

Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo
Sostenible - FEEDS


2015

Plan de negocios para la empresa familiar Productos Amapola S.A.S Pastelería y Repostería localidad de Kennedy, Bogotá

Laura Torres Prieto
Universidad de La Salle, Bogotá

Alexander Galindo Molano
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

 Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Business Intelligence Commons](#)

Citación recomendada

Torres Prieto, L., & Galindo Molano, A. (2015). Plan de negocios para la empresa familiar Productos Amapola S.A.S Pastelería y Repostería localidad de Kennedy, Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2013

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR

“PRODUCTOS AMAPOLA S.A.S.”

PASTELERÍA Y REPOSTERÍA

LOCALIDAD DE KENNEDY, BOGOTÁ

LAURA TORRES PRIETO

ALEXANDER GALINDO MOLANO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2015

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR

“PRODUCTOS AMAPOLA S.A.S.”

PASTELERÍA Y REPOSTERÍA

LOCALIDAD DE KENNEDY, BOGOTÁ

LAURA TORRES PRIETO - 11071058

ALEXANDER GALINDO MOLANO - 11062010

Directora:

ARIANE ILLERA CORREAL

Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Parcial Para Obtener El Título De

Administrador De Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D. C., 25 de Febrero de 2015.

AGRADECIMIENTOS:

Un especial agradecimiento a nuestras familias por el apoyo que nos brindaron y la paciencia que tuvieron, no solo durante el desarrollo de este trabajo, sino también a lo largo de la carrera. Por habernos dado la oportunidad de estudiar en una universidad y de hacer los esfuerzos necesarios para poder vernos hoy como profesionales.

Agradecer también a la Universidad de La Salle por ser nuestra alma mater, que aparte de alimentar nuestras mentes con conocimiento y formarnos como profesionales íntegros, también engrandeció nuestros espíritus para formarnos como personas éticas y de bien.

Por último, pero no menos importante, damos gracias nuestra directora de tesis, quien nos apoyó, nunca nos abandonos y dio guía durante la concepción de trabajo.

DEDICATORIA:

Dedico a mi familia este trabajo porque cada uno de ellos son el impulso y el motor de todo lo que hago.

Laura Torres Prieto.

Dedico este trabajo a mis viejos...

Porque la alegría más grande de poder culminar esta etapa de mi vida, es saber que soy un orgullo para ellos.

Alexander Galindo Molano

TABLA DE CONTENIDO

1. TEMA.....	18
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3. FORMULACIÓN.....	19
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
1.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	20
1.6. JUSTIFICACIÓN	21
2. MARCO DE REFERENCIA	24
2.1. MARCO CONCEPTUAL	24
2.2. MARCO EMPRESARIAL	27
2.2.1. Descripción del sector.	27
2.2.2. Referencia histórica del sector repostero.	28
2.2.3. Referencia histórica de los Cupcakes.....	30
2.3. MARCO TEÓRICO.....	32
2.4. MARCO LEGAL	45
2.4.1. Ley de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.	45
2.4.2. Ley de las Sociedades por Acciones Simplificadas.	45
2.4.3. Decreto Sobre Salubridad en Manipulación de Alimentos.....	47
2.5. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD	48

2.6.	ORGANISMOS DE APOYO.....	51
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	52
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.2.	POBLACIÓN	53
3.3.	MUESTRA.....	54
3.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN: MÉTODO INDUCTIVO	55
3.5.	FUENTES PRIMARIAS.....	55
3.5.1.	Encuesta.....	55
3.5.2.	Entrevista.....	56
3.6.	FUENTES SECUNDARIAS.....	56
4.	PLAN DE NEGOCIO	57
4.1.	PRESENTACIÓN.....	57
4.1.1.	Definición del negocio.....	57
4.1.1.1.	<i>Actividad:</i>	57
4.1.1.2.	<i>Oportunidad de Negocio:</i>	57
4.1.2.	Orientación actual de la empresa.	57
4.1.2.1.	<i>Misión.</i>	57
4.1.2.2.	<i>Visión.</i>	58
4.1.2.3.	<i>Valores</i>	58
4.1.3.	Descripción del equipo emprendedor.	58
4.1.3.1.	<i>Equipo</i>	58
4.1.3.2.	<i>Formación y experiencia.</i>	59
4.2.	PLAN DE MERCADEO	60
4.2.1.	Producto.	60

4.2.1.1.	<i>Descripción del Producto</i>	60
4.2.1.2.	<i>Necesidades</i>	61
4.2.1.3.	<i>Aspectos Diferenciales</i>	61
4.2.2.	<i>Mercado</i>	62
4.2.2.1.	<i>Ámbito Geográfico</i>	62
4.2.2.2.	<i>Publico Objetivo</i>	64
4.2.2.3.	<i>Cliente y Consumidor</i>	64
4.2.2.4.	<i>Situación del Mercado</i>	65
4.2.3.	<i>Competencia</i>	65
4.2.3.1.	<i>Descripción de la competencia</i>	65
4.2.3.2.	<i>Comparación con la Competencia</i>	66
4.2.3.3.	<i>Análisis</i>	66
4.2.4.	<i>Precio</i>	68
4.2.4.1.	<i>Variables para la fijación del precio</i>	68
4.2.4.2.	<i>Determinación del Precio</i>	69
4.2.5.	<i>Distribución</i>	69
4.2.5.1.	<i>Canales de Distribución</i>	69
4.3.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MERCADO	70
5.	ANÁLISIS TÉCNICO	78
5.1.	LOCALIZACIÓN	78
5.2.	DISEÑO DE LAS INSTALACIONES	79
5.3.	EQUIPOS E INSUMOS	81
5.4.	PROCESOS DE PRODUCCIÓN	83
5.4.1.	Muffins y Cupcakes	83

5.4.2.	Galletas.	84
5.4.3.	Tortas.	85
5.4.4.	Alfajores.....	87
5.4.5.	Panderitos.	87
5.5.	RECURSO HUMANO	88
5.6.	FUNCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS	89
5.6.1.	Técnico de Alimentos	89
5.6.2.	Contador externo.....	90
5.6.3.	Vendedor / Auxiliar de Empaque	91
5.7.	ANÁLISIS DOFA	92
6.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	94
6.1.	COSTO DE MATERIALES DE MATERIALES	94
6.2.	INDICADORES	95
6.3.	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	97
6.4.	COSTOS DE PRODUCCION.....	98
6.4.1.	Materia Prima	99
6.4.2.	Materiales Indirectos.....	101
6.4.3.	Mano de Obra Directa	102
6.4.4.	Gastos de Fabricación.....	103
	Para cumplir con la expectativa de crecimiento, se debe realizar una inversión en los siguientes activos fijos.....	103
6.5.	GASTOS OPERACIONALES.....	104
6.5.1.	Personal Administrativo y de Ventas	104
6.5.2.	Gastos Operativos	106

6.6.	GASTOS FINANCIEROS.....	106
6.7.	ESTADO DE RESULTADOS	108
6.8.	POLITICA DE INVENTARIOS.....	109
6.9.	BALANCE GENERAL	110
6.10.	WACC (Weighted Average Cost of Capital).....	111
6.11.	FLUJO DE CAJA	112
6.12.	FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	114
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116

ANEXOS

ANEXO A.	123
---------------	-----

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de Evolución de los Tres Ejes.....	36
Ilustración 2. Ventas y Desventajas de las Parejas Convertidas en Empresarios.....	38
Ilustración 3. Pasos de un Plan de Negocios	39
Ilustración 4. Modelo de Planeación Estratégica.....	43
Ilustración 5. Modelo de Planeación Estratégica.....	44
Ilustración 6. Ventajas percibidas de las S.A.S	47
Ilustración 7. Personas que compran pasteles para ocasiones especiales.....	71
Ilustración 8. Personas que referencian a Productos Amapola S.A.S.	71
Ilustración 9. Personas que identifican los productos de Productos Amapola S.A.S.....	72
Ilustración 10. Personas que conocen que es un Cupcake o Muffin	72
Ilustración 11. Factores relevantes al comprar productos de pastelería y repostería	73
Ilustración 12. Calificación del ASPECTO.....	74
Ilustración 13. Calificación del SABOR	74
Ilustración 14. Personas que comprarían nuestros productos.....	75
Ilustración 15. Presentación según gusto del cliente	75
Ilustración 16. Precio Según el Cliente	76
Ilustración 17. Logotipo para la empresa	77
Ilustración 18. Alternativa A	77
Ilustración 19. Alternativa B	77
Ilustración 20. Mapa de Localización.....	78

Ilustración 21. Distribución de la Instalación / Plano.....	79
Ilustración 22. Plano del local 3D	80
Ilustración 23. Organigrama.....	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes Secundarias	56
Tabla 2. Líneas, Productos y Sabores de la Empresa	60
Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo del Negocio (MPC)	67
Tabla 4. Comparación de Precios	69
Tabla 5. Equipos para el Proceso de Fabricación	81
Tabla 6. Utensilios de Cocina.....	82
Tabla 7. Ingredientes y Materiales Requeridos	82
Tabla 8. Análisis DOFA	92
Tabla 9. Análisis Cruzado para Desarrollo de Estrategias	93
Tabla 10. Valores Iniciales del Proyecto	94
Tabla 11. Costo de Materiales Directos.....	95
Tabla 12. Costo de Materiales Indirectos	95
Tabla 13. Indicadores de crecimiento.....	96
Tabla 14. Incremento Salarial Anual 2009 - 2014.....	97
Tabla 15. Ventas Proyectadas por Productos (Miles \$)	98
Tabla 16. Ventas Proyectadas Totales (Miles \$)	98
Tabla 17. Costos de Producción (Miles \$)	99
Tabla 18. Costo Materias Primas por Productos	100
Tabla 19. Costo Total Materia Prima por Año (Miles \$)	101
Tabla 20. Costo Materiales Indirectos por Productos	101

Tabla 21. Costo Materiales Indirectos por Año (Miles \$).....	102
Tabla 22. Mano de Obra Directa Primer Año	102
Tabla 23. Mano de Obra Directa por Año (Miles \$)	102
Tabla 24. Depreciación de Activos.....	103
Tabla 25. Gastos Totales de Fabricación por Año (Miles \$).....	103
Tabla 26. Gastos Operacionales por Año (Miles \$)	104
Tabla 27. Nomina Administrativa Primer Año	105
Tabla 28. Nomina Administrativa por Año (Miles)	105
Tabla 29. Gastos Operativos.....	106
Tabla 30. Condiciones Préstamo	106
Tabla 31. Gastos Financieros por Año (Miles \$)	106
Tabla 32. Amortización Préstamo	107
Tabla 33. Estado de Resultados Proyectado (Miles \$)	108
Tabla 34. Políticas de Inventarios (Miles \$).....	109
Tabla 35. Balance General Proyectado (Miles \$).....	110
Tabla 36. Análisis del WACC	111
Tabla 37. Análisis Comparativo (Miles \$)	112
Tabla 38. Flujo de Caja De Tesorería (Miles \$).....	113
Tabla 39. Flujo de Caja Libre Operacional (Miles \$).....	114

RESUMEN

Nosotros como estudiantes de administración de empresas, y con el fin de seguir los lineamientos de la universidad de promover la creación de empresa y apoyar aquellas de carácter familiar, desempeñaremos una labor de asesoramiento para la pareja de esposos Botero Serrano, con la finalidad de poder brindar una herramienta que de forma y soporte la iniciativa de negocio que tienen ellos.

En este trabajo se evalúa la viabilidad de crear y poner en funcionamiento una empresa dedicada a la producción de alimentos tipo muffin y cupcakes, en la ciudad de Bogotá. La estructura del trabajo se presenta siguiendo el modelo acostumbrado de un plan de negocio, lo que implica el análisis de mercado, el estudio técnico, el análisis administrativo y jurídico y la evaluación financiera.

Para el estudio de mercado se realiza el estudio del sector de alimentos, se investigan las características de la población ubicada en la zona geográfica en donde se prevé el montaje de la empresa, se analiza la competencia que se debería enfrentar y se realiza una encuesta orientada a estimar la demanda del producto y los elementos críticos a tener en cuenta en el proceso de diseño y comercialización.

El análisis técnico incluye la definición de las materias primas y los procesos a seguir para la elaboración de cada producto, los equipos requeridos y las instalaciones de la planta de producción. En el análisis administrativo y estratégico se definen el organigrama y las funciones de cada cargo, los salarios, y se realiza un diagnóstico de las debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa; con base en ese diagnóstico se plantean las estrategias a seguir. Igualmente se realiza el análisis jurídico de la empresa.

La evaluación financiera incluye la definición de los diferentes costos y gastos, la cuantificación de las inversiones, la definición de las fuentes de financiación y la proyección de los estados financieros para un plazo de cinco años, con base en los cuales se establece la tasa interna de retorno y el valor anual neto del proyecto.

1. TEMA

El tema del presente trabajo es la planeación de negocio de la empresa Productos Amapola.

1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión, Administración y Organizaciones. Emprendimiento, formación de capital humano; Administración y gestión financiera MIPYMES; construcción de alternatividad y construcción del desarrollo regional.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Productos Amapola es una idea de empresa de carácter familiar, que empezó aproximadamente hace tres años; que fue gestionada por la pareja de esposos, la señora Lina María Serrano Valderrama y el señor Camilo Botero Toro. Pero en sí, la persona que emprende el proyecto quien toma la iniciativa de poner en marcha y hacer realidad esta idea de negocio fue la señora Lina María.

Debido a un momento de crisis y motivados por la necesidad, surge Productos Amapola como una alternativa de obtener ingresos. Sin haber realizado ningún tipo de estudio previo referente de la demanda, esta iniciativa se lanza al mercado con un producto inicial que fueron unas galletas de avena y galletas de avena con chispas de chocolate; más adelante y con un poco más de experiencia en temas de repostería, el portafolio de productos ofrecidos aumento y se incluyeron los muffins, los cupcakes y las tortas.

Sin desmeritar que actualmente cuenta con un número considerable de clientes, esta idea de empresa se ha venido desarrollando dentro de un contexto totalmente empírico, no

obstante de manera muy inteligente han empleado el uso de redes sociales para ofertar sus productos, y gracias a la calidad de los mismos se ha podido implementar una estrategia de voz a voz que les ha permitido entrar a participar dentro del mercado.

Con el transcurso del tiempo se observó que lo que empezó como una alternativa para salir de un momento de crisis económica familiar, tomo fuerza suficiente para transformarse como la idea para una microempresa, y es acertado afirmar que para incursionar con mayor probabilidad de éxito, y si se tienen aspiraciones de crecimiento, un proyecto así requiere de unas herramientas de carácter administrativo que le permita establecer unas bases sólidas, con el fin de hacer frente a la competencia y cumplir con las exigencias del actual mercado.

Un plan de negocios es oportuno para Productos Amapola, ya que se encuentra en un momento de pleno crecimiento, en el que necesita estructurarse como empresa. Para ello se debe establecer con claridad qué es y para dónde va, saber quiénes son y cómo se comportan sus clientes externos e internos, cómo y en donde debe ofertar sus productos, conocer sus competidores y saber de la viabilidad económica del proyecto, con el fin lograr el objetivo último de este trabajo, que es hacer de Productos Amapola, una empresa autosustentable y competitiva en el mercado.

1.3. FORMULACIÓN

¿Cómo el desarrollo de un plan de negocios permite orientar la idea de Productos Amapola como un proyecto de empresa viable, rentable y competitiva dentro del mercado de la pastelería y repostería en la localidad de Kennedy?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios para la idea Productos Amapola, con el fin de que se orientarlo como un proyecto de empresa viable, rentable y competitiva en el mercado de la pastelería y repostería en la localidad de Kennedy, Bogotá.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Definir la idea de negocio para establecer parámetros de análisis y estudio.
- Evaluar los factores externos e internos que afectan a la organización con el fin de poder dar a la empresa una estructura clara, orientada y capaz de hacer frete al mercado.
- Determinar los aspectos legales que conciernen a la organización en el momento de constituirse como empresa.
- Establecer los procesos de producción y estándares de calidad con los que se van a elaborar los productos.
- Elaborar un plan financiero que determine la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

1.5. RESULTADOS ESPERADOS

- *Campo Administrativo:* A partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, lo que se quiere lograr es la estructuración de la empresa como unidad funcional, es decir, que abraque plenamente todas las áreas fundamentales como lo son: administrativa, legal, productiva, económica y de mercado. Además de poner a prueba las habilidades que exige el mundo laboral, el

trabajo debe mostrar cómo se hace frente a las diversas situaciones que se presentan al momento de formar una empresa.

– ***Campo Empresarial:*** Lo que se busca con este proyecto es que la empresa familiar Productos Amapola, esté encaminada a lograr un posicionamiento en el mercado de la repostería y pastelería en la ciudad de Bogotá, localidad de Kennedy, más específicamente en las UPZs de Américas, Bavaria y Castilla, para que se le reconozca como una empresa seria y, que se preocupa por conocer las necesidades y gustos de sus clientes y clientes potenciales, con el fin de poder sobresalir por sus productos de excelente calidad.

– ***Campo Académico:*** El propósito de la elaboración de este proyecto debe ser contemplado desde dos perspectivas específicas; la primera es determinar si los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera son aplicables dentro de un contexto real, y si dichos conocimiento son empleados de manera idónea por los estudiantes, demostrando de esta manera una apropiación de los mismos.

La segunda perspectiva y teniendo en cuenta que el generar apoyo a proyectos de empresa familiar hace parte de uno de los objetivos que persigue la Universidad de la Salle; este proyecto obedece al ideal de fomentar el emprendimiento, la gestión de empresas de familia y de economía solidaria, la sostenibilidad y la extensión social; busca el desarrollo y consolidación en la práctica, del saber científico y tecnológico a través de la investigación, la consultoría y el servicio a la comunidad.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Obedeciendo a la línea de investigación Gestión, Administración y Organizaciones que lleva a cabo la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de

La Salle, el trabajo que se presenta a continuación se realiza con el fin de elaborar un plan de negocio que sirva de guía y permita orientar la idea de Productos Amapola en un proyecto de empresa viable.

Es de conocimiento para los administradores que toda empresa surge a partir de una idea, pero esta idea debe ser moldeada y trabajada bajo esquemas que permitan su estructuración y el establecimiento de las bases sólidas sobre las cuales se puedan soportar las aspiraciones de un proyecto de empresa serio.

Pese a que Productos Amapola ha alcanzado logros de manera empírica, lo que se pretende con este trabajo es elaborar un plan de negocio con el cual se puedan minimizar los riesgos, y a su vez planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades.

Si se demuestra en el desarrollo de este trabajo que Productos Amapola es un propuesta viable y rentable, la presentación de datos, indicadores e información de este documento a terceros facilitaría el poder acceder a préstamos, créditos o ser objeto de inversión, lo cual permitiría poner en marche este proyecto de empresa que, a consideración personal como consumidores de los productos que prepara Lina María, tiene gran oportunidad dentro del mercado por su calidad.

La elaboración de este proyecto tiene como finalidad dos aspectos igualmente relevantes; el primero es entregar a Productos Amapola una guía que le permita a su dueña gestionarlo de manera adecuada, con mayores posibilidades de que esta idea de negocio sea en todo los aspectos un proyecto de empresa sostenible. Y el segundo aspecto es que los conocimientos y competencias de los gestores de este documento, adquiridos en el transcurso de la carrera, trasciendan a un contexto real, confrontando situaciones que les

permitan afianzar esos saberes y les brinden la experiencia que solo la práctica puede otorgar.

2. MARCO DE REFERENCIA

Para realizar el plan de negocios para la empresa Productos Amapola, se presenta a continuación el marco de referencia que sirve de guía para su desarrollo.

El marco de referencia está estructurado por: 1) el marco conceptual que define los conceptos utilizados y que no son tan claros para el lector, permitiendo una comprensión más clara del trabajo; 2) el marco empresarial, que es una reseña del sector al cual pertenece la empresa y un breve relato de la historia del mismo; 3) el marco teórico, en el que se establecen conceptos y teorías entorno a la temática, los cuales se emplean para formular y desarrollar este proyecto; 4) por último se expone un marco legal el cual se ha de tener en cuenta con el fin de cumplir con todos los parámetros normativos que el estado instituye.

2.1. MARCO CONCEPTUAL

- Cup cake. También conocida como fairycake, patty cake o pastel de taza, es una pequeña tarta para una persona, frecuentemente cocinada en un molde similar al empleado para hacer magdalenas o muffins (Anon., s.f.).
- Empresa familiar. Son todas aquellas organizaciones económicas, consideradas independientemente de su persona jurídica, en las cuales su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitida a otras generaciones (Serna Gómez & Suárez Ortiz, 2005). La posesión del capital debe estar, al menos en un 50%, en manos de dicho núcleo familiar

- Estrategia empresarial. Medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo (David , 2008).
- Marketing. Es una función organizacional que incluye un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes, en formas que beneficien a la organización y sus interesados (American Marketing Association , 2004).
- Microempresa. Se ha de entender por microempresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, incluyendo los artesanos. La microempresa se caracteriza por tener menos de 10 trabajadores o unos activos totales, sin incluir la vivienda, inferiores a 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes (A 2013 su límite superior es \$295'339.500) (Colombia digital, 2010).
- Muffins. Panecillos ingleses que se sirven en desayunos o con el té (Sabor Mediterráneo, s.f.).
- Planeación. Es el proceso mediante el cual una organización establece sus objetivos y escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender cualquier tipo de acción (Hair, et al., 1998).
- Plan de negocios. Se considera la carta de navegación para un empresario. Es un estudio detallado y minucioso de la idea de negocio que se pretende llevar a cabo. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa así como sus objetivos (DINERO - SENA).

