

**PLAN DE EMPRESA
“LA CASA DEL POSTRE”**

**PRESENTADO POR:
ANDRÉS FELIPE CASTILLO G.
VIVIANA KATHERINE TRUJILLO H.**

**TUTOR:
ALBA TATIANA PEÑA G.**

**UNIVERSIDAD ICESI
SANTIAGO DE CALI, MAYO 22 DE 2012**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| 1. ANÁLISIS DE MERCADO | 6 |
| 1.1 Análisis de sector restaurantes..... | 6 |
| 1.2 Clientes..... | 9 |
| 1.3 Definición de producto y servicios..... | 9 |
| 1.4 Análisis de los competidores..... | 11 |
| 1.5 Tamaño del mercado..... | 12 |
| 1.6 Estrategias de mercadeo..... | 13 |
| 1.7 Plan de ventas..... | 15 |
| 2. ANÁLISIS TÉCNICO | 16 |
| 2.1 Cadena de valor..... | 16 |
| 2.2 Procesos productivos o de prestación del servicio..... | 16 |
| 2.3 Proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos o de suministros...21 | |
| 2.3.1 Proveedores..... | 21 |
| 2.3.2 Sistemas de control..... | 22 |
| 2.3.3 Consumos de materias primas, insumos y servicios..... | 25 |
| 2.4 Distribución de planta, oficinas y equipos..... | 27 |
| 2.5 Instalaciones..... | 28 |
| 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO | 29 |
| 3.1 Grupo empresarial..... | 29 |
| 3.2 La organización..... | 30 |
| 3.2.1 Descripción de las funciones del departamento..... | 30 |
| 3.2.2 Personal ejecutivo..... | 30 |
| 3.2.3 Empleados..... | 32 |
| 3.3 Políticas de empleados..... | 32 |
| 3.4 Mecanismos de control de los empleados..... | 32 |
| 3.4.1 Caja..... | 32 |
| 3.5 Servicio al cliente..... | 33 |
| 3.5.1 Política de servicio al cliente..... | 34 |
| 3.5.2 Política de pago..... | 34 |
| 3.5.3 Política ambiental..... | 34 |
| 4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL | 34 |
| 4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual..... | 34 |
| 4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones..... | 36 |
| 4.3 Tipo de sociedad..... | 36 |
| 4.4 Efectos sociales y responsabilidades..... | 38 |
| 4.5 Aspectos tributarios..... | 38 |
| 5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES | 41 |
| 6. ANÁLISIS ECONÓMICO | 42 |
| 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo... 42 | |
| 6.2 Los ingresos, costos y gastos..... | 42 |
| 6.2.1 Ingresos | |
| 6.2.2 Costos | |
| 6.2.3 Gastos | |

| | |
|---|-----------|
| 6.3 Presupuesto de consumos y compras | 42 |
| 6.4 Presupuestos de gastos de personal..... | 42 |
| 6.5 Presupuestos de gastos de operación..... | 42 |
| 6.6 Presupuestos de gastos de operación de administración y ventas..... | 42 |
| 7. ANÁLISIS FINANCIERO..... | 43 |
| 7.1 Flujo de caja..... | 43 |
| 7.2 Estado de resultados..... | 43 |
| 7.3 Balance general..... | 43 |
| 7.4. Otros análisis..... | 44 |
| 8. EVALUACION DEL PROYECTO | 44 |
| 9. ANÁLISIS DE RIESGO Y SENSIBILIDAD..... | 44 |
| 9.1 Identificación de variables críticas..... | 43 |
| 9.2 Acciones propuestas para cada riesgo..... | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 46 |

RESUMEN

La Casa del Postre es un plan de empresa el cual, nos permite ver la viabilidad del negocio de venta de postres personalizados, por medio de una barra de servicio.

Contiene un análisis de mercado el cual permite conocer las tendencias, gustos y costumbres de la población de las estratos del 3 al 6 de las ciudades de Santiago de Cali y Jamundi, con lo cual se creó una estrategia de mercadeo la cual permite garantizar el flujo de clientes contante para que el negocio sea rentable y sostenible en el tiempo.

Palabras claves: personalización, postres, barra, comportamiento de consumidor, viabilidad, preferencias, competidores, mercado.

RESUMEN EJECUTIVO

La Casa del Postre S.A.S. se establecerá en la vía Panamericana a la altura del Km 3 vía Cali-Jamundi, con el propósito de brindar espacio natural, lleno de irresistibles tentaciones dulces para toda la familia, de una manera amena y personalizada.

Inicialmente, tendremos una barra de postres; con frutas y salsas naturales que podrán ser combinadas como el cliente lo desee por medio de diferentes tipos de combos.

Sus productos serán tortas, flanes, frutas frescas y salsas, con las cuales nuestros clientes podrán personalizar sus postres por medio de diferentes tipos de combos.

El grupo empresarial está conformado por dos administradores de empresas de la universidad ICESI; Viviana K. Trujillo H., quien cuenta con más de 7 años de experiencia en el área comercial y administrativa y Andrés Felipe Castillo G., el cual cuenta con 8 años de experiencia en el área administrativa y financiera.

La Casa del Postre S.A.S requiere una inversión inicial de \$30.080.000, de los cuales el grupo empresarial gestor aporta la suma de \$10.000.000, el dinero restante se financiará por medio del Fondo Emprender.

La oportunidad de empresa es clara, ya que no existe en la región empresa alguna que les permita a los clientes un ambiente natural y a la vez la personalización de los postres; además este modelo de empresa no genera competencia directa en el sector, el cual, tiene una tasa de crecimiento del 6% anual.

La rentabilidad del proyecto es de \$27,89 % anual muy superior a cualquier opción financiera existente en el mercado. El valor presente neto es de \$8.786.393 anual y el periodo de pago descotado es de tres años.

La Casa del Postre con un 98% de sus metas de mercado, consigue su equilibrio económico.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 Análisis de sector restaurantes

Según la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos realizada en el 2010, a nivel mundial, se proyecta que el sector de restaurantes en un día típico en el 2011 la venta sea de US\$1.6 billones, así como se espera que 130 millones de personas sean usuarios del servicio de comidas en un día típico en el 2011.

En Colombia, según el presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodres, las ventas desde el 2004 hasta el 2008 han venido creciendo a un ritmo del 6% anual, al contrario de otras actividades económicas, el sector de restaurantes genera numerosos empleos tanto directos como indirectos; lo que es un claro jalónador de la economía.

Según la revista La Barra en el informe anual de gastronomía y Hospitalidad de agosto de 2008, el sector de restaurantes en Colombia genera aproximadamente 373.000 empleos, lo que representa una enorme ventaja en términos de empleo, puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada; circunstancia que facilita el que muchos colombianos puedan vincularse a él.

La variedad, calidad y oportunidad son algunas de las ventajas que ofrecen los nuevos restaurantes en el país. Una mayor exposición a otras culturas ha promovido la multiplicidad en la oferta gastronómica.

Cifras 2011

Según información suministrada por el DANE, este sector en el año 2009 aportó el 4.3% del PIB y aumentó en el 2010 al 7.2%. Este incremento representa un crecimiento significativo a pesar de que los informes de esta entidad muestran que 7 de cada 10 colombianos, aseguraron en 2009 asistir frecuentemente a un restaurante de comida rápida y para el año 2010 esta proporción bajó a seis de cada 10 consumidores (64%).

De acuerdo a las cifras del DANE En el segundo trimestre de 2011, el sector de actividades de comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles presentó un aumento en 7,2%, explicado por el crecimiento de los servicios de comercio en 8,9%, de los servicios de reparación en 4,6% y de los servicios de hotelería y restaurantes en 3,7%; todos comparados con el mismo período del año 2010.

El sector de restaurantes es intensivo en mano de obra. Genera 373 mil plazas, alrededor del 2% del empleo total de la economía. La Encuesta de Hogares del Dane, en su módulo de informalidad laboral, revela que el 40%

del empleo informal de Colombia se da en el sector del comercio, hoteles y restaurantes.

Según estudios de la empresa Raddar del año 2010, dedicada a realizar estudios de consumo en el país, un colombiano promedio destina al año para comer por fuera 293.500 pesos, lo que equivale mensualmente a \$24.500. Por ciudad, el gasto per cápita está repartido de la siguiente forma: \$63.988 pesos, Cali; Medellín, \$50.751; Bogotá \$49.096; siguen Barranquilla, Neiva, Pereira, Manizales y Cúcuta.

Según la revista la barra edición 43 del año 2010 ante una crisis económica, la reacción de la gente es actuar de manera racional y no aspiracional. El consumo en restaurantes es un rubro que va de la mano de algo más allá que “ir a comer”. “El consumidor compra experiencias. Va un sitio por la decoración, para disfrutar de un buen rato, para salir con alguna persona o para comer con la familia”. Este factor hace que, para no salirse del bolsillo de la gente y el producto no se salga del carrito, sea necesario ofrecer esa experiencia al consumidor.

Por otro lado, la revista concluye que el tamaño del mercado no importa, porque el consumidor colombiano siempre destinará un presupuesto al gasto de consumo. “La gente ha dejado de comprar bienes durables o ropa, y han dejado de almorzar en la calle; pero el gasto de consumo, a pesar de desacelerarse, se mantiene y el colombiano seguirá comiendo helado, invitando a la novia o saliendo a comer en familia. Todo porque somos un país en el que nos gusta gastar en diversión y esparcimiento”. El colombiano seguirá consumiendo por fuera, pero seguirá llevando el almuerzo al trabajo, habrá un solo afectado: los restaurantes ejecutivos.

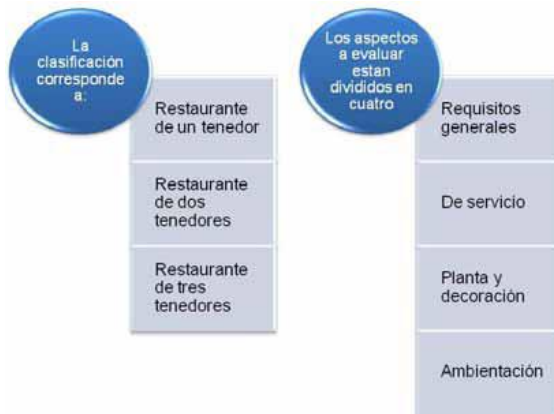
De acuerdo al DANE el 2011 cerró con un índice de precios al consumidor (IPC) de un 3.73%, superior al del año 2010 que registró un 3.17%. Diciembre presentó una variación mensual del 0.42% en el IPC, siendo este el menor IPC de los últimos 4 años en el mes de Diciembre

Franquicias.

Según la investigación de riesgos realizada por la compañía Sura en el 2010 Sólo el 10% de los restaurantes que opera bajo el esquema de franquicia fracasa el primer año, en tanto que el 85% de ellos perdura, hasta los cinco años, con su propietario original.

El 22.7% de las franquicias en el país, hacen parte del tema de los alimentos con las comidas rápidas y restaurantes y bares.

