

Proyecto: Escuela de Repostería:

La Pâtisserie

Trabajo de Grado

Autoras: Catalina Contreras Castro,
Carolina González Vélez y María Alejandra Rocha

Universidad del Rosario

Programas: Administración de empresas y
Administración de negocios internacionales

Bogotá, Colombia

2017



Proyecto: Escuela de Repostería:

La Pâtisserie

Trabajo de Grado

Autoras Catalina Contreras Castro,
Carolina González Vélez y María Alejandra Rocha

Tutor: Centro de Emprendimiento

Universidad del Rosario

Programas: Administración de empresas y
Administración de negocios internacionales

Bogotá, Colombia

2017

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| GLOSARIO | 12 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 13 |
| PALABRAS CLAVE:..... | 14 |
| ABSTRACT | 15 |
| KEYWORDS: | 16 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 17 |
| 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 19 |
| 2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA..... | 19 |
| 2.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO..... | 19 |
| 2.2.1. <i>Equipo Emprendedor</i> | 19 |
| 2.2.2. <i>Origen de la idea de negocio</i> | 21 |
| 2.3. OBJETIVOS Y CRONOGRAMA..... | 22 |
| 2.3.1. <i>Objetivo General</i> | 22 |
| 2.3.2. <i>Objetivos específicos</i> | 22 |
| 3. CONCEPTO DE NEGOCIO..... | 24 |
| 3.1. CONCEPTO DE NEGOCIO (PROPUESTA DE VALOR) | 24 |
| 3.2. MODELO DE NEGOCIO..... | 26 |
| 3.3. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA | 28 |
| 3.3.1. <i>Propósito</i> | 28 |
| 3.3.2. <i>Meta</i> | 28 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3.3. | <i>Filosofía Orientadora</i> | 29 |
| 3.3.4. | <i>Imagen Tangible</i> | 30 |
| 4. | PRODUCTO Y SERVICIO | 31 |
| 5. | ANÁLISIS DEL MERCADO | 32 |
| 5.1. | DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO | 32 |
| 5.2. | DESCRIPCIÓN DEL MERCADO..... | 34 |
| 5.2.1. | <i>Segmento Objetivo</i> | 34 |
| 5.2.2. | <i>Necesidades</i> | 37 |
| 5.2.3. | <i>Tamaño del mercado</i> | 37 |
| 5.3. | ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 39 |
| 5.3.1. | <i>Competidores Directos:</i> | 39 |
| 5.3.2. | <i>Competidores Indirectos:</i> | 42 |
| 5.4 | ANÁLISIS DOFA. | 43 |
| 5.4.1. | <i>Fortalezas – Oportunidades:</i> | 44 |
| 5.4.2. | <i>Fortalezas - Amenazas:</i> | 44 |
| 5.4.3. | <i>Debilidades - Oportunidades:</i> | 45 |
| 5.4.4 | <i>Debilidades - Amenazas:</i> | 45 |
| 6. | ESTRATEGIA DE MERCADEO | 46 |
| 6.1 | MEZCLA DE MERCADEO. | 46 |
| 6.1.1 | <i>Producto</i> | 46 |
| 6.1.2 | <i>Precio</i> | 47 |
| 6.1.3 | <i>Distribución</i> | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1.4 Comunicación | 51 |
| 6.2 Presupuesto de mercadeo. | 52 |
| 6.3 OBJETIVOS COMERCIALES. | 54 |
| 6.4 ESTIMATIVOS DE VENTAS. | 54 |
| 7. ESTRATEGIA OPERATIVA..... | 56 |
| 7.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. | 56 |
| 7.2 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA. | 59 |
| 7.3 PROCESOS..... | 60 |
| 7.3.1 Proceso de compra en cafetería y utensilios..... | 60 |
| 7.3.2 Proceso de producción de postres | 61 |
| 7.3.3 Proceso de las clases | 61 |
| 7.3.4 Proceso de selección de Proveedores | 62 |
| 7.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA. | 62 |
| 7.5 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPOS. | 66 |
| 7.6 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN. | 67 |
| 7.7 PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS. | 68 |
| 7.8 GESTIÓN DE CALIDAD. | 69 |
| 7.8.1. ISO 9001: 2015:..... | 69 |
| 7.8.2. Ley 100 de 1993:..... | 69 |
| 7.8.3. Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 004 | 70 |
| 8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA | 71 |
| 8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 71 |
| 8.1.1 Áreas Funcionales..... | 71 |

| | |
|---|-----------|
| 8.1.2 Criterios de Organización..... | 72 |
| 8.1.3 Organigrama y Análisis de Cargos..... | 73 |
| 8.2 ESTRUCTURA DE PERSONAL..... | 77 |
| 8.2.1 Política de Contratación..... | 77 |
| 8.2.2 Política Salarial | 78 |
| 9. PLAN ECONÓMICO | 79 |
| 9.1 PLAN DE INVERSIONES..... | 79 |
| 9.2 ESTRUCTURA DE COSTOS..... | 80 |
| 9.3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO. | 83 |
| 10. PLAN FINANCIERO | 86 |
| 10.1 LOS ESTADOS FINANCIEROS..... | 86 |
| 10.2 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN..... | 88 |
| 10.2.1 Valor presente neto (VPN)..... | 88 |
| 10.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)..... | 89 |
| 10.2.3 Relación beneficio-costo (B/C)..... | 89 |
| 10.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES. | 89 |
| 11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN | 90 |
| 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| TABLA 1 | 23 |
| CRONOGRAMA | 23 |
| TABLA 2 | 38 |
| TAMAÑO Y PROYECCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO EN LOS ALREDEDORES DEL ESTABLECIMIENTO. | |
| TABLA 3: | 47 |
| PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS CATEGORÍA 1 | |
| TABLA 4: | 48 |
| PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS CATEGORÍA 2 | |
| TABLA 5: | 48 |
| PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS CATEGORÍA 3 48 | |
| TABLA 6: | 49 |
| PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS CATEGORÍA 4 | |
| TABLA 7: | 49 |
| PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS CATEGORÍA 5 | |
| TABLA 8: | 53 |
| PRESUPUESTO DE MERCADEO | |
| TABLA 9: | 54 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| PROYECCIÓN VENTAS 2017 | |
| TABLA 10: | 55 |
| PROYECCIÓN VENTAS 2018 | |
| TABLA 11: | 55 |
| PROYECCIÓN VENTAS 2019 | |
| TABLA 12: | 56 |
| PROYECCIÓN VENTAS 2020 | |
| TABLA 13: | 66 |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS | |
| TABLA 14: | 74 |
| ORGANIZACIÓN DE CARGOS | |
| TABLA 15: | 78 |
| SALARIOS DE EMPLEADOS | |
| TABLA 16: | 79 |
| DESGLOSE DEL APORTE A LA SOCIEDAD | |
| TABLA 17: | 80 |
| OTROS GASTOS ÚNICOS- NO RECURRENTES | |
| TABLA 18: | 81 |
| INFLACIÓN | |

| | |
|----------------------|-----------|
| TABLA 19..... | 82 |
|----------------------|-----------|

OTROS COSTOS FIJOS- RECURRENTES

| | |
|-----------------------|-----------|
| TABLA 20:..... | 83 |
|-----------------------|-----------|

GASTOS FIJOS-RECURRENTES

| | |
|----------------------|-----------|
| TABLA 21..... | 84 |
|----------------------|-----------|

TASAS DE CRECIMIENTO EN LAS UNIDADES VENDIDAS DE LA PÂTISSERIE

| | |
|----------------------|-----------|
| TABLA 22..... | 85 |
|----------------------|-----------|

TASAS DE CRECIMIENTO EN LAS UNIDADES VENDIDAS DE LA PÂTISSERIE

| | |
|----------------------|-----------|
| TABLA 23..... | 86 |
|----------------------|-----------|

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

| | |
|----------------------|-----------|
| TABLA 24..... | 87 |
|----------------------|-----------|

BALANCE GENERAL

| | |
|----------------------|-----------|
| TABLA 25..... | 90 |
|----------------------|-----------|

DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|--|----|
| IMAGEN 1: LOGO DE LA EMPRESA | 30 |
| IMAGEN 2: PRINCIPALES SECTORES DE LA ECONOMÍA Y SU CONTRIBUCIÓN .. | 33 |
| IMAGEN 3: DISTRIBUCIÓN DE PANADERÍAS A NIVEL NACIONAL | 33 |
| IMAGEN 4: ENCUESTA GÉNERO..... | 35 |
| IMAGEN 5: ENCUESTA PREGUNTA EDAD | 36 |
| IMAGEN 6: PREGUNTA ENCUESTA ESTRATO SOCIO ECONÓMICO | 36 |
| IMAGEN 7: MATRIZ DOFA | 43 |
| IMAGEN 8: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CUPCAKE | 57 |
| IMAGEN 9: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LAS GALLETAS..... | 57 |
| IMAGEN 10: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LAS GALLETAS..... | 58 |
| IMAGEN 11: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS MUFFINS | 58 |
| IMAGEN 12: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LAS TORTAS..... | 59 |
| IMAGEN 13: UBICACIÓN DEL LOCAL | 60 |
| IMAGEN 14: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA COMPRA EN CAFETERÍA Y DE UTENSILIOS..... | 60 |
| IMAGEN 15: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS | 61 |
| IMAGEN 16: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LAS CLASES | 61 |

| | |
|--|----|
| IMAGEN 17: DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO DE ELECCIÓN DE PROVEEDORES | 62 |
| IMAGEN 18: PLANOS DEL LOCAL LA PÂTISSERIE | 63 |
| IMAGEN 19: COCINA Y CAFETERÍA | 64 |
| IMAGEN 20: ZONA DE CLASES | 64 |
| IMAGEN 21: VENTA DE UTENSILIOS..... | 65 |
| IMAGEN 22: ORGANIGRAMA | 73 |

GLOSARIO

Discapacidad Cognitiva: Disminución de las habilidades cognitivas e intelectuales de una persona.

Insights: “motivación profunda del consumidor en relación con su comportamiento hacia un sector, marca o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca.” (marketingdirecto.com, 2017)

La Pâtisserie: Pastelería, en el idioma francés.

Tasa Interna de Retorno (TIR): “Es aquella tasa que hace el valor presente de los ingresos igual al valor presente de los egresos, al descontarlos al período cero. Es decir, la tasa que hace el VPN igual a cero. La TIR indica el rendimiento en porcentaje que ofrece la inversión.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

Valor Presente Neto (VPN): “puede interpretarse como el máximo valor que un inversionista estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de llevarla a cabo, sin detrimento de las utilidades” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

Wilton: Una de las empresas más grandes y diversificadas, dentro de la industria de la repostería.

RESUMEN EJECUTIVO

La Pâtisserie tiene como fin establecerse dentro del mercado de los postres en Bogotá, donde se venderán dos tipos de productos y un servicio: el primer tipo de producto es: vender diferentes alimentos como cupcakes, tortas, muffins, galletas y bebidas como tinto o cappuccino entre otros, el segundo es vender utensilios de repostería importados desde Estados Unidos, el servicio que se venderá es una clase personalizada donde se enseñen a hacer las recetas tradicionales y además algunas nuevas que se desarrollen en la tienda.

El diferencial del proyecto es el programa de responsabilidad social, en el cual se busca incluir a personas con discapacidad cognitiva, esto se llevará a cabo gracias a la Fundación Best Buddies, la cual se encarga de capacitar y asegurar todas las condiciones para que personas con Síndrome de Down puedan ser empleada. Para ello, se iniciarán con programas de capacitación del personal quien demuestre tener gusto y habilidad para la repostería.

Después de llevar a cabo la encuesta se concretó que el segmento de La Pâtisserie son mujeres entre los 25 - 34 años, de estratos altos que residen por el nororiente de Bogotá, a las cuales les gustan los postres y quieren aprender un poco más sobre las recetas. Son mujeres trabajadoras que buscan salir de la rutina y dedicar tiempo a actividades que sean de su interés.

Este proyecto se iniciará con una inversión de \$70.000.000, en donde se encuentran incluidos el arriendo del local, las adaptaciones necesarias para que el personal con discapacidad pueda estar segura y trabaje tranquilamente, todos los implementos de cocina incluidos muebles y materiales para iniciar con la producción de los productos que se ofrecerán., Gracias a esto según

proyecciones se espera tener un crecimiento del 14,9% en el escenario moderado y 18,7% en un escenario optimista de la utilidad neta anual la cual se irá incrementando una vez la marca se vaya posicionando con el tiempo.

Palabras Clave:

Repostería, responsabilidad social, inclusión social, Parque de la 93, Bogotá, Fundación Best Buddies, La Pâtisserie.

ABSTRACT

La Pâtisserie is a bakery which purpose is to sell two types of products and one service. The first product category is prepared food such as: cupcakes, muffins, cakes, cookies brownies, and beverages like coffee or tea. The second product category is pastry utensils imported from the United States. The service that will be offered is a personalized class where people can learn how to prepare traditional recipes.

This project's differential is the social program, which includes people with cognitive impairment into the business model. The implementation of the program will be coordinated with Best Buddies Colombia, an organization dedicated to improve the life quality of those who suffer cognitive impairment or similar conditions.

A survey that was conducted showed that the segment of *La Pâtisserie* is women between the ages of 25 and 34, with a high social status that live in northeastern Bogotá, who like desserts and want to learn a little more about recipes. They are hard-working women who seek to get out of the routine and spend time on activities that are of interest to them.

This project will begin with an investment of \$ 70,000,000, which includes the rental of the premises, the necessary adaptations so that the disabled staff can be safe and work quietly, all kitchen implements including furniture and materials to start with the production of the products to be offered. Thanks to this, according to projections, it's expected to have a growth of 14.9% in

the moderate scenario and 18.7% in an optimistic scenario of annual net profit which will increase once the brand positions itself over time.

Keywords:

Pastry, social responsibility, social inclusion, Parque de la 93, Bogotá, Best Buddies Foundation, La Pâtisserie.

1. INTRODUCCIÓN

La Pâtisserie es un emprendimiento que busca innovar en el sector de la repostería en Bogotá, actualmente en esta ciudad se tiene una gran variedad de tiendas que ofrecen postres para diferentes tipos de consumidores, se pueden encontrar postres fit, postres personalizados, postres comunes, entre otros. Además, algunas de estas tiendas ofrecen clases a sus clientes para poder recrear en sus casas los deliciosos postres que compran en la tienda.

Cada día las personas son más conscientes de que el trabajo es solo una parte de la vida, por lo que buscan salir de la rutina diaria y realizar diferentes actividades que contribuyan a su salud física o mental, una de estas actividades es cocinar, las personas suelen desestresarse cuándo están aprendiendo con grupos de amigos y además salen de su rutina. Sin embargo, en muchas de estas clases se incluyen temas de repostería y panadería y los cursos deben ser pagados en su totalidad.

Dentro de La Pâtisserie se tiene una gran innovación, que es el valor agregado en el emprendimiento, por un lado, se contratarán personas con discapacidad intelectual, para ayudarlos a desarrollar diferentes habilidades e involucrarse socialmente, esto se realizará con la ayuda de la Fundación Best Buddies. Se tiene otra diferenciación que es las clases de repostería que se darán en el local, tendrán la opción de ser pagadas por sesión, para así evitar que los clientes deban aprender sobre temas que no les interesan y se desmotivan.

