en publicidad.

### 3. Análisis técnico

#### 3.1. Análisis del producto

##### 3.1.1. Materias primas básicas y especificaciones de producción.

Los *cupcakes* ofrecidos serán de un tamaño de bocado, en sabores vainilla, chocolate, naranja y red *velvet*, tendrán 4 cms de diámetro y 3 cms de alto, aproximadamente, sin contar el *frosting* (decoración).

Ilustración 4

Imagen de referencia para el tamaño del mini *cupcake*



Aunque todos los *cupcakes* utilizan como materias primas base la harina, el azúcar, la mantequilla, los huevos y el polvo de hornear, según el sabor a preparar deberán incluirse algunos otros ingredientes. A continuación se detallan los ingredientes para la producción de 60 mini *cupcakes* de vainilla, chocolate y red *velvet*, y de 70 mini *cupcakes* de naranja (ver tabla 14). Estas cantidades se han determinado con la experiencia y la diferencia se debe especialmente a la cantidad de polvo de hornear que lleva la receta del mini *cupcake* de *naranja*.

Tabla 14

Cantidad de ingredientes requeridos según el sabor de *cupcake* a producir

	Vainilla	Chocolate	Naranja	Red Velvet
Harina de trigo (gr.)	220	110	257	138
Mantequilla sin sal (gr.)	112,5	112,5	225	112,5
Azúcar (gr.)	225	225	281,3	150
Huevos AAA (unidades)	2	1	3	2
Extracto de vainilla (ml.)	10	2,5		5
Polvo de hornear (gr.)	9	1,125	11,25	
Leche entera (ml.)	177,8			
Sal (gr.)	3	3	3	1,5

Bicarbonato de soda (gr.)		3		4,5
Chocolate semi amargo (gr.)		25		
Polvo de cacao (gr.)		62,5		31,25
Aceite vegetal (ml.)		63,3		126,5
Crema Agria (gr.)				56,25
Colorante rojo (ml.)				15
Zumo de naranja (ml.)				79

Fuente: elaboración propia.

Para decorar los mini *cupcakes* se utilizará crema de mantequilla de diferentes colores, azúcar de colores y mini gageas. A continuación se detallan los ingredientes para la producción de crema de mantequilla suficiente para decorar 100 mini *cupcakes*:

Tabla 15

*Cantidad de ingredientes requeridos para elaboración de crema de mantequilla*

	<b>Crema de Mantequilla para 100 mini cupcakes</b>
Mantequilla sin sal (gr.)	300
Azúcar Pulverizada (gr.)	500
Extracto de vainilla (ml.)	5
Leche entera (ml.)	10

Fuente: elaboración propia.

Aunque el componente nutricional varía mucho de un sabor a otro, el propósito es mantener cada *cupcake* con un contenido calórico por debajo de 46 calorías y menor a 17 calorías de grasa. Teniendo en cuenta la equivalencia entre un *cupcake* de tamaño normal y los mini *cupcakes* de 1 a 3, la siguiente es la información nutricional para una porción (3 mini *cupcakes*) de vainilla:

Tabla 16

*Información nutricional porción cupcakes de vainilla (3 unds.)*

<b>Calorías</b>	140	
<b>Calorías de Grasa</b>	50	
		<b>% Valor Diario*</b>
<b>Grasa Total</b>	6 g	9%
Grasas Saturadas	2.5 g	12%
Grasas Trans	0 g	
<b>Colesterol</b>	15 mg	5%
<b>Sodio</b>	90 mg	4%

<b>Carbohidratos Totales</b>	19 g	6%
Fibra	0.5 g	2%
Azúcar	13 g	
<b>Proteína</b>	2 g	
Vitamina A		0%
Vitamina C		0%
Calcio		0%
Hierro		4%
* Porcentaje diario basado en una dieta de 2000 calorías.		

Fuente: (BakedbyMelissa)

### 3.1.2. Maquinaria, equipos y herramientas requeridos.

Para la elaboración, decoración y comercialización de los *cupcakes* es fundamental contar con los siguientes elementos:

#### ***Horno Baker Top™ XBC1005EL de UNOX®.***

Horno a gas especial para hornear masas de pastelería. Permite obtener productos con horneado homogéneo gracias a la tecnología de cocción STEAM Maxi™ que mezcla la cocción por convección con la cocción a vapor.

Dimensiones en mm: 866 x 997 x 1863

Capacidad: 16 bandejas de 60 x 40 mm

Distancia entre bandejas: 80 mm

Costo: \$10.600.000

Proveedor: Pallomaro

#### ***Batidoras KitchenAid® Pro Line® Series 7-Qt Bowl Lift Stand Mixer.***

Batidoras de pie equipadas con un motor de 1.3 HP que permiten obtener un mezclado consistente que evita la acumulación de calor. Su *bowl* de acero inoxidable tiene una capacidad de 7 cuartos de galón, equivalentes a 16 tazas de harina.

Costo por unidad: \$ 2.100.000 - Costo Total: \$4.200.000

Proveedor: Compra Cierta

***Refrigerador y Congelador TSR-23SD de Turbo Air®.***

Nevera y congelador verticales, fabricados completamente en acero inoxidable, con controles de temperatura digitales, eficiencia y ahorro de energía.

Costo Total: \$11.880.000

Proveedor: Pallomaro

Adicionalmente, es importante contar con los siguientes elementos, que se utilizarán tanto en el área de producción como en el punto de venta:

- Espátulas con recubrimiento
- Espátulas metálicas
- Batidores manuales
- Cernidores metálicos
- Rodillo de madera
- Termómetro para horno
- Termómetro para caramelo
- Raspador metálico
- Gramera digital de precisión
- Cucharas medidoras
- Rejillas para enfriar
- Tazas medidoras
- Boquillas pasteleras
- Mangas pasteleras plásticas
- Rallador para cítricos
- Bandejas metálicas
- Pinzas
- Cucharas para helado

Costo: \$4.200.000

Proveedores: Tienda Pan, Pallomaro, N.Y. Cake

***Indumentaria y dotación para el personal de producción y ventas.***

Según lo exigido por la ley, los elementos de dotación se entregarán cada trimestre a los empleados. Adicionalmente se dispondrá de elementos que aseguren la calidad, salubridad e higiene de los mini *cupcakes*.

- Cofias para el cabello
- Tapa Bocas
- Guantes plásticos
- Botas Industriales
- Delantales
- Uniformes

Costo: \$300.000

Proveedores: Home Center, Tecnas

### **3.2. Condiciones de Operación**

Debido a la gran responsabilidad que implica elaborar productos para el consumo humano, las operaciones de la empresa deberán cumplir a cabalidad lo dispuesto por el decreto 3075 de 1997, que reglamenta las condiciones que deben tener el establecimiento, los equipos, utensilios y el personal manipulador de alimentos.

#### **3.2.1. Diseño de instalaciones.**

Todos los materiales en contacto con los alimentos deberán estar impecablemente limpios para evitar transmitir sustancias extrañas al producto que pudieran ocasionar problemas de toxicidad o alteración de la calidad organoléptica. Tampoco deben reaccionar con los productos de limpieza y desinfección ya que esto generaría una degradación del material y la consiguiente contaminación de los cupcakes. Deben ser resistentes a las agresiones físicas, como golpes, y a los posibles aumentos de temperatura.

La iluminación juega un papel importante en la higiene de las instalaciones, ya que "sólo se limpia la suciedad que se ve". En consecuencia, una iluminación correcta y completa puede aumentar las zonas visibles y, por tanto, contribuir decisivamente a un mejor estado de limpieza. La iluminación de una sala tiene también una gran influencia sobre el grado de cansancio de las personas que trabajan en esta. Un elevado cansancio puede favorecer la aparición de problemas higiénicos relacionados con la actividad de las personas. La luz deberá suministrarse desde puntos fijos, de fácil limpieza y que no entrañen ningún peligro de contaminación.

Las estanterías serán de metal y recubiertas de un material fácilmente lavable. Cuando se coloquen en torno a las paredes deberán situarse al menos a 5-8 cm de la pared para que tanto la estantería como la pared puedan ser limpiadas y desinfectadas fácilmente (Federación Agroalimentaria de la Unión General de Trabajadores, 2013)

#### **3.2.2. Recepción de materias primas.**

El control exacto de los alimentos que llegan permite un mejor control de inventarios, costos y rentabilidad. Por lo anterior, se debe pesar todos los alimentos para verificar el peso real comprado al proveedor. Adicionalmente, debido al importante papel que juega la temperatura

en la calidad de las materias primas, siempre se debe verificar la temperatura de las materias primas compradas al proveedor al momento de la recepción (Pallomaro S.A., 2014)

### **3.2.3. Almacenamiento de materias primas.**

Para almacenar las materias primas es necesario determinar las condiciones adecuadas requiere cada producto, si necesita estar refrigerado, o en un área de almacenamiento seco.

El área de almacenamiento de secos deberá estar ubicada de tal modo que sea práctico acceder a ella y tener una ventilación apropiada para evitar que crezcan bacterias o moho, se oxiden los contenedores de metal y se minimice el endurecimiento de los productos en polvo. Se deberán asegurar unas temperaturas entre 10°C y 21°C.

Las materias primas deberán colocarse en estanterías de fácil acceso a la limpieza, nunca en el suelo ni en contacto con las paredes (Pallomaro S.A., 2014)

### **3.2.4. Producción y decoración de *cupcakes*.**

Las superficies en contacto con los cupcakes deberán ser lisas, pulidas y no porosas para evitar el depósito y acumulación de restos de alimentos, microorganismos o huevos de insectos. Además deben ser accesibles, para facilitar su limpieza y desinfección, y no suponer riesgo alguno desde el punto de vista de seguridad laboral. Por lo tanto las superficies serán de acero inoxidable.

La disposición de los equipos deberá hacerse de tal manera que permita una limpieza fácil y adecuada. Con este fin, los equipos tendrán ruedas para poder desplazarlos y estarán distanciados el uno del otro. Todo el equipo debe ser limpiado adecuadamente después de su uso.

A la entrada del área de producción se dispondrá de un lavamanos automático, para evitar contaminaciones cruzadas. Los empleados siempre deberán lavarse las manos con jabón líquido antibacterial antes de entrar en contacto con los alimentos, y utilizarán un cepillo para uñas. Se instalarán dispensadores de toallas de papel de un solo uso.

