

**Estudio de factibilidad para la producción de productos de repostería y pastelería  
personalizada en la ciudad de Cali**

Lina Marcela Niño Valencia

Trabajo para optar al título de Administradora de Empresas

Directora:

Ana María García Martínez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali

2023

## **Dedicatoria**

Este presente trabajo está dedicado principalmente a mi hija Gabriela, mi mayor motivación e impulso para lograr uno de mis proyectos de vida, agradezco por esperarme, acompañarme y por su comprensión como hija, deseo de todo corazón que este esfuerzo haya sido un ejemplo para su educación.

A mi esposo Carlos por su apoyo incondicional, por su acompañamiento, por motivarme a luchar por el título que hoy logro, por inspirar ese amor, importancia y dedicación.

A mi hermana Angelica por enseñarme a ser fuerte y a vivir a pesar de las adversidades de la vida, un gran ejemplo de superación para mi vida.

Por último, dedico este trabajo a ese sueño hecho realidad llamado Tienda Pastel, el cual surgió de los aprendizajes que me ha entregado la carrera de Administración de Empresas y que con mucho esfuerzo ha salido adelante.

### **Agradecimientos**

Principalmente doy gracias a Dios ya que siempre con su ayuda, a pesar de los sacrificios, esfuerzos y dificultades durante mi carrera, logré cumplir uno de mis tantos sueños, finalizar mi meta universitaria.

A las personas que estuvieron presentes, me apoyaron y que entendieron que lo único que nos queda en la vida es el estudio, que la educación tiene un gran aporte en la sociedad y que nos adentra a ser empáticos y pensar siempre en el bien común.

Agradezco a los compañeros con los cuales trabaje en equipo en muchas oportunidades y a los maestros que nos brindaron sus conocimientos y apoyo.

## Resumen

La pastelería y repostería toma cada vez más fuerza y competitividad en el mercado.

Tradicionalmente el mundo de la pastelería ha estado inmerso en las panaderías y algunos puntos de venta, por tal motivo, se busca introducir en el mercado una idea de negocio que pueda cubrir diferentes necesidades, desde ofrecer un producto personalizado con sabor exclusivo que pueda ser consumido por personas diabéticas y que también cubra el mercado de personas que buscan productos más caseros.

Además, las nuevas tendencias en el mercado de la pastelería, lleva un exigente proceso de innovación y creatividad que se plasma en técnicas modernas para ofrecer los productos con la personalización que se requiere, donde se brindará una exclusividad tanto en sabores como en decoraciones.

***Palabras claves:*** Cocina oculta, emprendimiento, sistema de inventarios, proceso artesanal, productos personalizados, repostería, edulcorante, diabetes.

### **Abstract**

Pastry and confectionery is gaining more and more strength and competitiveness in the market, traditionally the world of pastry has been immersed in bakeries and some points of sale, for this reason, it is sought to introduce in the market a business idea that can cover different needs, from offering a personalized product with an exclusive flavor that can also be consumed by diabetic people and that also covers the market of people who are looking for more homemade products.

In addition, the new trends in the pastry market require a demanding process of innovation and creativity that is embodied in modern techniques to offer products with the required customization, where exclusivity will be provided in both flavors and decorations.

**Keywords:** Hidden kitchen, entrepreneurship, inventory system, artisanal process, personalized products, confectionery, sweetener, diabetes.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	13
Objetivos .....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos.....	21
Metodología .....	22
Marco Teórico.....	23
Marco Conceptual.....	26
Marco Institucional .....	29
Registro de la marca en redes sociales.....	29
Estructura organizacional.....	30
Funciones de los cargos .....	31
Historia.....	32
Misión .....	33
Visión.....	33
Valores .....	33
Marco Legal .....	35
La ley de protección de datos personales - Ley 1581 de 2012 .....	35
Certificado manipulación de alimentos .....	35
Matrícula mercantil.....	35
Reglamento técnico etiquetado de alimentos.....	36

Estudio de Viabilidad Económica.....	37
Inversión .....	37
Punto de equilibrio.....	39
Flujo de caja proyectado.....	42
Escenario realista .....	43
Escenario optimista.....	44
Escenario pesimista.....	45
Relación beneficio costo.....	47
Conclusión viabilidad económica.....	48
Estudio de Mercado .....	50
Propuesta de valor.....	50
Penetración del mercado.....	51
Desarrollo del mercado.....	51
Desarrollo del producto.....	51
Catálogo de productos.....	51
Estrategia de Precio.....	54
Precio de la competencia .....	54
Precio que está dispuesto a pagar el cliente .....	55
Estrategia de precios para Tienda Pastel – Penetración.....	55
Diversificación.....	55
Posicionamiento del producto y de la marca .....	56
Proveedores.....	56
Competencia .....	56