El local se encontrará en una de las zonas más populares en Bogotá en el parque de la 93 o en sus alrededores, buscando al principio la mayor captación de clientes despertando su curiosidad e interés en la tienda. El proyecto se encuentra entre la fase de prototipado y desarrollo inicial, es decir ya se hicieron diferentes cambios de acuerdo a las respuestas del mercado y se está empezando a buscar financiación para consolidar la empresa.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Datos generales de la empresa

El nombre comercial del proyecto es La Pâtisserie, que traduce del francés al español La Pastelería, el objeto social de la empresa es la preparación y comercialización de productos de repostería y de utensilios para fabricarlos, la comercialización se realizará en un principio en Bogotá con planes de expansión por el país. El emprendimiento se encuentra dentro de dos códigos CIIU.

1081: Elaboración de productos de panadería.

5613: Expendio de comidas preparadas en cafeterías

Como ya se ha mencionado se quiere que la pastelería se encuentre en un sector exclusivo de la ciudad de Bogotá, es por ello que se seleccionó el parque de la 93, pues en este lugar se encuentra gran parte del mercado objetivo y es un lugar central y de fácil acceso para aquellos clientes que no se encuentren cerca. La dirección del local el cual se acomoda a las necesidades es Carrera 13B #93B-31, en el sector del Chicó

2.2. Antecedentes del proyecto

2.2.1. Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor está conformado por tres estudiantes de la Universidad del Rosario, cada una tiene un enfoque diferente, para así complementar el proyecto en todas las áreas, las principales fortalezas del equipo son: trabajo en grupo, empatía, pasiones similares, conocimientos prácticos en cada una de sus áreas y excelente manejo del inglés. Cabe resaltar que la participación de cada una en la empresa será igual, es decir cada una tendrá el 33.33% A continuación la descripción de cada una de las integrantes.

Catalina Contreras Castro, administradora de empresas, el rol que desempeña es la gerencia de la compañía y análisis financiero de la misma, incluyendo contratación y bienestar del personal. Tiene experiencia en el área financiera y administrativa gracias a su participación como auxiliar administrativa en JIC y Cía. S.A.S. Por otro lado, tiene conocimiento en el manejo de personal, desarrollo de políticas y procesos de control que mejoran la eficacia de las actividades y los recursos, gracias a la experiencia adquirida en el área de mercadeo del sector farmacéutico más específica MSD.

Carolina González Vélez, administradora de empresas con enfoque en mercadeo, el rol que desempeña es el desarrollo de la investigación de mercados y creación de estrategia frente a la comercialización de las clases y productos a vender. Tiene experiencia en inteligencia de mercados y análisis estadístico obtenido en la Federación Nacional de Cafeteros, lo cual brinda herramientas de análisis para el negocio. Adicionalmente, tiene experiencia en creación de estrategias comerciales y análisis de encuestas de satisfacción, experiencia obtenida en la empresa anteriormente mencionada.

María Alejandra Rocha Rodríguez, Administradora de negocios internacionales con enfoque en logística y producción, el rol que desempeña encargada de manejo de inventarios, compras y logística interna. Tiene experiencia en comercio exterior por tal razón es la apoderada de la

importación de los utensilios y la operación logística de los mismos, por otro lado administra los inventarios de materias primas de tal manera que se cerciore una disponibilidad para la satisfacción y cumplimiento al cliente, experiencia obtenida gracias al trabajo en diferentes empresas entre ellas Logística S.A.

2.2.2. Origen de la idea de negocio

La idea de negocio surgió gracias a la experiencia de una de las integrantes en una tienda Wilton en Chicago, Estados Unidos, allá ofrecen clases personalizadas a las cuales las personas pueden asistir dependiendo del tema que les guste, no es necesario pagar el curso completo. Junto con los demás miembros del equipo se pensó que esta es una idea innovadora, debido a que en Colombia la mayoría de cursos incluyen panadería, repostería y deben ser pagados en su totalidad, a esto se le suma que a veces los clientes no quieren aprender sobre la panadería por lo que surge una gran desmotivación y algunas veces pierden su dinero.

Por otro lado, se quiere tener un proyecto de responsabilidad social en el emprendimiento, este consta de asociarse con la Fundación Best Buddies, cuyo propósito es la integración de las personas con discapacidad intelectual en las empresas, para así desarrollar sus habilidades. Así mismo, las tres integrantes del grupo quieren que su emprendimiento se destaque por el proyecto de responsabilidad social.

La Pâtisserie fue seleccionada debido a varios insights que se tuvieron del mercado potencial, donde estuvieron de acuerdo en que muchas reposterías que actualmente están en el mercado no tienen cursos en los que se puede asistir únicamente a las temáticas a las que el

cliente desee, la personalización de los postres no es original o divertida y muy pocos negocios tienen un valor social donde el cliente pueda contribuir directamente.

2.3. Objetivos y Cronograma

2.3.1. Objetivo General

Elaborar y comercializar productos de pastelería de alta calidad, que puedan satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a personalización y experiencia agradable en el punto de venta. Además, brindar clases donde se enseñen a usar los diferentes utensilios como, batidoras, moldes, elementos de decoración entre otros, que se venden en la tienda. Para septiembre del 2018 La Pâtisserie será una de las pastelerías más reconocidas y aceptadas por la calidad de sus productos y por la práctica de políticas sociales y amigables con el medio ambiente. Por último, debido a la práctica de políticas socialmente responsables y amigables con el ambiente logrará un reconocimiento y fidelización que le permitirán crecer en tres años el 40% aproximadamente.

2.3.2. Objetivos específicos

Implementar y mantener el modelo de inclusión social, donde personas con discapacidad cognitiva tengan acceso al mercado laboral, tener un margen de rentabilidad estable, cercano al 10% anual, desde el año siguiente a la apertura de la pastelería.

Lograr alianzas estratégicas con marcas internacionales que complementen nuestro negocio, como Wilton y convertirse distribuidores oficiales de tan reconocida marca. Mantener una

calidad alta en los productos y en el servicio al cliente. Lograr un crecimiento de las ventas cercano al 14,9 % anual, gracias a la calidad, servicio y filosofía de la empresa.

Lograr un posicionamiento de marca a como diferenciador, gracias a la inclusión de personas con discapacidad cognitiva, la oferta de cursos especializados, y procesos totalmente amigables con el medio ambiente. Lo que permitirá que la marca sea recordada por sus buenas prácticas.

Tabla 1

Cronograma

| Fecha | Actividad | Descripción |
|---------------------------|---|--|
| 20/08/2016- 15/11/2016 | Anteproyecto | Entender la viabilidad del negocio en el mercado objetivo, y establecer el valor agregado del mismo. |
| 6/09/16 | Contacto Buddies | Best Conocer los requisitos para poder crear una alianza con la Fundación |
| 25/02/2017- 09/03/2017 | Selección Personal | del Por medio de investigación y estimativos calcular cuántas personas son requeridas para el funcionamiento |
| 15/03/2017 07/04/2017 | - Productos y servicios que se venderán | Establecer los productos y servicios que se ofrecerán en el punto de venta |
| 17/04/2017 28/04/2017 | - Inversión Inicial | Conocer la inversión inicial del proyecto y las diferentes fuentes de financiación que existen para llevarlo a cabo. |
| 04/05/2017- 06/05/2017 | Análisis Financiero | Mediante herramientas financieras evidenciar la viabilidad del negocio. |

| | | |
|---------------------------|---------------------------|---|
| 15/06/2017- 17/06/2017 | Elección del local | Elegir el local en el que se llevará a cabo el proyecto |
| 18/06/2017 30/07/2017 | - Adecuaciones del local | Adecuaciones necesarias para la operación del proyecto |
| 1/08/17 | Implementar La Pâtisserie | Abrir el local |

Fuente: Elaboración propia.

3. Concepto de Negocio

3.1. Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

Mediante diferentes herramientas compartidas y explicadas por la Universidad del Rosario, se pudo identificar la propuesta de valor, una de las cuales es el Mapa de Empatía (**Anexo 1**) y una encuesta realizada sobre innovación (**Anexo 2**), entre otras, donde se identificó a nuestro cliente potencial, sus necesidades y deseos y como nosotras podíamos complementarlos.

La propuesta de valor de La Pâtisserie es ser una tienda de repostería donde las personas puedan encontrar productos terminados para comer en el local, también puedan adquirir los utensilios necesarios para hacerlos y aprender en el mismo establecimiento diferentes recetas. Todas estas experiencias estarán acompañadas en ciertas porciones por personas con discapacidad cognitiva que harán que los clientes no tengan paradigmas sobre ellos y tengan una experiencia enriquecedora y diferente lo que será el primer diferenciador con las demás pastelerías.

La pastelería ofrecerá la oportunidad que el cliente organice sus cursos según sus gustos y disposición, a la vez que le brinda la posibilidad de entender el funcionamiento de cada utensilio y lograr conseguirlo en la misma tienda sin complicaciones. Por otro lado, se utilizarán propuestas amigables con el medio ambiente como el uso de implementos ecológicos a la vez que los implementos tendrán todos sellos que garantizan ser ahorradores y amigables con el medio ambiente.

Adicionalmente, dentro del local de negocio se va a tener toda la cadena de valor, desde la preparación de los productos, el uso de los utensilios y la entrega del producto final esto ayudará a mantener los estándares de calidad en toda la cadena de valor y a tener diferentes planes de contingencia en caso de ser necesarios por alguna eventualidad, como demoras en el proceso.

Lo más importante del negocio es que a través del posicionamiento de la marca el cliente logre visualizar y materializar todos los valores de la empresa y así mismo reconocerla por su trabajo social, debido a que el principal objetivo de La Pâtisserie es lograr un impacto social positivo este es aún más importante que lograr grandes utilidades en el negocio.

Finalmente, se dará la posibilidad que el cliente tenga experiencia en la elaboración de su producto pues se dará la posibilidad que entre y diseñe a su gusto y preferencia los productos que encargará (Tortas, galletas, brownies o cupcakes), durante todo este proceso tendrá un acompañamiento por parte de un profesor y un ayudante con discapacidad cognitiva, dándole al cliente la oportunidad de interactuar y valorar a estas personas.

3.2. Modelo de Negocio

La herramienta utilizada para desarrollar el modelo de negocio fue el Canvas (**Anexo 3**), una vez clara la propuesta de valor se siguen desarrollando los diferentes elementos de la herramienta, tales como el segmento de los clientes, la relación que se tendrá con los mismos, los canales de distribución, las actividades y recursos principales, los aliados, la estructura de costos e ingresos.

Segmento de clientes: Nuestros productos están dirigidos a mujeres entre 25-45 años que están en los estratos 4, 5 y 6 y viven en el norte de Bogotá. Tienen trabajo y quieren salir de la rutina haciendo algo diferente, les gusta cocinar y pasar tiempo con sus amigos o familiares, y ven en los cursos de cocina una oportunidad para expandir su círculo social y desestresarse de su día a día laboral y son personas a las que les gusta dar detalles tales como postres, por lo que ven útil aprender a cocinar para después realizarlo en la casa.

Relación con los Clientes: El modelo es B2C, es decir que nuestro personal tendrá el contacto directo con el cliente final, es por esto que la atención será personalizada en la tienda, y las clases serán grupos pequeños de máximo 10 personas. Se planea tener un programa de fidelización con los clientes para mantenerlos, saber sus opiniones y así ir mejorando la experiencia.

Canales de Distribución: El primer canal es la tienda física, donde los clientes podrán ir y comprar los diferentes productos, llamar e ir a recogerlos, etc. El segundo canal es la página web, la cual se enfocará a dar a conocer la marca y en ayudar a diseñar al cliente su pedido personalizado, para que cada persona pueda diseñar su orden y visualizarlo. Así mismo se crearán perfiles corporativos en las redes sociales como principal medio de comunicación.

Actividades Clave: La principal actividad van a ser los cursos de repostería donde los clientes podrán interactuar y conocer las habilidades de las personas con discapacidad cognitiva. También se harán pasteles decorativos que llamen la atención de las usuarias y puedan usarlos en diferentes ocasiones como cumpleaños, Halloween, día de los niños, entre otros.

Recursos Clave: La pastelería cuenta con personal capacitado por la misma empresa incluyendo tanto personas con discapacidad cognitiva como aquellos que no la tienen. Las instalaciones de la empresa estarán diseñadas especialmente para personas con discapacidad tanto cognitiva como física permitiendo la inclusión de todas las personas sin importar que padezcan. Finalmente, como la ideología de la empresa es la inclusión se ofrecerán productos para personalizados, con gran variedad de sabores y diseños incluyendo veganos.

Aliados: En primer lugar, se encuentra la Fundación Best Buddies, la cual tiene unos requisitos que deben ser cumplidos para las personas con discapacidad intelectual. En segundo lugar, se debe establecer una relación con el principal proveedor de los utensilios que se planea sea Wilton. En tercer lugar, se encuentra la Universidad del Rosario, quien facilitó todas las herramientas para la creación del proyecto. Y por último se tienen a todos los proveedores de materia prima tales como, la harina, el azúcar, entre otros.

Fuente de Ingresos: La principal fuente de ingresos serán los cursos, seguido de la venta de utensilios y de los productos terminados de repostería.

Estructura de Costos: Tanto la estructura de costos como las fuentes de ingresos serán detalladas más adelante, sin embargo, algunos de los costos mensuales que se tendrán son el arriendo del local, el pago de nómina, inversión en mercadeo, compra a proveedores y servicios públicos.

3.3.Orientación Estratégica

3.3.1. Propósito

El propósito de La Pâtisserie es generar inclusión social mediante un modelo de negocio rentable, enfocado en la repostería donde se brinden diferentes experiencias tales como los talleres para aprender a cocinar postres y poder llevar las herramientas para realizarlos en casa además será una cafetería con música agradable para las personas que quieren un delicioso postre mientras pasan la tarde.

Misión: Elaboración y comercialización de productos de repostería que innoven y cumplan con las expectativas de los clientes, ayudando a la inclusión de personas con discapacidad intelectual en la sociedad, afectando positivamente su calidad de vida.

3.3.2. Meta

La Pâtisserie tiene dos metas principales; la primera es demostrar que en cualquier modelo de negocio se pueden tener programas de responsabilidad social efectivos y visibles para los clientes, la segunda, es ser una de las mejores escuelas de repostería en Bogotá y posteriormente en el país. Esto gracias a la implementación de procesos y prácticas innovadoras en el mercado que le permitirán lograr un posicionamiento de la marca por su enfoque social.

Visión: La Pâtisserie se proyecta en 2020 como un modelo a seguir de inclusión social dentro de una empresa rentable, innovadora que aporte a la calidad de vida tanto de clientes como empleados, brindando una excelente calidad en sus productos y servicios.

3.3.3. Filosofía Orientadora

3.3.3.1. Valores

La empresa se guiará por los siguientes valores:

Responsabilidad: Hacer todas las tareas de la mejor forma posible, evitando desperdicios y reprocesos que afecten la viabilidad del negocio.

Optimismo: Para brindar el mejor servicio al cliente se debe tener siempre una muy buena actitud.

Honestidad: Garantizar al cliente los mejores productos y servicios. Así mismo garantizar al empleado las mejores condiciones laborales.

Respeto: Hacia el cliente y hacia los compañeros de trabajo siempre se debe tener un trato amable, para tener un ambiente laboral sano.

Calidad: Verificar que todos los trabajos y procesos de la empresa estén siendo ejecutados bajo los estándares de calidad definidos por la empresa.