Todos los empleados deberán utilizar una gorra o cofia que cubran todo el cabello, un tapabocas que cubra nariz y boca completamente, un delantal que se utilizará sólo en el área de producción, guantes plásticos y zapatos especiales para el área de producción (Organización Panamericana de la Salud, 2012)

### **3.2.5. Venta de *cupcakes*.**

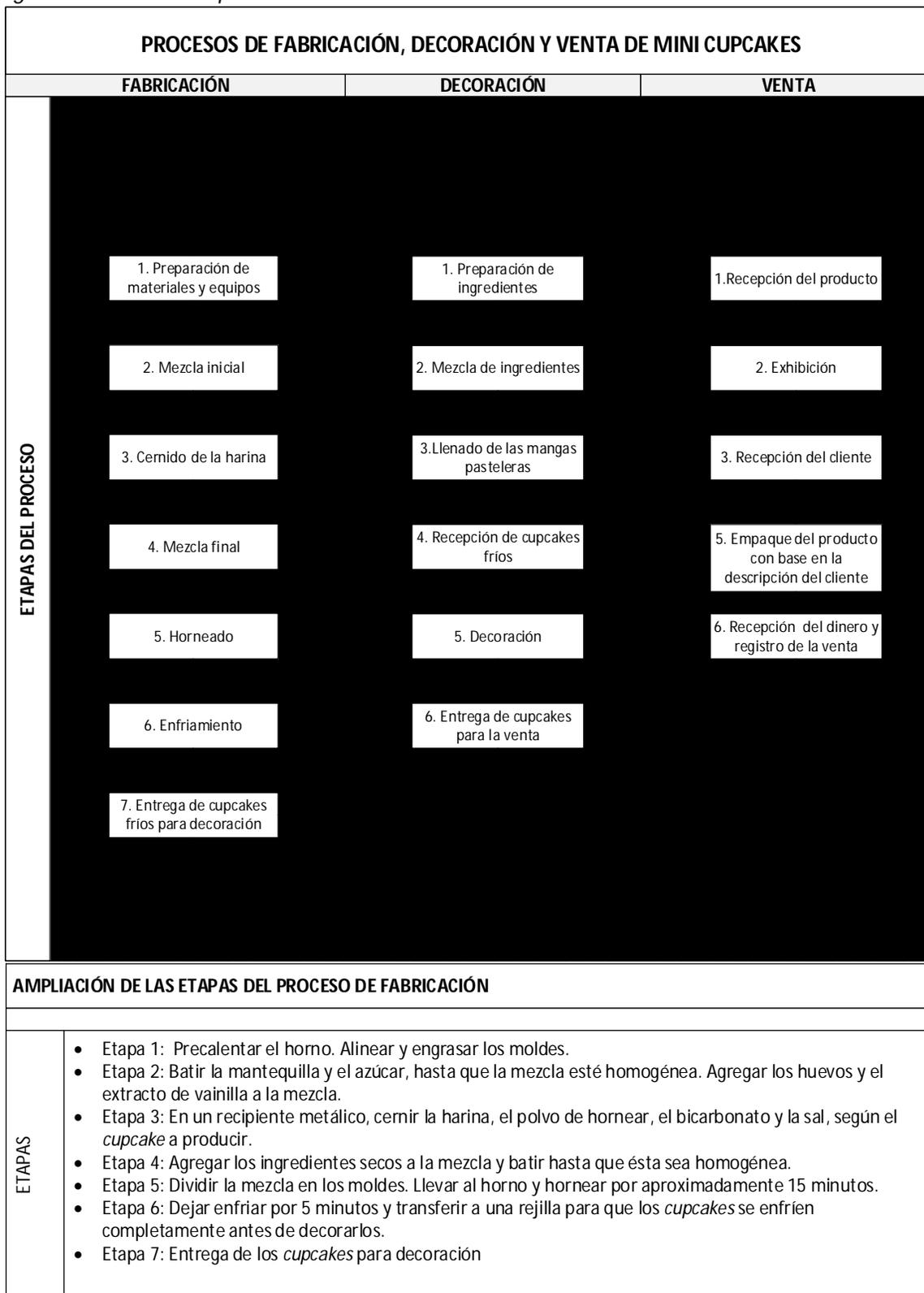
El empleado del punto de venta deberá asegurar que toda el área se encuentre correctamente limpia y desinfectada. Los exhibidores herméticos en los que se ubica el producto terminado deberán ser limpiados todas las mañanas. Adicionalmente, se deberá hacer un correcto seguimiento a la vida útil de los productos y desechar aquellos que tengan tres días en el exhibidor. Al igual que el personal de producción, el personal de ventas deberá utilizar una cofia para el cabello, un delantal, un tapabocas y guantes para manipular el producto. Siempre que reciban dinero deberán hacerlo sin guantes e inmediatamente deberán hacer uso de antibacterial en gel, antes de ponerse los guantes para manipular el producto.

Es muy importante tener en cuenta que una vez horneados, los *cupcakes* sin decorar pueden ser congelados hasta por dos semanas. Una vez decorados deberán mantenerse en exhibidores herméticos máximo por 3 días.

### **3.3. Desarrollo del producto**

El producto se desarrollará en tres etapas: producción, decoración y venta, que se describen en el siguiente diagrama de flujo, incluyendo las tareas que deberán cumplir cada uno de los empleados:

Ilustración 5  
Flujograma desarrollo del producto



Fuente: elaboración propia

### **3.4. Descripción del local**

El local tendrá tener un área de 40 m<sup>2</sup>, entre los que se distribuirán las áreas de producción, decoración y venta de cupcakes. Contará con los servicios de agua, energía, gas natural y teléfono. Estará ubicado en la siguiente dirección: calle 13 No. 80-60.

La ventilación se proveerá mediante un sistema de aire acondicionado central, que asegure la comodidad de los clientes, al tiempo que mantenga frescas las áreas de almacenamiento de materias primas secas y de producción y decoración. Esto es importante para asegurar la calidad del producto, pues las materias primas requieren unos rangos de temperatura para mantener sus propiedades, al igual que la decoración de los cupcakes, que podría derretirse y dañarse si la temperatura es muy alta.

La iluminación se hará con luces LED, que tienen un bajo consumo de energía, un mayor tiempo de vida, tamaño más reducido, resistencia a las vibraciones, reducida emisión de calor y no contienen mercurio, el cual al exponerse en el medio ambiente es altamente nocivo.

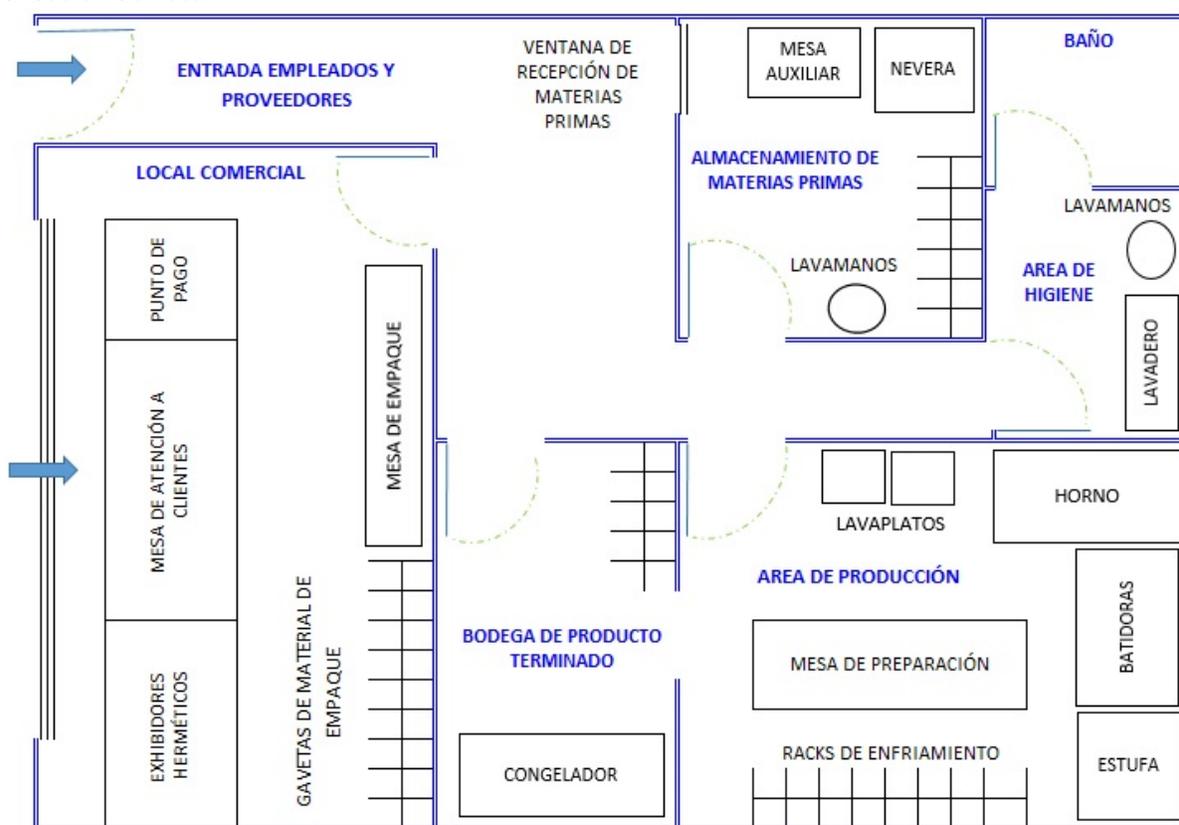
El local contará con instalaciones eléctricas para fases de 110v y 220v, tanto para el horno, los refrigeradores y demás equipos eléctricos.

Para asegurar la adecuación del local se dispondrá de un presupuesto de \$35.000.000, que incluyen las adecuaciones eléctricas y sanitarias, las divisiones en panel yeso para las diferentes áreas de trabajo y los exhibidores herméticos y mostrador.

En el local se utilizará un software de ventas, que permita llevar un control de los inventarios, las ventas y la rotación de los productos. Se dispondrá de un presupuesto de \$5.000.000 para la compra de licencia de este software y el hardware necesario para utilizarlo. Este software trabajará de la mano de la caja registradora, lo cual facilitará el control de los ingresos.

La distribución del local se haría de la siguiente manera:

Ilustración 6  
Distribución del local



Fuente: elaboración propia

### 3.5. Presupuesto de materias primas e insumos

Para determinar las cantidades de materias primas e insumos a requerir durante los primeros seis años de operación se calculó la cantidad requerida de cada una por cada sabor de mini cupcake y por cada producto a vender, y se proyectó teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas (ver tabla 17). Durante los primeros 5 años de operación el costo de materias primas se incrementa a un ritmo del 14% en promedio, debido al crecimiento de las ventas y al aumento de los precios de las materias primas.

Tabla 17

Presupuesto de materias primas e insumos para los primeros 6 años de operación

ITEM	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS					
	2.016	2017	2018	2019	2020	2021
Harina de Trigo - 500 gr	\$1.952.343	\$2.147.577	\$2.405.286	\$2.742.026	\$3.180.750	\$3.753.285
Mantequilla Astra sin Sal - 500 gr	\$10.189.027	\$11.207.930	\$12.552.881	\$14.310.285	\$16.599.930	\$19.587.918
Azúcar Granulada - 500 gr	\$2.560.998	\$2.817.097	\$3.155.149	\$3.596.870	\$4.172.369	\$4.923.395
Huevos AAA - unidad	\$3.394.339	\$3.733.773	\$4.181.826	\$4.767.282	\$5.530.047	\$6.525.455
Extracto de Vainilla - 510 ml	\$615.278	\$676.806	\$758.023	\$864.146	\$1.002.409	\$1.182.843
Polvo de Hornear - 125 gr	\$495.552	\$545.108	\$610.521	\$695.994	\$807.353	\$952.676
Leche Entera - 1000 ml	\$1.007.023	\$1.107.725	\$1.240.652	\$1.414.344	\$1.640.639	\$1.935.954
Sal - 500 gr	\$48.741	\$53.615	\$60.049	\$68.456	\$79.409	\$93.702
Bicarbonato de Soda - 30 gr	\$167.872	\$184.659	\$206.819	\$235.773	\$273.497	\$322.726
Chocolate Semi Amargo - 500 gr	\$759.422	\$835.364	\$935.608	\$1.066.593	\$1.237.248	\$1.459.952
Polvo de Cacao - 230 gr	\$3.045.341	\$3.349.875	\$3.751.860	\$4.277.120	\$4.961.460	\$5.854.522
Aceite Vegetal - 2000 ml	\$747.222	\$821.944	\$920.578	\$1.049.458	\$1.217.372	\$1.436.499
Crema Agria - 400 mg	\$367.509	\$404.260	\$452.771	\$516.159	\$598.744	\$706.518
Colorante para Alimentos - 390 ml	\$461.187	\$507.306	\$568.183	\$647.729	\$751.365	\$886.611
Naranjas - 600 ml	\$161.928	\$178.121	\$199.495	\$227.425	\$263.813	\$311.299
Azúcar Pulverizada 5000 mg	\$7.720.278	\$8.492.305	\$9.511.382	\$10.842.975	\$12.577.852	\$14.841.865
Electricidad - kWh	\$1.276.845	\$1.404.529	\$1.573.073	\$1.793.303	\$2.080.231	\$2.454.673
Material de empaque 6 unds	\$25.678.677	\$28.246.545	\$31.636.130	\$36.065.188	\$41.835.618	\$49.366.030
Material de empaque 12 unds	\$19.564.706	\$21.521.177	\$24.103.718	\$27.478.239	\$31.874.757	\$37.612.213
Material de empaque 20 unds	\$14.451.204	\$15.896.324	\$17.803.883	\$20.296.426	\$23.543.855	\$27.781.748
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>\$94.665.492</b>	<b>\$104.132.041</b>	<b>\$116.627.886</b>	<b>\$132.955.790</b>	<b>\$154.228.716</b>	<b>\$181.989.885</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

### 3.6. Inversión de activos fijos

La inversión en activos fijos corresponde a las necesidades establecidas para los primeros años de operación, asegurando que se obtenga una capacidad instalada suficiente para cubrir los crecimientos de venta de los primeros 6 años sin necesidad de reinvertir en estos ítems. Se decidió comprar los activos nuevos, para asegurar la garantía y el mantenimiento directo con los proveedores (ver tabla 18).