Calificación de restaurantes



Según ICONTEC, norma sectorial colombiana NTS-USNA 008. Categorización de restaurantes por tenedores, un sitio con la calificación cuenta con más de 300 requisitos de calidad que le garantizan a los clientes desde una comida inocua, hasta un establecimiento preparado para cualquier situación de emergencia o peligro.

Tendencias del sector

- Los restaurantes temáticos como por ejemplo la familia: los restaurantes pueden ofrecer una atmósfera agradable para familias, donde los niños puedan sentirse cómodos y comer lo que les gusta, al mismo tiempo que los padres pueden tranquilamente degustar alimentos de su agrado.
- La gastronomía molecular es lo que manda hoy por hoy.
- La innovación en los platos y arquitectura.
- Internacionalizar la cocina colombiana será el principal reto para todo el país.
- La competencia en el país se ha ido incrementando porque el mercado de comidas se ha dinamizado no solamente con la aparición de nuevas marcas extranjeras, sino también con la Creación y el desarrollo de marcas nacionales.

La Casa del Postre según el CIU, está ubicada en la división 55 de Hoteles, Restaurantes, Bares y similares, con el código 5521 que pertenece al expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.

Por lo anterior, La Casa del Postre tiene una gran oportunidad en el sector ya que este se encuentra en constante crecimiento, además acierta al incluir en

su menú postres tradicionales, de moda y personalizados con el propósito de cubrir todos los segmentos del mercado.

1.2 Clientes

Nuestros clientes son personas de estratos 3, 4, 5 y 6 del municipio de Jamundí y la ciudad de Cali que quieran dar un paseo y comer un postre como ellos lo deseen, para determinar las características del mercado se realizó una encuesta por medio de entrevistas, la selección de la muestra se hizo por medio del Muestreo Aleatorio Simple definiendo a la población objetivo como infinita. Se realizaron 37 encuestas de la población objetivo, para un error de estimación máximo $\pm 15.6\%$ con un nivel de confianza del 95%, y un nivel de significancia del 5%. A continuación, se presentan los principales resultados de esta investigación:

1. De los 37 clientes encuestados solo 3 son diabéticos, lo que representa el 8%, una cifra no muy significativa a la hora de evaluar el plan de empresa.
2. El 89 % de los clientes encuestados pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6, lo que va acorde con nuestra investigación de mercado.
3. De nuestros clientes encuestados el 65% consumen postre una vez a la semana, el 68% los fines de semana, así como el 65% lo hace con su familia.
4. El 38% de nuestros clientes encuestados consumen postre por entretenimiento y el 62% en ocasiones especiales o antojos.
5. Al 100% de nuestros clientes encuestados les gustaría personalizar su postre y al 97% le gustaría hacerlo en un ambiente natural y familiar.
6. El 73% de nuestros clientes encuestados están dispuestos a pagar hasta \$5.000 por cada postre.

1.3. Definición de producto y servicios

La Casa del Postre ofrecerá un espacio natural, lleno de irresistibles tentaciones dulces para toda la familia, de una manera amena y personalizada.

Inicialmente, tendremos una barra de postres; con frutas y salsas naturales que podrán ser combinadas como el cliente lo desee por medio de diferentes tipos de combos.

A continuación se presentan los diferentes productos con los cuales el cliente puede armar su combo.

| SALSA | FRUTAS | TORTA/FLAN |
|--------------------|---------|---------------------|
| SALSA DE CHOCOLATE | MANGO | FLAN DE MILO |
| CREMA DE LECHE | LULO | FLAN DE TRES LECHES |
| CREMA CHANTILLÍ | FRESA | FLAN DE MARACUYA |
| HELADO | BANANO | TORTA DE CHOCOLATE |
| LECHE CONDENSADA | DURAZNO | MANTECADA |
| SALSA DE MORA | PERA | TORTA DE GENOVESA |
| SALSA DE MELOCOTON | MELON | HELADO |

En el siguiente cuadro se muestra los diferentes tipos de combos que La Casa del Postre ofrecerá a sus clientes:

| COMBOS | |
|---------|---|
| COMBO 1 | 1 TORTA + 1 SALSA + 1 FRUTA |
| COMBO 2 | 2 FRUTAS + 2 SALSAS |
| COMBO 3 | 1 FLAN + 1 FRUTA + 1 SALSA |
| COMBO 4 | 1 TORTA + 1 FRUTA + 1 HELADO |
| COMBO 5 | 1 TORTA + 1 FRUTAS +1 HELADO + 1 SALSA + 1 FLAN |

1.4 Análisis de los competidores

A continuación, se ilustra el cuadro comparativo de las empresas que se consideran competencia directa e indirecta, donde se evalúan los aspectos más relevantes del negocio:

| EMPRESA | OBJETO DE LA EMPRESA | PRODUCTOS | PRODUCTO PERSONALIZADO | BARRA DE POSTRES | UBICACIÓN | SITIO | RANGO DE PRECIO |
|---------------------|--|---------------------------|------------------------|------------------|---|-----------|-------------------|
| HACIENDA LA GLORIA | La empresa comercializa eventos y recreación ya sean matrimoniales, empresariales, deportivos, ejecutivos etc. Además, de la venta de diferentes productos por medio de un parque ecológico. | POSTRES | NO | NO | Se encuentra ubicada en el Km 19 Vía a Jamundi. | CAMPESTRE | \$4.500 |
| CHOLADOS DE JAMUNDI | Son una serie de microempresa en donde cuentan con carros-heladerías para la venta de helados con frutas, luladas, raspados, ensaladas entre otros. | CHOLADOS | NO | NO | Ubicadas en el corazón de Jamundi | PLAZOLETA | \$2.000 a \$6.000 |
| LOS POSTRES | Microempresa dedicada a la venta de postres de limón. | POSTRES | NO | NO | Ubicada en la antigua vía Cali-Jamundi cerca a Tecno químicas | LOCAL | \$3.500 |
| HELADERIAS | Ventas de helado y postres en tiendas. | HELADOS | NO | NO | En todos los barrios de la ciudad de Jamundi | LOCAL | \$1.000 a \$4.500 |
| HELADOS DE COCO | Venta de helados de Coco y postres. | POSTRES Y HELADOS DE COCO | NO | NO | Ubicada en la vía Jamundi-Cali | CASETA | \$1.500 \$3.500 |
| POSTRES Y PONQUES | Venta de postres en diferentes clases | POSTRES | NO | NO | Ubicada en distintos lugares de la ciudad | LOCAL | \$4.500 |
| CREPES AND WAFIES | Venta de helados | HELADOS | NO | NO | Ubicado por toda la ciudad, cuenta con e sedes | LOCAL | \$4.500 |

Después del análisis anterior, podemos concluir que nuestro valor diferenciador se constituye en la configuración del producto con acompañantes y el formato de especialización que ofrecemos con la barra de postres personalizados y la experiencia de compra única gracias al ambiente familiar.

1.5 Tamaño del mercado

Según las proyecciones realizadas por la Alcaldía de Santiago de Cali en el informe; “Cali en cifras del año 2010”, basado en el último censo del año 2005, el cuadro siguiente indica la proyección de la población total de la ciudad en los años 2010 y 2011:

| AÑO | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| POBLACIÓN | 2,244,639 | 2,269,630 | 2,294,596 |

Según datos del Departamento de Planeación Municipal del año 2010, la ciudad de Cali se encuentra distribuida según los estratos socioeconómicos de la siguiente manera:

| | |
|-------------------|---------------------------|
| BAJO-BAJO: 21,6% | -CORRESPONDE AL ESTRATO 1 |
| BAJO: 31,7% | -CORRESPONDE AL ESTRATO 2 |
| MEDIO-BAJO: 30,6% | -CORRESPONDE AL ESTRATO 3 |
| MEDIO: 7,1% | -CORRESPONDE AL ESTRATO 4 |
| MEDIO-ALTO: 7,1% | -CORRESPONDE AL ESTRATO 5 |
| ALTO: 1,9% | -CORRESPONDE AL ESTRATO 6 |

Por lo anterior, nuestro porcentaje de clientes potenciales en la ciudad de Cali es el 46,7% de la población total, pero 39.036 personas de esta cifra son diabéticas, según el boletín del informativo de la Secretaria de Salud Pública y Municipal de Santiago de Cali del 2011, por lo tanto, obtenemos un total de 1.053.346 personas como mercado objetivo.

De acuerdo, a la información recopilada de la página de la Alcaldía de Jamundi, el número de habitantes cabecera es de 50.591 personas, se estima que el 65% de la población pertenece a estratos 1 y 2, el 35% corresponde a los estratos 3, 4, 5 y 6, siendo estos últimos nuestro mercado objetivo. Por lo tanto, el número de clientes potenciales representado en cifras en la ciudad de Jamundi es 17.706 personas.

De acuerdo a lo anterior, el número de clientes potenciales en total es de 1.089.282 personas.

A continuación, se realiza el análisis DOFA, de acuerdo a las investigaciones realizadas anteriormente:

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| Falta de experiencia en la manipulación personal y producción de alimentos a gran escala. | El sector de hoteles y restaurantes está en crecimiento. |
| Recursos económicos escasos. Falta de experiencia con los proveedores, políticas de entrega, descuentos por volúmenes y formas de pago | No existe actualmente un tipo de empresa similar a la casa del postre. |
| No disponibilidad del terreno para la ubicación de la empresa. | Las personas buscan experimentar nuevas cosas. |
| | No existen barreras de entrada al mercado de restaurantes. |
| | Expansión a otros países y dinámica de turismo |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| Más de 5 años de estudio y experiencia de los socios en el área comercial, cartera y finanzas en el sector financiero y vehículos. | Nueva cultura de consumo, bajo en calorías. |
| Producto personalizado e innovador. | Encarecimiento de alimentos. |
| Propietarios con gran visión empresarial. | El bajo precio que los consumidores están dispuestos a pagar según encuesta realizada. |
| Disponibilidad de un gastrónomo con especialidad en repostería. | Competencia desleal debido a la alta informalidad del sector. |

1.6. Estrategias de mercadeo

Teniendo en cuenta las cuatro P, nuestras estrategias de mercadeo son:

Producto:

Inicialmente tendremos una barra de postres, con frutas y salsas naturales, que podrán ser combinadas como el cliente lo desee; por medio de diferentes tipos de combos.

A continuación se describen los diferentes combos:

| COMBOS | |
|---------|--|
| COMBO 1 | 1 TORTA + 1 SALSA + 1 FRUTA |
| COMBO 2 | 2 FRUTAS + 2 SALSAS |
| COMBO 3 | 1 FLAN + 1 FRUTA + 1 SALSA |
| COMBO 4 | 1 TORTA + 1 FRUTA + 1 HELADO |
| COMBO 5 | 1 TORTA + 1 FRUTAS + 1 HELADO + 1 SALSA + 1 FLAN |

Plaza:

La Casa del Postre contará con un lote campestre ubicado estratégicamente en la vía Cali-Jamundi o vía Panamericana de fácil acceso y orientación, dándole un valor agregado y aspecto diferenciador por sus zonas verdes y encuentro con la naturaleza, reviviendo así; su espacio y ambiente familiar.