3.3.3.2. Creencias

Con este proyecto se cree firmemente en la inclusión social de las personas con discapacidad cognitiva, además los clientes al verlos trabajar van a ver que son personas con diferentes habilidades y conocimientos que pueden complementar su negocio o su vida cotidiana,

ofreciendo al cliente una nueva perspectiva sobre su vida y así mismo cambiando la calidad de vida de nuestros futuros empleados, para el equipo emprendedor generar un cambio en la vida de estas personas es más importante que generar grandes utilidades.

3.3.4. Imagen Tangible



Imagen 1: Logo de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Fuente Imagen: Pinterest 2017

Con la imagen se busca transmitir el optimismo y la alegría que serán caracterizadores de la empresa. Así mismo, la elegancia del logo busca conectar a los clientes de estratos altos con la tienda y despertar su curiosidad, los invita a salir de la rutina y alegrar el día con un pequeño postre.

4. PRODUCTO Y SERVICIO

La Pâtisserie tendrá tres fuentes diferentes de ingresos, la primera será la venta de productos de repostería tales como cupcakes, tortas, muffins, diferentes tipos de cafés entre otros, la segunda fuente de ingresos será la venta de utensilios de cocina, tales como batidoras, moldes, delantales, etc. y por último se ofrecerán clases de repostería las cuales podrán ser pagadas de forma individual o por paquetes.

Productos de repostería a la mesa:

Se tendrá un espacio especial para los clientes que desean comer un postre o un café y pasar el rato con amigos, trabajar o simplemente hacer una pausa en su rutina. En esta cafetería se tendrán postres rápidos de hacer tales como cupcakes, galletas, tortas, muffins, diferentes tipos de bebidas tales como agua, jugos, cafés o té. Las porciones que se venderán acá serán personales, sin embargo, se tendrá la opción de que el cliente pueda ordenar por anticipado un postre completo personalizado el cual puede tener diferentes usos tales como tortas de cumpleaños o de matrimonio, entre otros.

Venta de utensilios de cocina:

En La Pâtisserie se venderán insumos de la marca Wilton, debido a que es una marca reconocida por nuestro segmento y que tiene un gran posicionamiento, se venderán moldes, artículos de decoración, cortadores, latas, herramientas para cocinar tales como mezcladoras, medidores, rodillos, bandejas, entre otros. Todos estos serán utilizados en las clases de cocina, con el fin de enseñar su uso e incentivar a la compra de los mismos.

Clases de repostería:

En las clases participarán las personas con discapacidad intelectual como ayudantes de nuestros clientes, para así crear un vínculo con estas personas y con nuestra marca. Por cada 10 personas se tendrá un profesor buscando la personalización de la clase para que el consumidor en realidad pueda aprender. Las clases podrán ser pagadas en dos modalidades: la primera es por sesión, es decir que por cada clase a la que la persona asista se le cobrará cierta cantidad de dinero, y la segunda modalidad es por paquetes donde la persona podrá pagar hasta 5 clases.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1.Descripción del entorno del negocio

El parque de la 93 es uno de los lugares más representativos de Bogotá, en este lugar se realizan eventos de diferentes temas, involucrando cultura, gastronomía, galerías, cines, entre otros. Todas estas actividades hacen que la circulación de personas sea muy alta, además hay diferentes oficinas situadas por los alrededores. Gran parte de nuestro segmento transita por esta zona muy a menudo, por lo que se tendría una gran visibilidad con el mismo.

Se debe aclarar que el sector de la repostería se encuentra dentro del sector de la panadería, el cual ha venido creciendo y aumentando su participación en el PIB para 2017 Febrero los sectores que más han crecido son: La fabricación de productos de la refinación de petróleo y mezcla de combustibles, la elaboración de productos de panadería y la fabricación de sustancias químicas básicas, y sus productos. (Ministerio de Industria y Comercio, 2017) de acuerdo a esta misma fuente el sector ha ido creciendo por un aumento de demanda y de exportaciones. Para 2015 el sector de la panadería fue el tercero más importante en Bogotá, en

cuanto a la creación de empleo y uno de los que más valor agregado genera como se puede ver en la siguiente tabla:

| CIU R.3 | Descripción | Establecimientos | Personal Ocupado | Producción | Valor |
|-------------------|---|------------------|------------------|------------|----------|
| | | | | Bruta | Agregado |
| Millones de Pesos | | | | | |
| 192 | Fabricación de productos de la refinación del petróleo | 25 | 765 | 3.937 | 418 |
| 202 | Fabricación de productos químicos | 174 | 13.298 | 2.901 | 1.397 |
| 222 | Fabricación de productos de plástico | 286 | 19.479 | 2.857 | 1.123 |
| 108 | Elaboración de otros productos alimenticios | 221 | 18.330 | 2.502 | 1.155 |
| 110 | Elaboración de bebidas | 28 | 3.047 | 2.178 | 1.256 |
| 291 | Fabricación de vehículos automotores y sus motores | 7 | 1.931 | 2.055 | 523 |
| 210 | Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales productos botánicos de uso farmacéutico | 129 | 12.128 | 1.919 | 1.145 |
| 101 | Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos | 60 | 6.015 | 1.502 | 458 |
| 181 | Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión | 248 | 10.856 | 1.379 | 592 |
| 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 312 | 19.766 | 1.218 | 608 |
| 139 | Fabricación de otros productos textiles | 72 | 8.468 | 1.203 | 496 |
| 239 | Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p | 63 | 4.727 | 1.135 | 298 |
| 103 | Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal | 21 | 2.486 | 1.025 | 325 |
| 329 | Otras industrias manufactureras | 91 | 3.852 | 891 | 388 |
| 259 | Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades relacionadas | 197 | 7.324 | 847 | 461 |
| Subtotal | | 1.934 | 13.772 | 27.547 | 10.641 |
| Participación | | 58,4% | 66,0% | 75,7% | 74,1% |
| Total Bogotá D.C | | 3.313 | 201.033 | 36.369,4 | 14.354,8 |

*Pesos corrientes

Imagen 2: Principales sectores de la economía y su contribución

Fuente: Elaboración Propia

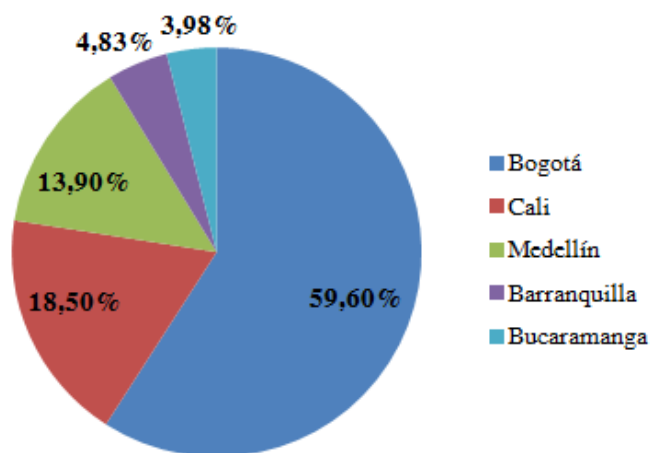


Imagen 3: Distribución de panaderías a nivel nacional

Fuente: (Sectorial.co, 2016)

Bogotá es uno de los puntos más importantes para la panadería y repostería debido a que, para 2016 el 59,6% de las panaderías del país se encuentran en esta ciudad, seguido por Cali y Medellín. Por lo que se tiene una ventaja a la hora de montar un negocio en Bogotá de este sector, sin embargo, también se debe tener una clara diferenciación para no saturar el mercado. Es por esto que las panaderías y reposterías han ido innovando y diferenciando sus productos y así seguir creciendo.

Algunos de los retos de la industria panificadora son: la elasticidad de la demanda de los productos es muy elevada, llevando a que un pequeño aumento de los precios se refleje como una alta variación en el precio final, afectando la demanda. El dólar impacta directamente a la industria debido a las importaciones que se realizan y por último se tiene un alto nivel de informalidad además de la creación de carteles, tales como el del azúcar. (Sectorial.co,2016)

La tecnología en el sector es otro de los factores más importantes, debido a que la rentabilidad del negocio está directamente relacionada con la productividad de los hornos, neveras, entre otros. Las marcas más grandes del mercado tales como Whirlpool o Unox son de las más innovadoras, aunque muchas veces son costosas. Es por esto que panaderías y reposterías pequeñas tienen hornos más económicos.

5.2.Descripción del mercado

5.2.1. Segmento Objetivo

Para definir el segmento se realizó una encuesta anónima a más de 50 personas, especialmente a mujeres que transitaban cerca al parque de la 93. Gracias a la encuesta se pudo definir la edad y el estrato del segmento. Adicionalmente dieron algunos comentarios para diferenciar los productos o la experiencia, también se reafirmó que las mujeres son las principales influenciadoras a la hora de elegir un establecimiento o los postres, por lo que nuestro proyecto va dirigido a ellas.

Las primeras preguntas de la encuesta se enfocaban a conocer aspectos demográficos de las personas tales como el género, la edad y su estrato socioeconómico. Dentro de estas preguntas la mayoría de personas que accedieron a contestar la encuesta fueron mujeres, debido a que los hombres no mostraban mucho interés por la repostería a la hora de describirles el proyecto. Adicionalmente, se evidencia en la imagen 3 que la mayoría de mujeres que mostraron interés en el proyecto se encuentran entre los 25 años hasta los 34 años, que se encuentran entre estratos 5 y 6.

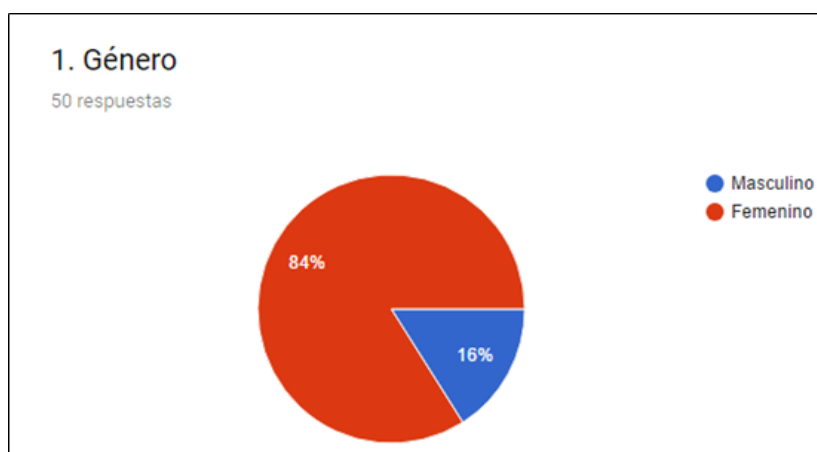


Imagen 4: Encuesta Género

Fuente: Elaboración Propia

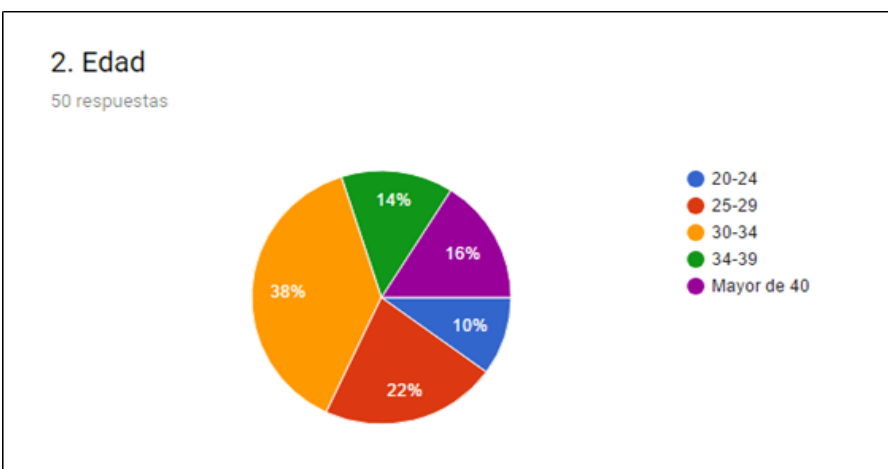


Imagen 5: Encuesta Pregunta Edad

Fuente: Elaboración Propia

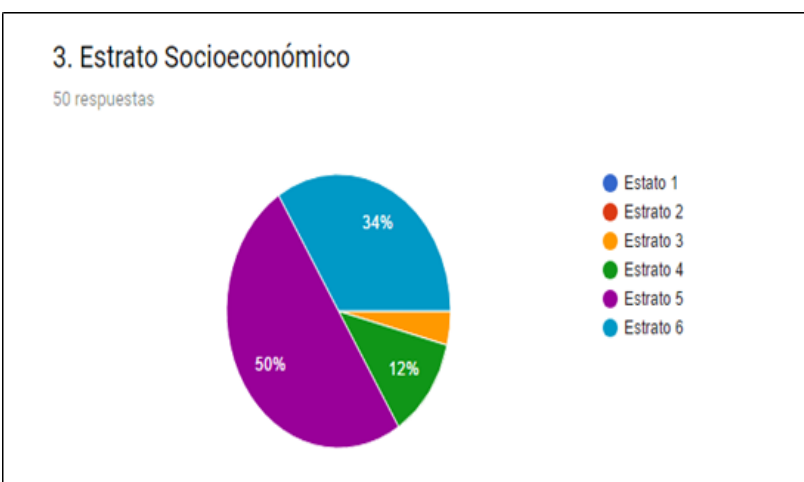


Imagen 6: Pregunta Encuesta Estrato Socio Económico

Fuente: Elaboración Propia

Las siguientes preguntas de la entrevista se enfocaron en conocer los gustos de las mujeres seleccionadas por los postres y así mismo cómo los consumen. Demostrando en la encuesta que a la mayoría de personas entrevistadas les gusta comer algún postre preferiblemente en el local donde lo venden y lo que más valoran de los postres son la calidad y la personalización de

ingredientes. Sin embargo, se encontraron datos que antes no se tenían en cuenta como la posibilidad de llevar postres a domicilio y que el precio es un factor determinante en la compra.

Después de llevar a cabo la encuesta se concretó que el segmento de La Pâtisserie son mujeres entre los 25 - 34 años, de estratos altos que residen por el nororiente de Bogotá, a las cuales les gustan los postres y quieren aprender un poco más sobre las recetas. Son mujeres trabajadoras que buscan salir de la rutina y dedicar tiempo a actividades que sean de su interés.

5.2.2. Necesidades

La principal necesidad que se satisface con La Pâtisserie es la necesidad social, debido a que será un punto donde las mujeres de 25-34 años puedan reunirse con amigas y tomarse un café junto con un delicioso postre o juntarse para tomar una clase, en el nororiente de Bogotá. También se podrá satisfacer la necesidad de reconocimiento, por la creatividad y confianza que las personas desarrollarán al compartir con personas con discapacidad intelectual.

5.2.3. Tamaño del mercado

El parque de la 93 se encuentra en la localidad de Chapinero entre las carreras 11 y 13 y las calles 93 A y 93 B, perteneciendo al sector de Chicó, además está en el límite con la localidad de Usaquén la cual es reconocida por sus ofertas gastronómicas y culturales que brindan a la ciudad.

La repostería y la panadería es uno de los negocios que más están creciendo, esto se explica diferentes razones una de las importantes es que muchas de estas se están formalizando

debido al nuevo régimen tributario y a que los consumidores quieren conocer de dónde vienen sus alimentos y qué ingredientes tienen, por esto se han creado muchos negocios con tendencias saludables, generando una mayor oferta en el mercado.