Tabla 18

Inversión total en activos

ACTIVO	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Gramera de precisión	1	\$300.000	\$300.000
Caja Registradora	1	\$600.000	\$600.000
Kit de implementos de Cocina	1	\$1.400.000	\$1.400.000
Computador	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Software	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Exhibidores Herméticos	2	\$1.250.000	\$2.500.000
Batidoras	2	\$2.100.000	\$4.200.000
Horno	1	\$10.600.000	\$10.600.000
Refrigerador/Congelador	1	\$11.888.000	\$11.888.000
<b>INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVOS</b>			<b>\$35.488.000</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

## 4. Análisis administrativo

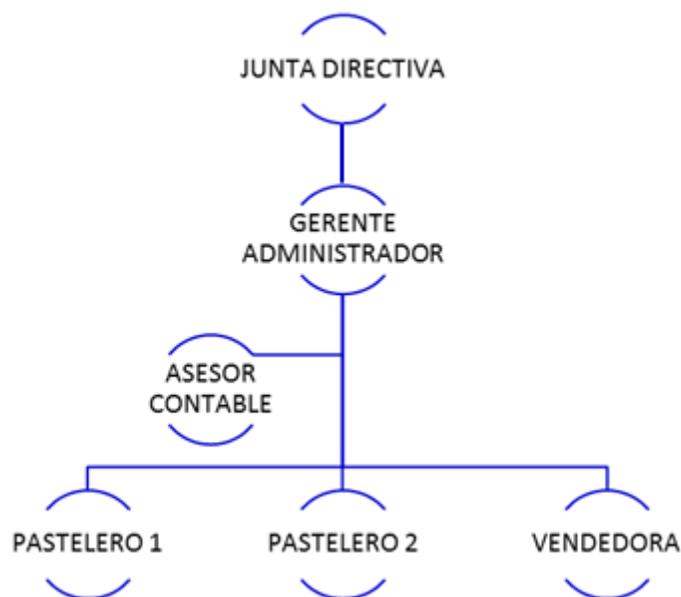
### 4.1. Definición del grupo empresarial y estructura organizacional

La empresa se constituirá con un capital inicial de \$130.000.000 (\$80.000.000 en efectivo y \$17.000.000 en préstamo) y estará conformada por dos socios, con aportes del 50% cada uno. La distribución de utilidades se hará de igual forma a partir del octavo año de funcionamiento. Uno de los socios ejercerá como representante legal y gerente de la empresa, que se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada, con domicilio en la ciudad de Cali.

Se manejará una estructura organizacional muy sencilla con la intención de disminuir la carga prestacional. El servicio de contabilidad y asesoría fiscal se contratará a un tercero.

Ilustración 7

*Organigrama de la empresa*



Fuente: elaboración propia

### 4.2. Perfil de los socios

#### Socio 1: Melissa Zambrano Cardona

Estudiante de Maestría en Administración de Negocios. Profesional bilingüe en Administración de Empresas con énfasis en mercadeo con experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo, desarrollo de actividades de *trade marketing* en el canal tradicional, eventos promocionales y de marca. Gran capacidad de organización, disciplina y

orientación al logro. Cuento con muy buenas habilidades para establecer relaciones interpersonales, liderazgo para gestionar proyectos y equipos interdisciplinarios y capacidad para plantear estrategias y establecer planes de acción orientados al cumplimiento de objetivos.

### **Socio 2: Luis Alfredo de la Cruz Narváez**

Administrador de Empresas y Especialista en Gerencia de Talento Humano. Candidato a Magister en Administración con énfasis en Gestión Humana de la Universidad ICESI de Cali. Más de 15 años de experiencia en empresas del sector industrial y de servicios liderando el área de Recursos Humanos y los procesos de selección, contratación, capacitación, compensación, administración del desempeño, clima laboral, cultura organizacional, salud ocupacional, bienestar, nómina y seguridad social. Experiencia y destreza en el área administrativa realizando planeación estratégica, control de gestión, administración de tecnologías de la información, mantenimiento de infraestructura y servicios generales. Habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, organización y control.

### **4.3. Perfil de cada uno de los cargos**

Tabla 19

*Perfil del gerente - administrador*

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Nombre: <b>GERENTE - ADMINISTRADOR</b>		Número de cargos iguales: 1
Dependencia: Administración	Jefe inmediato: Junta Directiva	Personas a cargo: 3
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>		
Educación	Ingeniero Industrial o Administrador de empresas	
Formación	Conocimiento de procesos productivos alimenticios. BPM. Office.	
Experiencia	Mínimo dos (2) años en cargos del sector.	
Objetivo general	Administrar el buen funcionamiento de la empresa, planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realiza el personal de la empresa y administrar en forma óptima los recursos y procesos administrativos que contribuyan al funcionamiento eficiente de la empresa.	

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestar servicio oportuno y eficiente a los clientes y a todas las personas que requieran su atención.</li> <li>2. Recibir los pedidos y generar las ordenes de producción.</li> <li>3. Coordinar la organización y buena presentación de toda el área de atención al cliente</li> <li>4. Según se requiera, atender o despachar clientes.</li> <li>5. Garantizar la adquisición oportuna, suficiente y acertada de materias primas e insumos en función de los requerimientos de producción.</li> <li>6. Efectuar el costeo de productos nuevos y actualizar los costos de los existentes, según los cambios de precios de materia prima.</li> </ol>	
Ambiente físico	El área presenta condiciones seguras de trabajo, de acuerdo con el panorama de riesgos específico para el cargo.	
Tipo de contrato: indefinido		Salario: \$1.500.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 20  
Perfil de los pasteleros

PERFIL DEL CARGO		
Nombre: <b>PASTELERO</b>	Número de cargos iguales: 2	
Dependencia: Producción	Jefe inmediato: Gerente-Administrador	Personas a cargo: No
REQUISITOS Y FUNCIONES		
Educación	Técnico Profesional en Procesamiento de Alimentos énfasis en Pastelería	
Formación	Decoración de productos de pastelería	
Experiencia	Mínimo tres (3) años en cargos similares	
Objetivo general	Ejecutar los procesos de fabricación y decoración del producto. Controlar el plan de producción, inventarios y condiciones de operación de la empresa.	
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y decorar los <i>cupcakes</i> siguiendo las etapas del proceso de fabricación y decoración.</li> <li>2. Programar los procesos productivos según las órdenes de producción y los niveles de inventario de <i>cupcakes</i> por sabor.</li> <li>3. Verificar especificaciones y aplicar pruebas técnicas a las materias primas.</li> <li>4. Inspeccionar diariamente condiciones básicas de operación en todas las áreas de producción, incluyendo las condiciones del personal, equipos e instalaciones.</li> <li>5. Conservar las instalaciones del área de producción en condiciones higiénicamente seguras, libres de posibles contaminantes físicos, químicos o biológicos, o posibles generadores de riesgo de accidente.</li> <li>6. Almacenar y organizar la materia prima dosificada en los recipientes adecuados.</li> </ol>	
Ambiente físico	El área presenta condiciones seguras de trabajo, de acuerdo con el panorama de riesgos específico para el cargo.	
Tipo de contrato: indefinido		Salario: \$900.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 21  
 Perfil del vendedor(a)

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Nombre: <b>VENDEDOR(A)</b>		Número de cargos iguales: 1
Dependencia: Ventas	Jefe inmediato: Gerente-Administrador	Personas a cargo: No
<b>REQUISITOS Y FUNCIONES</b>		
Educación	Estudiante universitario de carreras administrativas a nivel tecnológico o profesional	
Formación	Ventas y servicio al cliente. Manejo de caja registradora y Office	
Experiencia	Mínimo un (1) año en ventas de mostrador de productos alimenticios	
Objetivo general	Ejecutar los procesos de fabricación y decoración del producto. Controlar el plan de producción, inventarios y condiciones de operación de la empresa.	
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestar servicio oportuno y eficiente a los clientes bien en el punto de venta o telefónicamente.</li> <li>2. Recaudar y registrar los pagos de los clientes.</li> <li>3. Entregar los pedidos al Gerente administrador</li> <li>4. Empacar los productos terminados en las condiciones óptimas de higiene y físicas.</li> <li>5. Conservar el área de ventas en condiciones higiénicamente seguras, libre de posibles contaminantes físicos, químicos o biológicos, o posibles generadores de riesgo de accidente.</li> <li>6. Organizar los productos terminados en mostradores, vitrinas o estantes.</li> <li>7. Organizar y despachar las entregas a domicilio.</li> </ol>	
Ambiente físico	El área presenta condiciones seguras de trabajo, de acuerdo con el panorama de riesgos específico para el cargo.	
Tipo de contrato: indefinido		Salario: \$800.000

Fuente: elaboración propia

#### 4.4. Presupuesto de personal

Como se mencionó anteriormente, la empresa contará con 4 empleados directos, cuyos salarios ascienden a \$75.628.290 para el primer año. El crecimiento en nómina de los años siguientes corresponde al incremento en el aumento de los salarios y la carga prestacional, que está estimada en el 4% anual (ver tabla 22).

Tabla 22  
Presupuesto de personal para los primeros 6 años de operación

CARGOS Y CONCEPTOS	PRESUPUESTO DE NOMINA					
	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
<b>Gerente Administrador</b>						
Salario básico mensual	\$1.500.000	\$1.560.000	\$1.622.400	\$1.687.296	\$1.754.788	\$1.824.979
Total Carga prestacional	\$8.433.960	\$8.771.318	\$9.122.171	\$9.487.058	\$9.866.540	\$10.261.202
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$26.433.960</b>	<b>\$27.491.318</b>	<b>\$28.590.971</b>	<b>\$29.734.610</b>	<b>\$30.923.994</b>	<b>\$32.160.954</b>
<b>Pastelero 1</b>						
Salario básico mensual	\$900.000	\$936.000	\$973.440	\$1.012.378	\$1.052.873	\$1.094.988
Total Carga prestacional	\$5.262.011	\$5.464.426	\$5.683.003	\$5.910.323	\$6.146.736	\$6.392.606
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$16.985.531</b>	<b>\$17.619.946</b>	<b>\$18.324.744</b>	<b>\$19.057.734</b>	<b>\$19.820.043</b>	<b>\$20.612.845</b>
<b>Pastelero 2</b>						
Salario básico mensual	\$900.000	\$936.000	\$973.440	\$1.012.378	\$1.052.873	\$1.094.988
Total Carga prestacional	\$5.262.011	\$5.464.426	\$5.683.003	\$5.910.323	\$6.146.736	\$6.392.606
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$16.985.531</b>	<b>\$17.619.946</b>	<b>\$18.324.744</b>	<b>\$19.057.734</b>	<b>\$19.820.043</b>	<b>\$20.612.845</b>
<b>Vendedora</b>						
Salario básico mensual	\$800.000	\$832.000	\$865.280	\$899.891	\$935.887	\$973.322
Total Carga prestacional	\$4.699.747	\$4.879.672	\$5.074.859	\$5.277.853	\$5.488.967	\$5.708.526
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$15.223.267</b>	<b>\$15.787.192</b>	<b>\$16.418.679</b>	<b>\$17.075.427</b>	<b>\$17.758.444</b>	<b>\$18.468.781</b>
<b>Total a pagar por nómina en el año</b>	<b>\$75.628.290</b>	<b>\$78.518.403</b>	<b>\$81.659.139</b>	<b>\$84.925.504</b>	<b>\$88.322.524</b>	<b>\$91.855.425</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

#### 4.5. Personal que trabajará por prestación de servicios.

##### *Contador Público (1 persona).*

Encargado de coordinar la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurando que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la empresa y las normas fiscales vigentes. Elaborar los estados financieros mensuales con información oportuna y verídica. Realizar las causaciones de las facturas y demás documentos contables. Elaborar las declaraciones de impuestos nacionales y distritales. Realizar las conciliaciones bancarias. Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables (notas, recibos de caja, declaraciones, etc.). Tipo de contratación y pago: contrato de prestación de servicios por valor de \$800.000 mensuales.