- Planeación estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Amaya, 2011, p. 14).
- Ponqué. Proviene de anglosajón “Pound cake”, y hace referencia a un bizcocho tradicionalmente compuesto por cuatro ingredientes básicos: harina, huevos, azúcar y mantequilla. En Colombia se adaptó el término de ponqué (Anon., s.f.).
- Producto. Un producto es cualquier ofrecimiento que se haga con el fin de satisfacer una necesidad o deseo. Es importante tener en cuenta que el “producto” no solo abarca la noción objetos tangibles, sino que este puede ser catalogado como un bien, un servicio, una experiencia, un evento, una persona, un lugar, una propiedad, una organización, información o una idea (Kotler, 2001).
- Repostería. El término repostería es el que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, pudines y muchos más. La repostería también puede ser conocida como pastelería y dentro de ella se encuentra un sinnúmero de áreas específicas de acuerdo al tipo de preparación que se haga, como por ejemplo la bombonería (Anon., s.f.)
- Torta. Masa de harina y manteca, cocida al horno, en el que ordinariamente se envuelve crema o dulce, y a veces fruta, pescado o carne (Anon., s.f.)
- Ventaja Competitiva: Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales (David , 2008).

2.2. MARCO EMPRESARIAL

2.2.1. Descripción del sector.

Sector secundario o industrial, sub-sector de transformación

Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las Actividades Económicas, Revisión 4 Adaptada para Colombia, la clasificación de la empresa Productos Amapola es la siguiente (DANE, 2012):

- Sección: C Industrias Manufactureras
- División: 10: Elaboración de Productos Alimenticios
- Grupo: 108: Elaboración de otros Productos Alimenticios

Descripción: Este grupo comprende la elaboración de diversos productos alimenticios no incluidos en anteriores grupos de esta división. Se incluye la elaboración de productos de panadería, confitería, macarrones, fideos y productos farináceos similares, comidas y platos preparados, así como de productos alimenticios perecederos:

- Clase: 1081: Elaboración de productos de panadería

Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

Esta clase incluye:

- La elaboración de pan y panecillos.
- La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.

- La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.
- La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.
- La elaboración de aperitivos dulces o salados.
- La elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.
- La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera).

Esta clase excluye:

- La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083, «Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares».
- La elaboración de aperitivos a base de papa. Se incluye en la clase 1020, «Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos».
- El calentamiento de productos de panadería para su consumo inmediato. Se incluye en la división 56, «Actividades de servicios de comidas y bebidas».

2.2.2. Referencia histórica del sector repostero.

En Colombia el sector repostero comenzó desde el mismo momento en el que los aborígenes consumían el maíz en diversas formas como arepas, sopas, bollos, tamales y pan; sin embargo se fortalece la producción de pan y derivados cuando los españoles, con sus costumbres, traen un nuevo cereal: el trigo, el cual fue sembrado en muchas zonas del país, especialmente en la región andina.

Durante el periodo colonial, el consumo y producción de pan se estableció en ciudades principales tales como Bogotá y Boyacá, y poco a poco se comenzaron a formar

monopolios dedicados a la producción exclusiva de pan y derivados y donde se empezaron a identificar los primeros brotes de un control de calidad.

Años más tarde y con la entrada de la industria, el sector repostero se hace mucho más fuertes, y con un gran campo de acción, ya que los productos reposteros se hacen tradicionales en la mesa de los colombianos, especialmente productos como el pan de mesa y las galletas para acompañar las onces tradicionales en la capital del país.

Hacia el año de 1870, entran al país los primeros molinos a vapor para que la producción de pan y derivados se hiciera en masa y con mayor rapidez, esto beneficia sector, ya que se consolidaban en la industria 9 grandes panadería, la gran mayoría ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Para el siglo XX se dan varios avances relacionados a este sector, se define una producción clara y avanzada, especificando que los productos bases para este la fabricación de pan deben ser: harina de trigo, levadura, agua potables y sal, en caso de que lleve más ingredientes o cambien sustancialmente la forma, también cambiara el nombre del producto, además; se aumentó el número de molinos eléctricos en las ciudades y por consiguiente de las panaderías, especialmente en Bogotá y Barranquilla.

Hoy en día se puede ver claramente el auge del sector repostero, evidentemente existen muchas panaderías en todas las ciudades del país, y existen grandes empresas, como por ejemplo, Pan Pa' Ya, santa Clara, Levapan, entre otras muchas. Además cabe resaltar que en este sector se han creado un sin número de productos que han venido creciendo sustancialmente, algunos de estos productos son: galletas, cupcakes, muffins, tortillas, tortas, pie's, pasteles, entre otros muchos (Restrepo, s.f.).

2.2.3. Referencia histórica de los Cupcakes

Hacemos una referencia directa de los cupcakes, debido a que estos son uno de los productos más destacados, por los clientes, y con mayor número de ventas en la empresa Productos Amapola S.A.

Actualmente, estas bases de bizcochuelos de distintos sabores y tamaños, han llegado a muchos países del mundo, y su acogida en Colombia, y en general en Latinoamérica, ha sido considerable. Tienen la particularidad de estar decorados de una manera divertida, artesanal y creativa que los hace tanto más atractivos y tentadores.

Su alta demanda ha dado como resultado un número creciente de pequeñas y medianas empresas especializadas en su preparación y comercialización. En donde el aspecto diferencial entre una y otra se ve en las recetas que se implementan y que tan creativa puede llegar a ser la decoración.

Los cupcakes datan de finales del siglo XVIII a principios del XIX, y nacen del afán de muchas amas de casa por crear e innovar con diferentes postres para sus hijos. Cansadas de hacer las tortas tradicionales, empiezan a hornear los mismos ingredientes en porciones y tazas más pequeñas y es por su tamaño que reciben su nombre. Derivado de la unión de los dos prefijos: “cup”, que significa taza pequeña y “cake” que traduce torta o ponqué; al unir estas dos palabras se obtiene: “torta de taza” o “torta de una taza”, que es lo que mejor define a estos pequeños porquercillos.

Una primera mención de la receta puede ser atribuida a Amelia Simmons, cunado en su libro de recetas, publicado en 1796, *American Cookery* menciona la preparación de una “tartaleta que se cocina en pequeñas tazas”. Pero si queremos encontrar el origen del

termino *cupcakes* haciendo una referencia directa a este tipo de pastelillo, podríamos decir que este fue sugerido por Eliza Leslie en su recetario *Seventy-five Recipes for Pastry, Cakes, and Sweetmeats* (Setenta y cinco recetas de pasteles, tortas y dulces) cuya publicación data del año de 1828.

El mayor auge de este ponquesillo decorado de maneras creativa se tuvo cuando en la serie de televisión *Sex and the City* sus protagonistas, en diferentes capítulos, frecuentaban un establecimiento en el que según ellas preparaban los mejores pastelillos de New York. Debido a la gran popularidad del programa todas aquellas actividades que sus protagonistas realizaban eran imitadas por sus seguidores y fue de esta manera como los cupcakes obtuvieron una mayor fuerza dentro de la cultura neoyorquina y el mundo.

Dentro de las diferentes recetas y preparación que podemos encontrar en la repostería, los Muffins, los Cupcakes y las Magdalenas se pueden ver similares, pero son sus pequeñas diferencias las que nos permiten distinguirlos, degustarlos y hacerlos propios de ocasiones o momentos determinados.

Las magdalenas proceden originalmente de Francia, desde donde se extendieron por toda España. Inicialmente tenían forma de pequeña concha, aunque hoy se elaboran en los mismos papeles rizados que se utilizan para elaborar muffins y cupcakes.

La diferencia de las magdalenas con respecto a y los muffins y cupcakes es que éstas se batan más, y gracias a la levadura se tornan esponjosas y con “copete”, formando burbujitas en su interior, al contrario que los muffins, cuyo objetivo es batirlos lo menos posible. Otra de las diferencias fundamentales es que las magdalenas utilizan el aceite para su elaboración, y su sabor no suele variar, siendo parecido al de un bizcocho.

Los muffins suelen ser más chatos y sin copete en la superficie como las magdalenas. No son tan dulces como las magdalenas y de hecho es habitual encontrar recetas de muffins salados.

Como decíamos arriba uno de los objetivos de los muffins es intentar batir la masa lo menos posible, lo que hace que incorpore menos burbujas de aire. Si en los muffins dulces se incorporan habitualmente frutas, en los salados no es raro incorporar verduras de todo tipo, o incluso podemos encontrar un desayuno inglés de muffins de huevo con bacon.

Los Cupcakes son de origen estadounidense, y en realidad son pequeños pasteles individuales presentados en los mismos moldes de papel rizado que los muffins o magdalenas.

Los cupcakes suelen ser fáciles de diferenciar, ya que son tan elaborados como cualquier tarta, pudiendo incluir glaseados, crema pastelera y decoraciones de todo tipo.

Suelen ser habituales en las fiestas infantiles y cumpleaños, y esta moda importada de Estados Unidos se extiende por España con rapidez.

2.3. MARCO TEÓRICO

Desde una perspectiva empresarial, es veras el decir que toda gran empresa empezó por una pequeña idea que se vio impulsada por la iniciativa y la constancia. En la actualidad, la necesidad y las diversas crisis socioeconómicas han generado que muchas personas entren a competir en el mercado con la oferta de diferentes bienes y servicios, lo cual hace difícil la labor de dar a conocer un producto nuevo y lograr su posicionamiento.

Por ello, si lo que se pretende es que una pequeña idea de empresa surja dentro del salvajismo actual que se vive en los diferentes mercados, donde solo sobrevive el más fuerte, esta debe estar respaldada por una serie de conocimientos que le permitan tener las herramientas suficientes para elaborar estrategias que posibiliten el alcance de todas las aspiraciones que la pequeña organización, en surgimiento, se ha planteado.

El presente trabajo tiene por objeto de estudio Productos Amapola, una idea de negocio a la cual se le desarrollara un plan de negocios que sirve de guía para su correcta gestión. Una correcta estructuración desde el principio permite que los objetivos planteados y las metas propuestas sean alcanzados, con lo que se pretende que los pasos que se den el pasar del tiempo estén afianzados en cimientos sólidos, minimizando los riesgos y evitando ,en lo posible, retrocesos que puedan estancar la iniciativa.

Es importante que antes de realizar cualquier tipo de acción o estudio se establezca el perfil del objeto de estudio. Productos Amapola al ser tan solo una iniciativa, debe ser proyectada en un principio como un microempresa, que claramente se ve como un proyecto de tipo familiar. Esto proporciona al proyecto ciertas connotaciones y características que sin duda alguna hay que tener en cuenta para el correcto desarrollo de este trabajo.

La legislación colombiana estableció bajo la Ley 905 de 2004, que se ha de entender por micro, pequeña o mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, incluyendo los artesanos. Las microempresas se caracterizan por tener menos de 10 trabajadores o activos totales, sin incluir la vivienda, inferiores a 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes (a 2014 su límite superior es

\$308'616.000), teniendo en cuenta que el total de los activos con los que cuente la empresa es el factor determinante para establecer si la organización sea considerada ante la sociedad y los entes legales como una micro, pequeña o mediana empresa.

La importancia del sector de las Mipymes (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida en la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo, del desarrollo sectorial y regional. De allí la importancia de que el gobierno formule políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector.

No obstante, en Colombia ha sido difícil precisar el número total de Mipymes y del empleo asociado a ellas, debido al rol que desempeñan las empresas de tipos informales (no registradas en Cámaras de Comercio y ausentes, en alguna medida, del sistema impositivo formal). En cualquier caso las Mipyme son determinantes en la producción de bienes y servicios y, en general en la articulación del circuito producción-distribución-consumo.

Las microempresas pueden ser clasificadas según la actividad que realizan, pueden ser comercializadoras, de servicios o industriales. Según el boletín de prensa expedido por la el DANE En el cuarto trimestre de 2010, la producción real en el sector industrial aumentó 13,5% con referencia al mismo periodo de 2009; las ventas reales del comercio disminuyeron 1,6%; mientras que los ingresos reales en los servicios aumentaron 0,9%”(2012, p. 11) lo cual demuestra que las microempresas han tenido mayor actividad en el sector industrial, dato que se debe tener en cuenta, puesto que Productos Amapola hace parte de este rubro. Otros datos a tener en cuenta son que:

Para el cuarto trimestre de 2010, los establecimientos industriales aumentaron 0,8% con referencia al mismo periodo del año

2009, pasando de 112 mil a 113 mil establecimientos. La variación positiva se presentó en los establecimientos dedicados a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas (Código CIU 15) con 3,0%. La única variación negativa se presentó en el grupo denominado “las demás industrias” (-0,5%). (DIAN, 2011, p. 18).

Según un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades, realizado en el año de 2005, en Colombia, de acuerdo con la muestra de 19.109 sociedades que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, el 70% son sociedades de familia. Por tamaño, dentro el total de aquellas que son consideradas como microempresa, el 73.1% de estas son asociaciones familiares. Esto demuestra claramente que la familia “no solo es el eje central de la sociedad; es y ha sido a lo largo de la historia del hombre uno de los principales agentes del crecimiento y desarrollo de distintas actividades productivas y comerciales” (Gallo, 1995, p. 32).

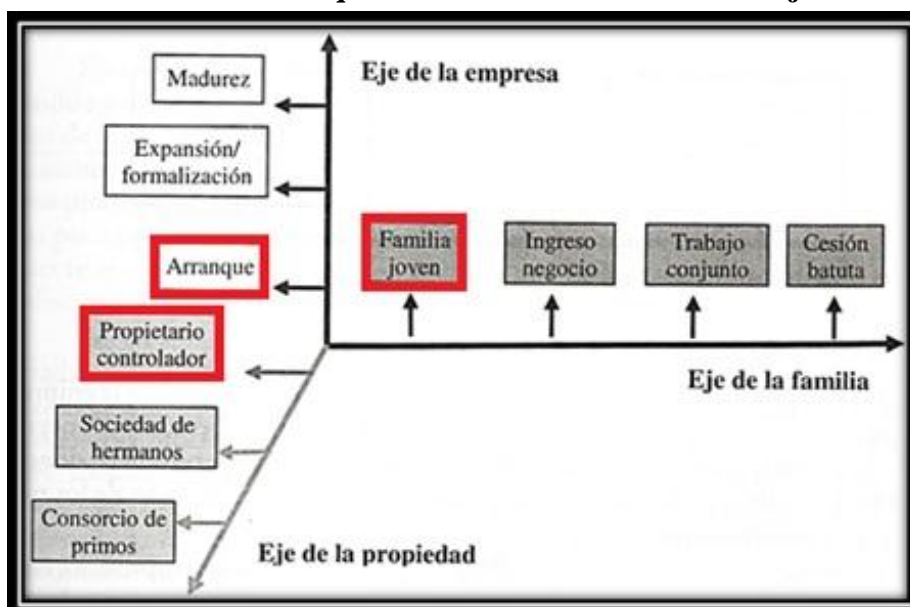
Dentro de un plano jurídico nacional e internacional, las empresas de familia como tal, no están contempladas de manera formal; pero ello no quiere decir que no se le reconozca dentro del contexto administrativo actual. Por tal motivo y por necesidades propias de este ejercicio, se adopta la definición de Empresa de Familia o Sociedad Familiar que establece Humberto Serna Gómez y Suárez Ortiz, “aquellas organizaciones económicas -consideradas independientemente de su persona jurídica-, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (2005, p. 5), agregando que la posesión del capital debe estar, al menos en un 50%, en manos de dicho núcleo familiar.

Si se quiere clasificar de manera inicial a Productos Amapola, se puede decir que es una microempresa de tipo familiar, y en miramiento a esto, se debe tener en cuenta que toda empresa de carácter familiar tiene tres ejes de desarrollo que sea han de tener en consideración: La propiedad, la familia y la empresa.

Poniendo en perspectiva la situación actual de Productos Amapola, se puede ubicar dentro de las primeras etapas de desarrollo de cada uno de estos ejes, como se observa en la Ilustración 1.

. En la etapa de arranque, que se presenta en el eje empresarial, la organización se encuentra en un periodo de formación y supervivencia, es el momento en que las aspiraciones de forjar un proyecto de empresa se debe ver respaldado por trabajo y constancia.

Ilustración 1. Esquema de Evolución de los Tres Ejes



Fuente: Serna Gómez y Suárez Ortiz (2005)

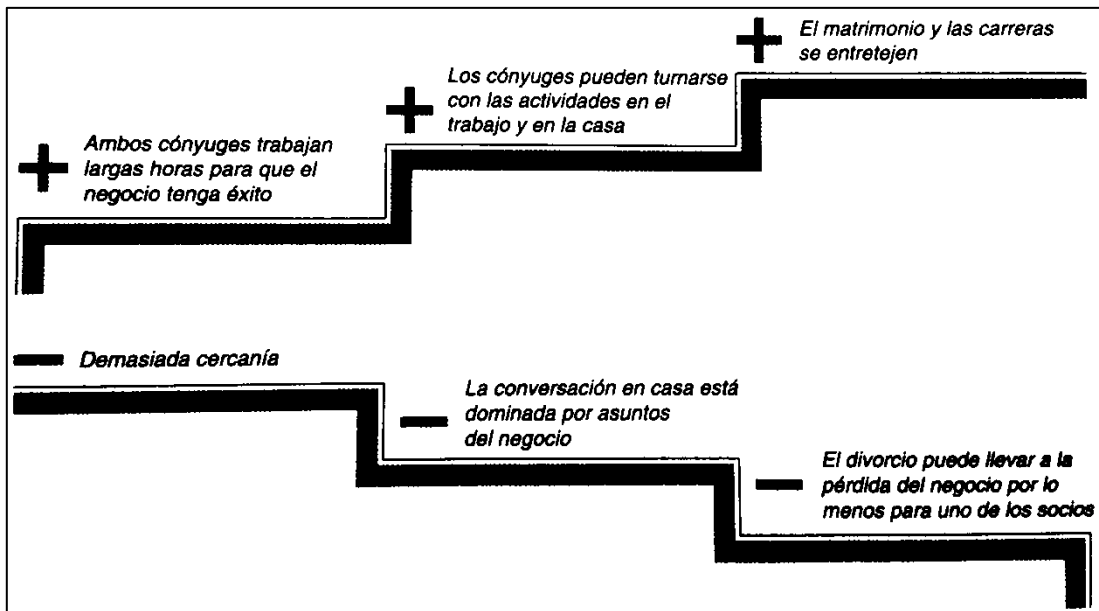
Por otra parte está el eje familiar, y en este caso se está hablando de la etapa de familia joven, puesto que la señora Lina María Serrano, es madre de dos niños pequeños, y ha sacado adelante este proyecto en compañía de su esposo, Camilo Botero. Hay que tener en cuenta que durante esta etapa se busca el equilibrio y la manera como se ha de llevar la relación familia-trabajo.

Como se mencionó anteriormente, la señora Lina es la gestora de Productos Amapola, por ende se está hablando de una etapa, dentro del eje de propiedad, de “Propietario Controlador”. Es ella la dueña y líder único con quien cuenta la organización, se caracteriza por ser el motor y cerebro, es quien se ha encargado del financiamiento, la búsqueda de clientes y del direccionamiento que poco a poco ha tomado la idea de negocio.

El que podamos clasificar a Productos Amapola como un negocio de índole familiar le brinda ciertas ventajas y desventajas. A decir verdad el gran reto para este tipo de empresas es el apartar aquellos aspectos que son de carácter personal y aquellos que son concernientes al negocio. No obstante el éxito o fracaso dependerá en gran medida de la armonía familiar. Se debe tener claro que la familia se basa en la emoción, el desarrollo y la seguridad; pero un negocio se mueve alrededor de la productividad, las metas alcanzadas y las utilidades.

Como lo mencionamos anteriormente esta idea de negocio pertenece a la pareja de esposos Botero Serrano. A continuación, en la Ilustración 2, presentamos un cuadro en que se pueden apreciar las ventajas y desventajas que tienen las parejas cuando los une un proyecto de empresa.

Ilustración 2. Ventas y Desventajas de las Parejas Convertidas en Empresarios



Fuente: Lambing & Kuehl, 1998

En este punto podemos decir, según el análisis que hemos realizado hasta ahora, que Productos Amapola es una Microempresa Familias lo cual nos da una idea inicial de qué tipo de manejo se le debe dar y la manera como se puede ir perfilando en un futuro

Pero el concebir una idea y darle una identidad tan solo es el primer paso para lograr que esa idea de negocio se consolide como tal.

La iniciativa de crear una empresa ha estado en la mente de muchas personas, pero son pocas las que logran un verdadero éxito con este propósito. Al afrontar esta realidad la gran pregunta que surge es ¿Cuál ha sido el factor que ha permitido que estas personas surjan y salgan a flote con sus ideas de negocio?; la respuesta está en la planeación que se haga del mismo.