Según las proyecciones del DANE y de la Secretaría distrital de Planeación la localidad de chapinero contará para 2017-2020 con aproximadamente 126.000 personas y la localidad de Usaquén con alrededor de 476.000 para este mismo periodo de tiempo. Para 2015 las dos localidades sumaron 338.157 mujeres, de las cuales 105.218 se encuentran entre los 25-34 años de edad, además se calcula que alrededor de 55.000 son hogares de estratos socioeconómicos medio-alto y alto dentro de estas localidades. (Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

Tabla 2

Tamaño y proyección del tamaño del Mercado en los alrededores del establecimiento.

| Localidad | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ANTONIO NARIÑO | 109.277 | 109.254 | 109.199 | 109.104 | 108.976 |
| BARRIOS UNIDOS | 263.883 | 267.106 | 270.280 | 273.396 | 276.453 |
| BOSA | 709.039 | 731.047 | 753.496 | 776.363 | 799.660 |
| CHAPINERO | 126.951 | 126.591 | 126.192 | 125.750 | 125.294 |
| CIUDAD BOLÍVAR | 719.700 | 733.859 | 748.012 | 762.184 | 776.351 |
| ENGATIVÁ | 873.243 | 878.434 | 883.319 | 887.886 | 892.169 |
| FONTIBÓN | 403.519 | 413.734 | 424.038 | 434.446 | 444.951 |
| KENNEDY | 1.187.315 | 1.208.980 | 1.230.539 | 1.252.014 | 1.273.390 |
| LA CANDELARIA | 22.633 | 22.438 | 22.243 | 22.041 | 21.830 |
| LOS MÁRTIRES | 94.130 | 93.716 | 93.248 | 92.755 | 92.234 |
| PUENTE ARANDA | 225.220 | 221.906 | 218.555 | 215.191 | 211.802 |
| RAFAEL URIBE URIBE | 353.761 | 350.944 | 348.023 | 344.990 | 341.886 |
| SAN CRISTÓBAL | 396.383 | 394.358 | 392.220 | 389.945 | 387.560 |
| SANTA FE | 96.534 | 95.201 | 93.857 | 92.490 | 91.111 |
| SUBA | 1.250.734 | 1.282.978 | 1.315.509 | 1.348.372 | 1.381.597 |
| SUMAPAZ | 7.330 | 7.457 | 7.584 | 7.711 | 7.838 |
| TEUSAQUILLO | 140.767 | 140.473 | 140.135 | 139.776 | 139.369 |
| TUNJUELITO | 189.522 | 187.971 | 186.383 | 184.743 | 183.067 |

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| USAQUÉN | 472.908 | 474.186 | 475.275 | 476.184 | 476.931 |
| USME | 337.152 | 340.101 | 342.940 | 345.689 | 348.332 |
| Total general | 7.980.001 | 8.080.734 | 8.181.047 | 8.281.030 | 8.380.801 |

Fuente: Proyecciones de Población 2016 – 2017, Secretaría Distrital de Planeación

La industria de la panadería y la repostería ha tomado cada vez más fuerza, en el 2016 generó alrededor de 3 billones de pesos (Portafolio, 2016), en conclusión, se tiene un mercado potencial grande, debido a que en las localidades cercanas a nuestro punto de venta hay varias mujeres de estratos altos a las que les interesa la pastelería y ven en ella un pasatiempo, adicionando que dentro de la industria se tienen grandes ganancias anuales. Teniendo en cuenta que es un entorno bastante competitivo, pero con expectativas sobre nuestro enfoque diferenciador se busca que de esos 3 Billones se tenga la participación del 0,05%, es decir que según el estado de resultados proyectados equivaldría aproximadamente a \$150.000.000.

5.3. Análisis de la Competencia.

5.3.1. Competidores Directos:

Alice's Cherries: Ubicado en la Cra 13 # 94-26 Local 104, busca brindar un espacio para compartir con amigos diferentes tipos de postres tales como cupcakes, macarons, galletas o chocolates, entre otros. También brinda servicio de catering y realizan eventos en su punto de venta. Por último, tienen un alto reconocimiento en el mercado por la calidad de sus productos. Esta pastelería tiene como ventaja su ubicación y la variedad de productos que ofrece a los

clientes, sin embargo, no tiene un plus diferenciador que afecte directamente la idea de negocio que se presenta ni procesos innovadores que genere posicionamiento de marca superior.

(Alice Cherries, 2017)

Cup & Cakes: Se encuentran en la calle 90 No.13- 46 local 101, fue creado en el 2011 y desde entonces tienen como misión ser los mejores cupcakes de la ciudad, su diferenciación se encuentra en recrear postres clásicos en pequeños cupcakes, además realizan tortas personalizadas y festivas. Este negocio tiene una propuesta de valor diferenciadora que brinda nuevas experiencias a sus clientes, lo que significa que puede ser un competidor con alto nivel de amenaza lo que nos obliga a continuar trabajando por ideas innovadoras que nos mantengan en un posicionamiento positivo.

(Cup & Cakes Bogotá, 2017)

BakedbyAna: Se encuentran en la Calle 107 No. 8b - 30 son una repostería que a lo largo de los años se ha ido diversificando, convirtiéndose en restaurante y panadería. Fue una de las primeras tiendas en elaborar cupcakes de diferentes tamaños, tienen gigantes y mini cupcakes los cuales se pueden comer en un solo bocado. También tienen diferentes recetas de postres con sabores exóticos. Es una pastelería que tiene diversidad de productos lo que significa que llama más la atención y sobre todo abarca más segmentos de mercado posicionando a la marca de forma positiva y con ideas innovadoras.

(Baked by Ana, 2017)

Cupcakery: Ubicados en la Cra. 5 No. 69-27, la misión de esta empresa es devolver la infancia a sus clientes, sus productos principalmente los cupcakes tienen diferentes sabores y cada mes experimentan uno nuevo, realizan diferentes eventos y hacen tortas personalizadas. Es una pastelería con idea de negocio similar en cuanto a la personalización de productos e

implementación de ideas innovadoras, lo que significa que es de suma importancia lograr trabajar por implementar más procesos innovadores que logren diferenciarnos.

(Cupcakery, 2017)

Homebaked: Su tienda principal está en la Calle No. 9-10, y también tienen un local en el centro comercial Santa Ana, Avenida 9 No. 110-50 Nivel 1. Esta empresa está dedicada a realizar postres y además a vender las mezclas listas de brownies o galletas, donde los consumidores lo único que deben hacer es hornear. Los diseños de los postres son muy originales creativos y además se pueden personalizar. Es un competidor directo, el cual ya tiene un posicionamiento estable y abarca más segmentos por sus múltiples ubicaciones, e ideas similares de personalización de productos y variedad de productos como las mezclas. (Homebaked, 2017)

Orquídea: Esta empresa es la más parecida a nuestro modelo de negocio, debido a que vende utensilios para cocinar, es distribuidor oficial de Wilton y da clases de pastelería a sus clientes. Su sede de Academia se encuentra en la calle 122 No 17 - 85, además tiene varias sedes incluida la del Centro Comercial Andino. Es un competidor que ya se encuentra posicionado en el mercado y es reconocido por sus clases, es por ello que es de gran amenaza en el tema de la educación lo que nos obliga a implementar procesos que llamen la atención en nuestras clases.

(Orquídea, 2017)

Se evidencia como estos competidores contienen modelos de negocios muy similares y buscan la diferenciación mediante nuevas experiencias. Sin embargo, lo que no tienen y es lo que La Pâtisserie tiene desde su inicio es la responsabilidad social mediante la inclusión y rompimiento de paradigmas lo que será un plus a la hora de generar recordación. Por otro lado, debido a los temas de contaminación ambiental es cada vez más popular las políticas ambientales

es por ello que La Pâtisserie trabajará por un programa de enseñanza, cuidado del medio ambiente (reciclaje e implementos amigables con el medio ambiente) que generará valor agregado y recordación de nuestra marca.

5.3.2. Competidores Indirectos:

Instituto Colombiano de Panadería y Repostería: Es la única aprobada por el Ministerio de Educación, donde las personas pueden obtener diplomados en reposterías. Sin embargo, está enfocado a diferentes segmentos y su fin es capacitar y tecnificar a los panaderos y reposteros colombianos. También brindan asesorías personalizadas durante todo el año. (Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, 2017)

Dentro de todos los competidores evaluados, se puede evidenciar que cada uno busca diferenciarse en la experiencia que el consumidor tiene con el producto, pero muy pocos se enfocan en la experiencia de la tienda. Es por esto que con La Pâtisserie se busca llegarle al consumidor por la experiencia emocional que tendrá en la tienda. Además, se complementará el servicio de cafetería con las clases promoviendo el uso de los utensilios vendidos en el mismo punto.

En cuanto a los precios que serán implementados son similares a los de la competencia, siendo un poco más bajos los de La Pâtisserie, esto debido a que al inicio del negocio se busca reconocimiento y muchas veces esto se logra a través de un precio más económico, que, aunque no sea muy significativo el cliente siempre lo preferirá si se tiene una calidad igual o mejor en comparación con otros competidores.

5.4 Análisis DOFA.

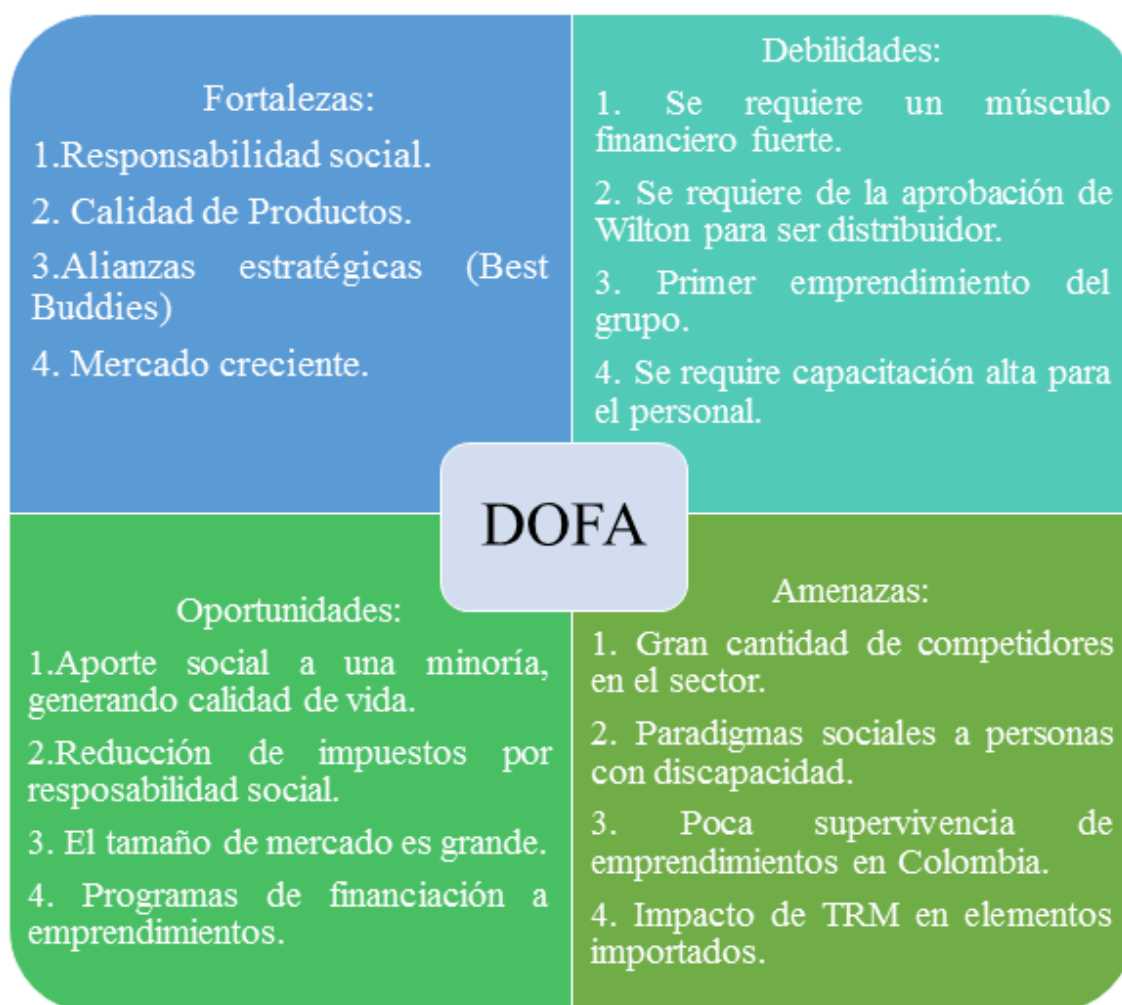


Imagen 7: Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia

5.4.1. Fortalezas – Oportunidades:

Generar un modelo de negocio socialmente perdurable, donde se evidencie que las empresas puedan involucrar a personas con discapacidades y aun así ser rentables, además al ser un emprendimiento se tiene gran flexibilidad que permite adaptarse al entorno.

(F1, F3 - O1, O2)

Debido a la responsabilidad social empresarial del proyecto se toca el lado emocional de los inversionistas, aumentando la probabilidad de involucrarse con el proyecto. (F1 - O4)

El mercado de la repostería está en aumento y sigue siendo uno de los más rentables del país, además los consumidores buscan experiencias nuevas. (F4 - O3).

5.4.2. Fortalezas - Amenazas:

Aunque se tiene una gran competencia en el sector, nuestro diferenciador, la responsabilidad social, es perdurable en el tiempo y difícilmente imitable. (F1 - A1). A pesar de ser un mercado creciente se puede tener un choque entre el consumidor y la persona con discapacidad cognitiva, generando malas experiencias por falta de comprensión, por esto se requiere capacitación hacia el personal a través de Best Buddies. (F2, F4 - A2)

Debido a que varios implementos serán importados desde EE. UU se tendrá un impacto directo de la tasa de cambio con la rentabilidad del negocio. Sin embargo, al ser productos de calidad serán preferidos por los consumidores. (F2 - A3, A4)

5.4.3. Debilidades - Oportunidades:

Se requiere una inversión alta para poder hacer las adecuaciones al local y la publicidad, sin embargo, en Colombia hay diferentes programas que invierten e impulsan emprendimientos. Además, gracias a la responsabilidad social se tiene una disminución en los impuestos a pagar. (D1 - 01, 02, 03)

Al ser el primer emprendimiento del grupo se tiene poca experiencia en el mercado, en el sector y en las funciones de los cargos, sin embargo, al tener diferentes programas de ayuda a emprendimientos se tiene acceso a varios consultores. (D2 - O4).

Al tener un músculo financiero fuerte, un gran proyecto de responsabilidad social y el respaldo de una marca norteamericana los consumidores elegirán La Pâtisserie frente a los consumidores.

5.4.4 Debilidades - Amenazas:

Al tener un gran nivel de competencia, se debe buscar el respaldo de una marca bien posicionada como lo es Wilton para poder ser distribuidor y tener mayor visibilidad. (D2 - A1, A3)

Se deben evaluar diferentes productos colombianos que cumplan con las características de los importados para ser menos vulnerables frente a la TRM (D1 - A4).

Al tener una alta capacitación el personal va a poder manejar y superar los paradigmas sociales a los que se enfrentan diariamente (D2 - A2).