#### 4.6. Organizaciones de apoyo

Para el desarrollo de sus operaciones es fundamental que la empresa se apoye en otras organizaciones que le faciliten el bienestar de sus empleados, su integración y participación en el sector, el apalancamiento financiero de sus actividades, y el mercadeo y comunicación de sus productos.

#### **4.6.1. Bienestar de los empleados.**

**ARL Colmena:** entidad que tiene como objetivo prevenir, proteger y atender a los trabajadores contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que puedan ocurrir en el trabajo que desarrollan.

**EPS:** entidades que promueven servicios médicos a usuarios en un esquema de aseguramiento. Los empleados podrán escoger la EPS a la que quieran afiliarse.

**Fondo de Pensiones y Cesantías:** instituciones financieras privadas de carácter previsional, encargadas de administrar y gestionar eficientemente los fondos y planes de pensiones del régimen de ahorro individual con solidaridad y de los fondos de cesantías en Colombia. Los empleados podrán escoger el Fondo de Pensiones y Cesantías que deseen.

**Caja de Compensación Familiar Comfenalco:** entidad encargada de netregar beneficios en salud, educación, recreación, cultura, turismo, deporte, vivienda, crédito y microcrédito a los empleados.

#### **4.6.2. Integración y participación en el sector.**

**SENA:** es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia, que ofrece formación técnica y tecnológica, para fomentar las actividades productivas de las empresas y de la industria y favorecer la competitividad de las mismas.

**Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería:** institución dedicada a la prestación de servicios de formación, certificación y asesoría para el sector de alimentos con énfasis en panadería y pastelería.

**FENALCO:** la Federación Nacional de Comerciantes representa una importante organización de apoyo, pues permanentemente está programando cursos, talleres y reuniones que permiten a los comerciantes mantenerse actualizados. Ofrecen cursos y talleres de pastelería, pero también brindan capacitaciones en temas administrativos.

**ANIPAN:** la Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y alimentos complementarios – ANIPAN, es una entidad sin ánimo de lucro, fundada y conformada por empresarios del sector panificador en la ciudad de Cali en el año 2001.

**ADEPAN – El Club del Pan:** la asociación colombiana de fabricantes de pan permanentemente publica información sobre la realidad y tendencias del sector. A través del portal web [elclubdelpan.com](http://elclubdelpan.com) ofrece recetas, novedades, cursos virtuales, entre otros.

**Cámara de Comercio de Cali:** a través de su portal de empresarios, facilita la relación entre los afiliados, permitiendo que se dinamicen los negocios, pues ofrece una vitrina comercial, donde los empresarios pueden obtener información de sus clientes potenciales o proveedores de acuerdo con el mercado de su interés.

#### **4.6.3. Apalancamiento financiero.**

**Bancos:** a través de estas entidades financieras al empresa hará sus movimientos de nómina, compras y pagos. Adicionalmente, en el momento que sea necesario, tomará préstamos de dinero para apalancar el negocio.

**Fondo Emprender:** fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional, cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones legalmente constituidas.

**DIAN:** a través de esta entidad se hará la declaración y pago de impuestos.

**Fondo de Modernización e Innovación para las Mipymes – INNPULSA MIPYME:** programa especial de BANCOLDEX que apoya, por medio de la asignación de recursos de cofinanciación no reembolsables, programas y proyectos dirigidos al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Innpulsa Mipyme asigna recursos no reembolsables, a través de dos pilares fundamentales: el desarrollo de productos y servicios innovadores, que les permite a las Mipymes llegar a nuevos mercados y, por supuesto, generar más ingresos; y el fortalecimiento de las cadenas productivas de las que las Mipymes hacen parte, para que puedan cumplir con los requerimientos de los mercados.

#### **4.6.4. Mercadeo y comunicación de productos.**

**YO CREO EN CALI, del verbo CREAR, del verbo CREER:** movimiento en redes sociales, iniciado por la empresa Tata's, recetas de mi abuela, que asocia las pequeñas empresas de producción alimenticia local, y busca fomentar el consumo de lo producido en la ciudad y generar

conciencia sobre la importancia de trabajar por el desarrollo de la ciudad de Cali. A través de esta asociación es posible generar contactos con empresarios, organizadores de eventos y consumidores de otras empresas.

**Instagram, Facebook y Snatshop:** a través de estas redes sociales es posible generar relacionamiento con los consumidores potenciales y comunicar eventos, productos de temporada, promociones y lanzamientos.

## 5. Análisis legal

### 5.1. Tipo de sociedad

Para el establecimiento de la empresa se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), pues esta presenta varias ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial. Puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y sus accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes. Adicionalmente, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas. (Ministerio de Comercio, 2009)

Adicionalmente, la sociedad puede libremente establecer las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

### 5.2. Procedimientos y costos de constitución de la sociedad y la empresa

Con anterioridad se ha verificado que en la el nombre y la marca Serendipia Cupcakes no está registrado en la base de datos. Esta verificación se hizo a través del portal web [crearempresa.com.co](http://crearempresa.com.co).

La sociedad se constituirá mediante documento privado ante la Cámara de Comercio de Cali, en el cual se definirán el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como 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.

Una vez constituida la sociedad, por disposición legal la empresa deberá matricularse en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio, así como inscribir todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad. Para efectos de la matrícula los empresarios deben presentar los siguientes documentos y cumplir los siguientes requisitos (Cámara de Comercio de Cali, 2013):

- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. El formulario debe estar firmado por el representante legal y deberá ser

presentado personalmente o enviarlo con reconocimiento de firma y contenido ante notario.

- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio o ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio.
- Enviar copia auténtica del documento de constitución.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.
- Diligenciar el formato de solicitud de registro de libros de registro de socios o accionistas y libro de actas de junta de socios o asamblea, indicando el nombre de la sociedad, EAT o Empresa Unipersonal, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmado por el representante legal y presentado personalmente o con reconocimiento de firma y contenido ante notario.

Según el portal web [crearempresa.com.co](http://crearempresa.com.co), para el caso de Serendipia Cupcakes, el valor a pagar por el registro mercantil sería aproximadamente de:

Ilustración 8

*Simulación de pagos para la creación de la empresa*

SIMULADOR DE PAGOS						RESULTADO
Resultado de la consulta						
CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
CALI	\$ 0,00	\$ 989.000,00	\$ 840.000,00	\$ 0,00	\$ 29.900,00	\$ 1.858.900,00

Fuente: (Centro de Atención Empresarial, 2011)

Una vez se ha matriculado la empresa ante la Cámara de Comercio de Cali, se deberá diligenciar el Formulario Adicional de Registro con Otras Entidades (CAE). La Cámara de Comercio de Cali notificará la matrícula de la empresa a las Secretarías de Planeación y Hacienda Municipal y al Gobierno Municipal para ser visitado por un grupo interdisciplinario formado por las entidades de Inspección, Vigilancia y Control.

A continuación se deberá diligenciar el formulario de inscripción al Registro Único Tributario (RUT) en el sitio web de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y abrir una

cuenta bancaria a nombre de la empresa, para poder a continuación formalizar la inscripción en RUT ante la DIAN y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo. Adicionalmente, ante esta misma entidad se deberá obtener la resolución de facturación. (Empresa Mía, 2014)

Debido a que la empresa va a fabricar y comercializar alimentos deberá solicitar un registro ante el Invima, que para el 2015 tiene un costo de \$3.586.882.

Finalmente, la empresa deberá registrarse ante el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el SENA, la caja de compensación familiar Comfenalco y la empresa administradora de riesgos profesionales ARL.

### **5.3. Implicaciones tributarias**

Respecto a las obligaciones tributarias, las SAS tienen las mismas que los demás tipos de sociedades, ya que son una persona jurídica. Esto, básicamente, significa que la empresa (Misión Pyme, 2014):

- Debe hacer facturas y cobrar el impuesto al valor agregado (IVA), que será pagado por el comprador, pero que la empresa recaudará y consignará bimestralmente a la Dian. Para el caso de la empresa será del 16%.
- Debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de Industria y Comercio (ICA), que es un impuesto municipal.
- Deberá pagar mensualmente la retención de la fuente, que es un anticipo y no un impuesto por la renta, cuando la sociedad paga un bien o un servicio. Además, este valor alcanza los topes que la Dian establece.
- Deberá pagar anualmente el impuesto a la renta por un monto del 33% de las utilidades.
- Debe pagar aportes parafiscales equivalentes al nueve por ciento de la nómina mensual. Este porcentaje se distribuirá así: 4% para la caja de compensación, 3% para el ICBF y 2% para el Sena.

Los accionistas responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la sociedad. Igualmente, sobre las obligaciones de tipo comercial, administrativo, disciplinario.

#### **5.4. Estímulos tributarios**

Debido a que Serendipia será una pequeña empresa que fomentará la creación de empleo directo, tendrá menos de 50 empleados y sus activos serán de un valor inferior a los 5.000 SMLV, estará beneficiada tributariamente por la ley 1429 de 2010, de la siguiente forma (Ministerio del Trabajo, 2011):

- No pagará los aportes de nómina a cajas de compensación familiar, al Sena, al ICBF ni a la su cuenta de solidaridad en salud, en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años pagará dichos aportes en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa pagará las tarifas plenas de cada uno de estos aportes.
- No pagará el impuesto a la renta en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años pagará este impuesto en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa pagará la tarifa plena de este impuesto si aplica.

#### **5.5. Aspectos de normatividad municipal**

En cumplimiento con lo determinado por la administración municipal, todos los empleados deberán certificarse ante la Secretaría de Salud para manipular alimentos. Adicionalmente, aplicando a lo establecido en la Ley 232 de 1995 y decreto 2150 del mismo año, todos los establecimientos comerciales abiertos o no al público deben cumplir con los siguientes requisitos (Secretaría de Gobierno de Cali):

- CONCEPTO DE USO DEL SUELO. Expedido por la Subdirección Ordenamiento Urbanístico CAM Piso 11.
- CONCEPTO SANITARIO. Expedido por los Centros de Salud más cercano. Costo: \$35.000
- CONCEPTO DE SEGURIDAD Expedido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cali (ventanilla de Bomberos en la Tesorería Municipal).

Para ubicar un aviso en el establecimiento comercial se deberá hacer una solicitud escrita ante la subdirección de Ordenamiento Urbanístico del Departamento Administrativo de Planeación Municipal, con toda la información para someterlo a estudio y liquidación de los derechos a cancelar. Los avisos de los establecimientos comerciales deberán estar adosados

totalmente a la fachada sin sobrepasar el 20% de ella ni sobresalir más de 25cm, en materiales resistentes a la intemperie, con adecuado mantenimiento. No podrá haber más de dos avisos por establecimiento, uno de los cuales deberá ser de identificación (nombre del establecimiento o su razón social o comercial) y el otro, podrá ser promocional o de publicidad comercial. Tampoco se permite utilizar en tela adosada a las fachadas.

## **6. Análisis social y de valores personales**

Para los socios la creación de esta empresa va más allá de la oportunidad de generar unos ingresos y un patrimonio. A nivel personal, su objetivo principal está directamente relacionado con propósito de generar oportunidades laborales, al tiempo que se favorece a la construcción de ciudad y se ofrecen a los consumidores productos de excelente calidad.