Análisis cinco fuerzas Michael Porter .....	56
Clientes .....	57
Perfil del cliente .....	58
Mapa de Empatía .....	59
Sistema de Distribución .....	59
Microentorno.....	60
Macroentorno.....	60
Análisis PESTEL .....	60
Análisis DOFA.....	65
Flujograma de procesos: .....	67
Solicitud de pedido por parte del cliente.....	68
Formato de pedidos.....	68
Producción .....	69
Proceso de empaque.....	69
Entrega .....	69
Proceso de pago .....	69
Comparativos de competidores.....	69
Comparativo de proveedores .....	70
Estudio de Viabilidad Ambiental y Social.....	71
Lista de chequeo RSE Social .....	73
Conclusiones .....	75
Referencias Bibliográficas .....	77

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Datos generales del cargo Chef Pastelero y Administrador(a).....	31
<b>Tabla 2:</b> Valores de la empresa Tienda Pastel. ....	33
<b>Tabla 3:</b> Inversión para maquinaria y equipo. ....	37
<b>Tabla 4:</b> Inversión para adecuación y registro de marca .....	39
<b>Tabla 5:</b> Costo variable unitario para una torta de 30 porciones .....	40
<b>Tabla 6:</b> Costos fijos al año.....	41
<b>Tabla 7:</b> Incrementos en el Precio, Costo variable unitario y Costos fijos para el escenario realista.....	43
<b>Tabla 8:</b> Flujo de caja proyectado para el escenario realista (cifras en millones) .....	44
<b>Tabla 9:</b> Incrementos en el Precio, Costo variable unitario y Costos fijos para el escenario optimista.....	44
<b>Tabla 10:</b> Flujo de caja proyectado para el escenario optimista (cifras en millones).....	45
<b>Tabla 11:</b> Incrementos en el Precio, Costo variable unitario y Costos fijos para el escenario pesimista .....	46
<b>Tabla 12:</b> Flujo de caja proyectado para el escenario pesimista (cifras en millones).....	46
<b>Tabla 13:</b> RBC de los escenarios realista, optimista y pesimista (cifras en millones) .....	48
<b>Tabla 14:</b> Precios de la competencia para una torta de 30 porciones .....	55
<b>Tabla 15:</b> Perfil del cliente objetivo.....	58
<b>Tabla 16:</b> Análisis PESTEL de Tienda Pastel .....	60
<b>Tabla 17:</b> Análisis DOFA de Tienda Pastel.....	65
<b>Tabla 18:</b> Comparativo de los competidores .....	69
<b>Tabla 19:</b> Comparativo de proveedores .....	70

<b>Tabla 20:</b> Evaluación del Componente Ambiental .....	71
<b>Tabla 21:</b> Lista de chequeo RSE Social.....	73

## Lista de Figuras

<b>Ilustración 1:</b> Logo en Instagram de Tienda Pastel.....	30
<b>Ilustración 2:</b> Estructura organizacional de Tienda Pastel. ....	30
<b>Ilustración 3:</b> Menú de las tortas artesanales.....	52
<b>Ilustración 4:</b> Tortas personalizadas .....	53
<b>Ilustración 5:</b> Rellenos de las tortas.....	54
<b>Ilustración 6:</b> Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	57
<b>Ilustración 7:</b> Mapa de empatía. ....	59
<b>Ilustración 8:</b> Flujograma de procesos.....	67
<b>Ilustración 9:</b> Formato de pedidos. ....	68

## **Introducción**

La intención del presente trabajo como opción de proyecto aplicado es evaluar la factibilidad y sostenibilidad de la idea de negocio Tienda Pastel, para ello se requiere conocer las necesidades del mercado con respecto al consumo de productos de pastelería y repostería, así mismo, estudiar la viabilidad económica teniendo en cuenta la inversión, el punto de equilibrio, flujo de caja proyectado y tipo de inventarios que se emplearía, en este trabajo se detallan escenarios con una proyección que permite analizar situaciones económicas para el negocio y con ello evidenciar los resultados de cada escenario.

Teniendo en cuenta las exigencias del mercado, la idea de negocio tiene como objetivo, brindar un valor agregado a los productos de pastelería y repostería, ya que las preparaciones se realizan de una manera artesanal, alejándose de los productos industriales. En el contenido del trabajo se detallan algunos diferenciales entre estos dos tipos de preparaciones.

De acuerdo con lo anterior, se presentarán el estudio de mercado, el estudio de viabilidad social, ambiental y económica, donde se podrán observar los resultados de preferencias por parte de los consumidores y el impacto del negocio desde lo social y lo ambiental.

## Planteamiento del Problema

Durante la pandemia por COVID 19, se experimentaron muchos cambios en el comportamiento y hábito de compra y consumo de productos, pasando de la compra física al uso de tecnologías, lo que llevo igualmente y fue un reto para el sector de la repostería, (Mejía, 2020), que le permitiera a este mismo sector adaptarse a las nuevas realidades y asumir estos nuevos cambios. Dentro de las muchas estrategias implementadas entre muchas otras estuvieron las decoraciones personalizadas, lo anterior se evidencio en los pedidos que se recibían en Tienda Pastel, adicionalmente, se identificó que los consumidores cada vez más buscan salirse de lo tradicional, prefieren productos con sabores exclusivos y una decoración más elaborada, además, teniendo en cuenta que los ingredientes que se utilizan tienen un alto aporte calórico y sacarosa en los pasteles, algunos consumidores esperan encontrar alternativas para personas con enfermedades como la diabetes, según un informe la publicación *así vamos en salud* (2022) frente a los resultados de personas diagnosticadas con diabetes, en el 2022 se presentaron 13.1 diagnósticos por cada 100 habitantes, la mayor tasa de mortalidad se presentan en los Santanderes, San Andrés y Meta y muy cerca esta el Valle del Cauca y el departamento del Atlántico.