6. ESTRATEGIA DE MERCADEO

6.1 Mezcla de Mercadeo.

6.1.1 Producto

Los productos importados se venderán en sus cajas originales, debido a que estas son la garantía en el otro país, los productos consumibles, tales como muffins, galletas o cupcakes se venderán con envases de papel o en cajas de cartón en caso de que los quieran para llevar o por pedido anticipado tales como tortas de cumpleaños o de matrimonio. Al estar vendiendo comida se deberá contar con un riguroso control de calidad además de cumplir con las normas ICA (Instituto Colombiano Agropecuario)

El diseño de los postres al igual que los sabores podrá ser escogido por el cliente o ser presentado de forma innovadora por los pasteleros, agregando colores o sabores que impacten al cliente y quiera probarlos. La mayoría de postres, exceptuando a las tortas serán vendidos por porción individual o de a seis, mientras que los ponqués si tendrán diferentes tamaños, estos serán: personales, medianos o grandes, todos podrán ser personalizados por el cliente con anticipación.

Las clases de cocina se ofrecerán a todos los clientes de la tienda, buscando así mayor participación de los mismos, estas se acomodarán a los diferentes horarios de las personas, algunas serán por la mañana para las amas de casa, otras por la tarde para las personas que

trabajan o también los fines de semana. Como se mencionó anteriormente, las clases se podrán pagar de forma individual o por paquetes, en estos últimos se pueden agrupar hasta cinco clases.

6.1.2 Precio

Se realizó un sondeo sobre los precios de la competencia, y todos los establecimientos manejan el mismo rango de precios para productos similares como cupcakes, varían entre 4.000 y 8.000 pesos colombianos. Al conocer esto se realizó la tabla de precios de los productos que se venderán en La Pâtisserie, sin embargo, los productos importados aunque se tiene una base muestra todavía no se tiene la certeza de que sean esos únicamente los que se venderán, a medida de que las personas y las clases requieran, más utensilios estos serán traídos. Además, en el Anexo se mostrará de forma detallada teniendo en cuenta porciones, recetas, costos de importación, entre otros.

A continuación, se discriminan todos los precios de los productos que serán comercializados en La Pâtisserie, los cuales están clasificados en tres categorías: la primera son los productos comestibles realizados en la tienda, seguida de productos de cafetería, en tercer lugar, se encuentran las clases y por último los utensilios de cocina.

Tabla 3:

Precio de venta de los productos Categoría 1

| Producto | Cantidades | Precio | Costos |
|------------------|------------|--------|--------|
| Cupcake Sencillo | | 7.500 | 4.169 |
| Cupcake Especial | 1 | 8.500 | 4.569 |

| | | | |
|---------------------|---|--------|-------|
| Brownies | 1 | 7.000 | 4.666 |
| Muffins | 1 | 6.000 | 1.769 |
| Galletas | 1 | 6.000 | 2.808 |
| Tortas individuales | 1 | 15.000 | 3.337 |
| Total Promedio | 1 | 8.333 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Precio de venta de los productos Categoría 2

| Productos | Cantidades | Precio | Costos |
|------------------|------------|--------|--------|
| Cupcake sencillo | 6 | 35.000 | 10.903 |
| Cupcake especial | 6 | 45.000 | 12.403 |
| Galletas | 6 | 30.000 | 9.844 |
| Torta mediana | 1 | 28.000 | 6.855 |
| Torta Grande | 1 | 60.000 | 6.856 |
| Total Promedio | | 21.361 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5:

Precio de venta de los productos Categoría 3

| Producto | Cantidades | Precio | Costos |
|------------|------------|--------|--------|
| Tinto | 1 | 3.000 | 1.950 |
| Cappuccino | 1 | 4.500 | 1.950 |

| | | | |
|----------------|---|-------|-------|
| Espresso | 1 | 3.500 | 1.950 |
| Té | 1 | 4.500 | 1.875 |
| Agua | 1 | 3.500 | 1.750 |
| Gaseosas | 1 | 3.500 | 1.800 |
| Total Promedio | | 3.750 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6:

Precio de venta de los productos Categoría 4

| Servicio | Cantidad | Precio | Costos |
|---------------------|----------|---------|---------|
| Clases Individuales | 1 | 119.000 | 25.000 |
| Paquete Clases | 5 | 550.000 | 125.000 |
| Total Promedio | | 334.500 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7:

Precio de venta de los productos Categoría 5

| Producto | Cantidad | Precio | Costos |
|------------|----------|---------|---------|
| Batidora | 1 | 484.900 | 290.940 |
| Moldes | 6 | 153.900 | 107.730 |
| Decoración | 3 | 55.900 | 35.540 |
| Bandejas | 2 | 85.900 | 49.822 |
| Plantillas | 48 | 26.900 | 17.485 |

| | | | |
|------------------|-------|---------|---------|
| Espátulas | 1 | 31.700 | 18.069 |
| Organizadores | 1 | 70.900 | 49.630 |
| Tazas Medidoras | 1 set | 52.900 | 31.740 |
| Rodillos | 1 | 255.900 | 153.540 |
| Molde Silicona | 1 | 30.000 | 18.600 |
| Olla Chocolatera | 1 | 160.000 | 88.000 |
| Colorante | 1 | 10.000 | 7.000 |
| Capacillos | 1 set | 36.900 | 25.830 |
| Total Promedio | | 111.985 | |

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Distribución

Para que nuestros productos lleguen al consumidor final se tendrán dos canales principales de venta, el primero será el local el cual se ubicará cerca al parque de la 93 y el segundo será la página web, en esta los clientes podrán realizar sus pedidos por anticipado con un simulador que les mostrará cómo quedaría el pedido, así mismo se pueden guardar los datos de los clientes para tener una base de datos que permita conocer opiniones y aspectos a mejorar.

Los productos personalizados se entregarán en cajas de cartón las cuales por pedido del cliente podrán ser de diferentes colores y un mensaje, dando así un toque aún más personal al regalo, esto busca que el cliente se identifique y relacione con la marca en durante toda la experiencia y no únicamente a la hora de comer. Se buscará en un futuro que las entregas se

puedan realizar a domicilio, sin embargo, a la hora de empezar el negocio los clientes deberán reclamar su orden en el punto de venta.

6.1.4 Comunicación

La publicidad es uno de los factores más importantes y determinantes en los emprendimientos, debido a que muchos no crecen como esperaban debido a que no se dan a conocer, es por esto que en La Pâtisserie se busca tener un presupuesto importante para invertir en publicidad, se utilizarán diferentes métodos para hacer conocer nuestra marca el primero es un evento el día de la inauguración del local, el segundo son las redes sociales y el mercadeo digital y por último se darán volantes en el parque de la 93 y sus alrededores.

En el evento se realizarán diferentes muestras de nuestros productos a los clientes, para que se relacionen con su marca y así crear una experiencia nueva en ellos, además conocerán los programas sociales con los que La Pâtisserie está involucrada, también se promocionarán las clases y diferentes utensilios que se venden dentro del local. En el evento también se harán retos y concursos dentro de la tienda.

En segundo lugar, se usará el mercadeo digital, debido a que su alcance es mayor y es menos costoso que los medios tradicionales como televisión y radio. Se hará un video donde muestre a un consumidor entrando a la tienda y probando sus deliciosos cupcakes, este se puede ver en el storyboard del anexo 5. Con este video buscamos que las personas conozcan la marca y sientan curiosidad por conocerla. **(Anexo 5)**

Los volantes se entregarán en los primeros meses de apertura, con el fin de dar a conocer la tienda, sus servicios y su ubicación. Se contratarán personas las cuales se vestirán como pasteleros y tendrán mini cupcakes de muestra para los clientes, a estos también se les contará sobre el proyecto social, las clases y los espacios que tiene La Pâtisserie para divertirse.

6.2 Presupuesto de mercadeo.

El presupuesto de mercadeo debe ser grande debido a que el evento y la construcción de la página web requieren gran cantidad de dinero, el evento del día de la inauguración tendrá un valor aproximado de \$3.000.000 de pesos colombianos, se reducen algunos gastos debido a que el grupo emprendedor será quien coordine las actividades. La página web puede ser elaborada también por el equipo en los primeros meses, y una vez se tengan más recursos se podrá implementar que los clientes vean sus propios diseños.

Los volantes se pueden realizar con diferentes agencias, además como el logo y el slogan ya están diseñados estos salen un poco más económicos, se calcula que por diseñarlos se cobre alrededor de 15.000, sin embargo, las personas que los reparten cobran alrededor de 80.000 pesos por día.

También se buscará tener un programa de fidelización de clientes, donde estos acumulen puntos y al tener cierta cantidad se les ofrezca una de nuestras clases totalmente gratis, esto con el fin de promover la compra de nuestros productos y de dar a conocer nuestros servicios, esto

podrá tener un costo de 50.000 pesos colombianos que se deben tener en cuenta dentro del presupuesto.

Como se muestra a continuación el presupuesto de mercadeo recurrente, acá no se tiene en cuenta el evento anteriormente descrito, el presupuesto es de \$1.000.000 de pesos colombianos, donde se tienen en cuenta diferentes descuentos que se utilizarán para llamar la atención de los clientes al igual que las muestras, también se tienen en cuenta flyers que serán entregados en zonas alrededor del local para despertar la curiosidad de las personas y por último las redes sociales y la página web tienen la mayor cantidad de dinero debido a que la estrategia de publicidad será el mercadeo digital.

Tabla 8:

Presupuesto de Mercadeo

| Elemento | Costo |
|--------------------------|-----------|
| Aviso | 950.000 |
| Lanzamiento | 1.250.000 |
| Página Web | 300.000 |
| Descuentos | 100.000 |
| Flyers | 100.000 |
| Mercadeo Digital | 100.000 |
| Muestras | 200.000 |
| Total Presupuesto | |

Fuente: Elaboración propia

6.3 Objetivos comerciales.

Los objetivos comerciales variarán anualmente de acuerdo con el comportamiento del mercado y de la satisfacción y demanda de los clientes, sin embargo, para el primer año se tiene el objetivo de posicionar la marca en el mercado colombiano y obtener una porción del mercado mínima del 10%. Con esto se buscará llegar a punto de equilibrio el primer año y a obtener utilidades en el segundo. Adicionalmente, cada año las ventas deben aumentar entre un 3% - 5% durante los primeros 3 años, debido a que estos son los más difíciles de todo emprendimiento.

6.4 Estimativos de ventas.

Los estimativos de ventas se proyectaron hasta diciembre de 2020, donde se evidencia que la empresa va a tener un proceso de expansión desde los primeros meses, sin embargo, se tuvo en cuenta que en los primeros seis meses de operación las ventas serán menores mientras la empresa posiciona su marca en el mercado. Adicionalmente, se incluyeron las estacionalidades del negocio, donde se evidencia una mayor demanda en los siguientes meses: Febrero, debido al día de San Valentín, mayo por el día de la madre, septiembre al ser el mes de amor y amistad y diciembre por las festividades. A continuación, se discriminan las ventas por unidad entre 2017 y 2020.

Tabla 9:

Proyección ventas 2017

| | jul-17 | ago-17 | sept-17 | oct-17 | nov-17 | dic-17 |
|-------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Categoría 1 | 125 | 125 | 135 | 155 | 125 | 135 |
| Categoría 2 | 100 | 100 | 100 | 125 | 115 | 115 |

| | | | | | | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Categoría 3 | 115 | 115 | 125 | 115 | 115 | 135 |
| Categoría 4 | 45 | 45 | 45 | 50 | 50 | 50 |
| Categoría 5 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10:

Proyección ventas 2018

| | ene-18 | feb-18 | mar-18 | abr-18 | may-18 | jun-18 |
|-------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Categoría 1 | 145 | 205 | 150 | 150 | 205 | 155 |
| Categoría 2 | 125 | 145 | 130 | 130 | 145 | 130 |
| Categoría 3 | 145 | 205 | 150 | 150 | 205 | 155 |
| Categoría 4 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| Categoría 5 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 |
| | jul-18 | ago-18 | sept-18 | oct-18 | nov-18 | dic-18 |
| Categoría 1 | 155 | 160 | 210 | 160 | 160 | 215 |
| Categoría 2 | 130 | 130 | 150 | 135 | 135 | 155 |
| Categoría 3 | 155 | 160 | 210 | 160 | 160 | 215 |
| Categoría 4 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 65 |
| Categoría 5 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11:

Proyección ventas 2019

| | ene-19 | feb-19 | mar-19 | abr-19 | may-19 | jun-19 |
|-------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Categoría 1 | 150 | 210 | 155 | 155 | 210 | 160 |
| Categoría 2 | 130 | 150 | 135 | 135 | 150 | 135 |
| Categoría 3 | 150 | 210 | 155 | 155 | 210 | 160 |
| Categoría 4 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Categoría 5 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| | jul-19 | ago-19 | sept-19 | oct-19 | nov-19 | dic-19 |
| Categoría 1 | 160 | 165 | 215 | 165 | 165 | 220 |
| Categoría 2 | 135 | 135 | 155 | 140 | 140 | 160 |
| Categoría 3 | 160 | 165 | 215 | 165 | 165 | 220 |
| Categoría 4 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| Categoría 5 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12:*Proyección ventas 2020*

| | ene-20 | feb-20 | mar-20 | abr-20 | may-20 | jun-20 |
|-------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Categoría 1 | 155 | 215 | 160 | 160 | 215 | 165 |
| Categoría 2 | 135 | 155 | 140 | 140 | 155 | 140 |
| Categoría 3 | 155 | 215 | 160 | 160 | 215 | 165 |
| Categoría 4 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| Categoría 5 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| | jul-20 | ago-20 | sept-20 | oct-20 | nov-20 | dic-20 |
| Categoría 1 | 165 | 170 | 220 | 170 | 170 | 225 |
| Categoría 2 | 140 | 140 | 160 | 145 | 145 | 165 |
| Categoría 3 | 165 | 170 | 220 | 170 | 170 | 225 |
| Categoría 4 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Categoría 5 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

Fuente: Elaboración propia

7. ESTRATEGIA OPERATIVA**7.1 Descripción técnica de productos y/o servicios.**

A continuación, se presenta la descripción técnica de los productos principales que se venderán en La Pâtisserie, los ingredientes que se encuentran a continuación son para recetas de 6 porciones o más. Adicionalmente, se hará únicamente la ficha técnica de los productos estándar, debido a que los personalizados pueden variar en sabores, o ingredientes de acuerdo con la solicitud del cliente. En cuanto a las clases la descripción técnica varía del tema y los elementos a utilizar por lo que no se tiene un estándar.



Imagen 8: Descripción técnica de cupcake

Fuente: (Recetas Cupcakes, 2017)



Imagen 9: Descripción técnica de las galletas

Fuente: (All Recepties, 2017)

| | |
|--|---|
| <p>BROWNIES</p>   | <p style="text-align: center;">Ingredientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 g. de mantequilla - 200 g. de chocolate negro - 4 huevos grandes - 100 g de azúcar normal -1/2 cucharadita de bicarbonato de sodio. -1 cucharada de esencia de vainilla -80 g de harina de trigo - Nueces |
|--|---|

Imagen 10: Descripción técnica de las galletas

Fuente: (<http://www.recetasderechupete.com>, 2017)

| | |
|---|--|
| <p>MUFFINS</p>   | <p style="text-align: center;">Ingredientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pan de molde sin bordes - Queso crema - Jamón - Huevos - Sal - Pimienta - Queso rallado |
|---|--|

Imagen 11: Descripción técnica de los Muffins

Fuente: (Le Petit Chef, 2017)

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">TORTAS</p>   | <p style="text-align: center;">Ingredientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 Gramos de Harina • 75 Gramos de <i>Cacao en polvo</i> • 3 Huevos • 100 Gramos de Mantequilla • 100 Gramos de Azúcar • 4 Cucharadas soperas de Agua • 5 Gramos de Polvo de hornear • 1 Cucharadita de Esencia de chocolate • 2 Cucharadas soperas de Mantequilla • 2 latas de leche • 1 ½ tazas de agua hirviendo • 1 taza de cocoa • 2 tazas de leche condensada. |
|---|--|

Imagen 12: Descripción técnica de las tortas

Fuente: (www.recetasgratis.net, 2017)

7.2 Localización y Tamaño de la empresa.

La Pâtisserie estará ubicada en el parque de la 93, debido a que en ese lugar es donde más están nuestros clientes potenciales, además es un lugar representativo de la ciudad por lo que se pueden tener clientes ocasionales tales como turistas. La marca es prestigiosa por lo que este lugar puede dar el estatus que los clientes tienen. Cerca de este lugar se encuentran nuestros competidores directos, por lo que las personas que quieran probar nuevos sabores puedan llegar fácilmente

La empresa es de tamaño pequeño, debido a que al principio no trabajarán más de 10 personas, sin embargo, se tiene expectativa de crecimiento a corto plazo. Aunque el local que se planea tener debe ser grande, considerando el tamaño de la cocina, cafetería, ventas de utensilios y zonas de clase.