Debido a su compromiso con la comunidad, todos los empleados tendrán aseguradas las condiciones laborales adecuadas y se velará siempre por su integridad física y emocional, buscando siempre que puedan tener un adecuado desarrollo profesional y laboral. A cambio, se exigirá siempre a los empleados un comportamiento intachable, de acuerdo a los valores que quiere promover la empresa.

Se buscará una relación justa con los proveedores y clientes, asegurando tanto la calidad de las materias primas como del producto final.

Se trabajará todos los días con amor por nuestros productos, por nuestros clientes, nuestros empleados y nuestra ciudad.

## **7. Análisis ambiental**

### **7.1. Impacto sobre el medio ambiente**

Los elementos contaminantes de la empresa provendrían principalmente del horno, las batidoras, el agua utilizada y los empaques de las materias primas.

El horno utilizado emite CO<sub>2</sub> que produce un impacto negativo sobre la calidad del aire al interior de la pastelería y en los alrededores.

Las batidoras emiten un fuerte sonido durante su funcionamiento que puede ser molesto para las personas que se encuentren en los alrededores y genera contaminación auditiva.

Las aguas de lavado de los pisos, de los sanitarios y de las mesas de trabajo así como del equipo constituyen las únicas aguas residuales generadas por el proceso productivo. Las aguas negras se disponen a través del sistema de alcantarillado.

Los residuos de las microempresas de panadería consisten en material de empaque, como cajas de cartón y bolsas plásticas, además de residuos orgánicos. A pesar de que no se generan residuos peligrosos ni tóxicos, estos residuos impactan el medio ambiente porque normalmente no son reciclables y toman muchos años en descomponerse. Para disminuir el impacto de estos desechos se propone trabajar con centros de reciclaje que los aprovechen al máximo.

### **7.2. Riesgos para la salud de los empleados**

En el área de producción el horno hará emisiones de CO<sub>2</sub> que producen un impacto negativo sobre la salud de los trabajadores, causándoles afecciones en las vías respiratorias. En cuanto al ambiente de trabajo, también es posible que los cambios bruscos de temperatura, especialmente en las proximidades del horno produzcan un impacto negativo sobre el trabajador. El principal efecto de estar expuestos prolongadamente a temperaturas altas y al calor, les produce estrés térmico, resultado de la acumulación excesiva de calor en el cuerpo, lo cual puede agravar dolencias previas (enfermedades cardiovasculares, respiratorias, renales, cutáneas, diabetes, etc.) y puede producir las llamadas enfermedades relacionadas con el calor, como son las erupciones cutáneas, los calambres, el síncope del calor, agotamiento, sudoración y deshidratación. Otro impacto negativo sobre la salud sería que los trabajadores sufrieran quemaduras.

Los trabajadores también pueden sufrir la enfermedad profesional conocida como Asma Ocupacional cuando están expuestos durante mucho tiempo a productos de origen vegetal o animal y a ciertas materias primas como la harina de trigo.

Para disminuir los riesgos para la salud de los empleados es fundamental proveerles de una dotación adecuada que disminuya el impacto de accidentes laborales como quemaduras y cortadas, y que a largo plazo los proteja de contraer enfermedades. Es muy importante que utilicen el tapabocas no sólo por la inocuidad del producto, sino además por la salud de sus vías respiratorias.

Adicionalmente, es fundamental que los empleados cuenten con espacios de pausa activa y de cambio de ambiente.

### **7.3. Riesgos para la comunidad**

Debido a la actividad a desarrollar es posible que proliferen plagas como cucarachas y ratones, que se acercan atraídas por las materias primas y productos terminados, y pueden entrarse a las casas vecinas, causando daños para la salud de la comunidad. Para evitar este riesgo es fundamental hacer diariamente una higiene profunda de los espacios de trabajo y mensualmente fumigar.

## 8. Análisis económico

### 8.1. Presupuesto de otros gastos

El análisis de gastos muestra que el arriendo es el gasto operativo de mayor peso. Sin embargo, este es un gasto en el que la empresa debe incurrir, pues tener una ubicación y unas instalaciones apropiadas es fundamental para un adecuado desarrollo del negocio. Otros gastos considerables son la administración del local, los servicios públicos y el mantenimiento de los equipos. La proyección de gastos hasta el año sexto se realizó con un incremento del 4% anual (ver tabla 23).

Tabla 23

*Presupuesto de gastos para los primeros 6 años de operación*

GASTOS PREOPERATIVOS (diferidos)	PRESUPUESTO DE GASTOS						
	AÑO 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Adecuaciones Locativas	\$35.000.000						
Registro y requisitos legales	\$5.445.782						
Curso Manipulación de Alimentos	\$500.000						
Desarrollo de marca y plataformas digitales	\$5.000.000						
Inventario de inicial de materias primas	\$1.000.000						
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>\$46.945.782</b>						
<b>GASTOS DE OPERACION</b>							
Arriendo		\$48.000.000	\$49.920.000	\$51.916.800	\$53.993.472	\$56.153.211	\$58.399.339
Dotación inicial para el personal		\$3.600.000	\$3.744.000	\$3.893.760	\$4.049.510	\$4.211.491	\$4.379.950
Bomberos		\$150.000	\$156.000	\$162.240	\$168.730	\$175.479	\$182.498
Impuestos Locales		\$2.403.261	\$2.749.330	\$3.079.250	\$3.510.345	\$4.072.000	\$4.804.960
Gastos de Mantenimiento		\$9.363.354	\$10.711.677	\$11.997.078	\$13.676.669	\$15.864.936	\$18.720.624
Registro Mercantil		\$100.000	\$104.000	\$108.160	\$112.486	\$116.986	\$121.665
Depreciación Equipos		\$3.218.800	\$3.218.800	\$3.218.800	\$3.218.800	\$3.218.800	\$3.218.800
Amortización		\$666.667	\$666.667	\$666.667	\$0	\$0	\$0
<b>Total gastos de operación</b>		<b>\$67.502.081</b>	<b>\$71.270.474</b>	<b>\$75.042.755</b>	<b>\$78.730.012</b>	<b>\$83.812.902</b>	<b>\$89.827.837</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>							
Gastos de Publicidad		\$15.605.590	\$17.852.795	\$19.995.130	\$22.794.448	\$26.441.560	\$31.201.040
Gastos de Capacitación		\$249.689	\$3.570.559	\$3.999.026	\$4.558.890	\$5.288.312	\$6.240.208
Asesor contable		\$9.600.000	\$9.984.000	\$10.383.360	\$10.798.694	\$11.230.642	\$11.679.868
Polizas		\$3.000.000	\$3.120.000	\$3.244.800	\$3.374.592	\$3.509.576	\$3.649.959
Administración del local		\$18.000.000	\$18.720.000	\$19.468.800	\$20.247.552	\$21.057.454	\$21.899.752
Servicios Públicos		\$14.400.000	\$14.976.000	\$15.575.040	\$16.198.042	\$16.845.963	\$17.519.802
Depreciación Muebles y Enseres		\$3.900.000					
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>\$64.755.279</b>	<b>\$68.223.353</b>	<b>\$72.666.156</b>	<b>\$77.972.218</b>	<b>\$84.373.507</b>	<b>\$92.190.629</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$46.945.782</b>	<b>\$132.257.360</b>	<b>\$139.493.827</b>	<b>\$147.708.910</b>	<b>\$156.702.230</b>	<b>\$168.186.409</b>	<b>\$182.018.467</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

### 8.2. Análisis de costos

El análisis de costos muestra que en el primer año de operaciones no se alcanza el punto de equilibrio debido a valor total de gastos operativos, sin embargo, para los siguientes años no solo se alcanza el equilibrio sino que se supera, empezando con el 119% para el segundo año y llegando al 179% en el sexto año (ver tabla 24). La empresa tendrá una política de colchón de

efectivo de 15 días, debido a que sus ventas son todas de contado, y de esta manera se asegura que la caja final de cualquier período nunca sea suficiente para cubrir las obligaciones del siguiente período. En el año 2.017 el colchón de efectivo disminuye debido a que en el primer año de operaciones no se alcanza el punto de equilibrio y se debe cubrir la

Tabla 24

*Análisis de costos y punto de equilibrio para los primeros 6 años de operación*

<b>ANÁLISIS DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Nómina	\$75.628.290	\$78.518.403	\$81.659.139	\$84.925.504	\$88.322.524	\$91.855.425
Gastos de operación	\$55.635.467	\$57.705.467	\$59.858.267	\$61.430.512	\$63.758.980	\$66.180.588
Gastos de administración y ventas	\$48.900.000	\$46.800.000	\$48.672.000	\$50.618.880	\$52.643.635	\$54.749.381
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	\$46.945.782					
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>\$227.109.538</b>	<b>\$183.023.869</b>	<b>\$190.189.405</b>	<b>\$196.974.896</b>	<b>\$204.725.140</b>	<b>\$212.785.394</b>
<b>Costos Variables</b>						
Costos variables (sin impuestos)	\$94.665.492	\$104.132.041	\$116.627.886	\$132.955.790	\$154.228.716	\$181.989.885
Gastos de operación	\$11.866.615	\$13.565.007	\$15.184.488	\$17.299.500	\$20.053.922	\$23.647.250
Gastos de administración y ventas	\$15.855.279	\$21.423.353	\$23.994.156	\$27.353.338	\$31.729.872	\$37.441.249
<b>Total costos variables</b>	<b>\$122.387.385</b>	<b>\$139.120.401</b>	<b>\$155.806.530</b>	<b>\$177.608.628</b>	<b>\$206.012.510</b>	<b>\$243.078.383</b>
<b>Costo total</b>	<b>\$349.496.924</b>	<b>\$322.144.271</b>	<b>\$345.995.935</b>	<b>\$374.583.524</b>	<b>\$410.737.650</b>	<b>\$455.863.777</b>
Numero productos o servicios	35.629	39.192	43.895	50.040	58.047	68.495
Costo Promedio producto o servicio promedio	\$9.809	\$8.220	\$7.882	\$7.486	\$7.076	\$6.655
Costo variable unitario promedio	\$3.435	\$3.550	\$3.550	\$3.549	\$3.549	\$3.549
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	\$8.760	\$9.110	\$9.110	\$9.110	\$9.110	\$9.110
Margen Unitario Promedio	\$5.325	\$5.561	\$5.561	\$5.561	\$5.561	\$5.562
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>42.650</b>	<b>32.914</b>	<b>34.202</b>	<b>35.421</b>	<b>36.813</b>	<b>38.260</b>
Costo total desembolsable	\$294.765.675	\$318.258.804	\$342.110.468	\$371.364.724	\$407.518.850	\$452.644.977
Costo promedio desembolsable	\$8.273	\$8.120	\$7.794	\$7.421	\$7.021	\$6.608
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>84%</b>	<b>119%</b>	<b>128%</b>	<b>141%</b>	<b>158%</b>	<b>179%</b>
Colchon de Efectivo (Regla de caja)	9.462.897	7.625.995	7.924.559	8.207.287	8.530.214	8.866.058

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

## 9. Análisis financiero

### 9.1. Flujo de caja

El flujo de efectivo proyectado para los primeros 6 años de operación de la empresa presenta un balance muy positivo, pues evidencia que las operaciones generan suficiente efectivo año a año, permitiéndole a la empresa mantener su liquidez y cumplir con todas sus obligaciones (ver tablas 25 y 26).