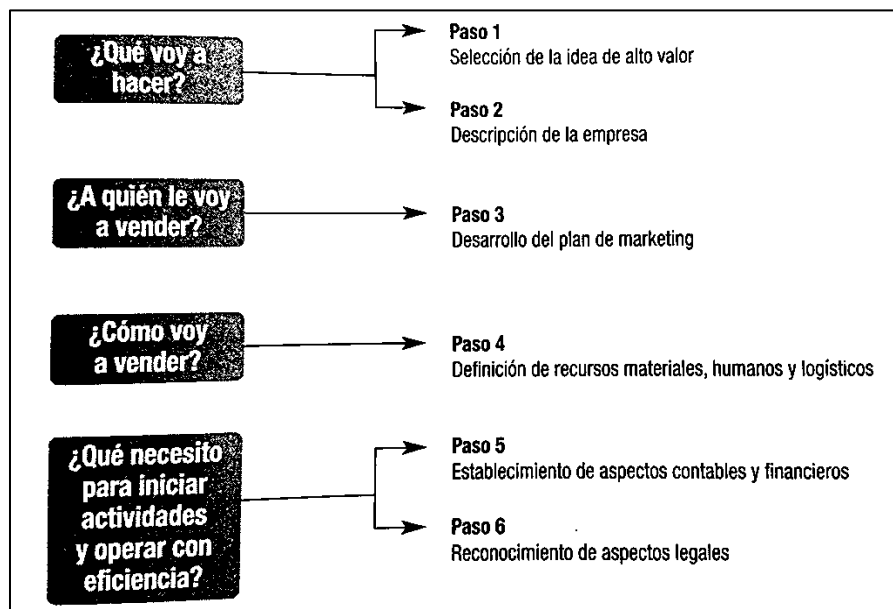
No solo es cuestión de tener la certeza de que se tiene una gran idea; se tiene que evaluar todos sus pros y sus contras, inicialmente y antes de lanzarse al ruedo, se debe

realizar el ejercicio de hacer la empresa en el papel, con el fin disminuir los riesgos de fracaso, analizar aquellos factores tanto internos como externos que pueden afectarnos y buscar la optimización en el uso de los recursos, con el fin lograr la mejor rentabilidad posible.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, la importancia de elaborar un plan de negocio juega un papel muy importante en la creación de empresa.

Este no solo nos ha de brindar un norte, sino que a su vez nos ampliara el panorama, nos dará a conocer necesidad que tenemos y que quizás no habíamos percatado, evitara que desperdiciemos esfuerzos al focalizarlos en aspecto que si son relevantes y de beneficio para el momento en que se encuentra empresa, y nos permitirá conocer situaciones que muy posiblemente hemos de afrontar.

Ilustración 3. Pasos de un Plan de Negocios



Fuente: Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morelos, 2011

Como se puede apreciar en la Ilustración 3 el desarrollo de un Plan de Negoción surge como respuesta a una serie de cuestionamientos que deben ser respondidos antes de poner en marcha el proyecto con el fin de minimizar los riesgos, tal como se se habia mencionado anteriormente.

Hay que tener en cuenta que el plan de negocio se elabora dependiendo el momento en que se encuentre la empresa, pues no es lo mismo un plan de negocios para un empresa ye establecida a unos para una idea de empresa que hasta ahora esta empesando.

A pesar que se evaluan y examinan los mismos factores, la diferencia radica en las pretenciones que se tienen en un tiempo determinado. Estos quiere decir que el plan de negocios para una empresa que hasta ahora inicia se ha de desarrollar, implementar y evaluar en los años más porximos, en otras palabras, al corto plazo; y el plan de negocio para un empresa ye establecida al mediano y largo plazo.

Productos Amapola es una idea de negociación que al igual que muchas otras nacen de la nesecidad, puesta en marcha de manera epirica y sostenida más con empuje que con cualquier otra cosa; y a pesar llevar un par de años y de contar con un numero no despreciable de clientes, esta no ha dejado de ser una alterntiva de ingresos con los cuales se sobrellevan las nesecidades del diario vivir.

Al tener en cuenta lo mensionado lineas arriba podemos decir que el plan de negocios le permitiria a Productos Ampola estructurarse, y tener unas bases solidas con las cuales podra crecer y avanzar. Pero tambien nos podemos percatar que ya esta participando en un mercado, y a pesar de no ser una idea innovadora, lo productos que ofrece cuentan con ventajas comparativas.

Esto nos permite implementar aspectos de la planeación estratégica y de herramientas como la matriz DOFA.

“La planeación estratégica es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes en el mercado. Con el fin de lograr un proceso satisfactorio es necesario hacer un análisis externo que nos lleve a potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno y un análisis interno que identifique las fortalezas y contrarreste las debilidades, que es lo que se conoce comúnmente como DOFA.” (Zuluaga Giraldo, 2007, p. 271)

A continuación se presentan diferentes propuestas de cómo desarrollar una planeación estratégica.

El modelo de Fred David, quien en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, expone un modelo, el cual está enfocado a cumplir con los tres procesos básicos para el planteamiento de las estrategias empresariales, los cuales son: formulación, implementación y evaluación, sin perder de vista la estructuración previa que debe sufrir la empresa para buscar un alineamiento, de tal manera que todos los departamentos, estén encaminados hacia una misma meta, visión y misión.

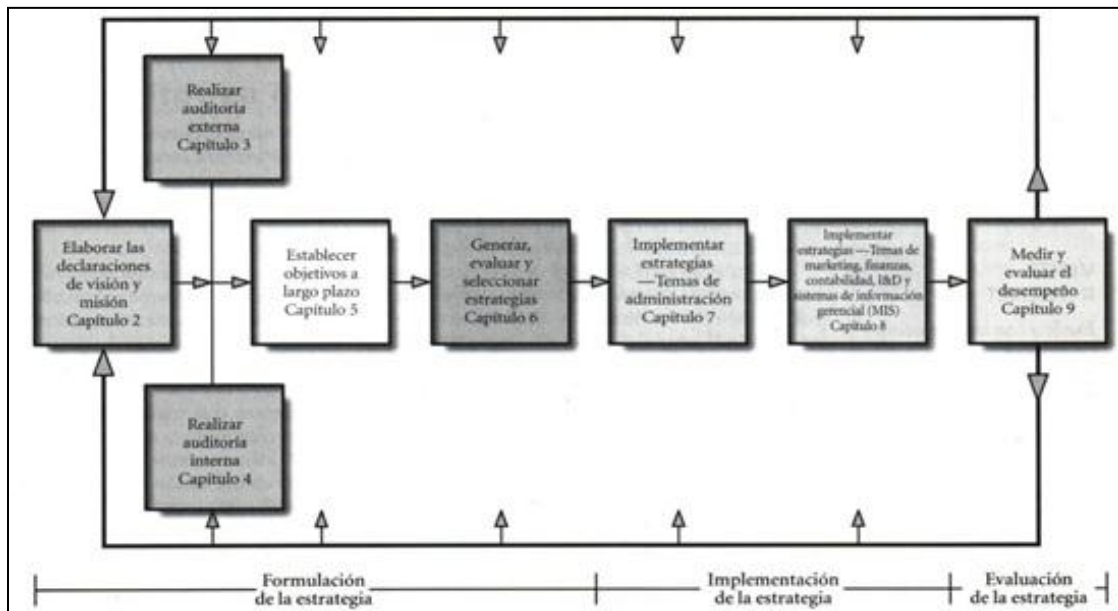
El modelo fundamentalmente consiste en que a través de los tres procesos básicos mencionados anteriormente, se cumpla con el fin último de la planeación estratégica el cual según David, es: “organizar información cualitativa y cuantitativa de tal forma que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre” (Fred, 2008, p. 71).

Este modelo también se apoya en la idea de que es indispensable para las organizaciones de hoy en día adaptarse a los cambios constantes tanto del mercado como de las tendencias y gustos de los consumidores, por lo tanto el autor afirma que se deben generar ventajas competitivas, lo cual define como "todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales" (Fred, 2008, p. 72), esto en primer lugar para ganar una buena aceptación en el mercado y en segundo para mantenerse y posicionarse como la mejor empresa.

Por otra parte el autor resalta constantemente que el proceso de la planeación estratégica debe ir acompañado de una constante evaluación encada una de las etapas que se van desarrollando, para asegurarse de que estén acorde con la visión y la misión, elementos que se determinan desde un principio y que son base para el desarrollo de todo el proceso en general, pues son la guía que del cómo y el hasta donde se quiere llegar. Tal como se puede apreciar en la Ilustración 4.

El autor destaca los beneficios de poner en práctica la planeación estratégica, para cualquier organización, entre los cuales menciona: que le permite ser más productiva que reactiva, que le permite tener un mayor control sobre todas las actividades que realiza facilitando la asignación de tiempos y recursos, y de igual forma influir drásticamente en el futuro de la organización, le brinda la oportunidad de tener estrategias funcionales y oportunas, que haya una comunicación tanto a nivel vertical como horizontal y tener en cuanto a todos los empleados al momento de tomar decisiones, incentiva al trabajo en equipo y a mantener un compromiso constante, formaliza la organización y la convierte en una empresa seria y responsable, entro otros muchos más beneficios que menciona el autor.

Ilustración 4. Modelo de Planeación Estratégica



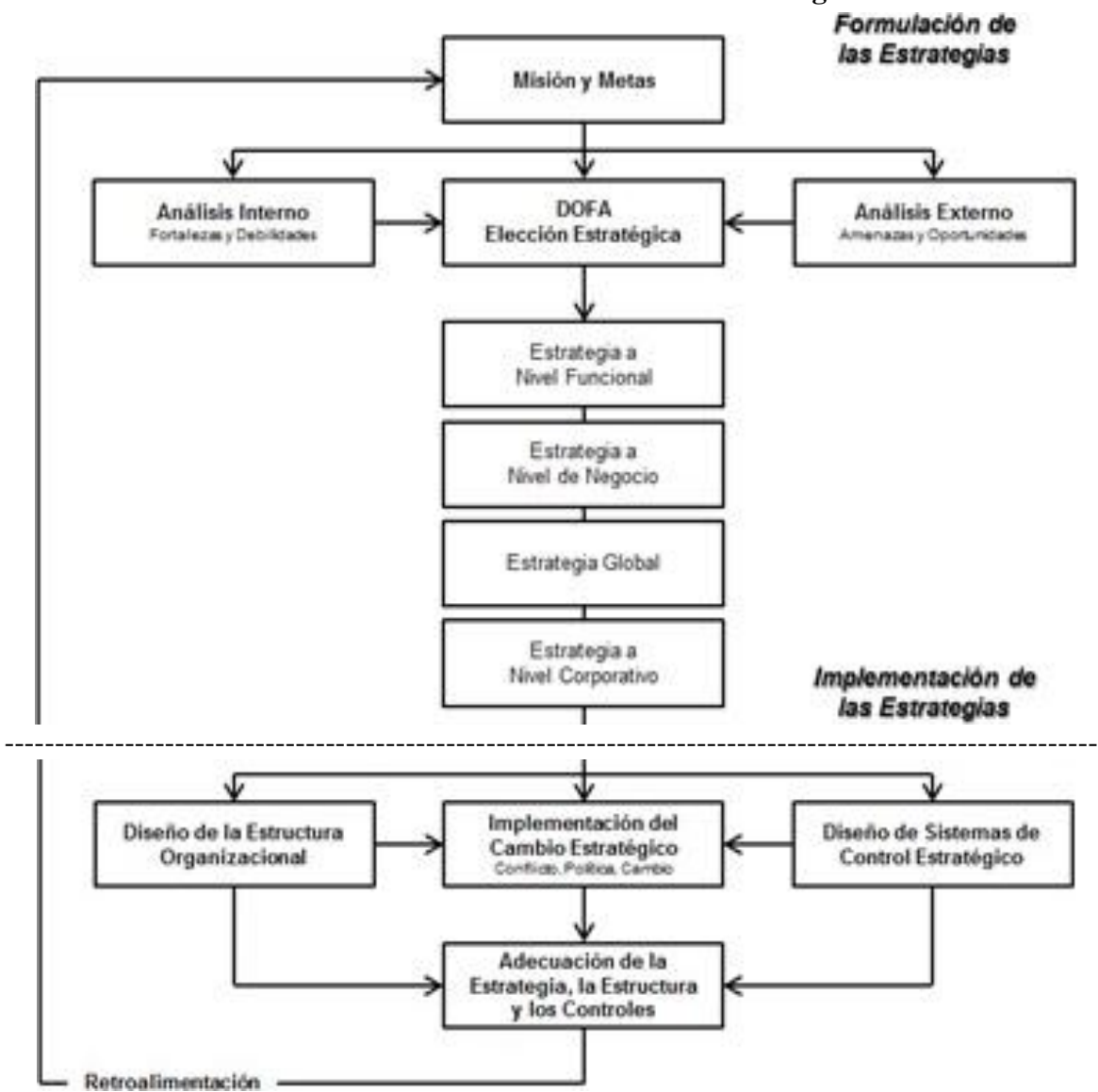
Fuente: David, Fred R. (2008)

Además de que en el momento en el que un gerente está aplicando un proceso de administración estratégica, le permite conocer a fondo las áreas, como funcionan y que requerimientos o necesidades tienen y por último evidencia los beneficios financieros que trae consigo la administración estratégica, que aunque no son inmediatos, a largo plazo se evidencia una mejora significativa en las ventas, la rentabilidad, la productividad y en general en los índices financieros.

Los autores del libro “Administración Estratégica, Un enfoque integrado”, Charles W. L. Hill y Jones Gareth (2006), muestran que la planeación estratégica es necesaria y se debe tener en cuenta en el momento de realizar un plan de negocios, porque de la correcta realización de este, depende en gran medida, el éxito o fracaso de las organizaciones. En el texto se plantea un modelo de administración estratégica que se divide en cinco componentes claves: El primero es la selección de la misión y las principales metas corporativas, esto permite identificar el porqué de la empresa y el qué hace, a su vez este

componente direccional en lo que se pretende alcanzar en un mediano y largo plazo. El segundo y tercer componente consiste en conocer el ambiente competitivo externo y el ambiente operativo interno en que la organización se encuentra, con el fin de determinar las oportunidades que se pueden aprovechar, las amenazas a las que se debe hacer frente, las fortalezas a las que se debe dar continuidad y desarrollar más, y las debilidades que se deben evaluar con el fin de minimizarlas y ser más competitivos. (Ver Ilustración 5.).

Ilustración 5. Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Hill y Gareth (2006).

El cuarto componente es la selección de estrategias a ser implementadas dentro de los diferentes contextos de la empresa; estas estrategias se desarrollan al realizar la confrontación del conocimiento adquirido tanto del ambiente interno como externo. Por último, y considerado como el quinto componente por los autores, se encuentra con la implementación y ejecución de las estrategias.

Este modelo, al igual que otros, requiere para su correcta funcionalidad una constante retroalimentación, permitiendo ser cada vez más efectivo y flexible. Pues hay que tener en cuenta que las condiciones tanto del ambiente interno como externo son variables, lo cual obliga a que sean abordadas de maneras diferentes y según como estas lo demanden.

2.4. MARCO LEGAL

2.4.1. Ley de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Ley 905, 2 de agosto de 2004. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta ley modifica la Ley 590 de 2000 y en ella se encuentra el significado de la sigla “Mipyme”, además de cómo se identifica una micro, pequeña o mediana empresa de acuerdo a sus activos y el número de empleados. Su objetivo principal es promover la gestión tanto económica como el progreso y desarrollo de su actividad empresarial.

2.4.2. Ley de las Sociedades por Acciones Simplificadas.

Ley 1258 de 2008. Diciembre 5. Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. El artículo 1° de esta ley establece que la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus

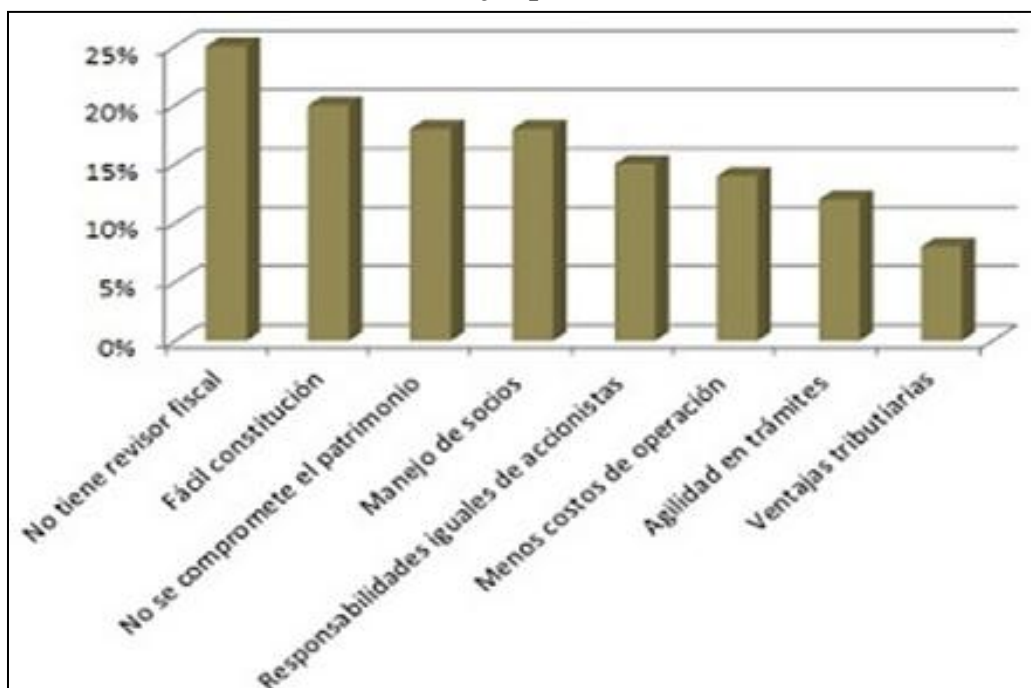
respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. En el artículo 2° define que la sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas; además establece por medio del tercer artículo que la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Así mismo, en virtud del artículo 4°, las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada, no se podrán inscribir en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

La recomendación es que la constitución de la empresa se haga empleando la Ilustración jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada SAS, de acuerdo con la Ley 1258 de 2008, teniendo en cuenta las ventajas que ofrece esta nueva forma de persona jurídica, de acuerdo con el trabajo publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), tal como se desprende de la Ilustración 6.

De acuerdo con la Ilustración 6, las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS ofrecen varias ventajas que pueden ser aprovechadas por la empresa; se destacan el hecho de que no se exige la presencia de revisor fiscal, su constitución legal se hace de manera muy sencilla, mediante documento privado, los socios no comprometen su patrimonio dado que su responsabilidad legal se limita al monto de sus aportes, las relaciones entre socios se manejan de manera más sencillas que en las sociedades anónimas y en las sociedades de

responsabilidad limitada, así como las demás ventajas que se enumeran en la Ilustración anterior y que son el resultado de una encuesta que la Cámara de Comercio de Bogotá realizó entre más de 10.000 nuevas SAS constituidas durante el primer año de vigencia de esta forma jurídica, esto es en junio de 2009.

Ilustración 6. Ventajas percibidas de las S.A.S



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2010).

2.4.3. Decreto Sobre Salubridad en Manipulación de Alimentos.

Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras Disposiciones. Este decreto establece que la salud es un bien de interés público, por lo que las disposiciones contenidas en el mismo son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplican a todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos, a las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución

y comercialización de alimentos en el territorio nacional, a los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano y a las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

2.5. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD

Con la entrada en vigencia de la Ley 1014 de 2006 o Ley de Fomento a la Cultura de Emprendimiento, reglamentada por el Decreto 4463 de 2006, ya se había establecido la posibilidad de creación de sociedades unipersonales de los tipos colectiva, de responsabilidad limitada y anónima, en términos de planta de personal y valor máximo de activos. La posibilidad de unipersonalidad societaria permite que las multinacionales puedan crear subordinadas unipersonales totalmente controladas, incentivando la inversión extranjera, además de que los empresarios individuales pueden ejercer su actividad como una sociedad con la doble garantía de la personificación jurídica y la limitación de la responsabilidad.(Arcila, 2009)

En cuanto a la limitación de la responsabilidad, la persona o personas que pretenden comenzar un negocio acuden a las sociedades comerciales como esquemas jurídicos y económicos para poder organizar sus actividades con la doble garantía de la personificación jurídica y de la limitación de la responsabilidad. Es por esto que bajo el régimen de la sociedad por acciones simplificada se establece que el accionista o los accionistas, salvo que la sociedad se utilice en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, no serán responsables

por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Al respecto algunos críticos consideran que “la iniciativa no se enmarca dentro de los postulados constitucionales de protección del bien común dentro de un estado social de derecho, al poner en riesgo la seguridad jurídica, y establecer una discriminación odiosa frente a los socios de sociedades formales y ocasionará sin duda un desplazamiento masivo de estas hacia esta nueva forma societaria, por las facilidades establecidas en el artículo 31 del proyecto. Las únicas sociedades formales que prevalecerían serían las de interés público, es decir, las que participan en el mercado público de valores” (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2008), generando por ello la avalancha de SAS, como se hizo ver al comienzo de este trabajo, toda vez que las empresas entonces buscan minimizar costos, trámites, organización, procedimientos y otras que posibilitan, por ejemplo, la comercialización de sus productos y servicios.

La constitución de la sociedad sin la formalidad de la escritura pública como lo define el régimen general del Código de Comercio, sino por documento privado, constituye una superación de restricciones formales, haciéndose más económica y más fácil su constitución y puesta en marcha. Sin embargo, el documento de constitución debe ser objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio por quienes participen en su suscripción, requisito que genera lentitud en los procesos e incremento de costos de transacción. Para efectos contables el documento fuente sigue siendo el registro mercantil.