Promoción:

La Casa del postre dispondrá del 1% de sus ventas para realizar diferentes tipos de campañas como lo son:

Campaña de Remate Dulce en los restaurantes aledaños al local

Según entrevista realizada al Señor Carlos Muñoz dueño y administrador del restaurante y bar Fogón y sazón con especialidad en asados, ubicado en la altura de la Calle 25 con 125 antigua vía Cali- Jamundi, el promedio de clientes de lunes a viernes es de 125 clientes, es decir 25 clientes diarios, los días sábados, con 100 clientes, los días Domingos y festivos con 300 clientes, para un total de 525 clientes a la semana y 2100 clientes al mes lo cual nos ayuda a tener una idea de los clientes potenciales que podremos atender.

También se realizo investigación de campo la cual dio como resultado que existen en total 16 restaurantes ubicados en las cercanías de la Casa del Postre en los cuales se repartirán volantes invitando a los clientes potenciales a un remate dulce en nuestras instalaciones

Campaña Universidades

De igual manera, se repartirán volantes y muestras del producto en las diferentes universidades pertenecientes al sector como la Universidad Icesi, Javeriana, San Buenaventura, Católica, San Martin, entre otras.

Campaña unidades residenciales

Se repartirán volantes en las diferentes unidades de nuestros clientes objetivos, en los barrios de Cali y Jamundi; como Ciudad Jardín, Valle del Lili, el Caney, San Joaquín, Multicentro, el Ingenio, La flora, las Mercedes, El Castillo, Cinco Soles, entre otros, participará en las diferentes actividades de las unidades llevando muestras de nuestros postres.

Campañas empresariales

Se visitarán las grandes empresas de la región en donde podremos ofrecer nuestro producto, tales como; Tecnoquimicas, el Sector bancario, Coomeva, Laboratorios Baxter, entre otros.

Campaña Redes Sociales

Se hará uso de las redes sociales como Facebook y Twitter, con el fin crear campañas de expectativa, adoptar seguidores y dar a conocer nuestros diferentes productos.

Metodología de las Campañas.

Todas nuestras campañas tendrán un enfoque de acuerdo a las celebraciones de cada mes, es decir si estamos en el mes de Mayo todos nuestros esfuerzos se verán encaminados a que nuestros clientes lleven a sus madres a pasar un rato dulce en nuestro negocio, o si estamos en el mes de Diciembre nuestra estrategia se verá enfocada hacia toda la población de estudiantes que se encuentren en Vacaciones.

Precio:

Teniendo en cuenta el análisis de mercado, La Casa del postre ofrecerá a su público el siguiente listado de precios por combo.

| COMBOS | | PRECIO DE VENTA |
|---------|---|-----------------|
| COMBO 1 | 1 TORTA + 1 SALSA + 1 FRUTA | \$ 5.000 |
| COMBO 2 | 2 FRUTAS + 2 SALSAS | \$ 3.500 |
| COMBO 3 | 1 FLAN + 1 FRUTA + 1 SALSA | \$ 5.000 |
| COMBO 4 | 1 TORTA + 1 FRUTA + 1 HELADO | \$ 5.800 |
| COMBO 5 | 1 TORTA + 1 FRUTAS +1 HELADO + 1 SALSA + 1 FLAN | \$ 6.500 |

1.7 Plan de ventas

De acuerdo con los análisis realizados, se tiene previsto iniciar ventas en el mes de enero de 2013, La Casa del Postre tiene proyectado la cifra de 1000 unidades en ventas, por ser este el mes de inicio de sus actividades. Posteriormente, esperamos que las ventas alcancen las 3.000 unidades que es la cifra máxima de producción, para alcanzar esta meta La Casa del Postre cuenta con diferentes tipos de promociones; como la campaña de remate dulce, campañas universitarias, redes sociales entre otras (descritas en

detalle en el numeral 1.6 estrategias de mercadeo), es decir, si nos encontramos en septiembre la campaña para este mes se focalizaran en la celebración del día del amor y la amistad, en el mes de Junio el enfoque de la promoción, será pasar en las Vacaciones un rato dulce en nuestro local.

Ver anexo archivo análisis económico y financiero, hoja de cálculo “mercado” tabla No. 2, en el se presenta la proyección de venta en forma mensual para el año 2013 y anual hasta el año 2016, con una tasa de crecimiento del 6% de acuerdo a la tendencia que viene presentando el sector.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 Cadena de valor

El proceso consta de cuatro etapas generales:

- a) Compras da materia prima: se hará de forma directa en la galería Alameda en cuanto a las frutas y con respecto a los lácteos, serán negociados con Riopaila y Alquería. Recipientes y demás utensilios plásticos, se negociaran con Vaniplas.
- b) Diseño de recetas y pruebas: cada trimestre o cada que el mercado lo requiera, se realizarán nuevas recetas con un Chef especializado en el tema.
- c) Producción para el fin de semana se hará los sábados, de acuerdo a la demanda del mercado.
- d) Venta del producto en el lugar: se abrirá al público los fines de semana el día sábado, domingo y lunes festivos, desde las 10 a.m. a las 6:00 p.m.

Aclaremos, que los anteriores procesos no serán subcontratados, sólo lo serán la asesoría legal y contable.

2.2 Procesos productivos o de prestación del servicio

A continuación, se ilustran los diagramas de flujo que representan los procesos tendrá la empresa, teniendo en cuenta la cadena de valor descrita anteriormente:

Diagrama No. 1

Compras da materia prima

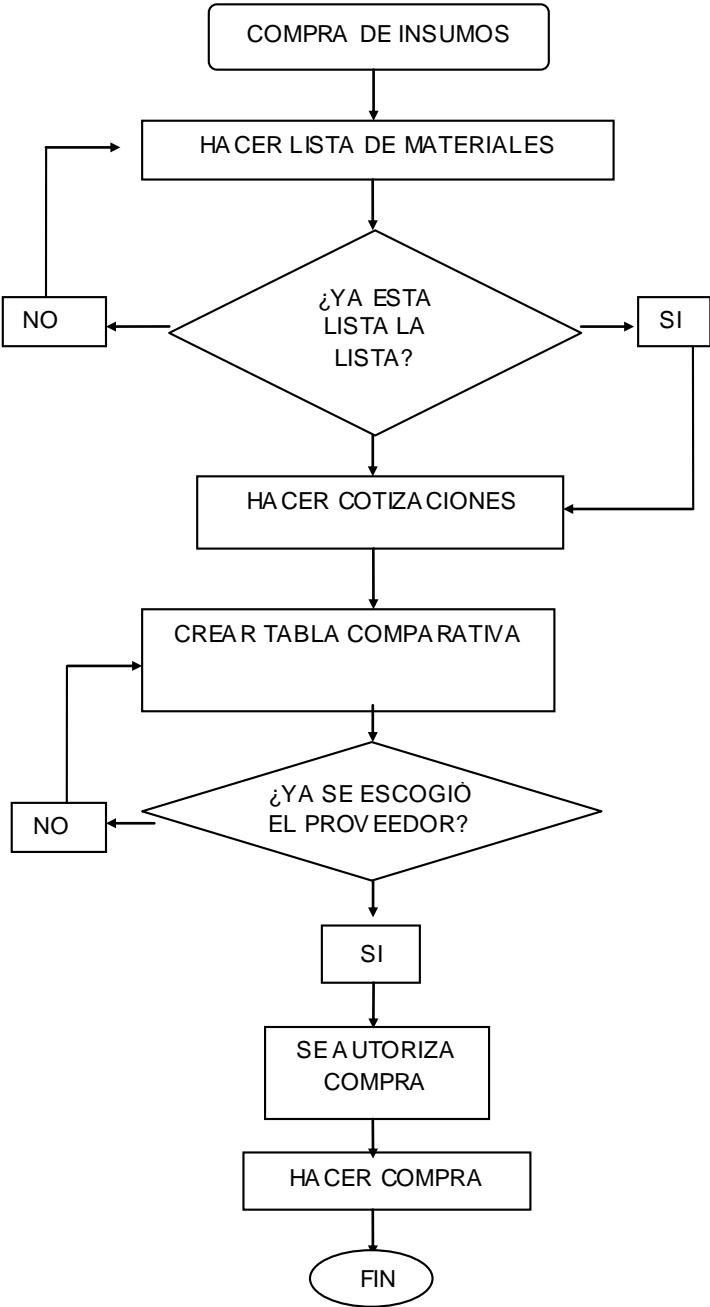


Diagrama No. 2

Diseño de recetas y pruebas

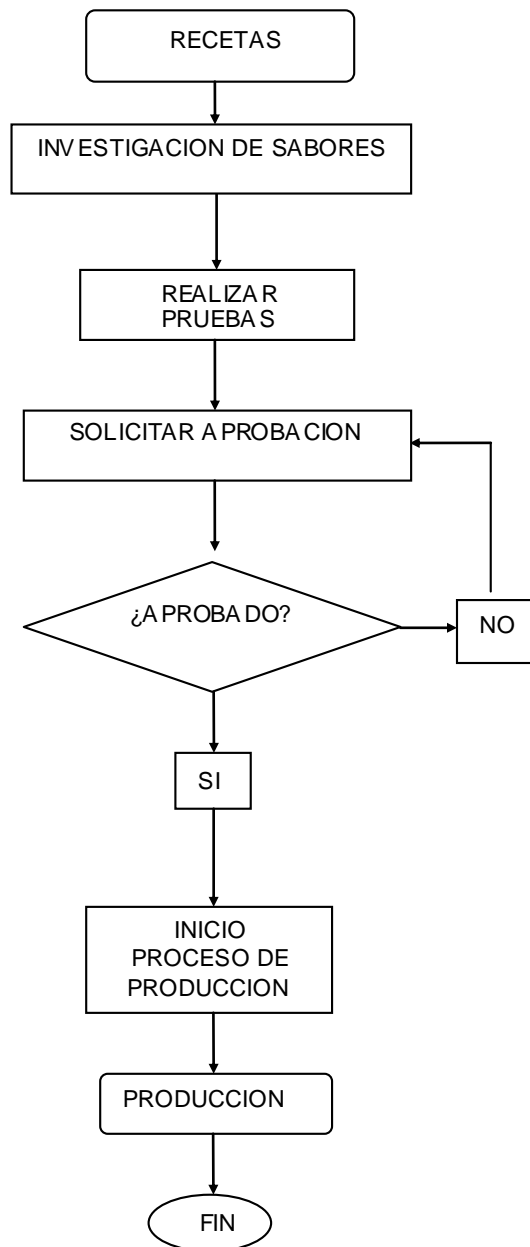


Diagrama No. 3

Producción

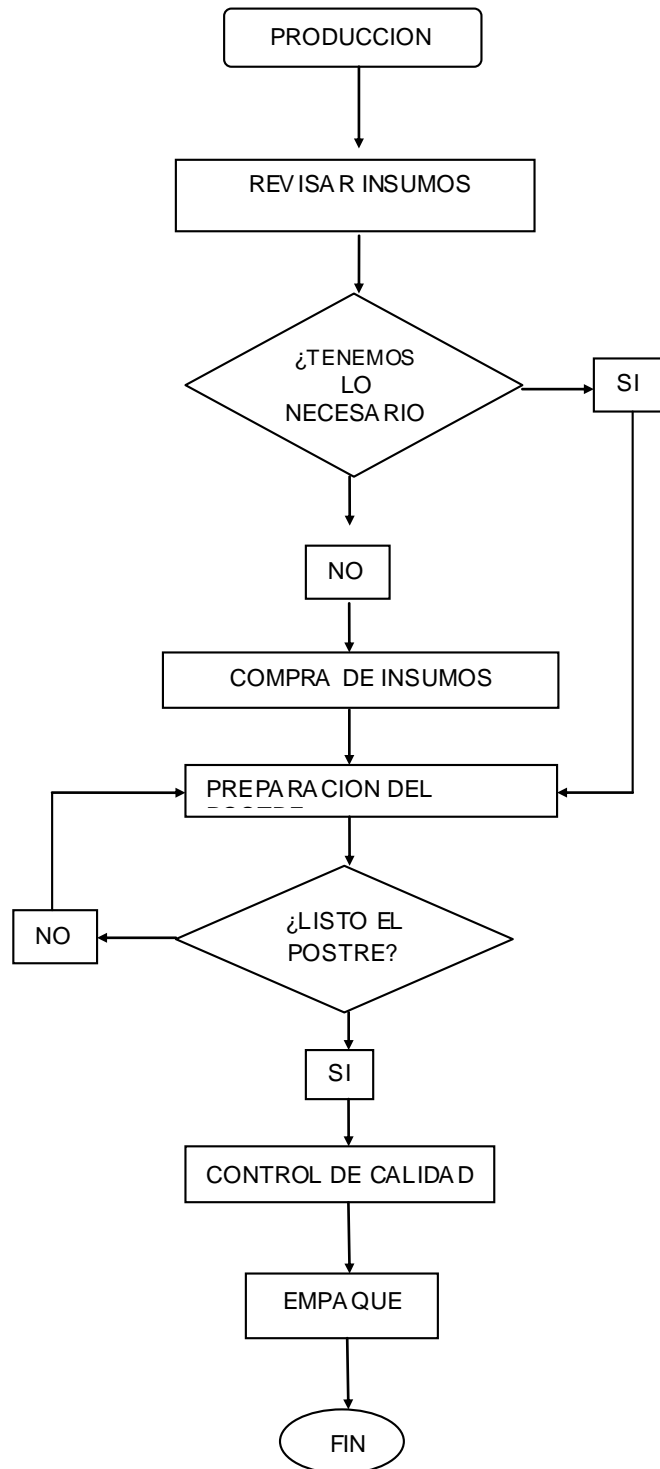
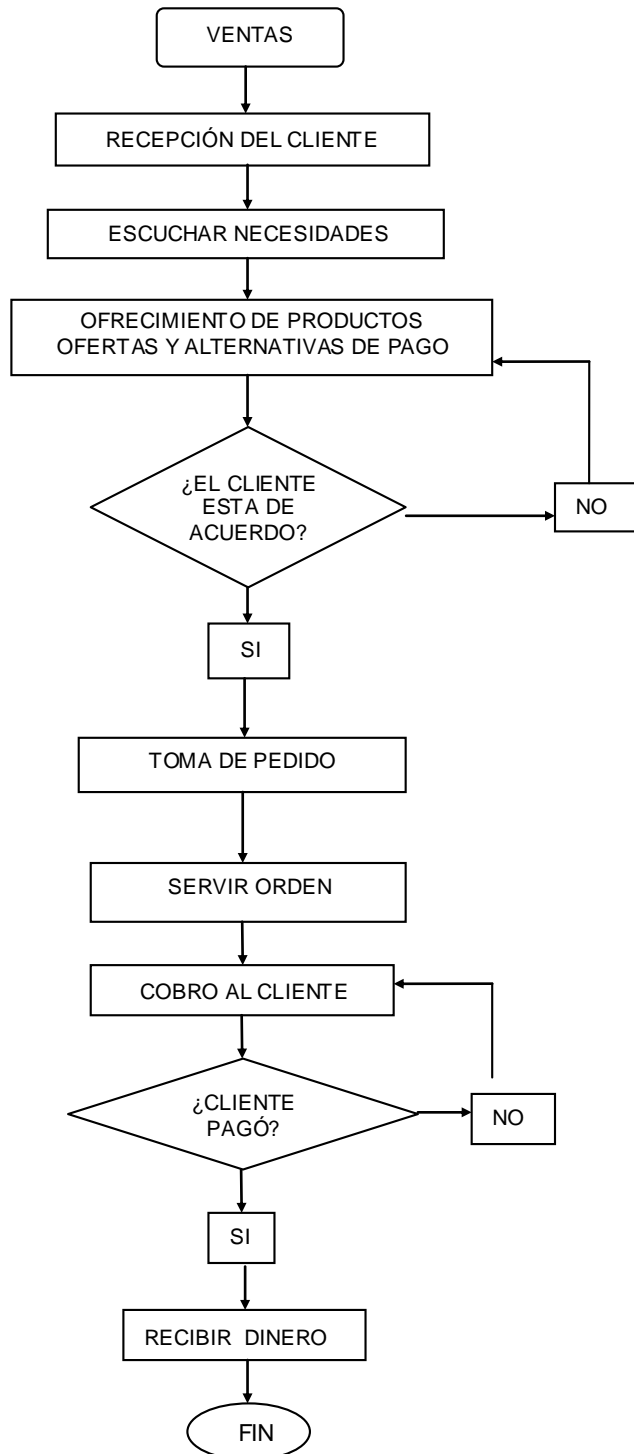


Diagrama No. 4

Venta del producto en el lugar



2.3. Proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos, o de suministros.

A continuación, se mencionan los proveedores, equipos, tecnología y recursos humanos:

2.3.1 Proveedores

1. **Papelería Redox:** seleccionado por su cumplimiento en la entrega, bajos precios en la compra de insumos de papelería de oficina.
2. **Nestlé y Leche alquería:** seleccionado por sus precios y calidad.
3. **Galería de Jamundi:** gracias a que ofrece gran variedad de frutas frescas además de elementos desechables utilizados en el empaque de los productos, gelatina sin sabor, servilletas y demás, seleccionada por bajos precios y calidad.
4. **Inducol:** gracias a sus 70 años de experiencia, nos brinda gran variedad de equipos de fríos y calientes los cuales se pueden adquirir de forma personalizada, de acuerdo a las necesidades de la Casa del Postre.

El siguiente cuadro, muestra los equipos necesarios para la preparación de los productos:

CUADRO 2.1 EQUIPOS DE PREPARACIÓN DE POSTRES

| EQUIPO | UNIDADES | VALOR PROMEDIO |
|--|----------|----------------|
| Horno y cocina Industrial | 1 | \$ 2.200.000 |
| Mesón en acero inoxidable con lavaplatos de 1,50Mts. | 1 | \$ 800.00 |
| Campana de 1Mtr x 60cm con extractor | 1 | \$ 830.00 |
| Nevera refrigeradora | 1 | \$ 1.300.000 |
| Vasija grande | 4 | \$ 25.250 |
| Batidora Industrial | 1 | \$ 1.500.000 |
| Vasija mediana | 4 | \$ 23.500 |
| Vasija pequeña | 3 | \$ 18.000 |
| Cucharas grandes | 4 | \$ 18.650 |
| Planta eléctrica | 1 | \$ 540.000 |
| Juego de cubiertos | 2 | \$ 140.000 |
| Juego de Cuchillos | 2 | \$ 33.000 |

| | |
|--------------|---------------------|
| TOTAL | \$ 7.428.400 |
|--------------|---------------------|

A continuación, presentamos los equipos de oficina necesarios para el funcionamiento administrativo del negocio:

CUADRO 2.2 EQUIPOS DE OFICINA

| EQUIPO DE OFICINA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Computador marca HP intel atom inside | 1 | \$ 650,000 | \$ 650.000 |
| Teléfono Kx T-7730 | 1 | \$ 85,000 | \$ 85.000 |
| Escritorios en L | 1 | \$ 500,000 | \$ 500.000 |
| Sillas ergonómicas | 1 | \$ 429,000 | \$ 429.000 |
| Archivador | 1 | \$ 240,000 | \$ 240.000 |
| Impresora multifuncional HP con fax | 1 | \$ 269,000 | \$ 269.000 |
| TOTAL | | | \$ 2.173.000 |

El siguiente cuadro, relaciona el equipo de producción necesario para la correcta presentación del servicio en la Casa del Postre.

CUADRO 2.3 EQUIPO PARA PRESTACIÓN DE SERVICIO

| EQUIPO PARA PRESTACIÓN DEL SERVICIO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|--|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Nevera Refrigeradora-Mostrador | 1 | \$ 2.500.000 | \$ 2.500.000 |
| Caja registradora | 1 | \$ 254.000 | \$ 254.000 |
| Juego de mesa y 4 Sillas estructura tubo redondo de 1" | 6 | \$ 180.000 | \$ 1.080.000 |
| TOTAL | | | \$ 3.834.000 |

Por lo anterior, concluimos que se necesita una inversión inicial de \$18.059.400 para maquinaria y equipo de producción, oficina y prestación del servicio.

2.3.2 Sistemas de control

Las buenas prácticas de manufactura (BPM), son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de los alimentos para el consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (Min. Salud,1997)

Los restaurantes y cafeterías no son ajenos a la obligación de cumplir con las BPM, dada la variedad de productos, clientes, gran demanda de servicios y su incidencia en la salud del consumidor, por lo tanto sus productos y servicios, deben tener todos los atributos de calidad e inocuidad.

Para cumplir con lo consignado en las BPM, y poder garantizar un producto que no haga daño al consumidor (inocuo) es necesario tener en cuenta los lineamientos del Decreto 3075/97 en cuanto a infraestructura y a los programas prerequisite que son las actividades de rutina, necesarias para garantizar que el proceso productivo se desarrolle en condiciones higiénicas y técnicas óptimas. Estos se organizan en planes y programas:

1. Plan de Saneamiento, que contempla. Programa de Limpieza y desinfección, programa de residuos sólidos y programa de control de plagas.
2. Programa de Capacitación
3. Programa de Control de calidad del agua potable
4. Programa de Control de proveedores
5. Programa de Distribuidores
6. Plan de Muestreo
7. Programa de Mantenimiento
8. Programa de Aseguramiento de la calidad
9. Programa de Control de procesos
10. Programa de Trazabilidad
11. Programa de Tratamiento de aguas residuales

Una vez implementadas y documentadas las BPM en cafeterías y restaurantes, se debe realizar una evaluación del proceso. Esta evaluación se suele efectuar mediante la aplicación del formato INVIMA y se compara con el diagnóstico inicial, para determinar qué aspectos se van a incluir en la etapa siguiente, de tal forma que la implementación de BPM, se realice a través de etapas lógicas, coherentes y presupuestalmente viables.