Tabla 25

*Flujo de caja proyectado para el primer año de operación*

FLUJO DE CAJA							
FLUJO DE CAJA	Año 0	2.016					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$0	\$14.566.218	\$9.899.112	\$16.533.022	\$23.166.932	\$18.499.826	\$22.186.997
Ingresos Netos		\$16.791.614	\$33.583.229	\$33.583.229	\$16.791.614	\$33.583.229	\$33.583.229
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		\$31.357.832	\$43.482.341	\$50.116.251	\$39.958.546	\$52.083.055	\$55.770.225
Inversiones en activos	\$35.488.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos por compra de MP o insumos	\$0	\$5.490.599	\$10.981.197	\$10.981.197	\$5.490.599	\$10.981.197	\$10.981.197
Egresos por nómina	\$0	\$5.407.191	\$5.407.191	\$5.407.191	\$5.407.191	\$5.407.191	\$7.457.191
Egresos por gastos de operación		\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113
Egresos por gastos de admon y ventas		\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273
Egresos por gastos preoperativos dif	\$46.945.782	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos iva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.946.739	\$0
Egresos retefuente	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos por gastos financieros		\$187.000	\$184.783	\$182.542	\$180.276	\$177.985	\$175.668
Egresos por pagos de Capital		\$201.545	\$203.762	\$206.003	\$208.269	\$210.560	\$212.877
Egresos impuestos locales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos impuesto de renta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$82.433.782	\$21.458.720	\$26.949.319	\$26.949.319	\$21.458.720	\$29.896.058	\$28.999.319
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-\$82.433.782	\$9.899.112	\$16.533.022	\$23.166.932	\$18.499.826	\$22.186.997	\$26.770.907
Aporte de Socios	\$80.000.000						
Prestamo	\$17.000.000						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	<b>\$14.566.218</b>	<b>\$9.899.112</b>	<b>\$16.533.022</b>	<b>\$23.166.932</b>	<b>\$18.499.826</b>	<b>\$22.186.997</b>	<b>\$26.770.907</b>

FLUJO DE CAJA						
FLUJO DE CAJA	2.016					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$26.770.907	\$22.103.801	\$17.436.695	\$32.424.881	\$27.757.775	\$23.090.669
Ingresos Netos	\$16.791.614	\$16.791.614	\$50.374.843	\$16.791.614	\$16.791.614	\$50.374.843
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	\$43.562.521	\$38.895.415	\$67.811.538	\$49.216.495	\$44.549.390	\$73.465.512
Inversiones en activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos por compra de MP o insumos	\$5.490.599	\$5.490.599	\$16.471.796	\$5.490.599	\$5.490.599	\$16.471.796
Egresos por nómina	\$5.407.191	\$5.407.191	\$5.407.191	\$5.407.191	\$5.407.191	\$9.507.191
Egresos por gastos de operación	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113	\$5.101.113
Egresos por gastos de admon y ventas	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273	\$5.071.273
Egresos por gastos preoperativos dif	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos iva	\$0	\$0	\$2.946.739	\$0	\$0	\$0
Egresos redefuente	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos por gastos financieros	\$173.327	\$170.959	\$168.566	\$166.146	\$163.700	\$161.227
Egresos por pagos de Capital	\$215.218	\$217.586	\$219.979	\$222.399	\$224.845	\$227.318
Egresos impuestos locales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos impuesto de renta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$21.458.720	\$21.458.720	\$35.386.657	\$21.458.720	\$21.458.720	\$36.539.917
<b>NETO DISPONIBLE</b>	\$22.103.801	\$17.436.695	\$32.424.881	\$27.757.775	\$23.090.669	\$36.925.595
Aporte de Socios						
Prestamo						
Distribucion de Excedentes						
<b>CAJA FINAL</b>	<b>\$22.103.801</b>	<b>\$17.436.695</b>	<b>\$32.424.881</b>	<b>\$27.757.775</b>	<b>\$23.090.669</b>	<b>\$36.925.595</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015

Tabla 26

*Flujo de caja proyectado para los primeros 6 años de operación*

FLUJO DE CAJA								
FLUJO DE CAJA	ITEM	Año 0	Total	Total	Total	Total	Total	
			2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial		\$0	\$14.566.218	\$36.925.595	\$70.994.020	\$122.417.991	\$194.236.527	\$291.657.667
Ingresos Netos			\$335.832.288	\$384.192.138	\$430.295.194	\$490.536.521	\$569.022.365	\$671.446.390
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>			\$350.398.506	\$421.117.733	\$501.289.214	\$612.954.512	\$763.258.892	\$963.104.057
Inversiones en activos		\$35.488.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos por compra de MP o insumos		\$0	\$109.811.970	\$120.793.167	\$135.288.348	\$154.228.716	\$178.905.311	\$211.108.267
Egresos por nómina		\$0	\$71.036.290	\$78.334.723	\$81.468.111	\$84.726.836	\$88.115.909	\$91.640.546
Egresos por gastos de operación			\$61.213.354	\$64.635.677	\$68.078.038	\$72.000.867	\$76.522.102	\$81.804.077
Egresos por gastos de admon y ventas			\$60.855.279	\$68.223.353	\$72.666.156	\$77.972.218	\$84.373.507	\$92.190.629
Egresos por gastos preoperativos dif		\$46.945.782	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos iva		\$0	\$5.893.479	\$11.070.993	\$13.649.169	\$14.576.042	\$16.819.331	\$19.745.489
Egresos redefuente		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos por gastos financieros			\$2.092.178	\$1.731.592	\$1.320.420	\$851.567	\$316.940	\$0
Egresos por pagos de Capital			\$2.570.361	\$2.930.948	\$3.342.119	\$3.810.972	\$4.345.599	\$0
Egresos impuestos locales		\$0	\$0	\$2.403.261	\$2.749.330	\$3.079.250	\$3.510.345	\$4.072.000
Egresos impuesto de renta		\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.338.365	\$13.274.888	\$29.149.709
Egresos impuesto para la equidad CREE		\$0	\$0	\$0	\$309.532	\$3.133.151	\$5.417.292	\$8.484.570
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$82.433.782	\$313.472.911	\$350.123.713	\$378.871.223	\$418.717.985	\$471.601.225	\$538.195.287
<b>NETO DISPONIBLE</b>		-\$82.433.782	\$36.925.595	\$70.994.020	\$122.417.991	\$194.236.527	\$291.657.667	\$424.908.770
Aporte de Socios		\$80.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Prestamo		\$17.000.000	\$0	\$0				
Distribucion de Excedentes			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>CAJA FINAL</b>		<b>\$14.566.218</b>	<b>\$36.925.595</b>	<b>\$70.994.020</b>	<b>\$122.417.991</b>	<b>\$194.236.527</b>	<b>\$291.657.667</b>	<b>\$424.908.770</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera del profesor Andrés Otero.

## 9.2. Estado de resultados

El estado de resultados muestra que para el primer año de operaciones se obtuvo una pérdida de \$39.477.310, lo cual es normal en empresas que recién inician su actividad con gastos pre operativos altos. No obstante, para los siguientes años, debido al incremento en las ventas, se obtienen utilidades incrementales, cerrando el sexto año con una utilidad neta de \$97.531.079 que corresponde al 15,63% del total de las ventas, de ese mismo año. Los costos variables son el rubro más alto del estado de resultados. En el primer año representan el 30,33% de las ventas. Sin embargo, debido al crecimiento en ventas, en el año sexto terminan siendo el 29,16% de las ventas, de ese mismo año. Los costos de nómina son el segundo rubro más alto iniciando en el primer año con un 24,23%, sin embargo, van reduciendo año a año hasta llegar al sexto año con una participación del 14,72% del total de las ventas de ese año, lo cual muestra un crecimiento orgánico muy positivo. Otros rubros importantes son los gastos operacionales y los gastos administrativos y de ventas que durante los seis años tienen un comportamiento regular y representan en promedio el 17% de las ventas (ver tabla 27).

Tabla 27

*Estado de resultados proyectado para los primeros 6 años de operación*

ESTADO DE RESULTADOS						
	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	\$312.111.792	\$357.055.890	\$399.902.597	\$455.888.960	\$528.831.194	\$624.020.809
Costos variables	\$94.665.492	\$104.132.041	\$116.627.886	\$132.955.790	\$154.228.716	\$181.989.885
Costo nomina	\$75.628.290	\$78.518.403	\$81.659.139	\$84.925.504	\$88.322.524	\$91.855.425
Gastos de Operación	\$67.502.081	\$71.270.474	\$75.042.755	\$78.730.012	\$83.812.902	\$89.827.837
Gastos de Administración y Ventas	\$64.755.279	\$68.223.353	\$72.666.156	\$77.972.218	\$84.373.507	\$92.190.629
Gastos preoperativos (diferidos)	\$46.945.782	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros	\$2.092.178	\$1.731.592	\$1.320.420	\$851.567	\$316.940	\$0
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-\$39.477.310</b>	<b>\$33.180.028</b>	<b>\$52.586.242</b>	<b>\$80.453.869</b>	<b>\$117.776.604</b>	<b>\$168.157.032</b>
Impuesto de Renta	\$0	\$0	\$4.338.365	\$13.274.888	\$29.149.709	\$55.491.821
Impuesto a la Equidad (CREE)	\$0	\$2.986.202	\$4.732.762	\$7.240.848	\$10.599.894	\$15.134.133
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$39.477.310</b>	<b>\$30.193.825</b>	<b>\$43.515.115</b>	<b>\$59.938.133</b>	<b>\$78.027.000</b>	<b>\$97.531.079</b>
Reserva legal	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-\$39.477.310</b>	<b>\$30.193.825</b>	<b>\$43.515.115</b>	<b>\$59.938.133</b>	<b>\$78.027.000</b>	<b>\$97.531.079</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera del Icesi 2015.

## 9.3. Balance General

Para hacer una interpretación objetiva del balance general proyectado se calcularon las dos principales razones financieras: la razón corriente y el nivel de endeudamiento (ver tabla 28). El

resultado de estos indicadores muestra una liquidez suficiente para cubrir las obligaciones en el corto plazo, a partir del año 2, lo cual ratifica lo evidenciado por el estado de flujo de efectivo.

En cuanto al nivel de endeudamiento, se observa que a lo largo de los seis años es bajo, lo cual le permite a la empresa tener la posibilidad de contraer más obligaciones para financiar sus operaciones, en caso de que lo llegara a necesitar. Los activos en el año sexto suman \$437.680.053 y el incremento a lo largo de los seis años se debe al flujo de caja de la empresa. Esto se traduce en una disponibilidad de efectivo permanente para cubrir las obligaciones contraídas. Los activos fijos inician en \$82.433.782 en el año cero y finalizan en \$10.275.200 en el año sexto, perdiendo valor año tras años debido a la depreciación. Los pasivos son bajos a lo largo de los 6 años. El préstamo se cubre en su totalidad al finalizar el año cuarto, mientras que los impuestos se mantienen en crecimiento y en el sexto año suman \$81.017.784 representando el 92,1% del total de los pasivos. El patrimonio crece de \$80.000.000 en el año cero a \$349.727.842 en el sexto año. Este incremento se debe básicamente a las utilidades que la empresa obtiene a lo largo de los primeros seis años de operación (ver tabla 29).