Imagen 13: Ubicación del Local

Fuente: Google Maps

7.3 Procesos.

7.3.1 Proceso de compra en cafetería y utensilios.



Imagen 14: Descripción técnica de la compra en cafetería y de utensilios

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Proceso de producción de postres



Imagen 15: Descripción técnica de la elaboración de los productos

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Proceso de las clases



Imagen 16: Descripción técnica de las clases

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Proceso de selección de Proveedores



Imagen 17: Descripción técnica del proceso de elección de proveedores

Fuente: Elaboración propia

7.4 Distribución de la Planta.

Como se ha mencionado a lo largo del documento el local estará compuesto por cuatro partes fundamentales, la cocina del local, la cafetería, la sala de venta de utensilios y el taller de clases. Estas cuatro áreas se pueden ver en el prototipo realizado, el cual se muestra a continuación.

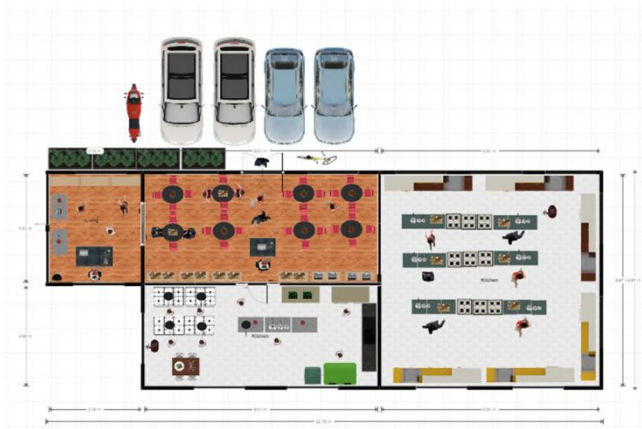


Imagen 18: Planos del local La Pâtisserie

Fuente: Elaboración propia.

El primer lugar es la cafetería la cual contará con mesas para que las personas puedan comprar sus postres y pasar un rato agradable con sus amigos, también conectarse a internet para trabajar o simplemente pausar en su rutina diaria, la cafetería será el centro de pago de todas las actividades. Acá se busca crear un ambiente cálido, ameno y elegante, donde se ofrecerán productos elaborados por personas con síndrome de down, destacando su calidad, creatividad y originalidad. Detrás de la cafetería se encontrará la cocina, el segundo espacio del local, en la cual se prepararán los postres de la cafetería y los pedidos con anticipación.

El local será grande debido a que tendrá cocina, cafetería, zona de clases y show room de productos, sin embargo, el espacio más grande será la cocina principal, por lo que el local podrá tender un máximo de 30 clientes, entre los espacios de cafetería y show room. En los espacios de la clase se podrá tener un máximo de 15 personas los cuales serán diferentes a los 30 que pueden estar en los otros dos espacios. En conclusión, el local podrá tener un máximo de 45 personas que se encuentren en total comodidad.



Imagen 19: Cocina y Cafetería

Fuente: Elaboración Propia

En tercer lugar, se encuentra la zona de talleres y cursos, acá se enseñarán recetas creativas y originales, así mismo las clásicas. Dentro de estas clases es donde los clientes más contacto tendrán con las personas de discapacidad cognitiva, debido a que ellos serán los ayudantes o chefs que dictarán las clases. Dentro de este espacio se busca promover una cultura social más abierta donde se demuestre que todos podemos tener oportunidades.

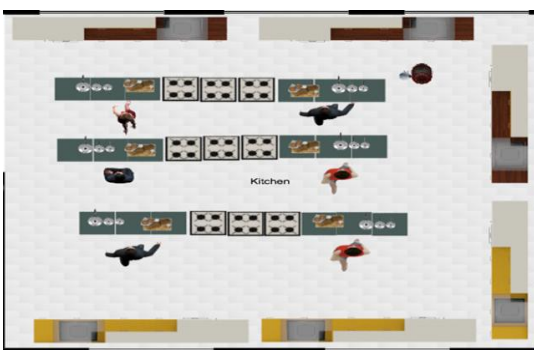


Imagen 20: Zona de clases

Fuente: Elaboración propia.

En cuarto lugar, se tendrá el mostrador donde se venderán todos los productos importados, esta es la zona más pequeña sin embargo se busca que el cliente pueda conocer todas sus opciones y tener suficiente espacio para detallarlos. Se busca ser un local especializado en venta de utensilios exclusivos de la marca Wilton, puesto que es la más grande y diversificada en la industria de las manualidades, ofreciendo la selección más completa e innovadora de utensilios para hornear, decoración de pasteles, elaboración de dulces, fabricación de galletas, productos para bodas, baby-shower, fiesta, productos de temporada, utensilios para la cocina y productos de hidratación.

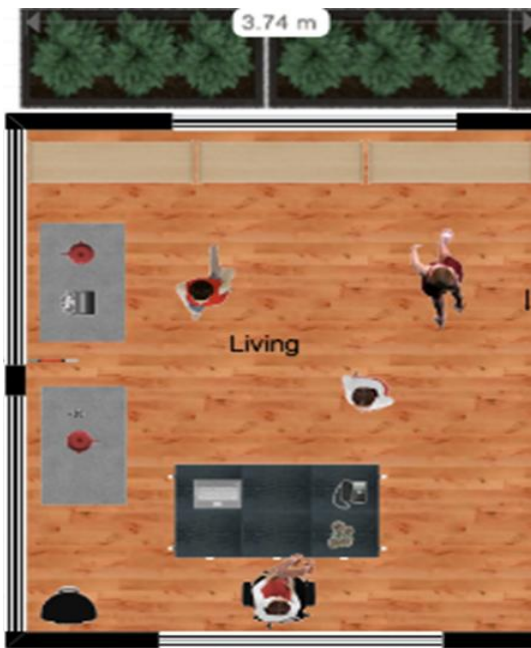


Imagen 21: Venta de Utensilios

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos.

Tabla 13.

Maquinaria y equipos requeridos

| Producto | Cantidad | Precio |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Horno Principal | 1 | 5.000.000 |
| Hornos Industriales | 3 | 3.000.000 |
| Nevera | 1 | 3.000.000 |
| Congelador | 1 | 2.500.000 |
| Mesa de Cocina | 2 | 2.500.000 |
| Ollas | 4 | 1.000.000 |
| Batidoras | 2 | 700.000 |
| Estufa | 1 | 700.000 |
| Caja registradora | 1 | 500.000 |
| Elementos decoradores | 5 | 350.000 |
| Licuadaora | 1 | 300.000 |
| Platos | 15 | 300.000 |
| Vasos | 25 | 300.000 |
| Balanza | 1 | 250.000 |
| Dispensador de crema | 1 | 250.000 |
| Cuchillos | 3 | 200.000 |
| Guantes Anti-cortadas | 5 | 150.000 |
| Moldes | 5 | 100.000 |
| Tazones | 10 | 90.000 |
| Espátulas | 5 | 70.000 |
| Medidores | 3 | 60.000 |
| Cucharas medidoras | 6 set | 60.000 |
| Exprimidor | 1 | 40.000 |
| Total: | | 21.420.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Los elementos anteriormente clasificados son requeridos para el correcto funcionamiento de la cocina, por ser hornos y neveras industriales el costo aumenta más que los elementos comunes. Además, se requieren diferentes elementos decorativos ya que este es uno de los

factores más relevantes para los consumidores a la hora de elegir un postre. La mayoría de estos elementos pueden ser conseguidos en el país, evitando así costes de importación y disminuyendo riesgos en cuanto al transporte.

Se evidencia la necesidad de elementos de oficina tales como computadores y papelería, los cuales al principio serán donados por las accionistas para poder invertir el dinero en la adecuación del local y de la cocina. Los computadores donados pertenecerán a las personas que los donen y en caso de requerir un computador extra para la persona que administre el local, será comprado. Al inicio del proyecto se prevén en total cuatro computadores, que serán prestados por el equipo emprendedor.

7.6 Programa de producción.

El plan de producción de La Pâtisserie debe ser evaluado mensualmente, para así evitar desperdicios y malgasto de recursos, como los productos que se producen tienen una fecha de caducidad muy cercana a la fecha de producción, esta debe ser calculada de acuerdo con la demanda una vez abierto el local. Sin embargo, se deben tener un inventario de seguridad, el cual permita hacer diferentes variedades de postres. En cuanto a las tortas que se realizan por pedido anticipado, se debe contar con suficiente tiempo para contar con todos los ingredientes.

Adicionalmente, la demanda entre semana es mayor a la de los fines de semana, esto debido al horario laboral de las personas, quienes frecuentemente buscan un postre después del almuerzo, también se debe tener en cuenta las quincenas, en estas las personas gastan una mayor

porción de su salario en postres por lo que estos días se debe prever la cantidad de ingredientes y no quedar mal frente a los clientes.

7.7 Plan de Compras e inventarios.

Debido a la gran variedad de proveedores que se tienen en el mercado de los alimentos, se puede negociar una política de pago a 45 días. Al ser un emprendimiento los primeros meses exigirán el pago de contado, sin embargo, con el tiempo se espera llegar a la política establecida. Durante los primeros meses las compras se harán quincenalmente, para así establecer una relación con el proveedor y disminuir al máximo los costos de inventarios y los desperdicios de materia prima, una vez establecida la relación con el proveedor se buscará realizar comprar una vez al mes.

En cuanto a los productos importados se debe tener un control claro de inventarios, debido a que al realizar una orden los trámites y tiempos de importación pueden variar por las agencias de aduanas o las empresas transportadoras, es por esto que de los utensilios más vendidos se debe tener un inventario de seguridad para así poder satisfacer al cliente.

Para optimizar los recursos, únicamente se harán compras de las materias primas que se estén acabados y el sistema de manejo de inventarios será PEPS, cuyas siglas significan Primeros en Entrar, Primeros en Salir. Es decir, que una vez comprada la materia prima se debe utilizar para la elaboración de los postres.

7.8 Gestión de Calidad.

La calidad es uno de los factores determinantes en la supervivencia de una empresa, debido a que los clientes ahora son más conscientes de que todos los procesos deben cumplir criterios, además esto promueve a la mejora de la calidad de vida de las personas que estén trabajando en la empresa. Es por esto que en La Pâtisserie se quiere implementar un modelo donde los procesos, ingredientes y manejo de personal sean evaluados para estar en constante mejora, además es uno de los valores de la empresa, todo esto asegura las buenas prácticas de los procesos y la satisfacción del cliente.

7.8.1. ISO 9001: 2015:

Esta es una de las normas con mayor relevancia en el país, debido a que es el sistema de mayor integración. Aquí evalúan procesos, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, entre otros. Para obtener esta certificación se debe estar en funcionamiento mínimo seis meses y una vez se cumpla este tiempo se puede realizar la primera auditoría, en esta saldrán conformidades o no conformidades las cuales servirán de apoyo para la mejora continua. (ISO 9001:2015, 2017)

7.8.2. Ley 100 de 1993:

Gracias a esta ley los trabajadores tienen diferentes derechos tales como la seguridad social, es decir afiliación a EPS, ARL y a Pensión. Todos los trabajadores de La Pâtisserie estarán

afiliados a las respectivas entidades. Así mismo, se les darán las herramientas necesarias para trabajar y cuidar su salud, tales como tapabocas, delantales, guantes anti corte, entre otros. (Alcaldía de Bogotá, 2017)

Para el cumplimiento de estas normas se comunicará constantemente a los empleados sobre las acciones a mejorar, además se tendrán diferentes mecanismos de convivencia para así procurar el bienestar de todas las personas que se encuentran en el punto de venta. Por esto se capacitará sobre el acoso laboral y cómo comunicarlo ante el comité de convivencia, además se tendrá el sistema de gestión de calidad en un lugar visible para los empleados.

7.8.3. Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 004

Basándose en esta norma técnica la cual establece que cualquier establecimiento gastronómico debe contener una política ambiental, en donde se establezcan procesos que fomenten el ahorro y uso eficiente de los recursos tales como el agua, energía a la vez que se tiene un manejo óptimo de los recursos y se trabaja continuamente por el mejoramiento de tales procesos y la conservación del entorno de forma visual, auditiva y atmosféricamente.

Con el fin de dar cumplimiento a esta norma técnica se establece el programa de monitoreo, en donde se garantiza el cumplimiento de los procesos establecidos, los cuales garantizan el uso eficiente y ahorro de los recursos, a la vez que se utiliza implementos que permiten la conservación de estos mismos. Por otro lado, se entiende la importancia de llevar un registro del nivel de consumo el cual permitirá desarrollar procesos preventivos que permitan

identificar fallas en el sistema y la implementación de mejoras para lograr un desarrollo sostenible y una política ambiental bien implementada.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1 Estructura organizacional

8.1.1 Áreas Funcionales

En los primeros años se tendrán únicamente cuatro áreas funcionales, estas son: Administración, contabilidad y finanzas, logística y mercadeo y ventas. De estas cuatro la más grande y compleja es la primera, debido a que en esta se reúnen diferentes procesos como la contratación de personal, asegurar la calidad de los procesos, control y manejo de las otras áreas y mantener la relación con la fundación Best Buddies. En segundo lugar, está el área de finanzas, donde se llevará a cabo la contabilidad, pero también se deben implementar herramientas que den a conocer diferentes opciones para optimizar los recursos.

En tercer lugar, se encuentra el área de logística, la cual está encargada de manejar los inventarios, establecer y mantener relaciones con los proveedores, verificar que los productos importados y nacionales lleguen en buen estado y se puedan utilizar, adicionalmente, el área debe optimizar la logística del local, es decir que las herramientas de los cocineros se encuentren cerca de ellos para así reducir tiempos. Por último, se encuentra el área de ventas y mercadeo, la cual se encargará en el primer año de dar a conocer la marca y crear el programa de fidelización

de clientes, una vez pasado el primer año se debe enfocar en aumentar las ventas y obtener una mejor recordación de marca.

8.1.2 Criterios de Organización

Los empleados de La Pâtisserie tendrán funciones claras desde el inicio de la empresa, procurando evitar una sobrecarga laboral y estrés en los empleados, además se tendrá una división de tareas claras y acordes con el trabajo y la profesión de cada uno. Se buscará la coordinación de todas las áreas para así lograr una estructura horizontal eficiente, cuya red de comunicación sea efectiva y los objetivos de la empresa puedan ser cumplidos por todas las áreas.