Solicitud de Registro y Permiso Sanitario

Descripción: El registro sanitario es un documento expedido por el INVIMA que faculta a una persona por diez años para producir, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar y/o expender de consumo humano determinados en las normas sanitarias.

Ante quién: INVIMA –Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos–.

Dónde Carrera 68D No. 17-21, Bogotá. www.invima.gov.co

Quiénes están obligados: Los productos de consumo humano sujetos a la legislación sanitaria son los siguientes:

a) Productos farmacéuticos.

b) Alimentos (excepto los que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, ni los alimentos, ni materias primas para utilización exclusiva de la industria y del sector gastronómico en la elaboración de alimentos y preparación de comidas). Las bebidas energizantes, hidratantes y las gaseosas también requieren registro sanitario y se tramitan como alimentos.

c) Cosméticos.

d) Productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.

e) Bebidas alcohólicas.

f) Productos varios: productos de uso odontológico, las jeringas, los guantes médico-quirúrgicos, las sondas, los catéteres, los plaguicidas de uso doméstico, los ambientadores, entre otros.

Procedimiento para obtener el registro sanitario

1. Regirse por lo establecido en la normatividad sanitaria vigente, especialmente lo contemplado en el Decreto 3075 de 1997 y Decreto 4444 de 2005 del Ministerio de la Protección Social.

2. Revisar la normatividad sanitaria vigente aplicable al producto que va a obtener permiso sanitario (la cual puede consultar en la página web del Instituto www.invima.gov.co normatividad- alimentos).

3. Allegar la siguiente documentación debidamente foliada en una carpeta blanca:

- Formulario de solicitud debidamente diligenciado y firmado (www.invima.gov.co trámites y servicios - formatos y formularios vigentes - alimentos).

- Certificado de existencia y representación legal o registro mercantil del titular del permiso sanitario.
- Certificado de existencia y representación legal o registro mercantil del fabricante.
- Ficha técnica del producto modelo INVIMA (www.invima.gov.co trámites y servicios – formatos y formularios vigentes - alimentos).
- Copia del acta de visita en la cual consta el concepto favorable emitido por la autoridad sanitaria competente.
- Recibo de pago por los derechos del permiso sanitario (www.invima.gov.co trámites y servicios, formatos y formularios vigentes - tarifas legales vigentes - alimentos). Cuenta institucional INVIMA, para consignación de los derechos del permiso N° 00286999868-8 Davivienda. Valor \$395.000.

2.3.3 Consumos de materias primas, insumos y servicios

A continuación, se realiza una descripción de los recursos naturales utilizados en La Casa del Postre:

Cuadro 1.1 Implementos Papelería de Oficina

En el cuadro siguiente, se relacionan todos aquellos implementos utilizados en el desarrollo de las actividades diarias del área administrativa.

| ITEMS | CANTIDAD | PERIODICIDAD | PROVEEDOR | PRECIO |
|---------------------------------|----------|--------------|-----------------|-----------------|
| Resma de papel | 2 | Mensual | Pepeleria Redox | \$7.480 |
| Caja de Lapiceros 12 | 1 | Mensual | Pepeleria Redox | \$5.280 |
| Caja de Lápices x12 | 1 | Mensual | Pepeleria Redox | \$3.000 |
| Saca punta | 3 | Mensual | Pepeleria Redox | \$900 |
| Borrador de nata | 1 | Mensual | Pepeleria Redox | \$520 |
| Caja de Clips Metálico Estándar | 1 | Mensual | Pepeleria Redox | \$850 |
| Pegante en barra | 1 | Mensual | Pepeleria Redox | \$3.950 |
| Caja de Clips mariposa x 50 | 1 | Mensual | Pepeleria Redox | \$2.320 |
| TOTAL | | | | \$24.300 |

1.2 Materia prima

En el siguiente cuadro, se relacionan toda la materia prima que se requiere en la elaboración del producto final:

| MATERIA PRIMA | PERIODICIDAD | PROVEEDOR | MATERIA PRIMA | PERIODICIDAD | PROVEEDOR |
|------------------------|--------------|-----------------|--------------------|--------------|-----------------|
| CAFÉ INSTANTANEO | Mensual | El Rebajón | POLVO PARA HORNEAR | Mensual | El Rebajón |
| CANELA | Mensual | El Rebajón | AZUCAR | Quincenal | El Rebajón |
| CHOCO EXPRESS | Mensual | El Rebajón | HUEVOS | Semanal | El Rebajón |
| COBERTURA DE CHOCOLATE | Mensual | El Rebajón | LECHE ENTERA | Semanal | El Rebajón |
| CREMA DE LECHE | Semanal | El Rebajón | CHOCOLATINA BLANCA | Mensual | El Rebajón |
| EXTRACTO DE VAINILLA | Mensual | El Rebajón | CREMA CHANTILLI | Mensual | El Rebajón |
| FECULA DE MAIZ | Mensual | El Rebajón | YOGURT | Semanal | El Rebajón |
| GALLETAS DUCALES | Semanal | El Rebajón | QUESO CREMA | Semanal | El Rebajón |
| GELATINA NORMAL | Mensual | El Rebajón | PAN | Mensual | El Rebajón |
| GELATINA SIN SABOR | Mensual | El Rebajón | BANANO | Mensual | Galería Jamundi |
| HARINA | Mensual | El Rebajón | LULO | Mensual | Galería Jamundi |
| LECHE CONDENSADA | Mensual | El Rebajón | MANGO | Mensual | Galería Jamundi |
| MANTEQUILLA | Quincenal | El Rebajón | FRESAS | Mensual | Galería Jamundi |
| MILO | Quincenal | El Rebajón | HELADO | Semanal | Popsy |
| SERVILLETAS | Mensual | Galería Jamundi | TARRINAS | Mensual | Galería Jamundi |
| CUCHARAS | Mensual | Galería Jamundi | PLATOS | Mensual | Galería Jamundi |

A continuación se relaciona el costo promedio por cada combo, incluida la tarrina (recipiente), la cuchara y la servilleta: :

| COMBOS | | COSTO |
|---------|---|----------|
| COMBO 1 | 1 TORTA + 1 SALSA + 1 FRUTA | \$ 1.506 |
| COMBO 2 | 2 FRUTAS + 2 SALSAS | \$ 1.344 |
| COMBO 3 | 1 FLAN + 1 FRUTA + 1 SALSA | \$ 1.791 |
| COMBO 4 | 1 TORTA + 1 FRUTA + 1 HELADO | \$ 2.122 |
| COMBO 5 | 1 TORTA + 1 FRUTAS +1 HELADO + 1 SALSA + 1 FLAN | \$ 3.624 |

La Casa del Postre prestara sus servicios los fines de semana, es decir los días sábados, domingos y lunes festivos ya que de acuerdo a la investigación de campo las ventas en el sector entre semana están cercanas a cero, por lo tanto, la producción de tortas y flanes se hará semanalmente los días viernes, esto se hará de esta forma ya que los postres son perecederos y a la vez deseamos ofrecer un producto fresco y de excelente calidad. La capacidad máxima de producción es de 750 unidades de unidades de torta y 1000 unidades de flan, y una cantidad de porciones de salsas de 1750. La Casa del postre no producirá las porciones de Helados ya que gracias a nuestros análisis es más económico comprarlo, por tal motivo, las porciones de helado se comprarán por medio de la línea empresarial que maneja helados POPY.

Cuadro 1.4 Servicios públicos

En el siguiente cuadro, se describen los servicios públicos que se requieren en el local donde estará ubicada la empresa:

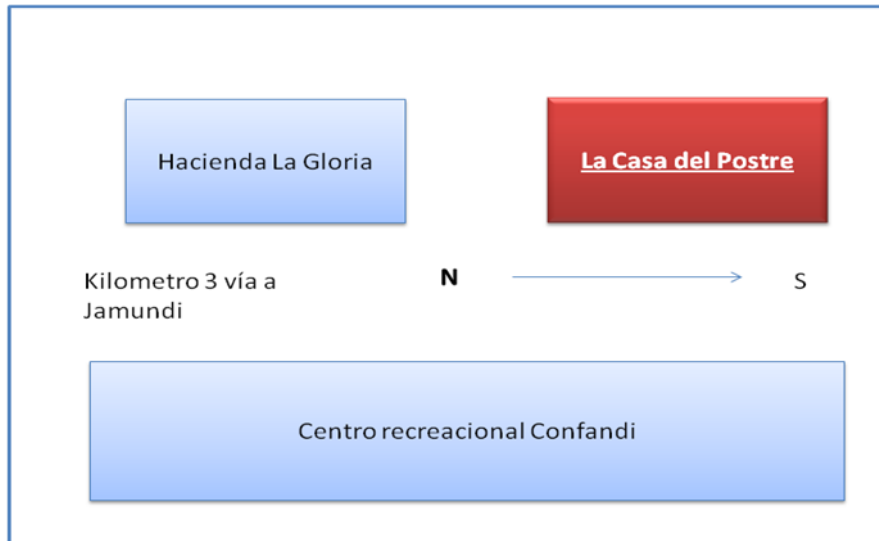
| ITEMS | CANTIDAD | PERIODICIDAD | PROVEEDOR | PRECIO |
|--------------------|----------|--------------|-----------|---------------------|
| Teléfono | 5 | Mensual | COMCEL | \$ 100.000 |
| Arriendo de local | 1 | Mensual | | \$ 1.200.000 |
| Gas | 50 Mt3 | Mensual | | \$ 100.000 |
| Energía, Acueducto | 1 | Mensual | EPM | \$ 300.000 |
| TOTAL | | | | \$ 1.700.000 |

2.4 Distribución de planta, oficinas y equipos

La Casa del Postre contará con una ubicación estratégica en un lugar campestre en el kilometro 3, vía Cali-Jamundi o vía Panamericana de fácil acceso y orientación, contará con un espacio de 800 metros cuadrados y todos los servicios públicos necesarios para su funcionamiento tales como agua, energía y alcantarillado, cuyo alquiler mensual es de \$1.200.000

Mapa 1.1 Ubicación Geográfica

Será un terrero plano con algunos arboles frutales, decoración hogareña pero muy llamativa; contará con la ambientación y comodidad para que los integrantes de las familias se sientan como en casa, en un espacio muy natural.



2.4 Instalaciones

La Casa del Postre contará con un local, con los siguientes espacios:

1. Zona de parqueo
2. Zona cubierta en donde los clientes podrán sentarse y disfrutar de los productos de La Casa del Postre. Así mismo, será asignada un área para el personal administrativo. Esta zona contará con una planta eléctrica y una UPS, con que se podrá garantizar la seguridad y debida conservación de los productos, además de la atención al cliente.
3. Zona verde en donde los clientes podrán disfrutar del ambiente campestre y consumir los productos al mejor estilo picnic.