Tabla 28

*Razones financieras proyectadas para los primeros 6 años de operación*

	<b>Año 0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Razón corriente</b>	0,86	1,5	2,8	4,2	5,1	5,3	4,9
<b>Nivel de endeudamiento</b>	0,18	0,38	0,27	0,21	0,18	0,18	0,20

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29

*Balance general proyectado para los primeros 6 años de operación*

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	\$14.566.218	\$36.925.595	\$70.994.020	\$122.417.991	\$194.236.527	\$291.657.667	\$424.908.770
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Anticipo Impuesto (CREE)	\$0	\$1.248.447	\$2.676.671	\$1.599.610	\$1.823.556	\$2.115.325	\$2.496.083
Anticipo Impuesto (Retefuente)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$14.566.218</b>	<b>\$38.174.042</b>	<b>\$73.670.690</b>	<b>\$124.017.601</b>	<b>\$196.060.083</b>	<b>\$293.772.991</b>	<b>\$427.404.853</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$82.433.782</b>	<b>\$27.702.533</b>	<b>\$23.817.067</b>	<b>\$19.931.600</b>	<b>\$16.712.800</b>	<b>\$13.494.000</b>	<b>\$10.275.200</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$97.000.000</b>	<b>\$65.876.576</b>	<b>\$97.487.757</b>	<b>\$143.949.201</b>	<b>\$212.772.883</b>	<b>\$307.266.991</b>	<b>\$437.680.053</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>							
<b>PASIVO</b>							
Carga Prestacional por Pagar	\$0	\$4.592.000	\$4.775.680	\$4.966.707	\$5.165.375	\$5.371.991	\$5.586.870
Impuesto de Renta	\$0	\$0	\$0	\$4.338.365	\$13.274.888	\$29.149.709	\$55.491.821
Impuesto CREE		\$0	\$2.986.202	\$4.732.762	\$7.240.848	\$10.599.894	\$15.134.133
Impuestos locales por pagar	\$0	\$2.403.261	\$2.749.330	\$3.079.250	\$3.510.345	\$4.072.000	\$4.804.960
Iva por pagar	\$0	\$3.928.986	\$4.761.338	\$4.443.915	\$5.066.063	\$5.876.634	\$6.934.428
Obligaciones financieras	\$17.000.000	\$14.429.639	\$11.498.691	\$8.156.572	\$4.345.599	\$0	\$0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$17.000.000</b>	<b>\$25.353.885</b>	<b>\$26.771.242</b>	<b>\$29.717.571</b>	<b>\$38.603.120</b>	<b>\$55.070.228</b>	<b>\$87.952.211</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	\$80.000.000	\$80.000.000	\$80.000.000	\$80.000.000	\$80.000.000	\$80.000.000	\$80.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$0	\$0	-\$39.477.310	-\$9.283.485	\$34.231.630	\$94.169.763	\$172.196.763
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$0	-\$39.477.310	\$30.193.825	\$43.515.115	\$59.938.133	\$78.027.000	\$97.531.079
Reserva Legal	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$80.000.000</b>	<b>\$40.522.690</b>	<b>\$70.716.515</b>	<b>\$114.231.630</b>	<b>\$174.169.763</b>	<b>\$252.196.763</b>	<b>\$349.727.842</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$97.000.000</b>	<b>\$65.876.576</b>	<b>\$97.487.757</b>	<b>\$143.949.201</b>	<b>\$212.772.883</b>	<b>\$307.266.991</b>	<b>\$437.680.053</b>

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

## 10. Evaluación integral del proyecto

### 10.1. Flujo de caja totalmente neto

Utilizamos el valor de tres veces el EBITDA de la empresa para determinar el valor en el que se liquidaría la empresa si llegara a cerrarse.

El estado de flujo de caja totalmente neto permite identificar que a una tasa interna de retorno del 16%, las operaciones de la empresa maximizan la inversión en \$115.821.655, con un periodo de pago descontado de 3,87 años, lo cual quiere decir que el proyecto es rentable y por lo tanto viable. Se escogió este porcentaje como tasa de retorno esperada mínima, debido a que embarcarse en la creación de empresa es una decisión arriesgada y los socios esperan que como mínimo les genere un rendimiento del 16%. En este porcentaje se consideran también la tasa de inflación y la tasa del mercado financiero.

De otro lado, el estado de flujo de caja totalmente neto muestra que el proyecto tiene una TIR del 53,24%, la cual está por encima de la tasa interna de retorno mínima esperada por los empresarios, que es el 16%. Esto ratifica la viabilidad del proyecto (ver tabla 30).

Tabla 30

*Flujo de caja totalmente neto proyecto para los primeros 6 años de operación*

FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$0	-\$39.477.310	\$30.193.825	\$43.515.115	\$59.938.133	\$78.027.000	\$97.531.079
Total Depreciación	\$0	\$14.237.600	\$6.437.600	\$6.437.600	\$6.437.600	\$6.437.600	\$6.437.600
Pagos de capital		\$2.570.361	\$2.930.948	\$3.342.119	\$3.810.972	\$4.345.599	\$0
Total Amortización	\$0	\$666.667	\$666.667	\$666.667	\$0	\$0	\$0
EBITDA		-\$24.573.043	\$37.298.092	\$50.619.382	\$66.375.733	\$84.464.600	\$103.968.678
1. Flujo de fondos neto del periodo		-\$27.143.404	\$34.367.144	\$47.277.262	\$62.564.760	\$80.119.001	\$103.968.679
Inversiones de socios	\$80.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	\$17.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2. Inversiones netas del periodo	\$63.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3. Liquidación de la empresa							\$311.906.035
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$63.000.000	-\$27.143.404	\$34.367.144	\$47.277.262	\$62.564.760	\$80.119.001	\$415.874.714
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-\$63.000.000</b>	<b>-\$100.223.404</b>	<b>-\$81.892.005</b>	<b>-\$47.717.463</b>	<b>\$7.212.503</b>	<b>\$88.485.504</b>	<b>\$518.517.898</b>
Periodo de pago descontado	3,87						
Tasa interna de retorno	53,24%						
Valor presente neto	\$212.821.655						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

## 11. Análisis de riesgos

### 11.1. Riesgos del mercado

**Clientes:** este riesgo está determinado por la probabilidad de que se pierdan clientes por mal servicio, precios poco competitivos o baja calidad del producto.

**Proveedores:** existe el riesgo de que los proveedores no cumplan con los tiempos de entrega de la materia prima, entreguen materia prima de baja calidad, eleven los costos de los insumos lo cual podría llevar a dejar de producir o no tener los productos en el punto de venta a tiempo.

**Competencia:** este es un riesgo que siempre va a existir ya que como es un mercado en crecimiento cada día llegarán al mercado nuevos competidores con productos similares o sustitutos y bajos precios.

**Contingencias:** Monitoreo permanente al servicio y calidad del producto (buzón de sugerencias) para detectar fallas o anomalías y hacer los respectivos ajustes. Plan de capacitación en producto y servicio. Tener varios proveedores de materias primas y no solamente casarse con uno o dos. Innovación y desarrollo de nuevos productos y precios competitivos para enfrentar la competencia.

### 11.2. Riesgos técnicos

**Equipos de producción:** riesgo de fallas en los equipos como el horno y las batidoras, donde sea necesario interrumpir el proceso productivo para realizar mantenimiento correctivo o por compra de repuestos que sea necesario importar. Riesgos por robo de los equipos.

**Estructura eléctrica:** fallas en la acometida eléctrica o en los tableros eléctricos que implique detener el proceso de producción por mantenimiento correctivo, o en caso extremo, se produzca un corto circuito que genere un conato de incendio.

**Estructura física:** daños en las tuberías de suministro de agua potable o daños en las baterías sanitarias.

**Contingencias:** Plan de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos. Cámaras de seguridad y guarda ropas fuera de la planta de producción con revisiones aleatorias. Inspecciones mensuales de seguridad a las instalaciones que incluya: revisión a todo el sistema

eléctrico por proveedor certificado, revisión periódica de extintores con recarga oportuna de los mismos y revisión de instalaciones físicas y sanitarias. Capacitación en atención de emergencias.

### 11.3. Riesgos económicos

**Macroeconómicos:** variaciones en la tasa de cambio que puedan incrementar el precio de las materias primas importadas; inflación alta que reduzca el consumo; impuestos nuevos que afecten los costos del producto.

**Microeconómicos:** cambios en la demanda del producto por efectos de la competencia o por disposiciones gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional; que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa.

**Contingencias:** Este tipo de riesgos son poco controlables ya que son externos.

### 11.4. Riesgos financieros

**Capital:** riesgo de no tener disponibilidad de capital y liquidez para mantener en operación la empresa y cubrir las obligaciones con accionistas, empleados, bancos y proveedores.

**Rentabilidad:** pérdidas al final de cada ejercicio que pongan en riesgo la continuidad del negocio.

**Contingencias:** Política de colchón de efectivo de 15 días. Créditos con entidades financieras pre aprobados con bajas tasas de interés. Presupuestos mensuales de ingresos, de compras y de gastos amarrados a cumplimiento de metas.

## 12. Análisis de sensibilidad

### 12.1. Escenario optimista 1

En este escenario se asumió un incremento del 25% en las ventas, obteniendo como resultado una viabilidad aún mejor para el proyecto, pues la TIR aumenta al 101.33% (ver tabla 31).

Tabla 31

*Escenario optimista 1: incremento en ventas del 25%*

Escenario optimista 1: incremento del 25% en las ventas							
FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$0	\$7.260.701	\$79.797.809	\$94.034.865	\$111.788.795	\$131.513.221	\$152.785.372
EBITDA		\$22.164.967	\$86.902.075	\$101.139.131	\$118.226.395	\$137.950.820	\$159.222.972
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$63.000.000	\$19.594.606	\$83.971.128	\$97.797.012	\$114.415.423	\$133.605.221	\$636.891.886
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-\$63.000.000</b>	<b>-\$53.485.394</b>	<b>\$21.928.071</b>	<b>\$123.233.574</b>	<b>\$257.366.369</b>	<b>\$432.150.209</b>	<b>\$1.138.186.129</b>
Periodo de pago descontado	1,71						
Tasa interna de retorno	101,33%						
Valor presente neto	\$467.159.681						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

### 12.2. Escenario pesimista 1

En este escenario se asumió una disminución del 25% en las ventas, haciendo el proyecto inviable, pues la TIR es inferior a la tasa mínima de retorno esperada y el VPN es negativo, es decir, la inversión inicial no se recupera al sexto año de operación. (Ver tabla 32)

Tabla 32

*Escenario pesimista 1: disminución en ventas del 25%*

Escenario pesimista 1: disminución del 25% en las ventas							
FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$0	-\$86.933.411	-\$21.329.845	-\$8.464.815	\$8.087.470	\$24.540.780	\$42.276.785
EBITDA		-\$72.029.145	-\$14.225.578	-\$1.360.549	\$14.525.070	\$30.978.380	\$48.714.385
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$63.000.000	-\$74.599.506	-\$17.156.526	-\$4.702.668	\$10.714.098	\$26.632.781	\$194.857.541
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-\$63.000.000</b>	<b>-\$147.679.506</b>	<b>-\$188.464.753</b>	<b>-\$223.321.781</b>	<b>-\$248.339.168</b>	<b>-\$261.440.654</b>	<b>-\$108.413.618</b>
Periodo de pago descontado	0,00						
Tasa interna de retorno	7,75%						
Valor presente neto	-\$44.497.530						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

### 12.3. Escenario optimista 2

En este escenario se asumió un incremento del 15% en el precio de venta, obteniendo, al igual que en el primer escenario, una mejor viabilidad para el proyecto, pues la TIR aumenta al 95.95% (ver tabla 33).

Tabla 33

*Escenario optimista 2: incremento en el precio de venta del 15%*

Escenario optimista 2: incremento del 15% en el precio de venta							
FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$0	\$2.908.519	\$74.170.239	\$88.303.401	\$105.906.340	\$125.445.211	\$146.516.774
EBITDA		\$17.812.786	\$81.274.506	\$95.407.668	\$112.343.940	\$131.882.811	\$152.954.374
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$63.000.000	\$15.242.425	\$78.343.558	\$92.065.548	\$108.532.967	\$127.537.212	\$611.817.497
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-\$63.000.000</b>	<b>-\$57.837.575</b>	<b>\$11.251.970</b>	<b>\$105.117.834</b>	<b>\$230.469.655</b>	<b>\$394.882.012</b>	<b>\$1.069.880.631</b>
Periodo de pago descontado	1,84						
Tasa interna de retorno	95,95%						
Valor presente neto	\$439.124.218						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

### 12.4. Escenario pesimista 2

En este escenario se asumió una disminución del 15% en los precios de venta, haciendo el proyecto inviable, pues la TIR es inferior a la tasa mínima de retorno esperada y el VPN es negativo, es decir, la inversión inicial no se recupera al sexto año de operación (ver tabla 34)

Tabla 34

*Escenario pesimista 2: disminución en el precio de venta del 15%*

Escenario pesimista 2: disminución del 15% en el precio de venta							
FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$0	-\$82.150.794	-\$15.145.702	-\$1.538.575	\$13.969.926	\$30.608.789	\$48.545.383
EBITDA		-\$67.246.528	-\$8.041.435	\$5.565.691	\$20.407.526	\$37.046.389	\$54.982.983
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$63.000.000	-\$69.816.889	-\$10.972.383	\$2.223.572	\$16.596.553	\$32.700.790	\$219.931.930
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-\$63.000.000</b>	<b>-\$142.896.889</b>	<b>-\$176.732.774</b>	<b>-\$202.786.446</b>	<b>-\$218.635.724</b>	<b>-\$220.916.650</b>	<b>-\$36.331.384</b>
Periodo de pago descontado	0,00						
Tasa interna de retorno	13,29%						
Valor presente neto	-\$14.911.935						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2015.