Con el fin de ofrecer productos de pastelería para personas con diabetes, quienes deben mantener un control del índice glucémico, se recomienda mantener un consumo regulado de alimentos con bajos contenidos de azúcares simples, ya que cada vez los consumidores se informan de los alimentos que consumen desde los ingredientes hasta la preparación y de cómo algunos factores impactan la salud, según una encuesta realizada, el 78% de los consumidores en Colombia quieren tener conocimiento sobre estos factores, la idea de negocio utilizaría en sus preparaciones un ingrediente alternativo al azúcar apropiado para el consumo, especialmente para personas con diagnóstico de diabetes (Tettay, 2021).

Por consiguiente, en el 2019 surge como idea de negocio Tienda Pastel, un emprendimiento cuyo propósito es satisfacer estas necesidades, empleando como factor diferenciador la elaboración de productos de pastelería y repostería con materia prima de alta calidad y procesos artesanales, que permitan mantener un balance entre los ingredientes que se utilizan, los cuales en su mayoría son naturales sin conservantes artificiales.

Cabe destacar la importancia de los productos artesanales en términos de alimentos los cuales se diferencian en gran medida de los industriales, ya que estos últimos tienen como fin, comercializarse de otras formas donde pierden su valor alimenticio, mientras que los productos artesanales se caracterizan por sus preparaciones que incluyen un gran trabajo humano creativo y la materia prima utilizada (Marx, 1978).

Es necesario resaltar que los alimentos artesanales se asocian con un tipo de alimentación diferente, relacionado “con la buena salud de las personas y con una calidad de vida distinta y saludable, aspectos por los cuales se consideran mejores para su consumo que los productos industrializados” (Trichopoulou, et al, 2006, Pág. 17). Es de resaltar que muchas preparaciones sobre todo las mediterráneas tienen fundamento en lo artesanal y creativo, pero además, aportando beneficio para la salud, extendiéndose en estudios comparativos a lo largo de América Latina

Así mismo, la producción de alimentos artesanales tiene potencial por el interés y la valoración cultural de la materia prima con los cuales son elaborados, lo cual tiene la facultad de dar valor diferencial tanto para la empresa como para el cliente, que tiene en cuenta ingredientes producidos de manera local (Camacho et al, 2018).

Sin lugar a duda, en Tienda Pastel hemos evidenciado que los procesos industriales en la pastelería y repostería tienen varias diferencias comparado con los procesos artesanales, una de

ellas es la elaboración, en un proceso artesanal se emplean técnicas y herramientas en su gran mayoría de uso manual y con mediciones más artesanales y basadas en experiencias, guiadas con recetas tradicionales y con menos maquinarias industriales que producen grandes tamaños y cantidades. Por otra parte, un factor diferenciador es el uso de los ingredientes, en un proceso industrial se utiliza una mayor cantidad de harinas, azúcar y materias grasas, en comparación con un proceso artesanal, también se sustituyen muchos ingredientes de menor calidad, empleando una mayor cantidad de conservantes artificiales y dándole menor uso a los productos naturales.

Cabe destacar que, tradicionalmente las tortas o pasteles se han comercializado a través de panaderías y pastelerías, donde los consumidores se acercan al punto de venta físico y compran las tortas que ya están en la vitrina; estos productos normalmente no son frescos, ya que están en el mostrador y son preparados con anticipación, lo cual afecta la calidad del producto. Por otra parte, en algunos puntos de venta se puede tener la oportunidad de personalizar el producto, sin embargo, se personalizan con técnicas tradicionales y en cuanto a los sabores que se ofrecen en la mayoría de los puntos de venta son elaborados con recetas convencionales.

Según el estudio anual "Taste Tomorrow" realizado entre IPSOS y Puratos que investiga las tendencias y comportamientos de los consumidores en el sector de la panadería, pastelería y chocolatería en todo el mundo. En este estudio se logró identificar que, dentro de las preferencias indiscutiblemente esta el sabor, seguido de la apariencia del producto, su presentación que se asocia con la calidad y buen sabor, por lo menos así lo dicen el 53% de las personas que consumen este tipo de productos (Muñoz, 2021).