Mapa 1.2 Instalaciones La Casa del Postre



3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 Grupo empresarial

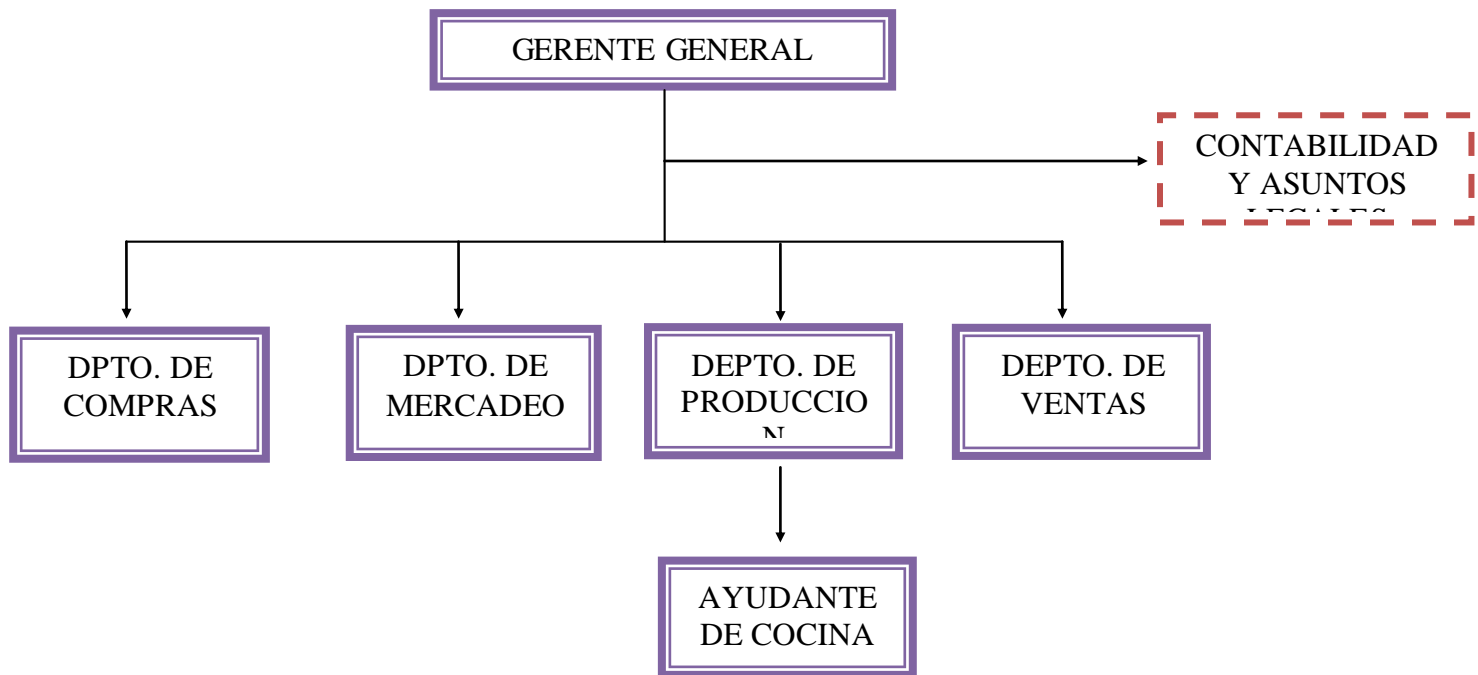
Los socios de La Casa del Postre son:

- 1. Andrés F. Castillo G.:** actualmente cursa onceavo semestre de Administración de empresas en la universidad ICESI, se desempeña como Visitador Regional en el Banco de Occidente desde hace 3 años y cuenta con más de 7 años de experiencia a nivel Administrativo. A lo largo de su vida laboral a desempeñado cargos en el área de Ventas y Mercadeo, control administrativo y finanzas, desempeñándose de forma exitosa, gracias a su compromiso, responsabilidad e iniciativa a la hora de afrontar los diferentes retos del mundo organizacional.
- 2. Viviana K. Trujillo H.:** actualmente cursa onceavo semestre de Administración de empresas en la universidad ICESI, se desempeña como Coordinadora de Cartera de Automarcali SA., toda su experiencia laboral ha sido en el sector automotriz. A lo largo de su vida laboral ha desempeñado cargos en el área de ventas y finanzas, se ha destacado por su compromiso, responsabilidad, honestidad y perseverancia para cumplir los objetivos que la organización demande a cabalidad.

Los dos socios seremos dueños del 50% y las decisiones de la compañía de se tomaran en conjunto, así como los movimientos financieros y contables, de gastos, y de inversión.

3.2 La organización

A continuación, se ilustra el organigrama a futuro de La Casa del Postre:



3.2.1 Descripción de las funciones del departamento

A continuación, se describen las funciones que tendrá cada departamento:

- 1. GERENCIA GENERAL:** La gerencia estará encargada de tomar las decisiones que mas le convengan a la organización, así mismo de mostrar resultados a los socios en cuanto a las utilidades y captura de clientes, a su vez prestará apoyo a los demás departamentos y asumirá toda la responsabilidad del manejo en general de la organización.
- 2. DEPARTAMENTO DE COMPRAS:** este departamento se encargará de solicitar las compras o cotizaciones (si así se requiere) de los insumos y materias primas que la operación requiera, otorgara las autorizaciones bajo la supervisión de la gerencia de todas las compras de la compañía, así mismo de controlar la calidad y el cumplimiento de las entregas y de controlar el inventario.

3. **DEPARTAMENTO DE MERCADEO:** este departamento estará encargado de la publicidad y las estrategias de mercadeo de la compañía.
4. **DEPARTAMENTO DE PRODUCCION:** este departamento estará encargado de todo el proceso de producción de la compañía y de controlar la demanda de acuerdo a la oferta del mercado.
5. **DEPARTAMENTO DE VENTAS:** este departamento estará encargado de la atención al público en la sede campestre.

3.2.2. Personal ejecutivo

Inicialmente para los primeros meses la empresa contará solo con tres empleados, el gerente general, el chef y el ayudante de cocina. Posteriormente, de acuerdo al comportamiento de las ventas mensuales, se contará con los siguientes empleados. Vale la pena aclarar, que se contratarán con salarios bajo las prestaciones de ley.

GERENTE GENERAL: mujer u hombre entre 26 y 35 años de edad, proactivo, dinámico y visionario con título universitario como Administrador de Empresas y/o Contador Público, con experiencia laboral mínima de 3 años en cargos similares.

Iniciará con un salario de \$800.00, posteriormente tendrá un salario de \$1.600.000.

JEFE DE COMPRAS: mujer u hombre entre 26 y 29 años de edad, proactivo, y dinámico con título universitario como Administrador de Empresas y/o Contador Público, con experiencia laboral mínima de 2 años en el cargo o similares, en manejo de inventarios y compras. Salario: \$900.000.

JEFE DE MERCADEO: mujer u hombre entre 28 y 32 años de edad, proactivo, dinámico, creativo y con espíritu innovador, con título universitario en Mercadeo y Ventas, con experiencia laboral mínima de 1 año en el cargo, en el manejo de estrategias de mercadeo y publicidad. Salario: \$900.000.

JEFE DE PRODUCCIÓN: mujer u hombre entre 28 y 32 años de edad, proactivo y dinámico con título universitario como Administrador de Empresas y/o ingeniero Industrial, con experiencia laboral mínima de 2 años en el cargo o similares, en manejo de procesos de producción y de gestión de calidad. Salario: \$900.000.

Los anteriores salarios, están bajo la legislación laboral que rige nuestro país y los horarios quedan sujetos al estudio de mercado de la empresa.

Se contará con una asesoría contable por la que se pagarán \$200.00 mensuales.

Los cargos de Coordinador de Ventas y Jefe de Mercadeo serán ocupados inicialmente por Andrés F. Castillo G. y los cargos de Coordinadora de Producción y Jefe de compras serán ocupados por Viviana K. Trujillo H. En el transcurso de los primeros meses se determinará por mutuo acuerdo entre los socios, la modificación o contratación de nuevo personal por área, si la demanda del producto así lo requiere. Por lo anterior, se dispondrá de inmediato a contratar más personal bajo las mismas condiciones anteriores.

3.2.3 Empleados

COORDINADOR DE VENTAS: mujer u hombre entre 27 y 32 años de edad, proactivo, y dinámico con título universitario como Administrador de Empresas y/o Mercadeo, con experiencia laboral mínima de 1 año en el cargo o similares, con experiencia en servicio al cliente y ventas.
Salario: \$600.000.

CHEF: hombre mayor de 28 años de edad, proactivo, dinámico e innovador, con título como CHEF profesional con especialidad o énfasis en repostería, con experiencia mínima de 1 año en el cargo. Inicialmente tendrá un salario de \$700.00, posteriormente tendrá un salario \$1.000.000.

AYUDANTE DE COCINA: mujer u hombre entre 23 y 27 años de edad, con experiencia comprobada mínima de 1 año como ayudante de cocina o mesero. Proactivo, dinámico y que trabaje bajo presión. Con un salario de \$600.00, posteriormente tendrá un salario \$600.000 más propinas.

Los anteriores salarios, están bajo la legislación laboral que rige nuestro país y los horarios quedan sujetos al estudio de mercado de la empresa.

3.3 Políticas de empleados

Las políticas internas por las cuales se regirán los empleados son las implementadas en las empresas nacionales, como cumplimiento de horarios de entrada y de salida (9:00am-12:00 y 1:00pm a 6:00pm), dotación de uniformes e implementos necesarios para realizar las labores diarias en cada fin de semana, normas de higiene y cumplimiento del manual de conducta y ética de la empresa.

3.4 Mecanismos de control de los empleados

3.4.1 Caja

Con el fin de controlar el flujo de dinero La Casa del Postre debe de instalar una cámara de video la cual vigile la caja, evitando así, los posibles fraudes.

3.5 Servicio al cliente

Con el fin de prestar un buen servicio, se instalará un buzón de sugerencias en el cual el cliente podrá manifestarnos su opinión y así tener la oportunidad de mejorar en aspectos de atención o de mejoramiento del producto

La casa del postre está comprometida en ofrecer alimentos totalmente frescos y de buena calidad, por lo tanto todos los insumos y procesos estarán en perfectas condiciones, de acuerdo a las normas sanitarias y de manipulación de alimentos que se exige de ley.

Además, en una próxima etapa del proyecto la Casa del Postre con el fin de obtener la excelencia y reconocimiento en el servicio solicitará ante el ICONTEC el certificado de calidad para Hoteles y Restaurantes; esta herramienta tiene como función preparar las normas de acuerdo a los parámetros internacionales de calidad establecidos para cada sector.