Cada una de las áreas tendrá un líder, el cual será evaluado junto con su equipo por su capacidad de comunicación, motivación y cumplimiento de objetivos. Se buscará que cada uno de los líderes sea experto en su tema, para así complementar todas las áreas y obtener mejores resultados, aunque la burocracia es necesaria en las empresas en aspectos tales como la documentación, esta debe ser mínima porque muchas veces la burocracia entorpece a las organizaciones.

Ante todo, se buscará que las personas tengan un ambiente agradable, donde la comunicación sea efectiva y puedan aportar ideas, debido a que muchas veces el equipo emprendedor estará haciendo tareas del día a día para dar a conocer la marca puede que no se percaten de algunas oportunidades de mejora dentro de los procesos, es por esto que desde el primer día se tendrán espacios de comunicación con los empleados.

8.1.3 Organigrama y Análisis de Cargos

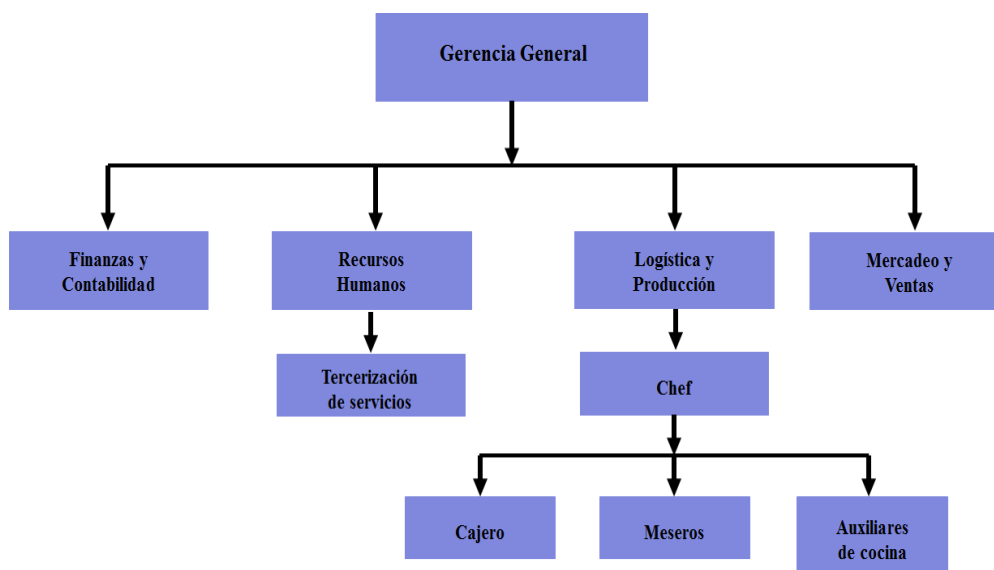


Imagen 22: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

En los primeros meses se tendrán 10 cargos, los cuales se irán modificando o ampliando con el tiempo, para así evitar la acumulación de tareas en los empleados. Aunque en el organigrama la gerencia general y recursos humanos están separados las funciones de estos dos cargos estarán a cargo de la misma persona, es decir del gerente general. A continuación, se discriminan los cargos, junto con sus funciones y el perfil óptimo de las personas.

Tabla 14.*Organización de cargos*

| Cargo | Funciones | Perfil |
|------------------------------------|--|---|
| Gerente General y Recursos Humanos | 1. Contratación del personal 2. Tercerización de procesos como seguridad y aseo. 3. Verificar los procesos de las demás áreas 4. Toma de decisiones frente a la mejora de la organización | Profesional de carreras afines a la administración, con experiencia en gestión de proyectos y lectura de estados financieros. |
| Gerente Financiero | 1. Contabilidad de la empresa 2. Análisis de estados de resultados. 3. Asignación y control de presupuestos. 4. Pago de nómina | Profesional de carreras afines a finanzas con capacidad de análisis y toma de decisiones frente a los estados de resultados, persona con iniciativa para presentar proyectos de mejora. |
| Gerente de Logística y Producción | 1. Establecer y mantener las buenas relaciones con los | Profesional de carreras afines a la ingeniería |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | proveedores. | industrial, persona dinámica |
| | 2. Llevar el control de inventarios. | con iniciativa para presentar proyectos de mejora. Con |
| | 3. Abastecer el local | experiencia en manejo |
| | 4. Optimizar la logística interna. | logístico de proyectos o empresas. |
| | 1. Manejo y creación de la publicidad de la empresa. | Profesional con carreras afines a la administración o |
| Gerente de Mercadeo y Ventas | 2. Acciones para incentivar la demanda. | mercadeo. Experiencia en branding, persona |
| | 3. Manejo de quejas y reclamos. | innovadora y creativa que |
| | 4. Administración de la marca. | tenga excelentes relaciones interpersonales. |
| | 1. Innovar en recetas. | Profesional de |
| | 2. Capacitar auxiliares y meseros. | gastronomía, especializado en repostería con |
| Chef | 3. Servicio al cliente | experiencia en creación de |
| | 4. Dar las clases a los clientes | recetas. Con buen manejo de personal. |
| | 1. Apoyar en las labores de la cocina. | Practicante o egresado de |
| Auxiliar de Cocina | 2. Coordinar entrega y salida | carreras afines a la gastronomía, con gusto por |

| | | |
|---------|--|--|
| | de pedidos. | los postres y la innovación. |
| | 3. Limpiar utensilios de cocina y puesto de trabajo. | Debe tener buenas habilidades para el trabajo en equipo, además de orden y responsabilidad. |
| | 4. Elaboración de postres | |
| | 1. Atención al cliente | Bachiller, mayor de edad. |
| | 2. Promocionar diferentes platos | Persona con excelentes relaciones interpersonales que se sepa comunicar y expresar. |
| Meseros | 3. Comentar el programa de responsabilidad social | |
| | 4. Apoyar a la cocina | |
| | 1. Atención al cliente | |
| | 2. Asegurar el dinero que entre al negocio. | Persona con experiencia en manejo de dinero. Debe ser una persona honesta, responsable y ordenada. |
| Cajero | 3. Promocionar el programa de fidelización y las clases. | |
| | 4. Apoyar el área financiera | |

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Estructura de personal

8.2.1 Política de Contratación

Una vez definidas las funciones y algunos de los rasgos principales de los cargos, es más sencillo seleccionar personal, las convocatorias se harán los primeros meses por métodos de voz a voz o a través de plataformas digitales, además se utilizarán evaluaciones para medir las habilidades de las personas pre-seleccionadas, en estas pruebas se califican diferentes aptitudes y se evidencian los niveles de responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, entre otras lo que facilita el trabajo del seleccionador de personal.

Una vez realizadas las pruebas se llamarán las personas a una primera entrevista con el encargado de recursos humanos donde se podrán conocer más a fondo, así mismo se conocerán sus destrezas y cómo han sido adquiridas y cómo han superado las dificultades. Vale la pena resaltar, que siempre se deben comprobar las referencias tanto personales como laborales de los candidatos, para así asegurar que la persona cumpla con los requisitos del cargo.

A los empleados se les debe aclarar su horario desde la primera entrevista, con el fin de evitar malentendidos y así organizar el tiempo personal. Una vez se cumplan los requisitos la persona será llamada a una segunda entrevista donde estará el grupo emprendedor y se realizarán diferentes preguntas sobre las destrezas y habilidades de la persona. Una vez se pase este último filtro se definirá si la persona queda o no contratada.

Los empleados serán contratados a término fijo por seis meses, una vez pase este periodo de tiempo se empezarán a hacer los ajustes de acuerdo con la demanda de los clientes. Todas las personas que trabajen en La Pâtisserie recibirán una inducción sobre la empresa, donde se darán a conocer la misión, visión, valores, política de calidad entre otros. Además, se procurará que las personas sean presentadas a sus compañeros de trabajo para así fomentar un ambiente laboral cálido.

8.2.2 Política Salarial

Todos los salarios estarán preestablecidos antes de elegir al candidato, sin embargo, se tendrá la opción de negociación en caso de que el candidato sea muy bueno y cuente con varias ofertas laborales. Además, a todos los empleados se les afiliará a EPS, ARL y pensión por lo que estos tres elementos ya se toman en cuenta dentro del salario. El aumento de salarios variará de acuerdo con el rendimiento laboral en el año, para las personas que serán contratadas bajo el salario mínimo mensual legal vigente su aumento se verá reflejado en lo que el Gobierno Nacional decida, así mismo se cumplirá la ley en dar a los empleados que ganen menos de dos SMLV el auxilio de transporte.

Tabla 15.

Salarios de empleados

| Cargo | Salario |
|--------------------|--------------------------|
| Chef | 2.500.000 |
| Auxiliar de Cocina | Salario Mínimo (737.717) |

| | |
|--------|-----------|
| Mesero | 1.000.000 |
| Cajero | 1.000.000 |

Fuente: Elaboración Propia

9. PLAN ECONÓMICO

9.1 Plan de inversiones

Para la adquisición de La Pâtisserie se hará una inversión inicial equitativa por las socias, donde cada una aportará \$50.000.000 (cincuenta millones de pesos) provenientes de sus respectivos ahorros, ya que por no tener vida crediticia, se dificulta el acceso a un crédito bancario para mejorar los aportes; adicional que no se cuenta de un respaldo de activos por parte de ninguna de las socias y en esta misma proporción se realizará la repartición de la utilidades de la compañía como se explica a continuación en la Tabla 16 Desglose del aporte a la sociedad.

Tabla 16.

Desglose del aporte a la sociedad

| | Aporte a la sociedad | Participación de la sociedad |
|--------------------|----------------------|------------------------------|
| Catalina Contreras | \$23.333.333 | 33.3% |
| Carolina González | \$23.333.333 | 33.3% |
| Alejandra Rocha | \$23.333.333 | 33.3% |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17.*Otros Gastos únicos- no recurrentes*

| Otros Gastos Únicos - No Recurrentes | | |
|--------------------------------------|------------|--------|
| Razón | Valor | Fecha |
| Gastos Constitución | 2.100.000 | may-17 |
| Remodelación, Instalación y Equipos | 60.000.000 | may-17 |
| Instalación de cámaras | 3.500.000 | may-17 |
| Sistema contable | 4.000.000 | may-17 |

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en la Tabla 17 se incluye los Otros Costos Únicos- No recurrentes, en donde se muestra el presupuesto inicial para mercadeo y fecha de inicio del consumo, se observan los diferentes gastos de mercadeo los cuales se están ejecutando a través de cotizaciones, alianzas y contratos, para tener disponible antes del lanzamiento, donde los primeros tres gastos son el presupuesto inicial y los últimos cuatro son el gasto que se va a realizar mensualmente para adquirir posicionamiento en el mercado y el crecimiento esperado.

9.2 Estructura de costos.

En la siguiente Tabla 18. Inflación, que según el banco de la república se define como “aumento sustancial , persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo” se realizó la investigación acerca de los incrementos de los salarios mínimos y la inflación de últimos cinco años, con base en estos resultados se promedió y se obtuvo la proyección para los próximos tres años, información relevante para este estudio puesto que con base en ello se

tendrán en cuenta para los gastos y costos de La Pâtisserie y de esta manera determinar nuestro punto de equilibrio con mayor exactitud.

Tabla 18.

Inflación

| Año | Salario Mínimo | Increment o | Auxilio Transporte | Total Ingresos |
|------|-------------------|----------------|-----------------------|-------------------|
| 2011 | \$566.700 | 4% | \$67.800 | \$634.500 |
| 2012 | \$589.500 | 6% | \$70.500 | \$660.000 |
| 2013 | \$616.000 | 4% | \$72.000 | \$688.000 |
| 2014 | \$644.350 | 5% | \$74.000 | \$718.350 |
| 2015 | \$689.455 | 5% | \$77.700 | \$767.155 |
| 2016 | \$737.717 | 7% | \$83.140 | \$820.857 |
| 2017 | \$774.504 | 5% | \$87.140 | \$861.644 |
| 2018 | \$814.400 | 5% | \$91.140 | \$905.540 |
| 2019 | \$855.470 | 5% | \$95.140 | \$950.610 |
| 2020 | \$900.070 | 5% | \$99.140 | \$999.210 |

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 19. Otros Costos fijos- recurrentes, son gastos relacionados con la producción, es decir que para la apertura del establecimiento son obligatorios y estos serán constantes durante la operación, aunque van a tener variaciones, teniendo en cuenta la Tabla 15: Inflación, los cuales se empiezan a relacionar un mes antes de la inauguración, para pruebas de productos,

mano de obra, materia prima y remodelaciones, hasta el final de las proyecciones en Diciembre de 2020, razón por la cual se observa con mejor detalle en el (Anexo 8)

Tabla 19.

Otros Costos fijos- recurrentes

| OTROS COSTOS FIJOS – RECURRENTE | | | | |
|--|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|
| Rubro | Valor | Fecha Inicio | Valor | Fecha Inicio |
| Chef | 2.500.000 | jul-17 | | |
| 4 auxiliares | 2.948.000 | jul-17 | 3.098.016 | ene-18 |
| Cajero | 1.950.000 | jul-17 | | |
| Mesero | 900.000 | jul-17 | | |
| Mesero fin de semana | 480.000 | jul-17 | | |
| Materia Prima | 5.000.000 | jul-17 | | |

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, gastos fijos son los egresos que no se relacionan a la actividad principal del negocio, pero se hacen mensualmente y son necesarios para el funcionamiento del mismo, para lo cual se tiene en cuenta la ubicación del sector y por ello el valor de los servicios que se relaciona en la Tabla 20 Gastos fijos-recurrentes, también se tiene en cuenta un incremento anual, partiendo de la inflación relacionada en la Tabla 16. Hasta diciembre del 2020, en los casos que aplica, aunque se espera tener relaciones estrechas con los proveedores para tener una mejor negociación y precios razonables.

Tabla 20:*Gastos fijos-recurrentes*

| Gastos Fijos – Recurrentes | | | | |
|----------------------------|------------|--------|------------|--------|
| Rubro | Valor | Inicio | Valor | Inicio |
| Arriendo | 10.000.000 | jun-17 | 10.100.000 | ene-19 |
| Contador | 500.000 | jun-17 | | |
| Presupuesto Marketing | 1.000.000 | jul-17 | | |
| Seguros | 200.000 | jun-17 | | |
| Certificaciones | 50.000 | jun-17 | 60.000 | ene-19 |
| Servicios Públicos | 830.000 | jun-17 | | |
| Celador | 737.000 | jun-17 | 774.504 | ene-18 |
| Monitoreo y alarma | 1.200.000 | jun-17 | | |
| Sistema contable | 100.000 | jun-17 | | |
| Papelería | 150.000 | jun-17 | | |

Fuente: Elaboración Propia

9.3 Determinación del Punto de equilibrio.

Para el punto de equilibrio se tuvo en cuenta las tasas de crecimiento en las ventas proyectadas, donde está contemplado las diferentes temporadas de comercialización las diferentes categorías que se ofrece en el año, que van relacionadas con el flujo de compras que realizan los consumidores y eventos, en 3 (tres) escenarios; pesimista, moderado y optimista

estos van acorde a un estudio de mercado a través de una etnografía y observación en el sector de la competencia, donde aproximadamente en un día venden 100 unidades un día lunes del mes de abril y al cual entran aproximadamente 250 personas al día, en lo que se observó.