Otro aspecto importante por lo menos para el 56% de las personas que consumen este tipo de productos, es el aroma como factor que atrae despertando sensaciones olfativas únicas que despiertan rápidamente el deseo de comprar productos de estas industrias, por tal motivo, la

idea de negocio cubriría esta necesidad de aquellos clientes que buscan un producto más personalizado, más fresco y de calidad (Muñoz, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, la idea de negocio surge por las nuevas tendencias en la pastelería y repostería, donde cada vez más el consumidor busca productos innovadores, creativos desde el sabor hasta la presentación. Adicionalmente surge, por la necesidad de cubrir la personalización de los productos combinando técnicas modernas y artesanales como el uso de texturizadores, drip cakes, fault line, efecto naked y semi naked, decoraciones con papel comestible, que ahora se extiende a las paredes de las tortas y deja de ser exclusivo para el tope (Iberian Press, 2020). Estas técnicas se adaptan a las preferencias del consumidor, ya que hoy en día las personas buscan cada vez más exclusividad en sus eventos y celebraciones.

Por lo tanto, esta propuesta de emprendimiento hace énfasis en la técnica de decoración de los productos y la diversidad de sabores, que surgen integrando diferentes ingredientes, que se salen del contexto de lo tradicional y que son llamativos para el consumidor, teniendo en cuenta este último punto, la idea de negocio promocionará por medio de redes sociales los productos, donde los clientes podrán observar los detalles de decoración y elaboración, lo cual facilita la elección de compra, además, teniendo en cuenta el auge de las compras en línea, tendencia que puede ser aprovechada por Tienda Pastel. “Este crecimiento ya se puede ver en distintos sectores, por ejemplo, un grupo de encuestados señalaron que considerarán comprar en línea productos como pan 30%, repostería 37% y chocolatería 39%” (Muñoz, 2021).

Dentro de los factores que facilitan y motivan la creación de una empresa de estas características, es su versatilidad, la innovación la creatividad y la facilidad con la que esta puede hacer presencia sin requerir un espacio físico y que mediante una pasarela de fotos o videos pueden impactar las redes sociales, lo cual llama la atención del consumidor, además,

presentando una disminución significativa tanto en los costos como en los gastos del negocio, lo cual favorece en la reducción de la inversión.

## Justificación

El cumpleaños de una persona es el aniversario de su nacimiento, donde la celebración se remonta desde tiempos antiguos, quienes celebraban una vez al mes de acuerdo con la lectura empleada del tiempo, para ellos un año era un mes del calendario actual, sin embargo, años después el calendario fue modificado y debido a esto, el ritual de la celebración de cumpleaños fue definido que se realice una vez al año. En Grecia la celebración de cumpleaños se realizaba solamente al cabeza de la familia, donde grandes reposteros competían por ofrecer un pastel especial, con solo dos ingredientes harina y miel, de forma redonda y con velas a su alrededor que por costumbres protegían al homenajeado durante un año (Bejarano, 2011). La tradición de incluir un pastel en las celebraciones de cumpleaños se ha conservado y se ha ampliado alrededor del mundo, en diferentes países y culturas, incluso el pastel se emplea también en otro tipo de celebraciones y festividades, tales como matrimonios, graduaciones, eventos, entre otros.

Por lo anterior, se considera importante por tradición que en la celebración de cumpleaños este presente en la mesa un pastel o torta, con ello, se presenta la propuesta de negocio Tienda Pastel, la cual estaría enfocada en brindar un valor diferencial, ya que las tortas se prepararán con ingredientes de calidad, de una forma más artesanal y no industrial, garantizando que los productos sean frescos y no contengan conservantes artificiales, ni aditivos que pueden afectar desde el sabor hasta la salud de los consumidores.

Es importante resaltar que las tortas y los pasteles son productos que gustan a un gran número de personas, no obstante, existe un segmento de consumidores a los cuales por temas de salud no les es posible consumir este tipo de alimentos, tales como las personas con diabetes, en Colombia para el año 2019 había un total de 1.294.940 personas diagnosticadas con esta enfermedad (Ministerio de Salud, 2020). Por tal razón, con la intención de cubrir este grupo de

consumidores, en Tienda Pastel se ofrecerán tortas preparadas con Dolcerra, un edulcorante que no produce cambios en el sabor ni en la estructura de las preparaciones y está especialmente formulado para diabéticos, inclusive, la Dolcerra es una alternativa para consumidores que hoy en día buscan productos sin azúcar, teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar que la Dolcerra es apta para la elaboración de tortas debido a su aporte calórico y compatible con los demás ingredientes que se utilizan para la elaboración de productos de pastelería y repostería.

Adicionalmente, se busca cubrir la necesidad a consumidores en eventos y celebraciones personales, sociales, entre otras, donde puedan tener a disposición mesas con productos de repostería para brindar como pasabocas a sus invitados o empresas, quienes hoy en día buscan productos de pastelería y repostería personalizados con la marca de sus negocios para brindar a sus empleados en diferentes celebraciones durante el año, donde la innovación en la decoración son protagonistas. Conjuntamente, para aquellos consumidores que no celebran eventos especiales y buscan una línea de productos artesanales sin decoraciones, se tendrá una línea casera que les permitirá tener algo más sencillo para celebrar, vale la pena resaltar que este tipo de pasteles se caracterizan por ser de tipo gourmet, no llevan coberturas ya que se utilizan técnicas muy versátiles como el naked o seminaked (tortas desnudas o semi desnudas), y su decoración es con confituras naturales que también estarían preparadas de manera artesanal por Tienda Pastel.