Al permitir que la duración de la sociedad sea indefinida, se evita la causal de disolución de la sociedad por vencimiento del término que señala el régimen societario

establecido en el Código de Comercio. Las SAS también pueden tener un objeto social indeterminado, con la ventaja de que nadie podrá impugnar los negocios celebrados por la sociedad argumentando insuficiencia o falta de capacidad de la sociedad en actos que rebasen su objeto. Sin embargo, las SAS pueden emplear, si lo desean, la escritura pública como forma de constitución y estipular un término definido de duración y un objeto determinado. (Reyes, 2008)

El Código de Comercio establece que deben inscribirse en el registro mercantil, entre otros documentos, la escritura pública de constitución de la sociedad, aunque tal inscripción no tiene carácter constitutivo sino puramente declarativo. En otras legislaciones, el registro de las sociedades cumple una función constitutiva y no declarativa, es decir, que la sociedad nace a la vida jurídica en el mismo momento en que se registra; contrario a lo que ocurre en Colombia, en donde el registro solo declara la existencia de un acto que nació en otro lugar, como por ejemplo, en la notaria cuando se suscribió la escritura pública. En el régimen de la sociedad por acciones simplificada, la inscripción en el registro mercantil del documento de constitución produce efectos constitutivos, por lo cual esa inscripción culmina el proceso de fundación y produce la regularidad de la sociedad y la adquisición de su personalidad jurídica. De esta manera, las cámaras de comercio empiezan a ejercer control de legalidad sobre las SAS, en la medida en que entran a comprobar, entre otras cosas, la identidad del compareciente o comparecientes o de su apoderado o sus apoderados y que el documento de creación cumpla con los requisitos mínimos establecidos en la Ley 1258 de 2008, de acuerdo con la función otorgada por esa ley. (Tributar Asesores Ltda., 2009)

2.6. ORGANISMOS DE APOYO

Los organismos de apoyo con los que la empresa puede contar son los siguientes:

- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA: esta entidad capacita y selecciona personal para desempeñarse como panaderos.
- Existen agremiaciones como la Asociación de Panaderos de Colombia Panadeo y la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Acopi que llevan a cabo diferentes actividades que pueden servir de apoyo para temas como capacitación a directivos y representación de los intereses de los pequeños empresarios.
- La Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con programas de capacitación y con el programa Bogotá Emprende, que “es un centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento, a través de servicios que se ofrecen con la metodología de "aprender haciendo", mediante la cual emprendedores y empresarios encuentran respuestas concretas y soluciones reales a sus necesidades” (Bogotá Emprende, 2012).
- El Fondo Emprender, organismo del sector público que puede ofrecer apoyo financiero mediante recursos con tasas de fomento que facilitan la viabilidad del proyecto en el mediano plazo.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es descriptiva. Según Méndez, los estudios descriptivos son: “descripciones de características que identifican los diferentes elementos y sus componentes y su interrelación. En el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y se comprueba la asociación entre variables de investigación” (Méndez Álvarez, 2007).

Este tipo de investigación a menudo también se llama investigación de quien / que / cuando / donde / como. Y adicionalmente, este tipo de estudio se maneja una muestra representativa, en donde se reúnen datos en un solo momento, de una muestra generalmente representativa de la población. Estos estudios por lo común se realizan mediante encuestas (Metzger & Donaire, 2007)

En correlación con este anteproyecto la investigación descriptiva posee las siguientes características, que son fundamentales para el correcto desarrollo de la investigación:

- La investigación que se realizara cuenta con un marco teórico, el cual fundamenta el presente trabajo.
- Se desarrollaran encuestas y entrevistas, en el transcurso de la investigación con el fin de obtener información.

- La investigación descriptiva permite identificar la forma de conducta de los consumidores potenciales y de los posibles consumidores, (comportamientos sociales, preferencias de consumo e impulso de compra).
- Nos permite determinar comportamientos concretos (La actitud y el comportamiento que presenta el consumidor frente al líder del sector repostero y cuál es la verdadera necesidad de consumo).
- Descubrir y comprobar las variables de la investigación, tanto primarias como secundarias, (relación precio – consumidor, variables económicas que afectan el mercado, mecanismos de control sobre variables externas, relación entre consumidor y calidad, entre otras).

3.2. POBLACIÓN

Tras establecer el segmento de mercado, se determina que la población de estudio es de 164.988 personas. La segmentación de mercado tuvo las siguientes restricciones:

- Personas que vivan en la ciudad de Bogotá.
- Personas que vivan en la Localidad de Kennedy.
- Personas que vivan en las UPZs de Américas, Bavaria y Castilla.
- Personas entre las edades de 15 a 64 años de edad.

El determinar estas características del mercado objetivo se vio fundamentado por el tipo de productos que se quiere ofrecer y por quienes pueden llegar a ser los clientes potenciales.

3.3. MUESTRA

Debido al gran tamaño de la población que se ha determinado, se debe establecer el tamaño de la muestra que de los niveles de confianza suficientes para analizar la información recopilada a través de las encuestas, como una de las fuentes primarias de información. Para ello, se emplea la siguiente ecuación, teniendo en cuenta que se desea un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = Muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

e = Error

p = Probabilidad más optimista

q = Probabilidad más pesimista

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 164988}{(164988 * 0.05^2) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 164988}{(164988 * 0.05^2) + 1.96^2 * 0.25}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 164988}{(164988 * 0.0025) + (3.8416 * 0.25)}$$

$$n = \frac{158462,7246}{412,47 + 0.09604}$$

$$n = \frac{158462,7246}{412,5660}$$

N= 384 Encuestas a Realizar

3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN: MÉTODO INDUCTIVO

Para el desarrollo del presente trabajo y del plan estratégico de mercadeo, se considera pertinente utilizar el método inductivo, porque va de lo particular a lo general, y en este caso se pasa del estudio de una micro-empresa familiar a la aplicación de un método previamente establecido y aceptado, se basa en una premisas verdaderas que permiten llegar a conclusiones mucho más amplias; es muy importante que este método se basa en la observación, seguido de una investigación ardua y exigente y posteriormente la conclusión de premisas que permitan confirmar o refutar las premisas que se plantearon en al inicio de esta investigación (Méndez Álvarez, 2007).

3.5. FUENTES PRIMARIAS

3.5.1. Encuesta.

La encuesta permite conocer la opinión de los consumidores potenciales en relación con los productos que la empresa Productos Amapola ofrece (Méndez A.).

3.5.2. Entrevista.

La entrevista permite obtener información de primera mano de una forma concreta y organizada, la entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza (Moreno Garzón & Gallardo de Parada, 1990).

En este caso la entrevista principalmente está enfocada hacia la señora Lina María, por ser la gestora de la idea empresarial y ser quien tiene un mayor conocimiento tanto del proceso de producción y de las expectativas que se tienen en referencia a lo que se quiere ser y llegar como empresa.

3.6. FUENTES SECUNDARIAS

Tabla 1. Fuentes Secundarias

Tipo de fuente	Nombre
Bases de Datos	Tegra
	Tesis Físicas
	E-Libro
	Mi Salle
	DIAN
	Cámara y Comercio de Bogotá
Bibliotecas	Biblioteca de la Universidad de La Salle
	Biblioteca Luis Ángel Arango
	Biblioteca Virgilio Barco
	Cámara y Comercio de Bogotá
Instituciones u Organizaciones	Empresa Productos Amapola
Navegadores Especializados	Google Académico

Fuente: Elaboración Propia.

4. PLAN DE NEGOCIO

4.1. PRESENTACIÓN

4.1.1. Definición del negocio.

4.1.1.1. *Actividad:*

Productos Amapola es una empresa dedicada a la repostería y pastelería, que se enfoca principalmente a la preparación de galletas, muffins, cupcakes y tortas.

4.1.1.2. *Oportunidad de Negocio.*

Los productos que la empresa ofrece son elaborados sin ningún tipo de conservantes y con recetas que hacen de aquellas tentaciones culinarias un postre sano. Lo que busca Productos Amapola es llegar a consumidores que gusten de aquellos mini-productos de la repostería y pastelería, pero que a su vez están preocupados por consumir o encontrar productos más saludables.

4.1.2. Orientación actual de la empresa.

4.1.2.1. *Misión.*

Somos una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá que prepara mini-productos de pastelería y repostaría, nos dedicamos a endulzar los momentos especiales y adornar los recuerdos de sus clientes.

4.1.2.2. *Visión*

Productos Amapola S.A.S se ve en el 2019 como una empresa autosustentable, con una mayor participación en el mercado, a nivel Bogotá, y reconocida por la calidad y sabor casero de cada una de nuestras pequeñas delicias rellenas de amor.

4.1.2.3. *Valores*

- **Somos Calidad.** Ponemos en la preparación de cada uno de nuestros productos el mayor amor, para obtener no solo los mejores productos, sino también los más ricos.
- **Somos Compromiso.** Es nuestro deber atender siempre bien a nuestros clientes, recibiendo siempre con una sonrisa, y atendiendo no solo las necesidades sino también sus pequeños caprichos
- **Somos Pasión.** Nos esforzamos por hacer las cosas bien y cada día mejor, poniendo nuestro mayor empeño y dedicación en cada uno de los procesos.
- **Somos Responsabilidad.** Nos preocupamos por utilizar materias primas 100% naturales, sin conservantes, ni sabores artificiales; cuidando de nuestros clientes al ofrecer productos frescos y saludables.

4.1.3. Descripción del equipo emprendedor.

4.1.3.1. *Equipo*

- Lina María Serrano Valderrama

Cédula de Ciudadanía: 28.549.444 de Ibagué, Edad: 34 Años.

- Camilo Antonio Botero Toro

Cédula de Ciudadanía: 15.353.022 de La Unión (Antioquia), Edad: 45 años

Son una pareja de esposos que motivados por necesidades económicas y teniendo en cuenta de que empezaban una familia, buscaron una alternativa que les permitiera un ingreso adicional.

En vista que el trabajo que tenía Lina María no le satisfacía ni laboral ni económicamente, decide ponerse el delantal y dedicarse a la repostería. Iniciativa que es apoyada por su esposo, el cual se encargó, en principio, de ofrecer las galletas que su esposa preparaba es su trabajo, con familiares y personas más allegadas.

En la actualidad lo que empezó como una alternativa para obtener ingresos adicionales es una idea de empresa que ha tomado forma y que se identifica en este momento como Productos Amapola, la cual ha salido adelante por la actitud emprendedora de la señora Serrano y el respaldo incondicional de su esposo.

4.1.3.2. *Formación y experiencia.*

Productos Amapola está en el mercado desde Agosto de 2010 y a ampliado su portafolio de productos desde entonces. Actualmente tiene cuatro líneas de productos que son: Galletas, Cupcakes, Muffins y Tortas.

En cuanto a la experiencia de Lina María en el campo de la repostería y pastelería, se puede decir que todo ha sido un aprendizaje empírico, los productos ofrecidos son el resultado de recetas familiares modificadas por un proceso de ensayo y error, y que con el pasar del tiempo han logrado un sabor atractivo para sus clientes

4.2. PLAN DE MERCADEO

4.2.1. Producto.

4.2.1.1. Descripción del Producto.

Actualmente la empresa cuenta con 2 líneas de producción, Galletas y Masas, ambas enfocadas a la preparación de mini-productos de repostería y pastelería, las líneas están divididas de la manera en que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Líneas, Productos y Sabores de la Empresa

Líneas	Descripción	Productos	Sabores
Galletas	Galletas: Esta es una de las líneas más representativa dentro de la empresa, ya que es el producto con el que se le dio origen a la misma, en esta línea sobresalen tres tipos de galletas; las cuales son: Galletas de avena, galletas de avena con chispas de chocolate y alfajores. Sin embargo se están preparando nuevos sabores tales como: Moritas, panderitos, coco, integral, entre otros. Estos se hacen para fechas especiales (Navidad, día de la madre, amor y amistad, etc.).	Alfajores	Galletas de mantequillas rellenas de ariquepe y coco
		Avena	Chispas de Chocolate Ciruelas Pasas Nueces y Ajonjolí
		Decoradas	Galletas de mantequillas decoradas con patillaje
		Moritas	Galletas de mantequillas rellenas de dulce de mora
		Panderitos	Colaciones de maíz aromatizadas con anís
Masas	Muffins y Cupcakes: Son aquellos pastelillos que acompañan la hora del café o medias-nueves, se diferencian principalmente en que los Muffins tienen decoración con pastillaje o crema en la parte superior; mientras que los Cupcakes solo son el panecillo. Tortas: Son un tipo de producto que se hace bajo pedido, se maneja los mismo sabores de los Muffins y Cupcakes. Al igual que los Cupcakes estos se realizan con una decoración que acompaña y va acorde según la ocasión o petición del cliente, debido al tamaño tiene una mayor complejidad en su elaboración.	Cupcakes	Coco Integral Naranja con Semillas de Amapola Vainilla con Chocolate Vainilla con Mora
		Muffins	Coco Integral Naranja con Semillas de Amapola Vainilla con Chocolate Vainilla con Mora
		Tortas	Coco Integral Naranja con Semillas de Amapola Vainilla con Chocolate Vainilla con Mora

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.1.2. Necesidades.

Productos Amapola busca con sus productos satisfacer más allá de una necesidad de alimento, el querer verse bien y consumir productos totalmente saludables, como se ha mencionado, para este tipo de consumidores es muy importante encontrar productos, bajos en grasa, con pocos carbohidratos y alimentos naturales, como en este caso que se busca minimizar el uso de materias primas insalubres.

Además también es una alternativa para aquellas madres que sufren con la alimentación de sus hijos, pues estos productos son ricos en proteínas y vitaminas, y están hechos a base de cereales como la avena y la harina de trigo, y son muy agradables a la vista, pues la decoración que implementa la señora Lina María, busca que sus productos sea muy llamativos para los niños y adultos, generando de esta forma un valor agregado.

4.2.1.3. Aspectos Diferenciales.

Productos Amapola es un proyectó de empresa dedicado a la pastelería y repostería con el objetivo de poder ofrecer a sus clientes delicias culinarias que endulcen su paladar y que a su vez cuiden sus cuerpos.

La empresa ofrece productos frescos, sin conservantes y con recetas que tiene un porcentaje menor de calorías pero si una dosis mayor de dedicación, lo cual hace que sus postres no solo sea una delicia si no que a su vez una alternativa más sana.

4.2.2. Mercado.

4.2.2.1. *Ámbito Geográfico.*

Productos Amapola pretende hacer presencia en la ciudad de Bogotá, Colombia. Más específicamente en las en las UPZs de Américas, Bavaria y Castilla, las cuales están ubicadas en Kennedy la localidad No.8 del Distrito Capital. Se ha determinado ubicar la empresa en esta zona de la ciudad de Bogotá teniendo en cuenta que tiene mucha afluencia de público, así como puntos de comercio que permitirían ofrecer los productos a un mayor número de personas.

La localidad de Kennedy está situada en el sector sur-occidental de Bogotá, limita al norte con la localidad de Fontibón, por el eje del Río Fucha y el municipio de Mosquera por el eje del Río Bogotá, al oriente con las localidades de Fontibón por el eje del Río Fucha y Puente Aranda por la avenida del Congreso Eucarístico; al sur con las localidades de Tunjuelito por la Troncal NQS tramo sur, Ciudad Bolívar y Bosa por el eje del Río Tunjuelo y al occidente con la localidad de Bosa por el eje del Río Tunjuelo y el Municipio de Mosquera por el eje del Río Bogotá.

Las localidades en la ciudad de Bogotá están compuestas por Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), las cuales tienen por propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a la dinámica productiva de la ciudad y a su inserción en el contexto regional, involucrando a los actores sociales en la definición de los aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal.

Las UPZ a tener en consideración en el plan de negocio, se caracterizan por ser unidades de tipo 2, 5 y 7, las cuales se caracterizan por:

- Unidades tipo 2, Residencial Consolidado: Son sectores consolidados de estratos medios de uso predominantemente residencial, donde se presenta actualmente un cambio de usos y un aumento no planificado en la ocupación territorial.
- Unidades tipo 5, Con Centralidad Urbana: Son sectores consolidados que cuentan con centros urbanos y donde el uso residencial dominante ha sido desplazado por usos que fomentan la actividad económica.
- Unidades tipo 7, Predominantemente Industrial: Son sectores donde la actividad principal es la industria, aunque hay comercio y lugares productores de dotación urbana.

La UPZ Américas es la #44, es una unidad de tipo 5 y se ubica en el borde oriental de la localidad de Kennedy, tiene una extensión de 381 hectáreas, equivalentes al 9,9% del total del área de las UPZ de la localidad. Esta UPZ limita, por el norte, con las UPZ Castilla y Bavaria; por el oriente, con las UPZ Puente Aranda, San Rafael y Ciudad Montes de la localidad de Puente Aranda; por el sur, con las UPZ Carvajal y Muzú, esta última de la localidad de Puente Aranda; y por el occidente, con la UPZ Kennedy Central.

La UPZ Castilla es la #46, es una unidad de tipo 2 y se ubica en la parte nor-oriental de la localidad de Kennedy. Tiene una extensión de 503,2 hectáreas, equivalentes al 13% del total de área de las UPZ de esta localidad. Limita, por el norte, con las UPZ Tintal Norte y Granjas de Techo, esta última de la localidad de Fontibón; por el oriente, con la UPZ Bavaria; por el sur, con las UPZ Américas, Kennedy Central y Corabastos; y por el occidente con las UPZ Calandaima y Patio Bonito.

La UPZ Bavaria es la #113, es una unidad de tipo 7 y está localiza en el sector nor-oriental de la localidad de Kennedy, tiene una extensión de 277,2 hectáreas, que equivalen

al 7,2% del total de área de las UPZ de esta localidad. Esta UPZ limita, al norte, con la UPZ Granjas de Techo de la localidad de Fontibón; al occidente, con la UPZ Castilla; al sur, con la UPZ Américas, y al oriente, con las UPZ Puente Aranda y San Rafael de la localidad de Puente Aranda.

4.2.2.2. *Publico Objetivo.*

Los productos de la empresa van dirigidos a un amplio público, pues comprende un amplio grupo de personas que van desde los 14 a los 70 años, teniendo en cuenta que son personas económicamente activas en capacidad de comprar los productos que ofrece la empresa, además que es importante tener en cuenta que la empresa tiene un público objetivo de personas estrato 3 - 4, quienes están en la capacidad de adquirir cualquiera de los postres de Productos Amapola.

4.2.2.3. *Cliente y Consumidor.*

Para el caso de la empresa, es importante diferenciar que el Consumidor es quien toma la decisión de compra, que puede ser una persona de cualquier edad (desde los 3 hasta los 90 años), y finalmente decide debido a sus gustos y preferencias si se realiza la compra del producto; mientras que el Comprador se limite a poner el poder adquisitivo e interfiere muy poco en el proceso de decisión del Consumidor

Sin restarle importancia a ninguno de los dos (comprador-consumidor), es necesario para la empresa enfocarse en los consumidores, quienes son quienes al final tienen la decisión de compra.

4.2.2.4. *Situación del Mercado.*

En la actualidad la demanda y oferta de la pastelería y repostería especializada en la preparación de muffins y cupcakes se encuentra en aumento y tiene gran auge la ciudad de Bogotá. Esto se debe a que generan una gran sensación visual, ya que para preparar cupcakes y muffins, no solo se requiere de una buena receta, si no que a su vez deben ser estéticamente atractivos.

Este mercado de mini productos de pastelería y repostería son ideales para acompañar cualquier tipo de evento, y muchos de los clientes que gustan de esta clase de productos, han dejado de lado las típicas tortas, para disfrutar del aspecto visual y el sabor de estos ponquesillos.

4.2.3. Competencia.

4.2.3.1. *Descripción de la competencia.*

Es de vital importancia resaltar que en el país, y especialmente en la ciudad de Bogotá se ha visto el aumento de establecimientos, como pastelerías y reposterías, que ofrecen productos como los muffins y los cupcakes, los cuales automáticamente se convierten en competencia indirecta pues ofrecen productos parecidos o similares a los de la empresa, y algunos de ellos utilizan casi los mismos medios para llegar al consumidor final, como lo es un local o establecimiento público y a través de las redes sociales, como el Facebook.

Se consideran competencia indirecta, pues no se encuentran ubicados en la zona que se ha escogido para el estudio y desarrollo del presente Plan de negocios (localidad de Kennedy, UPZ'S de Castillas, Babararía y Américas). Y también porque algunos de estos

establecimientos se especializan en la producción y comercialización de ponqués y tortas, lo cual se aleja un poco de que la idea central y fuerte de Productos Amapola, que es la producción y distribución principalmente de Muffins y Cupcakes, sin dejar de lado los otros productos, tales como: galletas y tortas.

Aquí se puede mencionar algunos competidores indirectos que se dedican principalmente a la producción y distribución de Muffins y Cupcakes, y que en algún momento podrían convertirse en competencia directa, si llegaran a ingresar a ofertar sus productos en la zona de interés para la empresa, entre los cuales están: Sweet Cupcakes Y Muffins (Calle 95#46- 11; barrio la Castellana), Cup y Cakes (Calle 90 # 13- 46), CupCakery (Cra. 5 # 69-27), Cupcakes Factory Bogotá (Cra.65#20A -43) y Mr. Cupcake Bogotá (Cra. 19#63C - 52).

4.2.3.2. Comparación con la Competencia.

A continuación se hace una evaluación de los competidores directos, los cuales se encuentran ubicados en la misma zona, y aunque la mayoría se especializa en la producción y comercialización de tortas y ponqués, en alguna parte de sus estanterías se encuentran cupcakes y/o muffins.

4.2.3.3. Análisis.

Para realizar la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvieron en cuenta cinco panaderías y reposterías, en la cuales se tomo como producto de referencia los Cupcakes y/o Muffins, para poder realizar la respectiva evaluación de cada competidor, las empresas que se tuvieron en cuenta son: Pastelería Alcalá (Av. Kr. 80 # 43 – 32 Barrio Nuevo Kennedy), Sabrosuras y Arte Pastelería (Av. 1 C # 75 – 08 Barrio Nuevo Kennedy), Bogotá

Pastelería (Cra.78 # 8D - 10 Barrio Castilla), The Pastry Shop Deli (Centro Comercial Plaza de las Américas . Local 2017), y Cascabel (Centro Comercial Plaza de las Américas. Local 1804) .