Igualmente requieren un lugar para departir, como en otras situaciones que prefieren llevar, para compartir con compañeros de oficina, amigos o familia. Por lo anterior, se espera tener una marca que conozca al cliente de tal manera que asegure una progresión del 2,2% mensual adicional a la tasa de crecimiento, a partir de la demanda de los consumidores y teniendo en cuenta que el primer año solo se abrirá el establecimiento seis meses, También está relacionada la fecha en la cual se alcanzará el Punto de equilibrio en el ANEXO.

A continuación, se presenta la tabla con las tasas de crecimiento anuales y por cada categoría en las que están divididas los productos teniendo en cuenta razón social y precio de los mismos, para el escenario moderado se encuentra en un punto de equilibrio en el mes de enero del 2018

Tabla 21.

Tasas de crecimiento en las unidades vendidas de La Pâtisserie

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|------|------|------|------|
| Categoría 1 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| Categoría 2 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| Categoría 3 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| Categoría 4 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| Categoría 5 | 20 | 25 | 30 | 35 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22.*Tasas de crecimiento en las unidades vendidas de La Pâtisserie*

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|-------|-------------|-------------|----------------|-------------|---------------|--------------|
| | | | | | | - |
| 2.017 | | | | | | \$81.310.000 |
| 2.018 | \$4.826.413 | \$5.527.067 | \$4.938.204 | \$4.938.204 | \$5.527.067 | \$4.969.890 |
| 2.019 | \$6.177.602 | \$6.878.256 | \$6.289.392 | \$6.289.392 | \$6.878.256 | \$6.321.078 |
| 2.020 | \$7.534.251 | \$8.234.905 | \$7.646.041 | \$7.646.041 | \$8.234.905 | \$7.677.728 |
| | Julio | Agosto | Septiembr e | Octubre | Noviemb re | Diciembre |
| | - | - | - | - | - | - |
| 2.017 | \$3.849.251 | \$3.849.251 | \$3.785.878 | \$2.009.188 | \$2.304.390 | \$2.222.642 |
| 2.018 | \$6.711.975 | \$6.743.662 | \$7.380.943 | \$6.823.765 | \$6.823.765 | \$6.188.183 |
| 2.019 | \$8.063.163 | \$8.094.850 | \$8.732.131 | \$8.174.954 | \$8.174.954 | \$8.843.921 |
| 2.020 | \$9.419.813 | \$9.451.499 | \$10.088.780 | \$9.531.603 | \$9.531.603 | \$10.200.571 |

Fuente: Elaboración Propia

10. PLAN FINANCIERO

10.1 Los Estados Financieros.

Tabla 23.

Estado de resultados proyectados

| FLUJO DE CAJA | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS | | | | |
| Categoría 1 (Productos) | 6.666.400 | 17.249.310 | 17.749.290 | 18.249.270 |
| Categoría 2 (Productos) | 13.991.455 | 35.032.040 | 36.313.700 | 37.595.360 |
| Categorías 3 (Bebidas) | 2.700.000 | 7.762.500 | 7.987.500 | 8.212.500 |
| Categoría 4 (Clases) | 95.332.500 | 269.272.500 | 291.015.000 | 311.085.000 |
| Categoría 5 (Utensilios) | 58.338.000 | 179.181.000 | 187.515.000 | 195.849.000 |
| TOTAL INGRESOS | 177.028.355 | 508.497.350 | 540.580.490 | 570.991.130 |
| COSTOS | | | | |
| Categoría 1 (Productos) | 3.066.544 | 7.934.683 | 8.164.673 | 8.394.664 |
| Categoría 2 (Productos) | 3.497.864 | 8.758.010 | 9.078.425 | 9.398.840 |
| Categorías 3 (Bebidas) | 1.377.000 | 3.958.875 | 4.073.625 | 4.188.375 |
| Categoría 4 (Clases) | 20.973.150 | 59.239.950 | 64.023.300 | 68.438.700 |
| Categoría 5 (Utensilios) | 21.585.060 | 66.296.970 | 69.380.550 | 72.464.130 |
| Chef | 12.000.000 | 24.000.000 | 24.000.000 | 24.000.000 |
| 2 Auxiliares | 14.228.448 | 29.664.264 | 31.085.760 | 32.543.472 |
| Cajero | 7.114.224 | 14.832.132 | 15.542.880 | 15.542.880 |
| Mesero | 5.400.000 | 10.800.000 | 10.800.000 | 10.800.000 |
| Mesero Fin de semana | 2.880.000 | 5.760.000 | 5.760.000 | 5.760.000 |
| Materia Prima | 18.000.000 | 36.000.000 | 36.000.000 | 36.000.000 |
| Salario Gerente | 15.000.000 | 30.000.000 | 30.000.000 | 30.000.000 |
| OTROS COSTOS | 2.500.000 | - | - | - |
| CORRECTOR COSTOS | - | - | - | - |
| TOTAL COSTOS | 127.622.290 | 297.244.884 | 307.909.213 | 317.531.061 |
| GASTO | | | | |
| BACK OFFICE | | | | |
| Arriendo | 49.000.000 | 84.000.000 | 87.780.000 | 92.169.000 |
| Contador | 2.800.000 | 4.800.000 | 4.800.000 | 4.800.000 |

| | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Presupuesto Marketing | 3.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 |
| Seguros | 1.400.000 | 2.400.000 | 2.400.000 | 2.400.000 |
| Certificaciones | 350.000 | 600.000 | 720.000 | 840.000 |
| Servicios Públicos | 5.810.000 | 9.960.000 | 9.960.000 | 9.960.000 |
| Monitoreo y Alarma | 3.500.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 |
| Sistema contable | 560.000 | 960.000 | 960.000 | 960.000 |
| Papelería | 1.050.000 | 1.800.000 | 1.800.000 | 1.800.000 |
| Abono a Capital | 11.666.664 | 23.333.328 | 23.333.328 | 23.333.328 |
| Otros gastos únicos - No recurrentes | 69.600.000 | - | - | - |
| CORRECTOR GASTOS | - | | | |
| TOTAL GASTOS | 148.736.664 | 139.853.328 | 143.753.328 | 148.262.328 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -99.330.599 | 71.399.138 | 88.917.949 | 105.197.741 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24.

Balance General

| | 2017 | 2018 |
|---------------------------|--------------|---------------|
| Activos | | |
| Caja | \$23.316.274 | \$62.228.843 |
| Cuentas por cobrar | \$- | \$- |
| Inventarios | \$3.891.896 | \$3.891.896 |
| Total, activos corrientes | \$27.208.170 | \$66.120.739 |
| Maquinaria y equipo | \$21.420.000 | \$21.420.001 |
| Depreciación | \$- | \$6.426.000 |
| Total, activo fijo | \$48.628.170 | \$81.114.739 |
| Total, Activos | \$71.944.444 | \$143.343.582 |
| Pasivo | | |
| Cuentas por pagar | \$1.944.444 | \$1.944.444 |

| | | |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| Prestamos | \$- | \$- |
| Impuestos por pagar | \$- | \$- |
| Prestaciones sociales | \$- | \$- |
| Patrimonio | | |
| Capital | \$70.000.000 | \$70.000.000 |
| Unidades retenidas | \$- | \$- |
| Utilidades del ejercicio | \$- | \$71.399.138 |
| Total, Patrimonio | \$70.000.000 | \$141.399.138 |
| Total, pasivo + patrimonio | \$71.944.444 | \$143.343.582 |

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión.

10.2.1 Valor presente neto (VPN)

Hace referencia a la diferencia del valor actual con el valor proyectado de los ingresos provenientes de la inversión que en este caso corresponde a \$70.000.000 (setenta millones de pesos) y el valor presente de los ingresos es de \$ 133.517.661 (ciento treinta y tres millones quinientos diecisiete mil seiscientos sesenta y un mil pesos) lo cual significa que el negocio es rentable y tiene una buena perspectiva financiera al punto de que los ingresos se podrán retornar y capitalizar, utilizando un WACC del 5%. donde se tiene en cuenta el número de años al que se planeó, ingresos proyectados, tasa de descuento y desembolsos. (Neira, s.f.)

En consecuencia, el VPN es de \$ 63.517.661 (sesenta y tres millones quinientos diecisiete mil seiscientos sesenta y un mil pesos) la cual es la diferencia entre la inversión por las socias y el valor presente de los ingresos representado en 48% de márgenes.

10.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Muestra la rentabilidad y en qué porcentaje anualmente se va retornar la inversión a las socias, en este caso en particular, donde va directamente relacionado con las unidades vendidas, el margen de utilidad y la inflación de las mismas, para La Pâtisserie, cuenta con un 16,3% EA lo cual significa que el proyecto tiene un riesgo bajo anualmente, según las proyecciones.

10.2.3 Relación beneficio-costo (B/C)

Es donde se determina, cual es la relación por cada peso que se invierte en el negocio, teniendo en cuenta los ingresos y los egresos. Para La Pâtisserie es de \$ 1,90 lo que significa que el beneficio es mayor al sacrificio y en consecuencia el proyecto genera riqueza (Vaquiro, 2010), es decir se logra el objetivo propuesto inicialmente de generar un impacto y sobre todo a la sociedad.

10.3 Distribución de las Utilidades.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente en la Tabla 16: Desglose del aporte a la sociedad se complementa en la Tabla 22: Distribución de las utilidades donde se muestra en

cantidades monetarias las utilidades correspondientes a cada socia, pero por decisión unánime de las mismas, se decidió que el 67% del capital serán destinado para capitalización del negocio.

Tabla 25.

Distribución de las utilidades

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| Catalina Contreras | \$23.799.713 | \$29.639.316 | \$35.065.914 |
| Carolina González | \$23.799.713 | \$29.639.316 | \$35.065.914 |
| Alejandra Rocha | \$23.799.713 | \$29.639.316 | \$35.065.914 |

Fuente: Elaboración Propia

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Debido a las facilidades que se tienen al ser emprendedor, se eligió formar una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), debido a que a la hora del registro o creación de la empresa no se necesita una cantidad específica de dinero. Adicionalmente, esto contribuye a los socios, haciéndolos responsables hasta el monto de sus aportes, lo cual debe ser evaluado al tener en cuenta la tasa de mortalidad de emprendimientos en el país.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, estos son los elementos que deben ser llevados por los emprendedores para poder registrar su empresa:

Original del documento de identidad.

Formulario del Registro Único Tributario (RUT).

Formularios disponibles en las sedes de la CCB.

Formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES)

Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de comercio o Proponente).

Formulario registro con otras entidades.

Adicionalmente a estos se debe crear la Minuta de Constitución, debido a que esta se usa “si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Una vez creada la empresa se debe registrar la marca en la Superintendencia de Industria y Comercio, donde se deben diferenciar los aspectos como colores, slogan y acentuaciones para así diferenciarse de marcas similares. Al realizar esto se debe comprobar que no existan establecimientos que usen esa marca o que estén en proceso de registro, después se debe pagar una suma de dinero y por último diligenciar el formulario donde se adjunta el recibo de pago, el logo, y el nombre entre otros. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Bogotá. (2017). *Alcaldiadebogota.org*. Obtenido de Consulte la Norma:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Alice Cherries. (2017). *Alice Cherries*. Obtenido de

https://www.facebook.com/pg/alicescherries/about/?ref=page_internal

All Recepies . (2017). *All Recepies México*. Obtenido de

<http://allrecipes.com.mx/receta/829/galletas-de-chispas-de-chocolate-facil-simas.aspx>

Baked by Ana. (2017). *BakedbyAna*. Obtenido de <http://www.bakedbyana.com/2015/>

Camara de Comercio de Bogotá. (2017). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de

Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Cup & Cakes Bogotá. (2017). *Cup & Cakes Bogotá*. Obtenido de

https://www.facebook.com/pg/Cup-Cakes-Bogot%C3%A1-190861210970963/about/?ref=page_internal

Cupcakery. (2017). *Cupcakery*. Obtenido de Homebaked. (2017). *Homebaked*. Obtenido de

<https://www.homebaked.com.co/>

<http://www.recetasderechupete.com>. (2017). <http://www.recetasderechupete.com>. Obtenido de

<http://www.recetasderechupete.com/receta-de-brownies-de-chocolate-con-nueces-forma-clasica-y-facil/1220/>

Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería. (2017). *Instituto Colombiano de Panadería y*

Pastelería. Obtenido de <http://icpp.com.co/>

ISO 9001:2015. (2017). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com>

Le Petit Chef. (2017). *Lepetitchef*. Obtenido de <https://www.petitchef.es/recetas/muffins-salados>

Ministerio de Industria y Comercio. (30 de 04 de 2017). *Ministerio de Industria y Comercio*.

Obtenido de Presentación de Industria a Febrero 2017:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80964&name=OEE_IA_Presentacion_de_industria_a_Febrero_de_2017__abril_2017.pdf&prefijo=file

Ministerio de Industria y Comercio. (30 de 04 de 2017). *Ministerio de Industria y Comercio*.

Obtenido de Perfil por Departamento: Bogotá:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77503&name=Perfil_departamento_Bogota+i.pdf&prefijo=file

Orquídea. (2017). *Orquídea*. Obtenido de <http://www.orquidea.com.co/>

Pinterest. (2017). Obtenido de <https://es.pinterest.com/pin/177329304055539303/>

Portafolio. (09 de 09 de 2016). *Portafolio - Economía*. Obtenido de Producción artesanal se toma las panaderías: <http://www.portafolio.co/economia/panaderias-optan-por-produccion-artesanal-500230>

Recetas Cupcakes. (2017). *Recetascupcakes.net*. Obtenido de Ingredientes Cupcakes:

<http://www.recetacupcakes.net/IngredientesCupCakes/IngredientesCupCakes.html>

Revista Dinero. (25 de 12 de 2014). *Dinero - Empresas*. Obtenido de Panadería y pastelería, otro oficio en potencia: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

- Rojas Riaño, H. E., & Roa Caranton, J. S. (2010). RED DE INCLUSIÓN LABORAL PARA DISCAPACITADOS. Recuperado el 24 de Mayo de 2017, de Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9278/tesis363.pdf?sequence=1>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2017). *Secretaría Distrital de Planeación*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co>:
<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion:Proyecciones%20de%20Poblaci%F3n>
- Sectorial.co. (2016). *Sectorial.co*. Obtenido de Informe Sector Industria Panificadora: https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf
- Sorzano, L. L. (12 de 21 de 2012). *El Espectador*. Obtenido de Por la ruta de los 'cupcakes': <http://www.elespectador.com/casa-club-tv/ruta-de-los-cupcakes-articulo-393770>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de Marcas: <http://www.sic.gov.co/marcas>
- www.recetasgratis.net. (2017). *www.recetasgratis.net*. Obtenido de <https://www.recetasgratis.net/Receta-de-torta-de-chocolate-receta-45252.html>
- Banco de la republica. (s.f.).
- Ministerio de Industria y Comercio. (17 de Abril de 2008). *Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana 004*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de Ministerio de Industria y Comercio:
https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2008/NTS_TS004.pdf
- Mintrabajo*. (2016). Obtenido de Ministerio de trabajo :
<http://www.mintrabajo.gov.co/calculadora-laboral.html>
- Neira, D. (s.f.). *Gerencie*. Obtenido de www.gerencie.com/valor-presente-neto.html

Rojas Riaño, H. E., & Roa Caranton, J. S. (2010). *RED DE INCLUSIÓN LABORAL PARA DISCAPACITADOS*. Recuperado el 24 de Mayo de 2017, de Universidad Javeriana:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9278/tesis363.pdf?sequence=1>

Vaquirol, J. D. (23 de febrero de 2010). *pymes futuro*. Obtenido de
www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html