Las normas sectoriales de ICONTEC para restaurantes, creadas con la colaboración de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica (Acodrés), pretenden una mejoría continua en la preservación y proyección de la calidad del sector restaurador. Cuantos mayores estándares de calidad posea el restaurante, será calificado con mayor número de “Tenedores”, los cuales representan la categoría del sitio. El mayor número de tenedores que se pueden obtener son tres. Actualmente en el país existen 40 restaurantes en este proceso evaluador. Los principales estándares de calidad a alcanzar son:

- Servicio de bebidas y alimentos al cliente de acuerdo con los estándares establecidos: permite la elaboración de productos en el tiempo, calidad y cantidad señaladas en las recetas.
- Infraestructura básica en los establecimientos de la industria gastronómica: Indica los requisitos básicos que debe tener un establecimiento en higiene, calidad en productos y la refrigeración de los mismos.
- Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa: atiende los manejos de dinero, producción y presupuestos que tiene el restaurante de acuerdo al plan de trabajo previamente establecido.

Además de demostrar la calidad del restaurante por tenedores, el valor agregado para La Casa del Postre se incrementa. Además, le proporciona al cliente la confiabilidad de que el valor pagado por éste, realmente si es coherente con el servicio recibido, incrementando los procedimientos de calidad en todo el sector

3.5.1 Política de servicio al cliente

Cualquier reclamo o sugerencia por parte de nuestros clientes debe ser tomada en cuenta para mejoramiento del servicio, bajo ningún motivo estas observaciones serán pasadas por alto.

3.5.2 Política de pago

El pago por el producto se realizará antes de entregarlo y posteriormente el cliente irá escogiendo los ingredientes correspondientes a su combo, de acuerdo a la indicación de la vendedora, quién tendrá la responsabilidad de escuchar el pedido e ir realizando la preparación.

3.5.3 Política ambiental

Los desechos de La Casa del postre son principalmente biodegradables, por lo tanto no existe ninguna complicación adicional en el tratamiento de estos.

La empresa estará totalmente comprometida con el medio ambiente, por lo tanto, los desechos orgánicos y materiales reciclables se trataran por separado.

4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual.

De acuerdo a la información suministrada en la página de la Superintendencia de Industria y Comercio, en se encontró lo siguiente:

Registro de marca-Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). La marca es un signo distintivo, sirve para diferenciar en el mercado productos, servicios y permitir a los consumidores hacer una buena elección de aquello que desean consumir en relación con los demás productos o servicios que se ofrecen en el mercado por parte de los competidores.

El registro que se realiza para proteger el derecho al uso exclusivo de un signo distintivo se debe hacer ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el otorgamiento de este registro protege la titularidad y exclusividad del signo durante el término de diez años, renovable por términos iguales.

El derecho al uso exclusivo comprende la facultad del titular de impedir que terceros no autorizados usen el signo o signos similarmente confundibles para los mismos bienes o servicios o aquellos vinculados competitivamente. Esta

facultad se ejerce mediante las acciones judiciales ante los jueces civiles del circuito y/o las acciones administrativas respectivas.

Tramite

Se debe hacer ante la Superintendencia de Industria y Comercio o a través de la Cámara de Comercio de Cali.

Si lo hace directamente frente a la Superintendencia de Industria y Comercio: Bogotá, carrera 13 No. 27-00.

Para realizar estos procesos, la Cámara de Comercio de Cali recibe la solicitud de consulta de antecedentes marcarios y de registro de marcas en cualquiera de sus oficinas, ubicada en el centro comercial Unicentro o en el centro de la ciudad, la cual se envía a la Superintendencia de Industria y Comercio donde se gestiona el trámite.

Para solicitar el registro de una marca:

a) Conocer las normas vigentes: Decisión 486 de 2000, Decreto 2591 de 2000, Resolución 210 de 2001, número telefónico: 018000 910165.

b) Ubicar la marca en una de las 45 clases según la clasificación internacional de Niza.

c) Verificar si la marca está registrada o en proceso de registro.

1. Solicitando un listado de antecedentes marcarios cuyo valor es \$26.000 por

Cada nombre y clase y consignaciones independientes (en el evento de realizar varias consultas).

El pago debe realizarse en la cuenta corriente 062754387, código rentístico 01, de cualquier sucursal del Banco de Bogotá a nombre de de la Superintendencia de Industria y Comercio.

2. Carta con los siguientes datos: Nombre o razón social, cédula o NIT, dirección, e-mail, marca y la clase (Figurativa o nominativa o mixta).

e) Solicitar el formulario (petitorio) o imprimirlo desde la página de internet www.sic.gov.co, formatos-propiedad industrial-nuevas creaciones y diligenciarlo.

f) El valor de la solicitud es de \$706.000, esta cifra se actualiza cada año y se paga solo una vez por solicitud.

g) El pago debe realizarse en la cuenta corriente No. 062754387, código rentístico 01, de cualquier sucursal del Banco de Bogotá a nombre de la Superintendencia de Industria y Comercio.

- h) Legajar la documentación en una carpeta de color amarillo, tamaño oficio, acompañada de su respectivo gancho y marcada con los siguientes datos como mínimo: Nombre y domicilio del solicitante, marca, clase de producto o servicio, nombre del representante legal o apoderado, cada hoja debe ir consecutivamente numerada, CD con logo de la marca menor a 100 k en archivo JPG, certificado de existencia y representación legal si es persona jurídica, expedido por la cámara de comercio donde esté registrada la sociedad o empresa o por la entidad que haga sus veces si tiene domicilio en el extranjero, dos copias de las artes gráficas o finales de 12 cm x 12 cm, pagar en la cámara de comercio por portes.

4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones.

Medio ambiente: éste emitirá una vez se compruebe que la empresa no traerá ninguna clase de impactos negativos sobre el medio ambiente.

Certificado de seguridad: La Casa del Postre será sometida a una inspección por parte de los delegados del Departamento de Seguridad y Proyectos del Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Jamundi.

Certificado sanitario: La Casa del Postre será sometida a una inspección por parte de los Sistemas Locales de Salud (SILOS), y las Unidades Ejecutoras de Saneamiento (UES), y finalmente la Secretaría de Salud Pública Municipal para que expida el concepto sanitario.

4.3 Tipo de sociedad

La empresa se formará bajo la figura de S.A.S (Sociedades por Acciones Simplificadas), las cuales serán repartidas en forma equitativa, lo cual garantiza igualdad de derechos en la toma de decisiones y de igualdad en la retribución económica. Además gracias a los estatutos de constitución de las SAS, se existen limitaciones al aporte del patrimonio personal, en caso de que la empresa pase por alguna dificultad a futuro.

De acuerdo a lo investigado en la página de la Cámara de Comercio de Cali, actualmente para la constitución de la sociedad primero se debe realizar escritura pública de constitución, de la siguiente manera:

- Nombre completo de los constituyentes con sus documentos de identidad. En el caso de que los participantes en la constitución de la sociedad sean personas jurídicas (sociedades, entidades sin ánimo de lucro etc.), es necesario indicar en el documento el NIT correspondiente.
- Denominación o razón social. Esta debe responder al tipo de sociedad que se constituye: Colectiva, Limitada, En Comandita Simple o por

Acciones o Anónima. Antes de registrar el nombre se debe utilizar el servicio de la cámara de comercio de verificación de homonimia.

- Domicilio principal (ciudad o municipio donde se establece).
- Vigencia o término de duración de la sociedad.
- Objeto social o actividades que desarrollará. El objeto social debe estar descrito de manera clara y determinada.
- Capital social y su distribución entre los socios, indicando las formas como fue pagado (dinero, especie, o industria). En cuanto a la distribución del capital debe indicar el número de cuotas o acciones según el caso y el valor nominal de cada una.
- Representación legal y nombramientos. Cuando se aporten a la sociedad activos tales como bienes inmuebles, deberá inscribirse la escritura en el registro de instrumentos públicos del lugar del inmueble.
- *Cláusula Compromisoria*, la cual sería: Toda controversia o diferencia relativa a este contrato y a su ejecución, liquidación o interpretación, se resolverá por un Tribunal de Arbitramento, que se sujetará al reglamento del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Cali, de acuerdo con las siguientes reglas: El Tribunal está integrado por (número impar de árbitros), designados por la Cámara de Comercio de Cali; El Tribunal decidirá en derecho o en equidad.

Al mes de haber realizado la constitución se debe hacer la solicitud de la matrícula por medio del representante legal, tramitando formularios y anexo tributario, se debe diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, firmado por el representante legal de la sociedad, solicitar y diligenciar el anexo tributario con la firma del representante legal, y anexar copia de la escritura pública de constitución.

Después de la constitución de la empresa, es necesario inscribirse ante la Cámara de Comercio donde se obtendrá la matrícula mercantil, luego se debe hacer inscripción del RUT a la DIAN y la asignación del número de identificación tributario (NIT) y la inscripción ante la Secretaría de Hacienda Municipal para pagos de Industria y Comercio.

Los gastos del procedimiento explicado anteriormente se muestran a continuación:

| CONCEPTO | VALOR |
|-------------------------------------|---------------------|
| Escritura de constitución | \$ 115.000 |
| Registro Mercantil | \$ 418.000 |
| Certificado de Seguridad (Bomberos) | \$ 35.000 |
| INVIMA | \$ 350.000 |
| Registro de marca | \$ 706.000 |
| TOTAL GASTOS | \$ 1.624.000 |

4.4 Efectos sociales y responsabilidades

Trámites laborales

Los siguientes trámites referentes a las obligaciones con los empleados, están de acuerdo con las disposiciones legales:

- Inscripción de trabajadores a una Entidad Promotora de Salud
- Inscripción de los trabajadores ante la ARP, 24 horas antes de iniciar sus actividades.
- Inscripción a Fondo de Pensión y Cesantías
- Inscripción a Caja de Compensación Familiar

Así tenemos las siguientes tarifas en cuanto a aportes parafiscales y prestaciones sociales:

| GASTOS PERSONAL ADMINISTRACIÓN | |
|---------------------------------------|--------------|
| Cesantías | 8.33% |
| Prima | 8.33% |
| Vacaciones | 4.17% |
| Intereses/cesantías | 1% |
| EPS | 8,50% |
| Pensión | 12% |
| ARP | 0,52% |
| Sena | 2% |
| ICBF | 3% |
| Caja de Compensación | 4% |

4.5 Aspectos tributarios

De acuerdo a la legislación Colombiana, se deben pagar una serie de impuestos que a continuación se especifican:

| CONCEPTO | PORCENTAJE | DETALLE |
|-------------------------------------|------------|----------------------|
| IVA | 16 % | Ventas |
| Rete fuente | 3,5% | Ventas |
| Impuesto de Renta | 33 % | Utilidad |
| Impuesto de Industria y Comercio | 0,66% | Ventas |
| Complementario de Avisos y Tableros | 15 % | Industria y Comercio |

Beneficios en impuestos en la creación de empresas.