Por consiguiente, es importante destacar que para este tipo de negocios no se requiere una especialización en particular, ya que la preparación de muchos de los productos se realiza de forma autodidacta, teniendo en cuenta la diversidad de ingredientes que se usan en la pastelería y repostería. La cocina es un oficio que se divide en dos: los que estudian en una academia y los

que aprenden por cuenta propia (Velásquez, 2016). Una de las ventajas es que este tipo de negocios no requiere de mucho personal.

Cabe señalar que a través de esta propuesta y la experiencia obtenida a lo largo del tiempo en que Tienda Pastel ha desarrollado su actividad encuentra necesario implementar un sistema que permita mantener un stock de inventarios reducido, lo cual impactaría positivamente en los costos de almacenamiento de los insumos y obteniendo un control de los productos perecederos, evitando pérdidas para la empresa.

Finalmente, la propuesta pretende marcar la diferencia al ofrecer ideas innovadoras, decoraciones exclusivas y diseños personalizados utilizando técnicas de repostería artesanales y decoraciones modernas, lo cual, permite que el negocio tenga una mayor rentabilidad y sea sostenible.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la factibilidad para la producción de productos de repostería y pastelería personalizada en la ciudad de Cal

### **Objetivos Específicos**

Determinar la viabilidad económica del negocio, identificando el presupuesto, el punto de equilibrio, la proyección en ventas, costos y el flujo de caja del proyecto.

Realizar estudio de mercado para conocer las preferencias del mercado objetivo.

Estimar la valoración del proyecto en lo social y ambiental, teniendo en cuenta la normatividad vigente.

## **Metodología**

El proyecto plantea la metodología exploratoria y mixta, teniendo en cuenta que se trata de un proyecto aplicado. Para la parte cualitativa se analizaron diferentes componentes del estudio de mercado, con el propósito de realizar una correcta aplicación y desarrollo del proyecto, así mismo, para la parte cuantitativa se estructuró el estudio de viabilidad económica para la idea de negocio Tienda Pastel, empleando métodos de administración y finanzas, con el objetivo de simular diferentes escenarios y tener datos aproximados de la factibilidad económica del negocio.

## Marco Teórico

El origen de la pastelería está ligada a el uso de productos como el azucar, donde los griegos y los romanos evolucionaron en el arte pastelero, las recetas y formas pasteleras. Para el siglo XVI, la pastelería empezó a tener un crecimiento importante por la creación de muchas recetas y nuevas técnicas, algunas de ellas actualmente existen y que son preparadas tal y como fueron en su origen. Posteriormente, en el siglo XIX, se publicó la primera obra de pastelería moderna guiada por una receta, estilos de elaboración, utensilios y materias primas, fue así el comienzo de la industria pastelera donde las personas que desempeñaban el oficio de pasteleros eran nombradas como “Maestros del arte de la pastelería” (Herrera, 2019).

De igual forma, en la actualidad la mayoría de “las industrias de alimentos buscan satisfacer el mercado con productos funcionales e innovadores con formas, colores y texturas novedosas, teniendo en cuenta las necesidades actuales y exigencias de los consumidores” (Palacio et al., 2017, Pág. 142).

Es importante destacar que en Colombia y según un artículo del Diario la Republica para el 2018 siendo el dato más reciente, existen aproximadamente 25 mil microempresas de este tipo. La mayoría se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá con cerca de 8.000 establecimientos y Cali alberga el 10 de ese total es decir, 2500, la ciudad de Cali ocupa el segundo lugar de mayor consumo de productos de panadería y pastelería, donde hay una tendencia de crecimiento en el consumo de productos funcionales, naturales y más artesanales donde se conserven los colores, sabores y texturas, los cuales se pretenden posicionar en el mercado manteniendo la tradición con una combinación de innovación y tecnología. Cabe señalar que una de las mayores tendencias por preferencia de los consumidores es que buscan productos más artesanales con menos azúcar y que incluyan frutas, para lo cual es importante que las pastelerías brinden un

portafolio amplio de este tipo de productos que son tendencia para los consumidores, con esto, es importante que se puedan proporcionar productos con materias primas de calidad, ya que en Colombia este tipo de productos dulces tienen un mayor consumo (Salazar, 2017).

Por tanto, la pastelería y repostería se han convertido en infaltables dentro del menú de las celebraciones y eventos sociales, los pasteleros en Colombia deben arriesgarse un poco más y presentar propuestas nuevas. Uno de los enfoques de la propuesta es brindar al consumidor la personalización de los productos, teniendo en cuenta, que en Colombia tienen una mayor tendencia a comprar todo lo que visualmente le llama la atención (Sánchez, 2018).

De ello resulta necesario decir la demanda de este tipo de productos es cada vez más exigente y que busca algo diferente, con esta propuesta se pretende presentar productos adaptados a las nuevas tendencias del mercado de la pastelería y la repostería, ya que con tanta diversidad y restricción que se ve en cada persona algunos pasteles son elaborados con ingredientes que prácticamente no contienen azúcar o es reemplazado este ingrediente por edulcorantes que incluso una persona diabética podría consumir (Sánchez, 2018).