Los factores a evaluar se dividieron en dos categorías, para facilitar la evaluación estas son: Producto (sabor- presentación – precio) y Servicio al Cliente (ambientación del local, atención del vendedor y variedad de productos ofrecidos), y la escala que se utilizo para la ponderación fue de 0 a 5; en donde 0 es la peor calificación y 5 es la máxima y mejor calificación.

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo del Negocio (MPC)

Factores Críticos para el Éxito	Productos Amapola			Pateleteria Alcalá			Sabrosuras y Arte			Bogotá Pastelería			The Pastry Shop Deli			Cascabel		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado
PRODUCTO																		
Sabor	0,25	4	1	0,25	3	0,75	0,25	3	0,75	0,25	2	0,5	0,25	5	1,25	0,25	4	1
Presentación	0,23	4	0,92	0,23	3	0,69	0,23	1	0,23	0,23	4	0,92	0,23	4	0,92	0,23	4	0,92
Precio	0,22	3	0,66	0,22	4	0,88	0,22	4	0,88	0,22	4	0,88	0,22	2	0,44	0,22	3	0,66
ATENCIÓN AL CLIENTE																		
Ambientación	0,1	0	0	0,1	3	0,3	0,1	1	0,1	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	5	0,5
Atención	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Variedad de Productos	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
TOTAL			3,38			3,42			2,36			3,5			3,81			3,88

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar a partir de la Tabla 3, que aunque se tienen algunos aspectos por mejorar, no se está lejos de alcanzar a los más grandes competidores, que son Cascabel y The Pastry Shop, pues son lo mas conocidos y están ubicados en el centro comercial mas concurrido del sector.

Haciendo un análisis un poco mas detallado, es relevante notar que aunque este análisis se hace a partir de lo que tiene en la actualidad tanto la empresa como los

competidores, Productos Amapola, no tiene un local comercial en donde pueda exhibir y vender sus productos, y esta desventaja no hace que la empresa tenga una calificación baja, al contrario; obtiene una calificación un poco mas alta que algunos de sus competidores, pues se considera que lo que realmente hace la diferencia, es tanto la calidad como la excelente presentación de los productos de la empresa.

Teniendo en cuenta que la empresa de mayor puntaje fue Cascabel, hemos de tenerla como referencia para minimizar nuestra debilidades y de esta manera destacarnos dentro del mercado. Es preciso aclarar que no se trata de copiar o imitar a nuestra competencia, por el contrario lo que se pretende es encontrar estrategias que superen las expectativas de los clientes y de esta manera lograr una mayor recordación.

4.2.4. Precio.

4.2.4.1. *Variables para la fijación del precio.*

El precio es un factor clave para un producto ya que como lo dice Servulo Anzola, en su libro Administración de pequeñas empresas, este proporciona al vendedor su ganancia necesaria y refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada (Anzola Rojas, 2010).

Por lo tanto, y teniendo en cuenta esta definición, se considera que los factores que se deben tener en cuenta, para fijar un precio para cualquiera de los productos de la empresa, son: que debe cubrir el costo de fabricación y adicionalmente dejar un margen de ganancia, también el precio debe ser competitivo, es decir que, el precio no puede estar por encima de los competidores.

Al ser productos que ya existen en el mercado, otro factor a tener en cuenta al momento de establecer el precio, es que debe ser un poco más bajo que el de la competencia, porque se debe llamar la atención de los consumidores, incitándolos a que compren el producto no solo por la presentación, sino también por su atractivo precio.

4.2.4.2. Determinación del Precio

En la Tabla 4 se presenta el análisis comparativo de precios de las empresas incluidas en la matriz de competencia.

Tabla 4. Comparación de Precios

Productos	Pastelería Alcalá	Sabrosuras y Arte Pastelería	The Pastry Shop	Cascabel	Productos Amapola
Galletas	\$ 1.500,00	\$ 1.450,00	\$ 1.600,00	\$ 1.800,00	\$ 1.500,00
Muffins	\$ 1.500,00	\$ 1.700,00	\$ 2.000,00	\$ 2.300,00	\$ 1.800,00
Cupcakes	\$ 3.500,00	\$ 3.800,00	\$ 4.500,00	\$ 6.500,00	\$ 4.000,00
Tortas (De 30 porciones)	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 76.000,00	\$ 125.000,00	\$ 77.000,00

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 4 los precios señalados para Productos Amapola son los que se sugieren con base en la comparación con las empresas de la competencia. Sin embargo los precios definitivos de los productos deben establecerse una vez se haga el análisis financiero del negocio, es decir, cuando se hayan considerado todos los costos asociados a la producción, así como los gastos operativos, los volúmenes de producción y en general todas las variables que determinan la viabilidad financiera del proyecto.

4.2.5. Distribución.

4.2.5.1. Canales de Distribución.

Productos Amapola puede considerar tener en principio dos tipos de canales de distribución:


- Una distribución directa, en donde los comparadores son el consumidor final.
- Una distribución indirecta, en donde interviene un solo agente o minorista, el cual hace llegar los productos a un consumidor final.

Se tiene dos canales de distribución por que la empresa se ha dado a conocer de esa manera y es así como ha logrado tener un número considerable de clientes. Productos Amapola en este momento crece, gracias a una estrategia de compra bajo pedido, la cual asegura la satisfacción de sus clientes.

4.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MERCADO

Con el objetivo de conocer con mayor precisión la situación del mercado y de los productos de la empresa, en desarrollo de la metodología definida se realizó un proceso de encuesta, tomando una muestra de 388 encuestados, de acuerdo con lo expuesto en el punto 3.3 MUESTRA. El instrumento empleado para la realización de la encuesta se presenta en el ANEXO A.

INSTRUMENTO DE ENCUESTA

 UNIVERSIDAD DE LA SALLE <small>Educar para Pensar, Decidir y Servir</small>	Fecha: ___ / ___ / ___
Universidad de la Salle Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas	
Productos Amapola S.A.S (Encuesta)	
<p>La encuesta que se presenta a continuación y que se le ha pedido a usted que responda, tiene fines académicos e investigativos. La información que usted nos facilite se manejará con total confidencialidad y bajo ninguna circunstancia será empleada para efectos distintos a la investigación de mercado que se está realizando para la empresa “Productos Amapola S.A.S”.</p>	
Nombre: _____ Género: M ___ F ___ Edad: _____	
<i>Marcar con una X la casilla correspondiente a su respuesta.</i>	

1. ¿Acostumbra usted comprar productos de pastelería y repostería para celebrar o acompañar ocasiones especiales?

SÍ ___ NO___

2. ¿Conoce usted o tiene referencia de la empresa Productos Amapola S.A.S?

SÍ ___ NO___

(Si su respuesta es **NO**, por favor continúe con la pregunta No. 4)

3. ¿Conoce usted los productos que ofrece Productos Amapola S.A.S?

SÍ ___ NO___

4. ¿Sabe usted que es un Cup cake o Muffin?

SÍ ___ NO___

5. ¿Cuál es el factor más relevante para usted a la hora de comprar un producto de pastelería y repostería (Tortas, Cup cake, Muffin, Galletas, etc.)? *Única respuesta.*

Aspecto	Precio	Sabor	Referencia de Terceros	Otro ¿Cuál?



Bajo un rango de criterio de 1 a 5, siendo cinco la mejor calificación y uno la más baja, responda las preguntas de los numerales 6 (Seis) y 7 (Siete).

6. Califique **ASPECTO** de nuestro producto:

1	2	3	4	5

7. Califique **SABOR** de nuestro producto:

1	2	3	4	5

8. ¿Estaría usted interesado en comprar nuestros productos?

SÍ ___ NO___

9. ¿Qué presentación considera más conveniente para este producto?

- a.) Individual
- b.) Caja de dos
- c.) Caja de cuatro
- d.) Caja de seis
- e.) Caja de doce
- f.) Otro. ¿Cuál? _____

10. ¿Qué valor estaría usted dispuesto a pagar por unidad de este producto?

- a.) Entre 2.000 y 3.000
- b.) Entre 3.000 y 4.000
- c.) Entre 4.000 y 5.000
- d.) Más de 5.000

11. ¿Cuál de los siguientes logotipos le llama más la atención para que sea la imagen de la empresa?

A.



B.

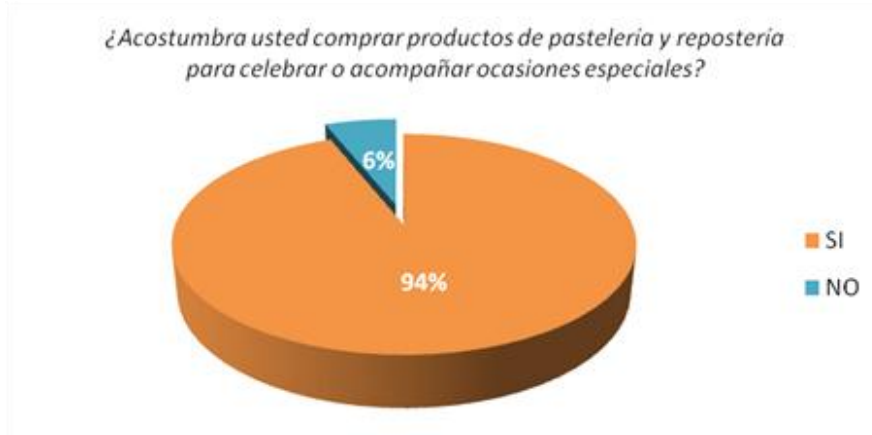


c.



A continuación se presentan los resultados obtenidos, así como su correspondiente análisis:

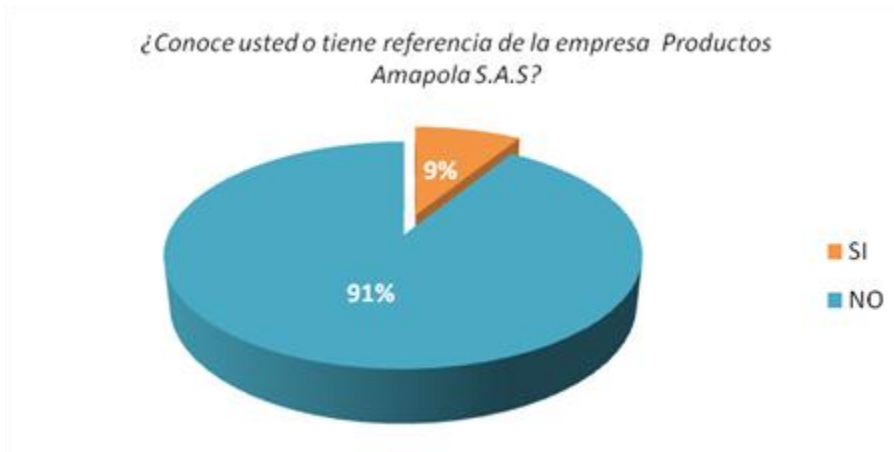
Ilustración 7. Personas que compran pasteles para ocasiones especiales.



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

A la primera pregunta realizada, el 94% de las personas encuestadas afirman que sí (Ilustración 7.) compran productos de repostería en ocasiones especiales, lo que permite concluir que el mercado en el cual Productos Amapola S.A.S. quiere entrar a competir, tiene una gran demanda.

Ilustración 8. Personas que referencian a Productos Amapola S.A.S.



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

Pese a que Productos Amapola S.A.S es una empresa que va a cumplir dos años ofreciendo sus productos, tan solo un 9% de las personas encuestadas tiene alguna referencia o conocimiento de la empresa, como se muestra en la Ilustración 8; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Ilustración 9. Personas que identifican los productos de Productos Amapola S.A.S.

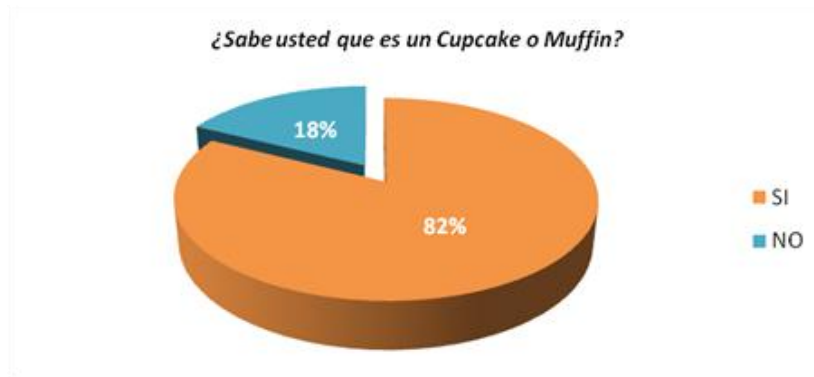


Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

La tercera pregunta realizada en la encuesta estuvo condicionada por la respuesta dada en la pregunta 2; sí el encuestado respondía de manera afirmativa, se le pidió contestar la pregunta 3, de tal manera que de un total de 42 encuestados que sí tienen referencia alguna de la empresa Productos Amapola S.A.S., el 87% tiene claro cuales con los productos que esta ofrece, como se muestra en la Ilustración 9; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

A pesar de que la idea de muffins y cupcakes es relativamente nueva en el país, y proviene de influencias norteamericanas, como se muestra en la Ilustración 10, el 82% de las personas encuestadas respondieron que tienen claro qué es un muffin o cupcake, argumentando que es un pastelillo.

Ilustración 10. Personas que conocen que es un Cupcake o Muffin



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

Teniendo en cuenta que un producto debe ser llamativo para el consumidor en diferentes aspectos, en la quinta pregunta se evaluaron factores que influyen en el consumidor al momento de elegir un producto de repostería. Como se muestra a continuación en la Ilustración 11, las características más relevantes para el cliente son el aspecto y el sabor con un 41% y 37% respectivamente; en un tercer lugar, y con un 12%, está la referencia que terceros dan sobre el producto, este motiva a que una persona pruebe por primera vez el producto, pero no garantiza que lo siga consumiendo. El precio, para un 6% de los encuestados, es el factor con mayor relevancia, lo cual lleva a deducir que las personas están dispuestas a pagar el precio justo por un producto de calidad. Catorce encuestas, las cuales representan el 4% del ejercicio, fueron anuladas por mal diligenciamiento

Ilustración 11. Factores relevantes al comprar productos de pastelería y repostería



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

La pregunta 6 permitía al consumidor evaluar el aspecto del producto en un rango de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja. Como se puede apreciar en la ilustración 12, el 44% de las personas encuestadas opinan que el aspecto del producto es bueno optando por la opción 4, mientras el 33 % de las personas opinan que el aspecto es muy bueno marcando la opción 5. Un 15% considera que la presentación del producto es regular y tan solo un 2% considera que la presentación es mala o simplemente no le gusta para este tipo de producto.

Ilustración 12. Calificación del ASPECTO

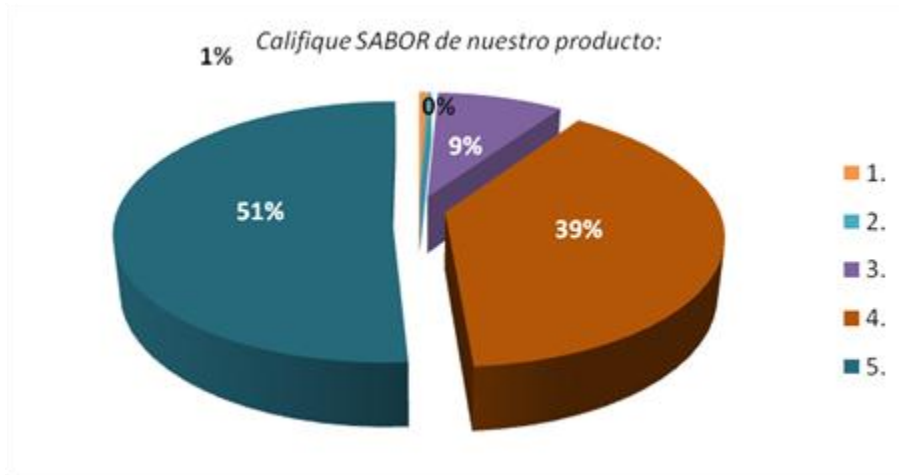


Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

Como se muestra en la ilustración 13, dentro de la valoración dada por los encuestados en referencia al sabor del producto, el 51% de las personas calificaron con 5 y

un 39% con 4, un 9% dio una nota de 3 y tan solo el 1% valoro el sabor del producto con 2. Teniendo en cuenta los que la calificación obtenida por encima de tres representa el 90%, nos da indicios que el producto tiene una aceptación favorable.

Ilustración 13. Calificación del SABOR

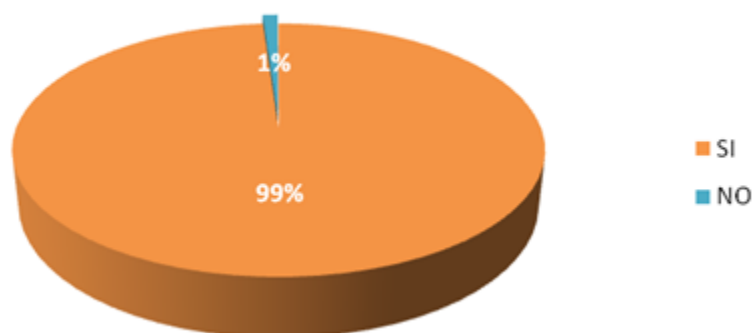


Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

Después de haber probado las muestras, el 99% de las personas encuestadas se manifestaron interesadas en comprar los productos de la empresa, como se muestra en la Ilustración 14.

Ilustración 14. Personas que comprarían nuestros productos

¿Estaría usted interesado en comprar nuestros productos?



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

Con la novena pregunta se buscó indagar con el cliente potencial cuál sería la presentación más idónea para el producto; los resultados se muestran en la Ilustración 15.

Ilustración 15. Presentación según gusto del cliente

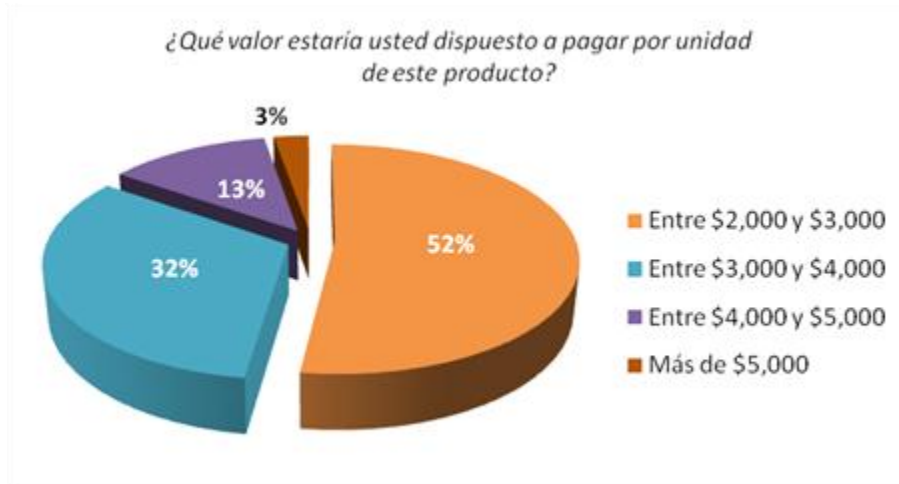


Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

El 32% de los encuestados considera que el producto debe venderse de manera individual, 24% de las personas opinaron que se deben presentar en caja de cuatro unidades, el 18% y 15% de quienes participaron de las encuestas optaron por presentaciones en cajas de 6 y 2 unidades respectivamente, y tan solo un 11% consideraron que es preferible una presentación de 12 unidades.

Para evaluar un posible precio que se le pueda dar al producto, se preguntó el precio que estaría dispuesto a pagar por unidad del producto, haciendo énfasis en los muffins y cupcakes; el 52% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$2.000 y \$3.000, 32% considera que un buen precio está entre los \$3.000 y los \$4.000; 13% de los encuestados indican que el valor debería estar entre \$4.000 y \$5.000, y un 3% estaría dispuesto a pagar más de \$5.000, como se muestra en la Ilustración 16.

Ilustración 16. Precio Según el Cliente



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

Este es uno de los factores que se van a tener en cuenta para definir un precio final; otros factores muy importantes son el precio que maneja la competencia actualmente y el margen de ganancia que se quiera obtener, a partir de los costos de producción, administración y comercialización.

En la pregunta número 11 se puso a consideración de los encuestados tres opciones para el logotipo que representaría a la empresa.

Ilustración 17. Logotipo para la empresa



Fuente: Respuestas dadas a la encuesta.

La encuesta concluye, y como lo muestra la Ilustración 17, que las opciones A. y B fueron las preferidas, con 43% respectivamente. La decisión final será tomada por la propietaria de la empresa. La opción C. obtuvo un 14% de las votaciones por parte de las personas encuestadas.