### **13. Conclusiones**

Llevar esta idea de negocio a la realidad, traerá grandes beneficios para el mercado objetivo y a la población Caleña en general. Esto dado que para los socios, la creación de esta empresa va más allá de la oportunidad de generar unos ingresos y un patrimonio. A nivel personal, su objetivo principal está directamente relacionado con propósito de generar oportunidades laborales, al tiempo que se favorece a la construcción de ciudad y se ofrecen a los consumidores productos de excelente calidad.

El análisis financiero del proyecto permite identificar que las operaciones de la empresa llevan a que a finales del tercer año se recupere la inversión y esta se maximice al final del sexto año, lo cual quiere decir que el proyecto es económicamente rentable y por lo tanto viable.



## Glosario

**Cupcake:** literalmente en español: «tarta en taza», es una pequeña porción de torta para una persona.

**Serendipia:** descubrimiento o hallazgo afortunado e inesperado que se produce cuando se está buscando otra cosa distinta.

**Red velvet:** terciopelo rojo

**Facebook:** red social

**Twitter:** red social

**Tweet:** publicación que se realiza en la red social Twitter

**Instagram:** red social

**Petit fours:** expresión francesa que traduce masa fina o masita.

**Frosting:** proceso de glaseado o decoración de tortas o pasteles

**Muffin:** panquecito o panqueque

**Doughnuts:** donas

## Referencias bibliográficas

- INVIMA. (14 de Noviembre de 2013). Recuperado el 19 de Abril de 2015, de [www.invima.com.co](http://www.invima.com.co)
- Facebook. (06 de 06 de 2015). Recuperado el 06 de 06 de 2015, de <https://www.facebook.com/business/a/boost-a-post>
- Twitter. (06 de 06 de 2015). Recuperado el 06 de 06 de 2015, de <https://business.twitter.com/es/solutions/promoted-tweets>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2011). *Cali en cifras*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de Departamento de Planeación: [www.planeacion.cali.gov.co](http://www.planeacion.cali.gov.co)
- Ananda, Taller Dulce. (15 de Febrero de 2015). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de [www.anadaweb.com](http://www.anadaweb.com)
- ANIF. (2014). *Mercados Industriales 2014*. Bogotá: Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF.
- ANIF, Centro de Estudios Económicos. (2014). *Mercados Industriales 2014*. Bogotá: Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF.
- BakedbyMelissa. (s.f.). *FAQ*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de [www.bakedbymelissa.com](http://www.bakedbymelissa.com)
- Banco de la República. (2013). *Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER)*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)
- Betty Crocker. (2011). *The Big Book of Cupcakes*. Hoboken, New Jersey: Wiley Publishing Inc.
- Cámara de Comercio de Cali. (2013). *Compromisos para operar y funcionar legalmente*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co)
- Carter, B. (25 de Febrero de 2004). *Record Ratings for Final Fling With 'Sex'*. Recuperado el 4 de Febrero de 2015, de The New York Times: <http://www.nytimes.com/2004/02/25/arts/record-ratings-for-final-pling-with-sex.html>
- Centro de Atención Empresarial. (2011). *Portal Nacional de Creación de Empresas*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de [www.crearempresa.com.co](http://www.crearempresa.com.co)
- DANE. (15 de Marzo de 2007). *Características de Género*. Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Empresa Mía. (2014). *Hacer Empresa*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de [www.empresamia.com](http://www.empresamia.com)
- Euromonitor. (2014). *Sector Capsule: Baked Goods in Colombia*. Euromonitor International.

- Federación Agroalimentaria de la Unión General de Trabajadores. (2013). *Higiene en Panadería y Pastelería*. Recuperado el Marzo 15 de 2015, de [www.prevencionlaboral.org/pdf/.../Libro-Higiene-Panaderia.pdf](http://www.prevencionlaboral.org/pdf/.../Libro-Higiene-Panaderia.pdf)
- Ministerio de Comercio, I. y. (2009). *Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S*. Bogotá.
- Ministerio del Trabajo. (2011). *Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)
- Misión Pyme. (15 de Agosto de 2014). *¿y por qué una SAS?* Recuperado el 19 de Abril de 2015, de [www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com)
- MisiónPyme. (2001). *Amasando Negocios*. Bogotá: MisiónPyme.
- MisiónPyme. (2011). *Amasando Negocios*. Bogotá: MisiónPyme.
- MisiónPyme. (2014). Se Mueven Los Negocios. *MisiónPyme, Su Herramienta de Gestión Empresarial*, 20-21; 56-57.
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Manual de Capacitación para la Manipulación de Alimentos*. Buenos Aires.
- Pallomaro S.A. (18 de Noviembre de 2014). *Áreas de Negocios de Comidas*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <https://www.pallomaro.com/?s=area+de+negocios>
- Portafolio. (15 de Abril de 2013). Mujeres, las grandes compradoras. *Portafolico.co*.
- PriceSmart. (s.f.). *Beneficios de PriceSmart*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de [www.pricemart.com.co](http://www.pricemart.com.co)
- Sax, D. (09 de 07 de 2014). *A Eulogy for Crumbs, But Not Cupcakes, America's Most Perfect Cake*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de Time Magazine: <http://time.com/2969584/crumbs-cupcakes-food-trend/>
- Secretaría de Gobierno de Cali. (s.f.). *Espacio Publico Reglamentacion*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de [www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co)
- Torres, A. M. (2012). La pastelería en Colombia: del empirismo a la tecnificación. *La Barra*.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Cali: Pearson.

## Anexos

### Anexo A: Encuesta de mercado

Somos estudiantes de último semestre de la Maestría en Administración de la Universidad Icesi y estamos realizando una investigación de mercado con el ánimo de saber el grado de conocimiento y comportamiento de compra de productos de pastelería y repostería, en especial de *cupcakes*, en la ciudad de Cali.

La información recolectada se utilizará con fines académicos y será manejada con total confidencialidad.

Agradecemos su colaboración respondiendo la siguiente encuesta:

1. Sexo:  
Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
  
2. Seleccione el rango de su edad:
  - a. 15 a 20 años \_\_\_\_\_
  - b. 21 a 25 años \_\_\_\_\_
  - c. 26 a 35 años \_\_\_\_\_
  - d. 36 a 45 años \_\_\_\_\_
  - e. Más de 46 \_\_\_\_\_
  
3. Seleccione el estrato socioeconómico donde usted vive:
  - a. Estrato 1 y 2 \_\_\_\_\_
  - b. Estrato 3 \_\_\_\_\_
  - c. Estrato 4 \_\_\_\_\_
  - d. Estrato 5 \_\_\_\_\_
  - e. Estrato 6 \_\_\_\_\_
  
4. ¿En qué actividades se desenvuelve usted diariamente?
  - a. Ama de casa \_\_\_\_\_
  - b. Empleado dependiente \_\_\_\_\_
  - c. Empleado independiente \_\_\_\_\_
  - d. Estudiante Universitario \_\_\_\_\_
  - e. Estudiante Colegio \_\_\_\_\_
  
5. ¿Consume usted productos de pastelería tales como: tortas, postres, galletas, *cupcakes*, *muffins*?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 Si la respuesta fue "NO", por favor amplíe: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
6. ¿Conoce usted los pastelitos llamados *cupcakes*? (ver prototipo en fotografía)  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
7. ¿Compra o ha comprado *cupcakes*?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 Si la respuesta fue "NO", por favor amplíe: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**NOTA: Si la respuesta al ítem anterior fue "NO", por favor continúe respondiendo la encuesta a partir de la pregunta número 15**

8. ¿Con que frecuencia compra de *cupcakes*?
  - a. 4 o más veces al mes \_\_\_\_\_
  - b. 3 veces al mes \_\_\_\_\_
  - c. 2 veces al mes \_\_\_\_\_
  - d. 1 vez al mes \_\_\_\_\_
  - e. Rara vez \_\_\_\_\_
  
9. Seleccione los dos motivos principales por los cuales usted compra *cupcakes*
  - a. Para consumirlos \_\_\_\_\_
  - b. Para obsequiarlos \_\_\_\_\_
  - c. Para celebrar cumpleaños \_\_\_\_\_
  - d. Para celebrar fechas especiales \_\_\_\_\_
  - e. Para eventos o reuniones corporativas \_\_\_\_\_
  
10. Seleccione dos características (las más importantes para usted) por las cuales compra *cupcakes*
  - a. Por el precio \_\_\_\_\_
  - b. Por el sabor \_\_\_\_\_
  - c. Por el tamaño \_\_\_\_\_
  - d. Por la decoración \_\_\_\_\_
  - e. Porque están de moda \_\_\_\_\_
  
11. Cuando compra *cupcakes* ¿Qué cantidad compra?
  - a. De 1 a 2 \_\_\_\_\_
  - b. De 3 a 5 \_\_\_\_\_
  - c. 6 o más \_\_\_\_\_
  
12. Seleccione el sabor de *cupcake* que ha comprado con más frecuencia
  - a. Vainilla \_\_\_\_\_
  - b. Chocolate \_\_\_\_\_
  - c. Naranja \_\_\_\_\_
  - d. Red velvet \_\_\_\_\_
  - e. Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
  
13. Normalmente ¿Dónde realiza la compra de *cupcakes*?
  - a. Panaderías o pastelerías \_\_\_\_\_
  - b. Puntos de venta especializados en *cupcakes* \_\_\_\_\_
  - c. Supermercados \_\_\_\_\_
  - d. Amigos o conocidos \_\_\_\_\_
  - e. Por Internet \_\_\_\_\_
  
14. Si en la pregunta anterior marcó a, b o c, por favor díganos el nombre del establecimiento donde compra los *cupcakes*:  
\_\_\_\_\_

Las siguientes preguntas se enfocan específicamente en nuestra propuesta de negocio, la cual consiste en **crear pequeños puntos de venta donde se ofrecerán mini cupcakes de diferentes sabores y donde el consumidor tendrá la posibilidad de armar una caja con 6, 12 o 20 unidades de mini cupcakes por un precio fijo, sin importar los sabores que elija. Por su tamaño, estos mini cupcakes tendrán menos calorías que los cupcakes tradicionales del mercado.**

(Por favor ver las imágenes que se muestran a continuación)

15. ¿Le parece atractiva nuestra propuesta de negocio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

---

16. ¿De las presentaciones sugeridas ¿Cuál compraría?

- a. Cajita de *cupcakes* x 6 unds
- b. Cajita de *cupcakes* x 12 unds
- c. Cajita de *cupcakes* x 20 unds

17. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por una cajita de 6 mini *cupcakes*

- a. Entre \$4.500 y \$5.500 \_\_\_\_\_
- b. Entre \$5.600 y \$6.500 \_\_\_\_\_
- c. Entre \$6.600 y \$7.500 \_\_\_\_\_

18. ¿Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por una cajita de 12 mini *cupcakes*?

- a. Entre \$9.000 y \$11.000 \_\_\_\_\_
- b. Entre \$11.100 y \$13.000 \_\_\_\_\_
- c. Entre \$13.100 y \$15.000 \_\_\_\_\_

19. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por una cajita de 20 mini *cupcakes*

- a. Entre \$18.000 y \$20.000 \_\_\_\_\_
- b. Entre \$20.100 y \$22.000 \_\_\_\_\_
- c. Entre \$22.100 y \$24.000 \_\_\_\_\_

20. Seleccione el motivo que lo impulsaría comprar nuestras cajitas de 6, 12 o 20 unds de mini *cupcakes* (puede seleccionar varias opciones)

- a. Para consumirlos \_\_\_\_\_
- b. Para obsequiarlos \_\_\_\_\_
- c. Para celebrar cumpleaños \_\_\_\_\_
- d. Para celebrar fechas especiales \_\_\_\_\_
- e. Para eventos o reuniones corporativas \_\_\_\_\_