Ahora bien, lo anterior sería el segundo enfoque que la propuesta de negocio busca cubrir específicamente como es el grupo de personas diabéticas, a los cuales se les ofrecerían productos de pastelería y repostería elaborados con Dolcerra, un producto a base de una mezcla edulcorada con estevia, especialmente balanceada, para sustituir azúcar en formulaciones a base de leche reducido en calorías.

Es necesario resaltar, que para mostrar de una forma diferente las nuevas técnicas innovadoras y creativas que se ofrecen en el mundo de la pastelería, es importante aprovechar las redes sociales, ya que es un sector de la economía que crece de forma positiva, además del despliegue y alta presencia en diferentes medios de comunicación (Salazar, 2017).

Uno de los mecanismos que mayor auge tiene para el crecimiento empresarial de numerosos sectores es la tecnología digital que permite generar mercadeo, ya que facilita la difusión y publicidad no solo de los productos que se ofrecen, sino también de los procesos que se realizan para la elaboración de los productos, generando una relación más directa con el consumidor (Kannan y Li, 2017).

Por otro lado, la propuesta busca que la empresa tenga un stock de inventarios reducido aplicando el sistema PULL, este es un sistema donde la demanda del producto final desencadena un jalonamiento de materiales a través de todo el sistema de producción, con aprovechamiento de la información en tiempo real para controlar el trabajo en proceso y los inventarios (Baron, López y Mejía, 2012). Una de las razones por las cuales se desea implementar el sistema PULL en el negocio es porque proporciona niveles de inventarios bajos, debido a su respuesta con respecto a las condiciones particulares de la demanda y a los costos en cada punto de abastecimiento (Ballou, 2004).

## **Marco Conceptual**

### **Cocina oculta:**

También conocidas como cocinas virtuales, cocinas en la nube, cocinas fantasmas o Dark Kitchen en inglés, el cual gira en torno al concepto de vender comida exclusivamente a domicilio o que los clientes recojan sus pedidos ellos mismos, preparando la comida una vez llega un pedido (Vera Pacheco, 2021).

### **Estudio de factibilidad:**

Permite determinar si es factible o no la implementación de un proyecto.

### **Sistema Pull:**

En el sistema pull, los clientes finales determinan la demanda y las empresas responden a esta demanda produciendo y suministrando los productos necesarios justo a tiempo. Esto reduce los costos de inventario y procura el manejo eficiente de la cadena de suministro, mejorando así la eficiencia y reducción de los desperdicios de producción.

### **Aprendizaje Autodidacta:**

Este término hace estrictamente referencia a aprender uno mismo en un acto autorreflexivo orientado por la curiosidad.

### **Artesanal:**

Productos que se preparan de una manera manual, siguiendo técnicas tradicionales, utilizando materias primas naturales básicas.

### **Pastel:**

Producto dulce a base de ingredientes secos y líquidos que al integrarse forman como producto final un alimento que se prepara con diferentes composiciones y tiene diferentes formas, los más comunes son circulares.

**Edulcorante:**

Un edulcorante es una sustancia que se utiliza para endulzar alimentos y bebidas. Se emplean como sustitutos del azúcar, ya sea porque tienen un sabor dulce intenso y bajo en calorías o porque no contienen calorías en absoluto.

Existen diferentes tipos de edulcorantes, algunos son de origen natural, como la Stevia, la fructosa y la miel, mientras que otros son sintéticos, como el aspartamo, la sacarina y la sucralosa.

**Sostenibilidad:**

La sostenibilidad es un concepto amplio que puede aplicarse a diversos ámbitos, como la gestión empresarial, la planificación urbana, la agricultura, la energía, la gestión de recursos naturales, entre otros. El objetivo principal de la sostenibilidad es garantizar el cuidado del entorno medio ambiental y todos los recursos naturales procurando su conservación.

**Aditivos:**

Sustancias alimentarias caracterizadas químicamente y controladas toxicológicamente, permiten prolongar el tiempo de duración y los componentes nutritivos de los alimentos, además, favorecen los procesos de fabricación de alimentos.

**Mercado:**

Un mercado es un espacio donde convergen tanto compradores como vendedores y compradores. Puede ser un lugar físico, o un espacio virtual, como una plataforma en línea. En términos más generales, el mercado se refiere a la totalidad de los compradores y vendedores de un producto o servicio en un área geográfica determinada. Este puede estar compuesto por una variedad de empresas que ofrecen productos y servicios similares, así como por los consumidores que buscan adquirirlos.

**Segmentación del mercado:**

La segmentación de mercados permite a las empresas identificar y comprender mejor a su público objetivo, y adaptar sus estrategias de marketing y productos para ofertar productos y servicios que satisfagan las necesidades de cada segmento. Al comprender las características únicas de cada segmento de mercado, las empresas pueden desarrollar mensajes de marketing más efectivos y personalizados, lo que les permite aumentar su eficacia en la captación y retención de clientes.