Ilustración 18. Alternativa A



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 19. Alternativa B



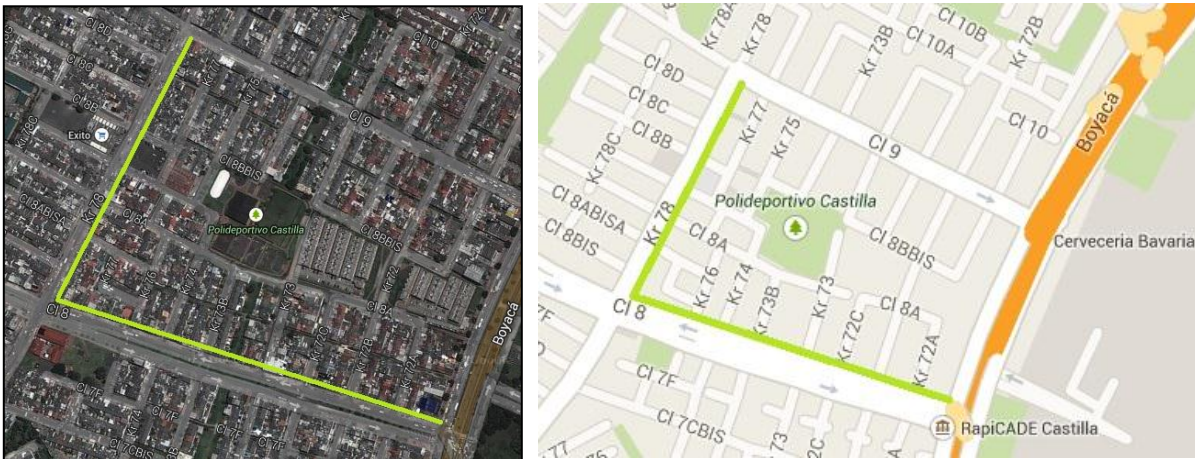
Fuente: Elaboración Propia.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. LOCALIZACIÓN

Aprovechando la experiencia de la empresa, se tiene previsto operar en un local localizado en el barrio Castilla, al occidente de la ciudad debido a la existencia de una zona comercial y de gran afluencia de público a lo largo de la calle 8 y la carrera 78, de acuerdo con el mapa de localización que se presenta en la ilustración 20.

Ilustración 20. Mapa de Localización.



Fuente: Google Maps.

La zona demarcada con la línea de color verde () señala las vías sobre las cuales estudiamos la posibilidad de ubicar el local.

El local debe contar primordialmente con un espacio para el área de cocina, así como los espacios para almacenamiento de insumos y de producto terminado, al igual que un área administrativa. El uso de este local será el de servir como el punto de fábrica de Productos Amapola S.A.S., por lo que no se requiere allí de un espacio para atención directa.

5.2. DISEÑO DE LAS INSTALACIONES

En cuanto al tamaño, para la escogencia del lugar exacto en donde se localice la empresa debe tenerse en cuenta que la distribución de las instalaciones debe permitir crear una distribución similar a la que se presenta en la que se diseñó con la asesoría de un arquitecto.

Como se observa en la ilustración 21, las instalaciones deben incluir el área de producción, un área de bodega en la que se puedan mantener insumos, un área destinada al empaque, la gestión comercial y la administración de la empresa y un área de baños. El área total puede oscilar entre 40 y 70 metros cuadrados. En cuanto a las características de la localización, debe contar con servicios de gas natural, energía eléctrica, teléfono, acueducto y alcantarillado; es deseable que se encuentre sobre una vía de fácil acceso y cercana a las vías principales del sector.

Ilustración 21. Distribución de la Instalación / Plano



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 22. Plano del local 3D



Fuente: Elaboración Propia.

La definición de las dimensiones de cada área se hizo con la asesoría de un arquitecto y se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Bodega: la cantidad de insumos a almacenar, el tamaño de los mismos (especialmente de la harina, que es la más voluminosa), los espacios necesarios para la manipulación, la ventilación, las áreas de circulación.
- Producción y empaque: el espacio ocupado por los equipos, el espacio requerido para cumplir los procesos requeridos de acuerdo con el procedimiento de preparación y para el empaque, el espacio requerido para el enfriamiento de los productos horneados, el espacio requerido para el almacenamiento de los empaques, las áreas de circulación requeridas y la temperatura generada por el proceso.

5.3. EQUIPOS E INSUMOS

Los elementos que se requieren para la fabricación y que, por lo tanto, deben estar en el área de cocina, son los que se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Equipos para el Proceso de Fabricación

Cantidad	Descripción
2	Básculas de Cocina
3	Batidoras / 4 Litros
1	Estufa Semi – Industrial
1	Gabinete para Ingredientes
2	Hornos Semi-Industriales
1	Mesones de Acero con Lavaplatos
2	Mesones de Acero Inoxidable
1	Nevecon
1	Registradora
1	Vitrina / Mostrador Horizontal
1	Vitrina Vertical

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo se requieren unos equipos menores o utensilios de cocina para el proceso de preparación, que se enumeran en la Tabla 6.

Tabla 6. Utensilios de Cocina

Cantidad	Descripción
8	Boquillas para decoración
2	Coladores
2	Cortadores
2	Cucharas de helado
4	Espátulas
12	Latas para horno
1	Máquina para hacer panderos
4	Mangas para decoración
8	Moldes (diferentes tamaños y diseños)
2	Recipientes acero inoxidable de 50 litros
4	Rodillos

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los ingredientes que se incorporan directamente a los productos como los demás materiales que se emplean en el proceso de fabricación de galletas, muffins y cupcakes, de acuerdo con la experiencia de la empresa son los que se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Ingredientes y Materiales Requeridos

Materiales Directos (Materias Primas)	Materiales Indirectos
Agua Avena Azúcar blanca Azúcar pulverizada Ciruela pasas Coco seco Esencias Gelatina sin sabor Glicerina Glucosa líquida Harina Hinojo Huevos	Cintas de colores para decoración Bolsas plásticas para empaque Cajas de cartón para embalaje Cajas de plástico para embalaje Paper Baking Cups (Capacillos)

Materiales Directos (Materias Primas)	Materiales Indirectos
Leche Mantequilla Mora Nueces Polvo para hornear Semillas de amapola Uvas pasas Ariquipe Chips de Chocolates Harina de maíz	

Fuente: Elaboración Propia.

5.4. PROCESOS DE PRODUCCIÓN

A continuación se describen los procesos de elaboración de los productos.

5.4.1. Muffins y Cupcakes.

1. Se mezcla 500 gr de mantequilla con 500 gr de azúcar en la batidora hasta que tome una contextura cremosa.
2. Se agregan 8 huevos poco a poco para que se mezclen correctamente y 50 gr de esencia.
3. A esta mezcla se añaden 25 ml de leche y una cucharadita de polvo para hornear.
4. Se aplica el sabor que se desee (coco – chips de chocolate – semillas de amapola – ralladura de naranja – mora).
5. Se toma la cuchara de helado y se reparte la mezcla en los moldes.
6. Se llevan al horno precalentado a 180 durante 30 minutos.
7. Cuando se cumple este tiempo, se sacan del horno, se dejan enfriar y se pasan al proceso de decoración.

8. En un recipiente se debe calentar 90 ml de agua y se vierte un sobre de gelatina sin sabor.
9. Se agregan 100 gr de glucosa líquida y 80 gr de glicerina líquida y se mantiene a fuego lento.
10. Cuando se tenga una consistencia totalmente líquida, se añaden 125 gr. mantequilla y se espera a que se disuelva totalmente.
11. Cuando esté lista, se baja del fuego, se vierte en un recipiente plástico y se aplica un poco de esencia de vainilla.
12. Luego se adiciona 1 kilo de azúcar gradualmente, hasta obtener una masa sin grumos y sin textura pegajosa.
13. Se lleva a la nevera durante 1 min en una bolsa totalmente sellada, y queda lista para usar.
14. Se estira la masa sobre una superficie espolvoreada con azúcar pulverizada y se toman los moldes de decoración, según se requiera y se aplican unas gotas de colorante comestible para obtener el color que se desee.
15. Finalmente, se coloca la decoración sobre los Cupcakes.

El proceso descrito permite la preparación de unidades con su respectiva decoración.

5.4.2. Galletas.

1. En la batidora se colocan los siguientes ingredientes: 250 gr. de mantequilla, 250 gr. de azúcar, 2 huevos, 100 gr. aproximadamente del sabor que se desee, y se debe mezclar hasta que tenga una consistencia cremosa.

2. Luego se añaden 300 gr. de avena y se mezclan manualmente.
3. En la báscula de cocina se pesan 50g. de la masa obtenida y se forman círculos los cuales se van colocando en una lata.
4. Cuando se tiene listas se llevan al horno precalentado a 180, durante 12 min.
5. Se retiran y se dejan enfriar.
6. Para el proceso de decoración, se debe batir 1 clara de huevo a punto de nieve.
7. Y se agregan 2 pocillos de azúcar pulverizada hasta obtener una textura espesa, se aplican unas gotas de colorante y limón para poder formar la Ilustración que se requiera.

El proceso descrito permite la elaboración de 24 unidades, con su respectiva decoración.

5.4.3. Tortas.

1. Se mezcla 500 gr de mantequilla con 500g. de azúcar en la batidora hasta que tome una contextura cremosa.
2. Se agregan 8 huevos poco a poco para que se mezclen correctamente y 50 gr de esencia.
3. A esta mezcla se añaden 25 ml de leche y una cucharadita de polvo para hornear.
4. Se aplica el saber que se desee (coco – chips de chocolate – semillas de amapola – ralladura de naranja – mora).
5. Se vierte la mezcla en un recipiente especial para horno de acero inoxidable.
6. Se llevan al horno precalentado a 180 durante 1 hora

7. Cuando se cumple este tiempo, se sacan del horno, se dejan enfriar y se pasan al proceso de decoración.
8. En un recipiente se debe calentar 90 ml de agua y se vierte un sobre de gelatina sin sabor.
9. Se agregan 100 gr de glucosa líquida y 80 gr de glicerina líquida y se mantiene a fuego lento.
10. Cuando se tenga una consistencia totalmente líquida se añaden 125 gr. mantequilla y se espera a que se disuelva totalmente.
11. Cuando esté lista, se baja del fuego, se vierte en un recipiente plástico y se aplica un poco de esencia de vainilla.
12. Luego se adiciona 1 kilo de azúcar gradualmente, hasta obtener una masa sin grumos y sin textura pegajosa.
13. Se lleva a la nevera durante 1 min en una bolsa totalmente sellada, y queda lista para usar.
14. Se estira la masa sobre una superficie espolvoreada con azúcar pulverizada y se toman los moldes de decoración, según se requiera y se aplican unas gotas de colorante comestible para obtener el color que se desee.
15. Finalmente, se coloca la decoración sobre la torta.

El proceso descrito permite la elaboración de 1 torta de 1 libra, aproximadamente para 30 porciones

5.4.4. Alfajores.

1. Se debe partir 250 gr. de mantequilla en trozos pequeños y se deben mezclar en la batidora con 250 gr. de azúcar pulverizada, 2 huevos y 20 gr. de esencia; hasta obtener una masa consistente.
2. Agregar 500 gr. de harina y 5 gr. de polvo para hornear, y se debe seguir mezclando.
3. Se retira de la batidora y amasa en la mesa de trabajo, se forma un rollito y se envuelve en un plástico hermético para meterlo al congelador durante 1 hora.
4. Una vez esté lista la masa, se retira del congelador, y se procede a cortar en porciones que midan aproximadamente 13 cm de ancho.
5. Se colocan en las latas las porciones y se deben llevar al horno previamente precalentado a 200 durante 12 min.
6. Hay que dejarlo enfriar para proceder a armarlos
7. Se unen untando las dos tapas con un poco de Arequipe y se rosean con un poco de coco como toque final.

El proceso descrito permite la preparación de 50 unidades.

5.4.5. Panderitos.

1. En la batidora se debe mezclar 125 gr. de mantequilla con 125 gr. de azúcar hasta obtener una mezcla cremosa.
2. Se añaden dos huevos y 2 cucharadas de esencia, y se mezclan por unos minutos más.

3. Se retiran la masa de la batidora y se coloca en la mesa de trabajo en donde se agregan 125 gr. de harina de maíz, una vez este se halla tamizado, es decir pasado por el colador para evitar los grumos.
4. Se mezclan manualmente y una vez la masa este cremosa se introduce en la máquina para hacer panaderitos.
5. Finalmente se llevan al horno precalentado a 180 en una lata con aceite y harina durante 12 min, y se deben dejar enfriar para poderlos retirar.

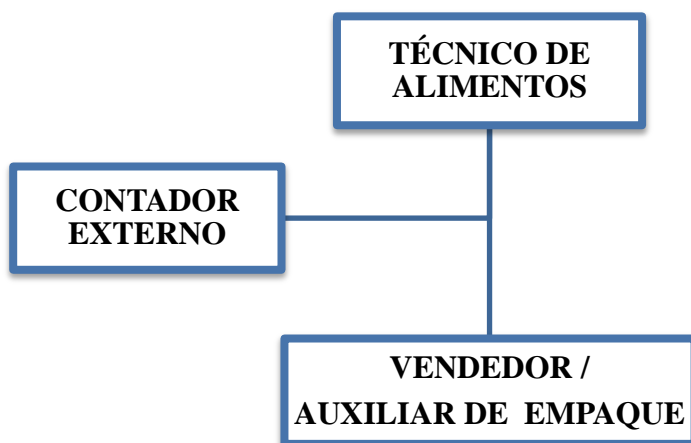
Este proceso permite la elaboración de 50 unidades.

5.5. RECURSO HUMANO

Actualmente Productos Amapola S.A.S, funciona con la Sra. Lina María a la cabeza y su esposo Camilo, quien la apoya en diferentes labores como el empaque de los productos y el manejo de la contabilidad. Sin embargo, consideramos que es necesario buscar una estructura más sólida, que le permita a la empresa consolidarse como una Pyme y donde se establezcan funciones estratégicas para cumplir con los objetivos financieros; esto incluye la puesta en marcha de un local comercial.

Para los primeros dos años de funcionamiento y según la demanda del producto, se aconseja seguir con la estructura actual, que para fines organizacionales hemos definido como: Técnico de Alimentos y Contador Externo; y a partir del tercer año implementar un cargo adicional, enfocado a ayudar a la señora Lina María, en todas las labores de cocina, empaque y ventas, denominado Vendedor / Auxiliar de Empaque, tal y como se observa en la ilustración 23.

Ilustración 23. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

5.6. FUNCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS

5.6.1. Técnico de Alimentos

Es la persona responsable de toda la gestión, control y desarrollo del proceso de producción, y a su vez cumplir con algunas funciones de carácter administrativo con el fin de cumplir con el objeto social, lograr un desempeño eficiente y de alta calidad en sus operaciones, garantizar la rentabilidad y el retorno de utilidades. Las funciones del Técnico de Alimentos, son las siguientes:

- Preparación de los productos.
- Orientar la dirección de la empresa.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.
- Tomar las decisiones de carácter administrativo y comercial.
- Establecer relaciones interinstitucionales y comerciales.

En cuanto a sus competencias comportamentales, el gerente debe tener:

- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales y habilidad de comunicación
- Don de mando
- Capacidad de toma de decisiones de manera autónoma
- Habilidad comercial
- Iniciativa
- Transparencia

Adicionalmente debe cumplir las funciones de jefe de producción, dado que, como se comentó, se busca que la empresa opere inicialmente con la menor carga de nómina.

5.6.2. Contador externo.

Responsable ante la gerencia por el registro de los actos económicos de la empresa y la administración de los estados financieros de la empresa, y por el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa. Sus funciones incluyen:

- Garantizar el registro oportuno y adecuado a las normas de todos los actos económicos de la empresa.
- Elaboración de los estados financieros con sus respectivos indicadores financieros.
- Supervisar y aprobar las operaciones contables de la empresa.
- Dar soporte al gerente para la toma de decisiones de carácter financiero.
- Diligenciar y presentar de manera oportuna las declaraciones de impuestos a que diere lugar a las instituciones de orden nacional y municipal.

- Brindar asesoría contable, administrativa y financiera a la empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Las competencias comportamentales requeridas incluyen:

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Iniciativa
- Transparencia

5.6.3. Vendedor / Auxiliar de Empaque

Su función principal es atender a los clientes y asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado. Sin embargo, debe contribuir con otras funciones como el alistamiento de pedidos y la entrega de los mismos, cuando la empresa así lo requiera.

Las funciones del vendedor / Auxiliar de Empaque son las siguientes:

- Conocer las necesidades de los clientes y solucionar sus inquietudes respecto de los productos y servicios de la empresa.
- Tomar los pedidos de los clientes y trasladarlos al área de producción de la empresa.
- Sugerir nuevos productos.
- Controlar el cumplimiento de los compromisos de venta y servicio.
- Verificar la satisfacción de los clientes asignados.

Competencias comportamentales:

- Trabajo en equipo

- Compromiso
- Iniciativa
- Transparencia

El propósito de los dueños de la empresa es mantener la nómina actualmente vinculada, dado que cuenta con experiencia en la operación de la empresa y reúne en términos generales los requerimientos arriba indicados para cada cargo. La dueña de la firma recibirá el apoyo de su esposo y socio a manera de junta de socios, además de que apoyará la labor comercial y la labor administrativa, en la fase de despegue de la organización hasta que el volumen de las ventas y en general de operación del negocio requiera reforzar la estructura de la organización.

5.7. ANÁLISIS DOFA

El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Análisis DOFA

<i>Factores Internos</i>	<i>Factores Externos</i>
Fortalezas	Oportunidades
1. La estructura de la empresa es pequeña, lo que facilita la toma de decisiones. 2. Contacto permanente y directo con los clientes. 3. Empaque atractivo para los clientes. 4. Estrategia de comunicación a través de internet.	1. Bajos costos fijos (arriendo y servicios públicos) en el sector en donde operará la empresa. 2. Suficiente oferta de mano de obra para el tipo de actividad de la empresa. 3. No se requiere tecnología sofisticada o costosa 4. Fácil acceso a créditos financieros
Debilidades	Amenazas
1. Bajo volumen de producción. 2. Capital de trabajo limitado. 3. Instalaciones arrendadas y no propias.	1. Fortaleza de capital de la competencia. 2. Recientes tratados de libre comercio

<p>4. Marca que no es conocida por el nicho.</p> <p>5. Pocos conocimientos administrativos.</p>	<p>3. Poder de negociación de los proveedores puede influir negativamente en los costos.</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia.

Al organizar estos aspectos en un análisis cruzado con el propósito de definir las estrategias a aplicar, se genera la matriz que se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Análisis Cruzado para Desarrollo de Estrategias

Estrategias – FO	Estrategias – FA
<ul style="list-style-type: none"> • F2-O2 Diseñar nuevos productos de acuerdo con las sugerencias de los clientes. • F2-O3 Diseñar estrategias de atracción y promoción dirigida a clientes. • F4-O4 Aumentar el uso de la internet como canal de comunicación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • F2-A3 Conformar una base de datos de proveedores de cada insumo. • F3-A2 Mejorar el empaque, buscando materiales amigables con el medio ambiente. • F4-A1 Implementar estrategia de pago a crédito y pago on-line.
Estrategias – DO	Estrategias – DA
<ul style="list-style-type: none"> • D1-O3 Acceder a créditos para aumento de Capital de Trabajo. • D3-O1-O3 Buscar instalaciones amplias y propias que permitan en el futuro expandir capacidad instalada sin tener que cambiar su localización. • D4-O4 Realizar una campaña de publicidad con el fin de fortalecer recordación y posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • D2-A1 Realizar estudios de carácter administrativo y especialización en el manejo de una Pyme. • D4-A2 Patentar el producto y registrar la marca. • D4-A3 Fidelizar a los clientes mediante estrategias de CRM.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la Tabla, si bien la empresa debe enfrentar diferentes circunstancias tanto internas como externas que constituyen desafíos al propósito de salir adelante, existen diferentes estrategias que pueden emplearse para mitigar dichas circunstancias.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

El objetivo general de la evaluación financiera es establecer si este proyecto es económicamente viable y si le va a permitir durante los primeros 5 años funcionar a la empresa eficientemente tanto en el manejo de sus recursos como la generación suficiente de ingresos, para garantizar el cubrimiento de las obligaciones tanto con los acreedores como con los inversionistas.

En primer lugar, para comenzar la evaluación financiera se establecieron los dos datos de los cuales parte el análisis de costos y gastos de la empresa: las unidades vendidas inicialmente y el precio al que se vende cada producto.

Para determinar las unidades vendidas, se hizo un promedio anual de las cantidades producidas durante los años 2011 y 2012, a partir de los datos estimados, que nos proporcionó la Señora Lina María y los precios que se habían establecido con anterioridad, teniendo en cuenta que coinciden con los precios manejados durante el año 2012.

Tabla 10. Valores Iniciales del Proyecto

PRODUCTOS	Galletas	Muffins	Cupcakes	Tortas
Ventas Iniciales Unidades	8.220	5.520	5.592	60
Precio Unitario \$ Col	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 4.000	\$ 77.000

Fuente: Elaboración Propia.

6.1. COSTO DE MATERIALES DE MATERIALES

A continuación se desglosan los costos directos e indirectos de los materiales utilizados para la producción de todos los productos.

Tabla 11. Costo de Materiales Directos

	Valor / MI	Presentacion (Litros)	Costo	Mls
Esencia	8,00	0,5	8.000	1.000
Glicerina	40,00	5,0	20.000	500
Glucosa Liquida	4,50	1,0	4.500	1.000
Leche	2,80	1,0	2.800	1.000
	Valor / Gr	Presentacion (Kilo)	Costo	Grs
Arequipe	4,50	1,0	4.500	1.000
Azucar Pulverizada	8,00	1,0	8.000	1.000
Coco	13,00	1,0	13.000	1.000
Sabor	15,00	1,0	15.000	1.000
	Valor / Lb	Presentacion (Libra)	Costo	Grs
Avena	3,75	1,0	1.700	453
Azucar Blanca	2,65	5,0	6.000	2.268
Chips de Chocolate	19,87	1,0	9.000	453
Colmaiz	5,30	1,0	2.400	453
Gelatina Sin Sabor	4,42	1,0	2.000	453
Harina	1,92	25,0	22.000	11.430
Mantequilla	4,85	20,0	44.000	9.072
Polvo para Hornear	19,87	1,0	9.000	453
	Valor / Uni	Presentacion (Carton)	Costo	Uni
Huevos	300	1,0	9.000	30

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12. Costo de Materiales Indirectos

	Valor / Cm	Presentacion (Metro)	Costo	Cms
Cintas Decorativas	0,20	100,0	2.000	10.000
	Valor / Uni	Presentacion (Paquete)	Costo	Uni
Bolsas Empaque	15,0	1,0	1.500	100
Caja Empaque	1.000,0	1,0	1.000	1
Capacillos	50,0	1,0	6.000	120
Tarjetas	70,0	1,0	70.000	1.000

Fuente: Elaboración Propia.