Con la promulgación de la Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010 los emprendedores en creación de empresas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, podrán acceder de inmediato a beneficios impositivos tales como:

- Pago del impuesto sobre la renta.
- Pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina
- Pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos.
- Pago matrícula mercantil y su renovación.

Artículo 4°. Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

- Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto en los dos primeros años gravables.
- Veinticinco por ciento (25%) en el tercer año gravable,
- Cincuenta por ciento (50%) en el cuarto año gravable,
- Setenta y cinco por ciento (75%) en el quinto año gravable,
- Ciento por ciento (100%) sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Parágrafo 2°. Los titulares de los beneficios consagrados en el presente artículo no serán objeto de retención en la fuente, en los cinco (5) primeros años gravables a partir del inicio de su actividad económica, y los diez (10) primeros años para los titulares del parágrafo 1°.

Parágrafo 3°. Las empresas de que trata el presente artículo estarán sujetas al sistema de renta presuntiva de que trata el artículo 188 del Estatuto Tributario a partir del sexto (6°) año gravable y a partir del undécimo (11) año gravable para los titulares del parágrafo 1°.

Artículo 5°. Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, realizarán sus aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga de forma progresiva, siguiendo los parámetros mencionados a continuación:

- Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los dos primeros años.
- Veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes mencionados en el tercer año.
- Cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el cuarto año.
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el quinto año.
- Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante.

Artículo 6°. Progresividad en el pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos. El Gobierno Nacional promoverá y creará incentivos, para los entes territoriales que aprueben la progresividad en el pago del Impuesto de Industria y Comercio a las pequeñas empresas, así como su articulación voluntaria con los impuestos nacionales. Igualmente, promoverá entre los Concejos Municipales, Alcaldías, Asambleas Departamentales y Gobernaciones del país, la eliminación de los gravámenes que tengan como hecho generador la creación o constitución de empresas, así como el registro de las mismas o de sus documentos de constitución.

Artículo 7°. Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Cero por ciento (0%) del total de la tarifa establecida para el primer año
- Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa establecida para el segundo año
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa establecida para el tercer año
- Cien por ciento (100%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil del cuarto año en adelante del desarrollo de la actividad económica principal.

Reserva legal

“Conforme la Ley 1258 de 2008, la sociedad por acciones simplificada no tiene obligación de pactar en sus estatutos la existencia de la denominada RESERVA LEGAL.

5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

Como podemos analizar la Casa del Postre es una excelente idea de empresa, basándonos en nuestro análisis del sector, la idea nace de la necesidad de las personas en la ciudad de Cali y Jamundi, por salir a dar un paseo en un sitio donde se les complace sus antojos dulces y además, se les brinda un ambiente campestre de tranquilidad pero a la vez inolvidable con sus familias.

La Casa del Postre requiere de una tecnología básica que se encuentra al alcance y a la medida requerida, además cuenta con el mejor talento humano que se necesita para la administración, preparación, manipulación y conservación de alimentos

Gracias a la gran experiencia laboral de los socios y del apoyo de las redes empresariales, el proyecto llegará a marcar una tendencia en la región, ya que no existe una empresa que se dedique de forma personalizada a satisfacer los antojos dulces de las familias en un lugar campestre.

Con La Casa del Postre tenemos la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades empresariales y personales, creando una empresa de acuerdo al marco legal y perfectamente amoldada a las costumbres éticas y morales de la región y de sus creadores, generando así empleo y aportando nuestro grano de arena para el desarrollo de la región.

Vemos que la Casa del Postre es una oportunidad para que los socios tengamos igualdad de condiciones evitando así conflictos de interés a futuro, por lo tanto, las acciones serán repartidas en formas iguales de 50% de participación para cada uno.

La Casa del Postre permite la elaboración de un plan de empresa que va de acuerdo al gusto de los creadores, los cuales buscan llegar a ser independientes y así alcanzar la libertad financiera.

Gracias a este estudio podemos evidenciar las variables críticas del negocio y profundizar en las diferentes estrategias que garanticen su éxito de una forma responsable y sostenible disminuyendo así el riesgo de la inversión.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1. Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

El valor total de los activos de La casa del Postre es de \$16.435.400, todos los activos se adquirirán de contado buscando con conseguir rebajas en los precios y evitando así el pago de intereses a terceros. Ver anexo archivo análisis económico y financiero, hoja de cálculo “ACTIVOS” tabla No. 6, aquí se indica los periodos de amortización y depreciación.

6.2 Los ingresos, costos y gastos

6.2.1. Ingresos

La Casa del Postre de acuerdo al plan de Ventas descrito en el punto 1.6 contara con ingresos brutos en el primer año por valor de \$126.400.000, los cuales se ven proyectados hasta el año 2016 a un ritmo de crecimiento del sector del 6% por valor de \$171.581.959. La hoja de cálculo “MERCADO” tabla No. 2, se recoge información detallada de las ventas mensuales para el año 2013 y proyectadas al 2016. De igual manera indica los efectos tributarios (IVA) y determina el ingreso en efectivo.

6.2.2. Costos

En la hoja de cálculo “COSTOS Y GASTOS” tabla No. 16, se especifica en detalle los costos fijos y variables que se requieren para el funcionamiento de La Casa del Postre los cuales en el año 2013 serán \$ 24.709.467 en gastos de operación y de \$6.059.240 en gastos de administración y ventas.

6.2.3 Gastos

En la hoja de cálculo “COSTOS Y GASTOS” tablas No. 14 y 15, se muestra los gastos de inicio que cubren los gastos de elaboración de escritura de constitución, registro mercantil y tramites locales los cuales tienen un valor de \$1.624.000.

6.3 Presupuesto de consumos y compras

Con el plan de ventas indicado en la hoja de cálculo “MERCADO” tabla No. 2, contiene el consumo de componentes y las compras de materias primas con sus respetivo IVA. Las cuales tienen un valor de \$51.915.000 para el año 2013.

6.4 Presupuestos de gastos de personal

La Casa del Postre tendrá inicialmente en su nomina a tres personas: los dos socios gestores, uno será el gerente con un salario de \$800.00 mensuales y el otro como auxiliar de servicio con un salario de \$600.000 mas propinas y un chef con un salario mensual de \$700.000, todos con las prestaciones de ley, las cuales ascienden a 42,68%, gracias a los beneficios que otorga la ley 1429 de 29 de diciembre de 2010 de creación de empresas

6.5 Presupuestos de gastos de operación

Los gastos de operación de la Casa del Postre están compuestos por arriendo, servicios públicos, impuestos locales, depreciación de quipos y amortización los cuales tienen un valor de 24.709.467 para el año 2013. La hoja de cálculo "COSTOS Y GASTOS" tablas No. 14 se presenta estos datos.

6.6 Presupuestos de gastos de operación de administración y ventas

En este rubro se incluye los gastos de publicidad, honorario de asesoría contable, los gastos de transporte y de papelería, la depreciación de muebles y enseres los cuales tienen un valor para el año 2013 de \$6.059.240. En la hoja de cálculo "COSTOS Y GASTOS" tablas No. 15 se presenta estos datos en detalle.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Flujo de caja

La hoja de cálculo "CAJA" tabla No. 19 presenta el flujo de caja de La Casa del Postre. Con el nivel de ventas proyectadas la empresa no presenta dificultades en tesorería, como puede apreciarse la inversión prevista es de \$30.080.000, para lo que el proyecto se mantiene en una buena situación de liquidez.

7.2 Estado de resultados

La hoja de cálculo "P Y G + Balance" tabla no. 22, muestra el estado de resultados de La Casa del Postre durante el primer año de ejecución y la proyección hasta el año 2016. Como se puede ver desde el primer año se generan utilidades por valor de \$3.696.889 y para el año 2016 por valor de \$12.046.561.

7.3 Balance general

La hoja de cálculo "P Y G + Balance" tabla no. 21 muestra el balance general de La Casa del Postre durante el primer año de ejecución y la proyección

hasta el año 2016. Encontramos que para el primer año el porcentaje de utilidad es del 2.9% y para el último año de proyección es del 7.0%.

7.4. Otros análisis

La Casa del Postre no tiene dificultades en aspectos legales, sociales o de valores personales. Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. En las proyecciones financieras se tuvo en cuenta los aspectos legales tanto a nivel nacional como local.

8. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Al realizar el análisis, se logra una TIR para el proyecto de 27,89% es decir, que los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión de \$30.080.000 y generar una rentabilidad cada año del 27.89%, esta rentabilidad resulta ser superior a la tasa del 15 % anual que los socios habían definido como tasa de oportunidad. Por lo tanto, podemos decir que el proyecto es viable.

El VPN asciende a \$8.786.393 y al balance del proyecto indica que después de tres años se logra el periodo de pago descontado.

Al realizar el análisis del punto de equilibrio se encontró un que con un cumplimiento del 98% de las ventas estimadas el proyecto alcanza el nivel de factibilidad.

9. ANALISIS DE RIESGO Y SENSIBILIDAD

9.1 Identificación de variables críticas

Encontramos como variable crítica nuestros precios de venta, ya que en caso de que tengamos que bajar nuestros precios ya sea como estrategia para adquirir clientes o en caso de tener competencia directa estos no se pueden bajar más del 2% ya que después de esto la empresa ya no sería rentable

La casa del postre tiene productos perecederos a corto plazo por lo tanto para evitar pérdidas las cantidades producidas deben de ser lo más exactas posibles al plan de ventas y ser vendidas en la misma semana de la producción.

La empresa debe de tener todos los protocolos de sanidad en regla antes de iniciar la producción, para así poder asegurar el certificado del INVIMA y esta no entre en sobrecostos de operación.

Las ventas es una variable crítica en cualquier empresa y en la Casa del postre no es la excepción, estas se deben de cumplir como mínimo al 98%

para que el negocio sea rentable por lo tanto las estrategias de promoción deben de llevar especial cuidado.

Se encontraron dos variables críticas que deben ser evaluadas constantemente, como el valor pagado en el arriendo del local, que no puede superar el \$1.400.000 y los salarios de los tres empleados que no deben superar los \$2.250.000. ya que si estos costos fijos se incrementan el negocio ya no sería viable.

9.2 Acciones propuestas para cada riesgo

Se buscará legalmente la forma de reducir los costos fijos, contratando el personal por obra realizada y buscando un local de menor precio el cual pueda satisfacer los requerimientos de producción y a la vez se encuentre en línea con la atención y diferenciación que queremos brindar.

El Sector de restaurantes de acuerdo a la investigación no tiene fuertes barreras de entrada por lo tanto La Casa del Postre siempre debe de estar atento a las tendencias y modas que el mercado pueda requerir manteniéndose así, a la vanguardia garantizando el flujo de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Varela, Rodrigo. *Innovación empresarial*, 6ta edición.

http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2011_EstilosdeVida/BOLETIN_CR_ONICAS_2011.pdf

<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim11.pdf

www.dane.gov.co

www.camaradecomerciodecali.gov.co

www.revistalabarra.com

www.dinero.com

www.recetasyponques.com