## **Marco Institucional**

Tienda Pastel es una idea de negocio que estará ubicada en el norte de la ciudad de Cali, se dedicará a la elaboración y comercialización de productos de pastelería y repostería tales como: pasteles personalizados, tortas artesanales, repostería temática y tortas para diabéticos.

En cuanto a la infraestructura Tienda Pastel, funcionará como cocina oculta donde se contará con los espacios adecuados para todos los procesos de elaboración, a diferencia de las pastelerías tradicionales donde se tiene un punto de venta y productos en vitrina, la ventaja de tener una cocina oculta es que se reducen costos fijos al no tener un punto de venta ya sea propio o arrendado, adicionalmente, los productos de Tienda Pastel, siempre se entregaran sobre pedido y no estarán disponibles en vitrinas, lo cual garantizara la frescura y calidad de los mismos.

Por lo anterior, parte la importancia de la implementación de la cocina oculta adoptando diferentes canales de venta, preferiblemente las redes sociales con estrategias de marketing digital, teniendo en cuenta que esto genera un bajo costo y permite llegar a más personas, ya que se pueden promocionar los productos por medio de catálogos interactivos, por lo tanto no se requiere de un punto físico para mostrar los productos.

### **Registro de la marca en redes sociales**

La idea de negocio estará disponible en la red social Instagram, lo cual ayuda a impulsar emprendimientos, ya que permite de manera gratuita compartir fotos y videos de los productos que se ofrecen. Nombre en Instagram: @tiendapastel1. En la Ilustración 1 se muestra el logo de Tienda Pastel que se utiliza en la red social Instagram.

**Ilustración 1:**

*Logo en Instagram de Tienda Pastel.*



Fuente: Autoría propia.

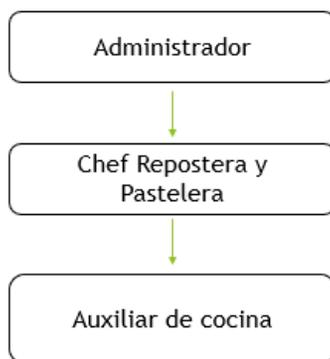
Nota: El diseño del logo representa elegancia y exclusividad.

**Estructura organizacional**

En la Ilustración 2 se presenta la estructura organizacional de Tienda Pastel.

**Ilustración 2:**

*Estructura organizacional de Tienda Pastel.*



Fuente: Autoría propia.

Nota: Inicialmente se contemplan solo tres cargos que son ejecutados por la misma persona.

## Funciones de los cargos

**Chef repostera, pastelera y Administrador (a):** Es la persona encargada de gestionar y dirigir todas las actividades de Tienda Pastel. Su función es planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir los recursos de la empresa, incluyendo los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales, para lograr los objetivos y metas de la Tienda.

Adicionalmente, será la encargada de las recetas, preparaciones y decoración de todo lo relacionado con los pedidos de pastelería y repostería. En la Tabla 1 están los datos generales, funciones y la descripción del cargo:

**Tabla 1:**

*Datos generales del cargo Chef Pastelero y Administrador(a).*

<b>Cargo</b>	<b>Chef Pastelero y Administrador (a)</b>
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Sexo</b>	Mujer
<b>Edad</b>	De 25 a 45 años.
<b>Estado civil</b>	n/a
<b>Estudios</b>	Tecnóloga o profesional en administración de empresas, Gastronomía, especialidad pastelería y repostería, especialización en cursos o talleres específicos en estos campos.
<b>Experiencia necesaria</b>	Mínimo dos años en cargos relacionados
<b>Área a quien reporta</b>	Financiera y Gerencia
<b>Salario</b>	\$ 1,500,000
<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>Funciones</b>	Encargado de administrar el negocio, control de pedidos, control de inventarios, encargado de compras, gestión de proveedores control de presupuesto, supervisión de recetas desde su preparación hasta la calidad del producto final. Planificación del menú dulce, crear y evaluar nuevas recetas

---

Encargado de la limpieza, orden de la cocina y utensilios.  
Encargado del mise and place: Organización, alistamiento, pesaje.

---

<b>Habilidades</b>	Confianza, responsabilidad, orientación a resultados, proactivo, excelente comunicación, relacionamiento, toma de decisiones, dominio en los métodos de elaboración, conocimiento de ingredientes, uso de técnicas de cocina, conocimiento de utensilios de cocina, trabajo en equipo, flexibilidad, creatividad, ordenado, cumplimiento de norma de manipulación de alimentos, dinamismo.
--------------------	--

---

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se describen los requerimientos que debe cumplir el administrador del negocio.