6.2. INDICADORES

Para garantizar el cumplimiento del objetivo financiero básico que tiene toda empresa, que según Oscar León García; “consisten en tres aspectos: generar ingresos, eficiencia en el uso de los recursos y reducción de costos” (León Garcia, 1999). Se tendrán en cuenta los crecimientos porcentuales que se relacionan a continuación a partir del

segundo año, y que se tiene como fin permitirle a la empresa Productos Amapola S.A.S, cumplir con los tres aspectos que se mencionan anteriormente.

Tabla 13. Indicadores de crecimiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento en Ventas		10,0%	15,0%	5,0%	3,0%
Incremento en precios		5,0%	5,0%	3,0%	3,0%
Incremento costo de la MP		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Incrementos salariales		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Comisión Vendedores		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Incremento Servicios Publicos		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Incremento Arriendo		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Incrementos de otros gastos		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Imprevistos	5%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Incremento de gastos bancarios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Reserva Legal		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar el incremento de cada uno de los indicadores, se tuvo en cuenta las necesidades para cada año, en especial, los incrementos para el año 2 y 3, pues de esto dependía que se cubriera en su totalidad los costos y los gastos; por tal motivo, en el año 3 las ventas aumentan considerablemente, pues como se mencionó anteriormente, es necesario incluir en la nómina un vendedor, que colabore en varias funciones.

En cuanto el incremento salarial, es importante resaltar que se tuvieron en cuenta, los aumentos realizados por el Gobierno Nacional (Ver Tabla 14), durante los últimos cinco años, haciendo un promedio ponderado, para tener una medida aproximada, del aumento que se realizara, durante los próximos cinco años.

Tabla 14. Incremento Salarial Anual 2009 - 2014

AÑO	SALARIO	% AUMENTO	DECRETO	AUX TRANSPORTE
2009	\$496.900,00	7,67%	D.4868/08	\$59.300,00
2010	\$515.000,00	3,64%	D.5053/09	\$61.500,00
2011	\$535.600,00	4,00%	D.0033/10	\$63.600,00
2012	\$566.700,00	5,81%	D.4919/11	\$67.800,00
2013	\$589.500,00	4,02%	D.2738/12	\$70.500,00
2014	\$616.000,00	4,50%	Por Acuerdo	\$72.000,00

Fuente: (Finanzas y Economía en Colombia, 2013)

6.3. PRESUPUESTO DE VENTAS

Según León García: *“el uso de cifras proyectadas le permite al administrador tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa en la medida que dichas cifras obedece a la confrontación de la información histórica con las exceptivas futuras y los objetivos que con base en ellas se ha trazado la gerencia.”* (León Garcia, 1999, p. 478)

Para la proyección de las ventas, se tomó como referencia el histórico proporcionado por la señora Lina María durante los años 2011 y 2012, que aunque poco controlado, se calcula en promedio cuantos unidades se venden anualmente y se hace una relación de cuáles son los meses en los que la demanda es mayor.

Tabla 15. Ventas Proyectadas por Productos (Miles \$)

GALLETAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Unidades	8.220	9.042	10.398	10.918	11.246
Precio Unitario	1.500	1.575	1.654	1.703	1.754
Total ventas Miles \$ Col	12.330	14.241	17.196	18.598	19.730
MUFFINS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Unidades	5.520	6.072	6.983	7.332	7.552
Precio Unitario	1.800	1.890	1.985	2.044	2.105
Total ventas Miles \$ Col	9.936	11.476	13.857	14.987	15.899
CUPCAKES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Unidades	5.592	6.151	7.074	7.428	7.650
Precio Unitario	4.000	4.200	4.410	4.542	4.679
Total ventas Miles \$ Col	22.368	25.835	31.196	33.738	35.793
TORTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Unidades	60	66	76	80	82
Precio Unitario	77.000	80.850	84.893	87.439	90.062
Total ventas Miles \$ Col	4.620	5.336	6.443	6.968	7.393

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16. Ventas Proyectadas Totales (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Unidades	19.392	21.331	24.531	25.757	26.530
Total ventas Miles \$ Col	49.254	56.888	68.693	74.291	78.815

Fuente: Elaboración Propia.

6.4. COSTOS DE PRODUCCION

Se recomienda a la empresa utilizar un sistema de costos por producción, pues la elaboración de los productos se hace de acuerdo a un número de ventas controladas y donde se tiene claro cuáles son los meses de mayor demanda y el requerimiento de materia prima por cada unidad elaborada, tal y como se observa en las tablas 11, 12 y 18.

Tabla 17. Costos de Producción (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS PRIMOS O DIRECTOS					
Materia Prima	8.391	9.507	11.261	12.179	12.921
Mano de obra directa	12.219	12.708	13.216	13.745	14.294
Total costos primos	20.610	22.215	24.477	25.923	27.215
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION					
Materiales indirectos	2.419	2.740	3.246	3.510	3.724
Mano de obra indirecta	-	-	-	-	-
Gastos de fabrica	6.636	6.700	6.765	6.831	6.897
Total costos indirectos (CIF)	9.055	9.440	10.011	10.341	10.622
Subtotal Costos de Producción	29.665	31.655	34.488	36.265	37.837
Imprevistos	1.483	1.583	1.724	1.813	1.892
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	31.148	33.238	36.212	38.078	39.728

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.1. Materia Prima

A continuación se desglosan los costos de materia prima directa e indirecta por producto, para poder establecer de acuerdo a las proyecciones de ventas, cuales son los costos anuales de materia prima y que deben ser incluidos al momento de tomar decisión del precio final de cada producto.

Tabla 18. Costo Materias Primas por Productos

Insumo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo	Costo x Unidades	Costo Unt. Total
Galletas (receta para 24 unidades)					
Avena	Gramos	300	3,75	1.126	
Azucar Blanca	Gramos	250	2,65	661	
Mantequilla	Gramos	250	4,85	1.213	
Huevos	Unidad	2	300,00	600	
Harina	Gramos	300	1,92	577	
Chips de Chocolate	Gramos	100	19,87	1.987	
TOTAL					257
Muffins (receta para 40 unidades)					
Azucar Blanca	Gramos	500	2,65	1.323	
Mantequilla	Gramos	500	4,85	2.425	
Huevos	Unidad	8	300,00	2.400	
Escencia	Mililitros	50	8,00	400	
Harina	Gramos	750	1,92	1.444	
Leche	Mililitros	125	2,80	350	
Sabor	Gramos	200	15,00	3.000	
TOTAL					284
Cupcakes (receta para 40 unidades)					
Azucar Blanca	Gramos	500	2,65	1.323	
Mantequilla	Gramos	500	4,85	2.425	
Huevos	Unidad	8	300,00	2.400	
Escencia	Mililitros	50	8,00	400	
Harina	Gramos	750	1,92	1.444	
Leche	Mililitros	125	2,80	350	
Sabor	Gramos	200	15,00	3.000	
Decoracion Cupcakes (40 Unidades)					
Azucar Pulverizada	Gramos	1000	8,00	8.000	
Glucosa Liquida	Mililitros	100	4,50	450	
Glicerina	Mililitros	80	40,00	3.200	
Mantequilla	Gramos	125	4,85	606	
TOTAL					590
Torta (receta para 1 unidad de 30 porciones)					
Azucar Blanca	Gramos	500	2,65	1.323	
Mantequilla	Gramos	500	4,85	2.425	
Huevos	Unidad	8	300,00	2.400	
Escencia	Mililitros	50	8,00	400	
Harina	Gramos	750	1,92	1.444	
Leche	Mililitros	125	2,80	350	
Sabor	Gramos	200	15,00	3.000	
Decoracio Torta					
Azucar Pulverizada	Gramos	1000	8,00	8.000	
Glucosa Liquida	Mililitros	100	4,50	450	
Glicerina	Mililitros	80	40,00	3.200	
Mantequilla	Gramos	125	4,85	606	
TOTAL					23.598

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Costo Total Materia Prima por Año (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Galletas					
Cantidad	8.220	9.042	10.398	10.918	11.246
Costo unitario	257	265	272	281	289
Costo total Miles \$	2.111	2.392	2.833	3.064	3.251
Muffins					
Cantidad	5.520	6.072	6.983	7.332	7.552
Costo unitario	284	292	301	310	319
Costo total Miles \$	1.565	1.773	2.100	2.272	2.410
Cupcakes					
Cantidad	5.592	6.151	7.074	7.428	7.650
Costo unitario	590	608	626	645	664
Costo total Miles \$	3.299	3.738	4.427	4.788	5.080
Tortas					
Cantidad	60	66	76	80	82
Costo unitario	23.598	24.306	25.035	25.786	26.559
Costo total Miles \$	1.416	1.604	1.900	2.055	2.180
Costo total por año	8.391	9.507	11.261	12.179	12.921

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.2. Materiales Indirectos

Tabla 20. Costo Materiales Indirectos por Productos

Insumo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo	Costo x Unidades	Costo Unt. Total
Galletas (Costo x Unidad)					
Bolsa	Unidad	1	15,00	15	
Cinta Decorativa	Centímetros	40	0,20	8	
Tarjeta	Unidad	1	70,00	70	
TOTAL					93
Muffins (Costo x Unidad)					
Bolsa	Unidad	1	15,00	15	
Capacillos	Unidad	1	50,00	50	
Cinta Decorativa	Centímetros	40	0,20	8	
Tarjeta	Unidad	1	70,00	70	
TOTAL					143
Cupcakes (Costo x Unidad)					
Bolsa	Unidad	1	15,00	15	
Capacillos	Unidad	1	50,00	50	
Cinta Decorativa	Centímetros	40	0,20	8	
Tarjeta	Unidad	1	70,00	70	
TOTAL					143
Torta (Costo x Unidad)					
Caja	Unidad	1	1.000,00	1.000	
Cinta Decorativa	Centímetro	80	0,20	16	
Tarjetas	Unidad	1	70,00	70	
TOTAL					1.086

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21. Costo Materiales Indirectos por Año (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Galletas					
Cantidad	8.220	9.042	10.398	10.918	11.246
Costo unitario	93	96	99	102	105
Costo total Miles \$	764	866	1.026	1.110	1.177
Muffins					
Cantidad	5.520	6.072	6.983	7.332	7.552
Costo unitario	143	147	152	156	161
Costo total Miles \$	789	894	1.059	1.146	1.215
Cupcakes					
Cantidad	5.592	6.151	7.074	7.428	7.650
Costo unitario	143	147	152	156	161
Costo total Miles \$	800	906	1.073	1.161	1.231
Tortas					
Cantidad	60	66	76	80	82
Costo unitario	1086	1119	1152	1187	1222
Costo total Miles \$	65	74	87	95	100
Total costo materiales	2.419	2.740	3.246	3.510	3.724

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.3. Mano de Obra Directa

De acuerdo al organigrama planteado, y bajo la premisa de que la empresa debe crecer no solo en ventas y expandirse a un local comercial; también debe hacer la contratación de dos personas que contribuyan al crecimiento. A continuación se presentan los salarios para el primer año y la proyección del mismo de la mano de obra directa, que en este caso corresponde al técnico de alimentos, quien será el encargado formalmente de la producción de los productos.

Tabla 22. Mano de Obra Directa Primer Año

	No.	Sueldo Promedio	Sueldo Año	Auxilio Transporte Año	TOTAL SALARIO	PRESTACIONES AÑO	APORTES Y PRAFISCALES	GRAN TOTAL AÑO 1
						22%	26%	
Directa								
Tecnico de Alimentos	1	616.000	7.392.000	864.000	8.256.000	1.816.320	2.146.560	12.218.880
TOTAL MANO DE OBRA		616.000	7.392.000	864.000	8.256.000	1.816.320	2.146.560	12.218.880

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 23. Mano de Obra Directa por Año (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Directa					
Tecnico de Alimentos	12.218.880	12.707.635	13.215.941	13.744.578	14.294.361
TOTAL MANO DE OBRA	12.219	12.708	13.216	13.745	14.294

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.4. Gastos de Fabricación

Para cumplir con la expectativa de crecimiento, se debe realizar una inversión en los siguientes activos fijos.

Tabla 24. Depreciación de Activos

Activo	Inversión	Vida Util	Depreciación Año
Nevecon	1.200.000	10	120.000
Hornos Semi - Industriales	2.400.000	10	240.000
Basculas de Cocina	500.000	5	100.000
Batidoras	2.100.000	5	420.000
Mesones de Acero	1.200.000	10	120.000
Estufa Semi - Industrial	550.000	5	110.000
Meson con Lavaplatos	600.000	10	60.000
Vitrina	1.000.000	5	200.000
Registradora	330.000	5	66.000
Total	9.880.000		1.436.000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 25. Gastos Totales de Fabricación por Año (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Energia electrica	1.000	1.010	1.020	1.030	1.041
Consumo de agua	1.000	1.010	1.020	1.030	1.041
Gas	1.000	1.010	1.020	1.030	1.041
Telecomunicaciones	1.000	1.010	1.020	1.030	1.041
Arriendo	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Depreciaciones	1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
Total Gastos de Prod.	6.636	6.700	6.765	6.831	6.897

Fuente: Elaboración Propia.

6.5. GASTOS OPERACIONALES

Además de incluir en los gastos operacionales la nómina y la amortización de los utensilios, los cuales no intervienen directamente en la producción; se genera una pequeña provisión de los elementos de papelería, aseo y cafetería y para la publicidad, tal y como se menciona en el módulo de mercadeo y se consolida en la encuesta en donde un 86% de personas considera y sugiere cual debería ser la presentación y logotipo de la empresa.

Tabla 26. Gastos Operacionales por Año (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nomina	8.400	8.736	24.106	25.113	26.140
Aseo, Cafetería y Papelería	500	505	510	515	520
Publicidad	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Amortización Utencilios Varios	212	212	212	212	212
Subtotal Gastos Operativos	10.312	10.665	26.053	27.076	28.121
Imprevistos	516	533	1.303	1.354	1.406
GRAN TOTAL GASTOS	10.828	11.198	27.355	28.430	29.528

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.1. Personal Administrativo y de Ventas

Como se mencionó anteriormente, se crearan dos cargos, que corresponden a mano de obra indirecta, es decir que no intervienen en el proceso de producción de la empresa, pero que facilitan la gestión y el proceso administrativo de la misma, estos son el contador, el cual tendría un contrato por prestación de servicios, disminuyendo el pago de las prestaciones sociales y el aporte parafiscal y un vendedor quien cumpliría la función de auxiliar de empaque y que se recomienda a manera de incentivo manejar una política de comisión del 1% sobre las ventas. Posteriormente en la tabla 28 se observa la proyección de la nómina administrativa de acuerdo al crecimiento porcentual que se establece en la tabla 13

Tabla 27. Nomina Administrativa Primer Año

	No.	Sueldo Promedio	Sueldo Año	Comisiones	Auxilio Transporte Año	TOTAL SALARIO	PRESTACIONES AÑO	APORTES Y PRAFISCALES	GRAN TOTAL AÑO 1
							22%	26%	
Personal Administrativo									
Contador Externo	1	700.000	8.400.000		-	8.400.000	-	-	8.400.000
Total Personal Administ.		700.000	8.400.000		-	8.400.000	-	-	8.400.000
Personal de Ventas									
Vendedor / Auxiliar Empaque	1	616.000	7.392.000	492.540	864.000	8.748.540	1.924.679	2.274.620	12.947.839
Total Personal de ventas		616.000	7.392.000	492.540	864.000	8.748.540	1.924.679	2.274.620	12.947.839
TOTAL ADMON Y VTAS		1.316.000	15.792.000	492.540	864.000	17.148.540	1.924.679	2.274.620	21.347.839
POLITICA DE COMISIONES									
Vendedor	Año 2	640.640		568.884		568.884	125.154	147.910	841.948
Vendedor	Año 3	666.266		686.927		686.927	151.124	178.601	1.016.652
Vendedor	Año 4	692.916		742.912		742.912	163.441	193.157	1.099.509
Vendedor	Año 5	720.633		788.155		788.155	173.394	204.920	1.166.469

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 28. Nomina Administrativa por Año (Miles)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal Administrativo					
Contador Externo	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812
Total Personal Administ.	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812
Personal de Ventas					
Vendedor / Promotor	12.947.839	13.465.753	14.004.383	14.564.558	15.147.141
Total Personal de ventas	12.947.839	14.307.701	15.021.035	15.664.067	16.313.610
TOTAL ADMON Y VTAS	8.400	8.736	24.106	25.113	26.140

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.2. Gastos Operativos

Tabla 29. Gastos Operativos

Activo	Inversión	Vida Util	Amortizacion Año
Gabinete para Ingredientes	450.000	5	90000
Vitrina Vertical	200.000	5	40000
Basculas de Cocina	160.000	5	32000
Utensilios	250.000	5	50000
Total amortizacion Utensilios			212000

Fuente: Elaboración Propia.

6.6. GASTOS FINANCIEROS

Para dar cumplimiento a los costos (\$ 31.148.000) y gastos (\$10.828.000), durante el primer año de funcionamiento de Productos Amapola S.A.S, lo cual aproximadamente aumenta a un valor de \$ 41.976.000, se determina tomar un préstamo bancario por valor de \$35.000.000, con las condiciones que se presenta a continuación, y el monto faltante se cubrirá con la inversión hecha por los socios.

Tabla 30. Condiciones Préstamo

Préstamo	\$ 35.000.000
Periodo	60
Tasa de Interés	1,77%
Cuota	\$ 951.598,93

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 31. Gastos Financieros por Año (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses de Obligaciones L.P.	7.022.215	5.991.797	4.719.904	3.149.946	1.212.074
Gastos Bancarios	140.444	146.062	151.905	157.981	164.300
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	7.163	6.138	4.872	3.308	1.376

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 32. Amortización Préstamo

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO	INT. AÑO
0				35.000.000	
1	\$ 332.099	619.500	\$ 951.599	34.667.901	
2	\$ 337.977	613.622	\$ 951.599	34.329.924	
3	\$ 343.959	607.640	\$ 951.599	33.985.965	
4	\$ 350.047	601.552	\$ 951.599	33.635.917	
5	\$ 356.243	595.356	\$ 951.599	33.279.674	
6	\$ 362.549	589.050	\$ 951.599	32.917.125	
7	\$ 368.966	582.633	\$ 951.599	32.548.160	
8	\$ 375.497	576.102	\$ 951.599	32.172.663	
9	\$ 382.143	569.456	\$ 951.599	31.790.520	
10	\$ 388.907	562.692	\$ 951.599	31.401.614	
11	\$ 395.790	555.809	\$ 951.599	31.005.823	
12	\$ 402.796	548.803	\$ 951.599	30.603.027	7.022.215
13	\$ 409.925	541.674	\$ 951.599	30.193.102	
14	\$ 417.181	534.418	\$ 951.599	29.775.921	
15	\$ 424.565	527.034	\$ 951.599	29.351.356	
16	\$ 432.080	519.519	\$ 951.599	28.919.276	
17	\$ 439.728	511.871	\$ 951.599	28.479.548	
18	\$ 447.511	504.088	\$ 951.599	28.032.037	
19	\$ 455.432	496.167	\$ 951.599	27.576.606	
20	\$ 463.493	488.106	\$ 951.599	27.113.113	
21	\$ 471.697	479.902	\$ 951.599	26.641.416	
22	\$ 480.046	471.553	\$ 951.599	26.161.370	
23	\$ 488.543	463.056	\$ 951.599	25.672.827	
24	\$ 497.190	454.409	\$ 951.599	25.175.637	5.991.797
25	\$ 505.990	445.609	\$ 951.599	24.669.647	
26	\$ 514.946	436.653	\$ 951.599	24.154.701	
27	\$ 524.061	427.538	\$ 951.599	23.630.640	
28	\$ 533.337	418.262	\$ 951.599	23.097.304	
29	\$ 542.777	408.822	\$ 951.599	22.554.527	
30	\$ 552.384	399.215	\$ 951.599	22.002.143	
31	\$ 562.161	389.438	\$ 951.599	21.439.982	
32	\$ 572.111	379.488	\$ 951.599	20.867.871	
33	\$ 582.238	369.361	\$ 951.599	20.285.633	
34	\$ 592.543	359.056	\$ 951.599	19.693.090	
35	\$ 603.031	348.568	\$ 951.599	19.090.059	
36	\$ 613.705	337.894	\$ 951.599	18.476.354	4.719.904
37	\$ 624.567	327.031	\$ 951.599	17.851.786	
38	\$ 635.622	315.977	\$ 951.599	17.216.164	
39	\$ 646.873	304.726	\$ 951.599	16.569.291	
40	\$ 658.322	293.276	\$ 951.599	15.910.969	
41	\$ 669.975	281.624	\$ 951.599	15.240.994	
42	\$ 681.833	269.766	\$ 951.599	14.559.161	
43	\$ 693.902	257.697	\$ 951.599	13.865.259	
44	\$ 706.184	245.415	\$ 951.599	13.159.075	
45	\$ 718.683	232.916	\$ 951.599	12.440.392	
46	\$ 731.404	220.195	\$ 951.599	11.708.988	
47	\$ 744.350	207.249	\$ 951.599	10.964.638	
48	\$ 757.525	194.074	\$ 951.599	10.207.113	3.149.946
49	\$ 770.933	180.666	\$ 951.599	9.436.180	
50	\$ 784.579	167.020	\$ 951.599	8.651.602	
51	\$ 798.466	153.133	\$ 951.599	7.853.136	
52	\$ 812.598	139.001	\$ 951.599	7.040.538	
53	\$ 826.981	124.618	\$ 951.599	6.213.556	
54	\$ 841.619	109.980	\$ 951.599	5.371.937	
55	\$ 856.516	95.083	\$ 951.599	4.515.422	
56	\$ 871.676	79.923	\$ 951.599	3.643.746	
57	\$ 887.105	64.494	\$ 951.599	2.756.641	
58	\$ 902.806	48.793	\$ 951.599	1.853.835	
59	\$ 918.786	32.813	\$ 951.599	935.049	
60	\$ 935.049	16.550	\$ 951.599	(0)	1.212.074

Fuente: Elaboración Propia.

6.7. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados muestra la utilidad o pérdida en cada uno de los periodos contables; después de realizar las proyecciones de ventas y los incrementos año a año de los costos y los gastos y de hacer una provisión para el pago de impuestos y las utilidades que se repartirán a los socios, se obtiene la utilidad de la operación.

Tabla 33. Estado de Resultados Projectado (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	49.254	56.888	68.693	74.291	78.815
Costo de ventas	31.148	33.238	36.212	38.078	39.728
Utilidad Bruta en Ventas	18.106	23.651	32.480	36.213	39.087
Gastos Operacionales	10.828	11.198	27.355	28.430	29.528
Utilidad Operativa	7.279	12.452	5.125	7.783	9.560
Gastos financieros	7.163	6.138	4.872	3.308	1.376
Utilidad antes de Impuesto	116	6.314	253	4.475	8.183
Provisión de impuestos	38	2.084	84	1.477	2.700
Utilidad del ejercicio	78	4.231	170	2.998	5.483
Reserva legal	7,77	423	17	300	548
Utilidad despues de reservas	70	3.808	153	2.699	4.935

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia que año a año hay un incremento en la utilidad del ejercicio, debido a que se proyecta que las ventas cubran en su totalidad tanto los costos como los gastos, afectando proporcionalmente el precio del producto, el cual incrementara si los costos de producción aumentan.

6.8. POLITICA DE INVENTARIOS

Tabla 34. Políticas de Inventarios (Miles \$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final de PT	4.153	279	4.550	527	4.770
Costo de producción	31.148	33.238	36.212	38.078	39.728
Inventario inicial	-	4.153	279	4.550	527
Rotación de inventarios PT	15	15	15	15	15
Factor Promedio	2	2	2	2	2
MP					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final de MP	6.713	893	8.116	1.627	8.709
Compras de materias primas	8.391	9.507	11.261	12.179	12.921
Inventario inicial MP	-	6.713	893	8.116	1.627
Rotación de inventarios MP	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Factor Promedio	2	2	2	2	2
Materiales					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final de Materiales	202	228	270	293	310
Consumo anual de materiales	2.419	2.740	3.246	3.510	3.724
Meses año	12	12	12	12	12

Fuente: Elaboración Propia.

6.9. BALANCE GENERAL

“Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o los activos y la forma como ellos están siendo financiados.” (León Garcia, 1999, p. 69)

Tabla 35. Balance General Proyectado (Miles \$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Corriente						
Efectivo	46.120	36.764	49.648	32.359	34.153	29.705
Inventario de Producto Terminado		4.153	279	4.550	527	4.770
Inventario de Materia Prima	-	6.713	893	8.116	1.627	8.709
Inventario de Materiales	-	202	228	270	293	310
Total Activo Corriente	46.120	47.832	51.048	45.296	36.600	43.494
Fijo						
Maquinaria y Equipo	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380
Subtotal Activos Fijos	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380
Depreciaciones		1.436	2.872	4.308	5.744	7.180
Fijo Neto	9.380	7.944	6.508	5.072	3.636	2.200
Otros Activos						
Gastos Operativos	-	848	636	424	212	-
Total Otros Activos	-	848	636	424	212	-
TOTAL ACTIVOS	55.500	56.624	58.192	50.792	40.448	45.694
PASIVOS						
De corto Plazo						
Proveedores	-	5.405	6.124	7.254	7.845	8.322
Impuestos por pagar		38	2.084	84	1.477	2.700
Total Pasivo de Corto Plazo	-	5.443	8.207	7.337	9.321	11.023
De Mediano y Largo Plazo						
Obligaciones Financieras	35.000	30.603	25.176	18.476	3.150	1.212
Total Pasivos de Mediano y Largo pl	35.000	30.603	25.176	18.476	3.150	1.212
TOTAL PASIVOS	35.000	36.046	33.383	25.813	12.471	12.235
PATRIMONIO						
Capital	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500
Utilidades no distribuidas			78	4.308	4.478	7.477
Utilidad del Ejercicio		78	4.231	170	2.998	5.483
TOTAL PATRIMONIO	20.500	20.578	24.808	24.978	27.977	33.459
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	55.500	56.624	58.192	50.792	40.448	45.694

Fuente: Elaboración Propia.

6.10. WACC (Weighted Average Cost of Capital)

El WACC cuyas siglas en ingles significan Weighted Average Cost of Capital, y que se denomina en español como Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC).

Con el fin de poder determinar la rentabilidad que pueden esperar los socios por su inversión se hace el análisis del WACC teniendo en consideración las obligaciones que se tiene durante el primer año.

Tabla 36. Análisis del WACC

PASIVOS		Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Participación	CK	Participación	CKT	Participación	WACC
De corto Plazo									
Obligaciones financieras									
Proveedores									
Impuestos por pagar									
Laborales por pagar									
Total Pasivo de Corto Plazo						0,00000	0,00%		
De Mediano y Largo Plazo									
Obligaciones Financieras	35.000	21%	23,4%	1,00000	23,43%				
Cuenta Socios	-	10%	10,5%	0,00000	0,00%				
Total Pasivos de MP y LP	35.000			1	23,43%	1,00000	23,43%		
TOTAL PASIVOS	35.000					1	23,43%	0,6306	14,78%
PATRIMONIO		Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Participación	CK	Participación	CKT	Participación	WACC
Capital	20.500						25,00%		
Reservas	-								
Utilidades no distribuidas	-								
Utilidad del Ejercicio	-								
TOTAL PATRIMONIO	20.500						25,00%	0,36937	9,23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	55.500							1	24,01%

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado del ejercicio obtenemos un indicador del 24,01% el cual tendremos en cuenta y será la TIO (Tasa Interna de Oportunidad) a considerar para el proyecto.

6.11. FLUJO DE CAJA

Tabla 37. Análisis Comparativo (Miles \$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO						
Inventarios	-	11.067	1.400	12.936	2.447	13.790
Total KWO	-	11.067	1.400	12.936	2.447	13.790
Inversión en KWO	-	11.067	(9.668)	11.536	(10.489)	11.343
ACTIVOS FIJOS (CAPEX)						
Total de activos fijos	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380
Inversión en Activos Fijos	9.380	-	-	-	-	-
OTRAS INVERSIONES						
Gastos Preoperativos	-	848	636	424	212	-
Subtotal Otras Inversiones	-	848	636	424	212	-
Amortizaciones		(848)	212	212	212	212
FINANCIACION DE CORTO PLAZO						
Pasivo de Corto Plazo	-	5.443	8.207	7.337	9.321	11.023
Financiación C.P.	-	5.443	2.764	(870)	1.984	1.701
FINANCIACION DE MEDIANO Y LARGO PLAZO						
Pasivo de M y L Plazo	35.000	30.603	25.176	18.476	3.150	1.212
Financiación M y L .P.	35.000	(4.397)	(5.427)	(6.699)	(15.326)	(1.938)
PATRIMONIO						
Patrimonio	20.500	20.578	24.808	24.978	27.977	33.459
Utilidad del Ejercicio		78	4.231	170	2.998	5.483
Neto patrimonio Año	20.500	20.500	20.578	24.808	24.978	27.977

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 38. Flujo de Caja De Tesorería (Miles \$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa EBIT		7.279	12.452	5.125	7.783	9.560
+ Depreciación del año		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
+ Amortización de diferidos		(848)	212	212	212	212
= EBITDA	-	7.867	14.100	6.773	9.431	11.208
- INVERSIONES	9.380	11.067	-	11.536	-	11.343
Capital de trabajo operativo	-	11.067	-	11.536	-	11.343
Capex	9.380	-	-	-	-	-
+ RECUPERACION VTA INVER	-	-	9.668	-	10.489	-
Capital de trabajo operativo	-	-	9.668	-	10.489	-
= FLUJO DE CAJA OPERACION	(9.380)	(3.201)	23.768	(4.763)	19.920	(135)
+ FINANCIACIONES	55.500	5.443	2.764	-	1.984	1.701
Corto Plazo	-	5.443	2.764	-	1.984	1.701
Mediano y Largo Plazo	35.000	-	-	-	-	-
Patrimonial	20.500	-	-	-	-	-
- PAGO DE FINANCIACIONES	-	11.560	11.565	12.441	18.634	3.314
Corto Plazo	-	-	-	870	-	-
Mediano y largo Plazo	-	4.397	5.427	6.699	15.326	1.938
Gastos financieros	-	7.163	6.138	4.872	3.308	1.376
= Flujo de caja Bruto del Periodo	46.120	(9.317)	14.967	(17.205)	3.270	(1.748)
- Impuestos	-	38	2.084	84	1.477	2.700
= FLUJO DE CAJA NETO DEL P	46.120	(9.356)	12.883	(17.288)	1.794	(4.448)
+ SALDO INICIAL DE EFECTIV	-	46.120	36.764	49.648	32.359	34.153
= SALDO FINAL DE EFECTIVO	46.120	36.764	49.648	32.359	34.153	29.705

Fuente: Elaboración Propia.

6.12. FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL

Tabla 39. Flujo de Caja Libre Operacional (Miles \$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa EBIT		7.279	12.452	5.125	7.783	9.560
+ Depreciación del año		1.436	1.436	1.436	1.436	1.436
+ Amortización de diferidos		(848)	212	212	212	212
= EBITDA	-	7.867	14.100	6.773	9.431	11.208
- INVERSIONES	9.380	11.067	-	11.536	-	11.343
Capital de trabajo operativo	-	11.067	-	11.536	-	11.343
Capex	9.380	-	-	-	-	-
Otras	-	-	-	-	-	-
+ RECUPERACION VTA INVERSIONES	-	-	9.668	-	10.489	-
Capital de trabajo operativo	-	-	9.668	-	10.489	-
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(9.380)	(3.201)	23.768	(4.763)	19.920	(135)
- Impuestos	-	38	2.084	84	1.477	2.700
= FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	(9.380)	(3.239)	21.684	(4.847)	18.444	(2.835)

Valor Presente Neto	\$ 6.398
Tasa Interna de Retorno	49,6%
TIRM	36,9%

Fuente: Elaboración Propia.

Después de haber realizado las proyecciones para el proyecto, el estudio y el análisis financiero tenemos que como resultado los indicadores de VPN (Valor Presente Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) los cuales nos permiten tomar una decisión final sobre el proyecto pues no muestran su viabilidad financiera.

Para el proyecto el VPN tiene un valor positivo, esto nos indica que será rentable (es factible desde el punto de vista financiero), quiere decir que Productos Amapola S.A.S. es capaz de generar suficiente dinero para que se recupere lo invertido y además dará ganancia.

Por otra parte la TIR resultante del proyecto nos muestra dos aspectos importantes. El primero y más relevantes es que al ser la TIR mayor que la TIO (Tasa Interna de Oportunidad), la cual para el ejercicio es del 24,01%, podemos afirmar que es un proyecto rentable. También nos da a conocer cuál puede ser la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que se generen pérdidas.

Un tercer indicador que obtenemos es la TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada), la cual es una adaptación de la TIR (Tasa Interna de Retorno), con el fin de minimizar los riesgos en la toma de decisión final. La TIRM resultante de nuestro ejercicio es del 36,9% y se obtiene al promediar la TIO y la TIR.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Toda empresa nace de una idea, que dependiendo como se moldee y estructure puede tener alcances e impactos inimaginables, sin importar lo sencilla que parezca al momento de su concepción.

Lo que logramos en primera medida con este trabajo es identificar el potencial de la idea, y dimos una identidad a “Productos Amapola S.A.S.” para que las personas empiecen a conocerla y a referenciarla, pero sobretodo logramos dar respuesta a tres preguntas que son el cimiento de lo que hoy podemos visualizar hoy como un proyecto viable: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿A dónde queremos llegar?

Esta iniciativa se visualiza como una Microempresa Familiar por la cantidad de persona que trabajan y la relación que hay entre las mismas. Se definió que el tipo societario más conveniente para este proyecto debe ser la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a los beneficios que ofrece.

Se definieron los niveles salariales y los perfiles de los diferentes cargos, propuestos, para que funcione como una organización

A parte de ello se estableció a que sector pertenece y clasificación, esto con el fin de conocer los parámetro y normativas a las que debe estar sujeta la empresa a la hora de constituirse.

Concluimos que Productos Amapola S.A.S. ofrece a sus clientes productos de calidad y que son competitivos en precio, aspecto y sabor. No obstante y teniendo en cuenta que hasta ahora se empieza a desarrollar un musculo financiero, lo primero es entrar al

mercado de manera focalizada y satisfacer los clientes y clientes potenciales de la zona descrita en el documento (UPZs: Américas, Castilla y Bavaria).

De acuerdo con los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo, MPC, la empresa se encuentra en una posición cercana a las empresas más reconocidas del mercado objetivo, y le permite establecer cuáles son los estándares a alcanzar, superar y mantener, con respecto a los competidores directos.

El análisis técnico permitió definir las características del producto, la secuencia del proceso de preparación y las especificaciones de los equipos y demás necesidades tecnológicas; la planta debe tener un área mínima de 40 metros cuadrados, compuesta por áreas de bodega, producción y empaque, administración, baños y zonas de circulación.

En cuanto a los aspectos administrativos, se realizó el análisis estratégico, mediante el cual se identificaron estrategias tendientes a enfrentar el entorno interno y externo, enfocados principalmente a la satisfacción de los clientes, el crecimiento de la empresa, el mejoramiento del productos y el aumento de participación en el mercado, se recomienda la implementación de cada una de las estrategias propuestas.

De acuerdo a los indicadores obtenidos en el análisis financiero podemos afirmar que Productos Amapola S.A.S. es un proyecto viable, como se mencionó anteriormente es capaz de generar suficiente dinero para que recuperen lo invertido y generar ganancia.

Este trabajo nos permite dejarle a la pareja de esposos Botero Serrano, dueños de esta iniciativa, un punto de partida y un norte. Una herramienta cuya implementación

depende de ellos y cuyo alcance estará limitado únicamente por las ambiciones que se tengan frente a su idea.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya, J. (2011). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- American Marketing Association . (15 de Septiembre de 2004). *Marketing News*, pág. 17.
- Arcila, C. (2009). Sociedad por Acciones Simplificada. *e-Mercatoria* , 18.
- Banco de la Republica. (2013). *Banco de la Republica*. Recuperado el 24 de 11 de 2014, de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- Bogotá Emprende. (30 de Agosto de 2012). *Programa Bogotá Emprende*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de Bogotá Emprende: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?catID=751&conID=3901>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año.* . Bogotá: CCB.
- Colombia digital. (21 de Abril de 2010). *Colombia Digital*. Recuperado el 06 de Abril de 2012, de Colombia Digital: <http://www.colombiadigital.net/component/content/article/84-empresario-emprendedores/contexto-mipymes/376-ique-es-una-mipyme.html>
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2008). *Comunicado de prensa N° 249*. Bogotá: CTCP.
- DANE. (2012). CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

- David , F. (2008). *Conceptos de Administracion Estartaegica*. Mexico: Pearson Educacion .
- *DefiniciónABC*. (s.f.). Recuperado el 06 de Abril de 2012, de DefiniciónABC: <http://www.definicionabc.com/general/reposteria.php>
- DIAN. (2011). BOLETÍN DE PRENSA "MICROESTABLECIMIENTOS - EVOLUCIÓN I, II, III, IV" . Bogotá D.C.
- *Diccionario de la Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 06 de Abril de 2012, de Diccionario de la Real Academia Española: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=porque
- DINERO - SENA. (s.f.). *UNAB*. Obtenido de UNAB: <http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>
- Finanzas y Economía en Colombia. (27 de Diciembre de 2013). *La Economía de Hoy*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2014, de La Economía de Hoy: <http://laeconomiadehoy.com.co/salario-minimo-colombia-1950-2014/>
- Fondo Emprender. (2012). *Emprender*. Recuperado el 20 de julio de 2013, de Convenio N° 211035 Sena – Fonade. Convocatoria Cerrada N° 93- Fondo Emprender: http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20pdf/1._Conv_Cerrada_93_-_Terminos
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Gallo, M. Á. (1995). Empresa Familiar: Textos y Casos. En M. Á. Gallo, *Empresa Familiar: Textos y Casos* (pág. XIV). Barcelona: Praxis S.A.
- Hair, J., Lamb, C., & McDaniel, C. (1998). *Marketing*. México: International Thomson Editores.
- Hill, C., & Gareth, J. (2006). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*.

- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresa*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Person Prentice Hold.
- Lambing, P., & Kuehl, C. (1998). *Empresarios: Pequeños y Medianos*. México: Prentice Hall.
- León Garcia, O. (1999). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Méndez Álvarez, C. E. (2007). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México D.F.: Limusa S.A. de C.V.
- Ministerio de Trabajo. (2013). *Calculadora Laboral*. Bogotá: Ministerio de Trabajo.
- Restrepo, C. (s.f.). *Historia del Pan en Colombia desde el Siglo XVI al XIX*. Recuperado el 01 de Agosto de 2012, de Historia del Pan en Colombia desde el Siglo XVI al XIX: <http://www.historiacocina.com/paises/articulos/pancolombia.htm>
- Reyes, F. (2008). *Introducción al análisis económico del Derecho Societario Latinoamericano. Un caso de estudio y una propuesta de reforma*. Berkeley: Latin American and Caribbean Law and Economics Association.
- Sabor Mediterráneo. (s.f.). *Diccionario cocina*. Recuperado el 06 de Abril de 2012, de Sabor Mediterráneo. Revista Digital de Gastronomía Mediterránea: <http://www.sabormediterraneo.com/diccionario1/M.htm>
- SENA. (2009). *Caracterización ocupacional del sector procesamiento de alimentos*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortiz, E. (2005). *La Empresa Familiar: Estrategias y Herramientas Para su Sustentabilidad y Crecimiento*. Bogotá: Ed. Teimis.

- Tributar Asesores Ltda. (2009). *Marco Legal y Tributario de las Sociedades por Acciones Simplificadas. Documentos Tributarios*. Bogotá: Flash.
- *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 06 de Abril de 2012, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cupcake>
- *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 06 de Abril de 2012, de Wikipedia: <http://es.wikipwdia.org/wiki/Ponqu%C3%A9>
- Zuluaga Giraldo, R. A. (2007). *Creación y Consolidación de Empresas: Teoría, Práctica y Apliación*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

ANEXO A.

INSTRUMENTO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD
DE LA SALLE
Educar para Pensar, Decidir y Servir

Fecha: ___ / ___ / ___

Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas

Productos Amapola S.A.S
(Encuesta)

La encuesta que se presenta a continuación y que se le ha pedido a usted que responda, tiene fines académicos e investigativos. La información que usted nos facilite se manejará con total confidencialidad y bajo ninguna circunstancia será empleada para efectos distintos a la investigación de mercado que se está realizando para la empresa "Productos Amapola S.A.S".

Nombre: _____ **Género:** M ___ F ___ **Edad:** _____

Marcar con una X la casilla correspondiente a su respuesta.

12. ¿Acostumbra usted comprar productos de pastelería y repostería para celebrar o acompañar ocasiones especiales?

SÍ ___ NO ___

13. ¿Conoce usted o tiene referencia de la empresa Productos Amapola S.A.S?

SÍ ___ NO ___

(Si su respuesta es **NO**, por favor continúe con la pregunta No. 4)

14. ¿Conoce usted los productos que ofrece Productos Amapola S.A.S?

SÍ ___ NO ___

15. ¿Sabe usted que es un Cup cake o Muffin?

SÍ ___ NO ___

16. ¿Cuál es el factor más relevante para usted a la hora de comprar un producto de pastelería y repostería (Tortas, Cup cake, Muffin, Galletas, etc.)? *Única respuesta.*

Aspecto	Precio	Sabor	Referencia de Terceros	Otro ¿Cuál?



UNIVERSIDAD
DE LA SALLE
Educar para Pensar, Decidir y Servir

Bajo un rango de criterio de 1 a 5, siendo cinco la mejor calificación y uno la más baja, responda las preguntas de los numerales 6 (Seis) y 7 (Siete).

17. Califique **ASPECTO** de nuestro producto:

1	2	3	4	5

18. Califíque **SABOR** de nuestro producto:

1	2	3	4	5

19. ¿Estaría usted interesado en comprar nuestros productos?

SÍ ___ NO ___

20. ¿Qué presentación considera más conveniente para este producto?

a.) Individual

b.) Caja de dos

c.) Caja de cuatro

d.) Caja de seis

e.) Caja de doce

f.) Otro. ¿Cuál? _____

21. ¿Qué valor estaría usted dispuesto a pagar por unidad de este producto?

a.) Entre 2.000 y 3.000

b.) Entre 3.000 y 4.000

c.) Entre 4.000 y 5.000

d.) Más de 5.000

22. ¿Cuál de los siguientes logotipos le llama más la atención para que sea la imagen de la empresa?

A.



B.



C.