## **Historia**

La idea de negocio Tienda Pastel surgió en el año 2019, mientras el mundo atravesaba por una pandemia el COVID 19, esta idea de negocio empezó con la elaboración de un único estilo de pasteles y se ofrecían solamente dos sabores dentro del menú, se contaba con un equipamiento casero como un horno básico y una batidora de mano, mientras transcurría la pandemia las personas no podían hacer celebraciones como comúnmente se hacen en Colombia con familiares y amigos, entonces hacer un pastel pequeño y con decoraciones personalizadas se convirtió en tendencia, ya que era el centro de atención al no poder hacer una fiesta de gran tamaño, poco a poco la idea de negocio se fue reinventando y reinvertiendo para el mismo negocio, donde se pudo ubicar en un lugar con mayor comodidad, más amplio y en formato de cocina oculta, además, se adquirió en el corto plazo una maquinaria industrial para los procesos en que se requiere más rapidez sin alterar los procesos artesanales, estos mantienen la esencia en el producto, donde los procesos son más óptimos, ordenados y se pudo emplear un dimensionamiento para la producción de los productos de pastelería y repostería y una

planificación para el cumplimiento de los pedidos de manera asegurada, en la actualidad se cuenta con aproximadamente 500 clientes.

### **Misión**

Somos un emprendimiento enfocado en ofrecer productos de pastelería y repostería de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, al mismo tiempo que promovemos un modelo de desarrollo sostenible, innovando en los productos, manteniendo la calidad y un excelente servicio al cliente.

### **Visión**

Para el año 2025, ser una empresa inspiradora teniendo en cuenta su historia, además, ser una de las principales opciones para la compra de productos de pastelería y repostería en la ciudad de Cali.

### **Valores**

Para Tienda Pastel, es importante inculcar valores corporativos desde la parte interna hasta la externa, ya que estos influyen en los resultados del negocio y en la definición de objetivos, además, respaldan tanto la calidad de los productos como el servicio al cliente. En la Tabla 2 se describe el detalle de los valores.

### **Tabla 2:**

*Valores de la empresa Tienda Pastel.*

Confianza	Brindar al cliente una asesoría de punta a punta que le permita confiar en los productos que va a adquirir.
Comunicación	Mantener una buena comunicación con el cliente interno y externo lo cual permite mantener un excelente relacionamiento.
Servicio al cliente	Brindar un servicio al cliente bajo pilares fundamentales, donde el cliente pueda percibir la calidad no solo en los productos, sino también, en una atención personalizada, ágil y empática.
Honestidad	Trabajar desde la ética, con justicia, cumpliendo al cliente lo prometido, lo cual genera credibilidad.

Respeto	Comprender la necesidad de cada cliente y ofrecer de manera empática opciones que se ajusten a sus preferencias.
Responsabilidad	Construimos un plan que permita cumplir a cabalidad con las actividades que se planean, respondiendo por cada una de ellas.
Integridad	Hacer lo correcto desde el momento de la toma de pedidos hasta la entrega del producto final.
Compromiso	Generar un compromiso con el cumplimiento de los objetivos.
Transparencia	Brindar con claridad la información de los productos que se ofrecen, ya que esto genera confianza en nuestros clientes
Puntualidad	Cumplir con los tiempos de entrega prometidos al cliente.

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se relacionan los valores que tiene la empresa.

## **Marco Legal**

### **La ley de protección de datos personales - Ley 1581 de 2012**

La Ley 1581 de 2012 es la ley de protección de datos personales en Colombia. Esta ley tiene como objetivo proteger los derechos de las personas sobre sus datos personales, establecer las normas para su uso y protección, y garantizar que las empresas y entidades públicas cumplan con las obligaciones legales en este sentido. De acuerdo con lo anterior, autoriza el uso de su información para enviar mensajes de publicidad, darte a conocer nuestros productos, promociones e informarte acerca de nuestra marca. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2013).

### **Certificado manipulación de alimentos**

Resolución 2674 de 2013, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, es el encargado de regular y establecer las normas de higiene alimentaria en Colombia, y exige que todas las personas que manipulan alimentos obtengan el certificado de manipulación de alimentos. Este certificado debe ser expedido por una entidad acreditada por el Ministerio, y debe contener información sobre el curso de formación recibido y los conocimientos adquiridos sobre la manipulación de alimentos. (Ministerio de salud y protección social, 2013).

### **Matrícula mercantil**

La matrícula mercantil es un registro público que contiene información detallada sobre la empresa, como su razón social, NIT (Número de Identificación Tributaria), dirección, actividad económica, representantes legales, socios y accionistas, entre otros datos relevantes.

Inscripción en el RUT el cual es administrado por la DIAN, es un número de identificación asignado a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas en el país. Es un registro obligatorio para todas las personas y empresas que deban declarar y

pagar impuestos, y se utiliza como un medio para identificar a los contribuyentes ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (Cámara de comercio de Cali (S.F).

**Reglamento técnico etiquetado de alimentos**

Resolución 810 del 16 de junio de 2021. Reglamento técnico etiquetado de alimentos, expedida por el Ministerio de Salud y de la Protección Social, y la Ley 2120 del 30 de julio de 2021, aprobada por el Congreso de Colombia. (Ministerio de salud y protección social, 2021).

### Estudio de Viabilidad Económica

Esta parte del proyecto es necesaria para comprobar si la idea de negocio es rentable, en otras palabras, el estudio de viabilidad económica se realiza para validar si Tienda Pastel puede generar ganancias suficientes en el mediano y largo plazo.

Para ello, primero se determina la inversión necesaria para iniciar la idea de negocio, posteriormente, se fijan tanto los costos fijos como el costo variable unitario de las tortas a producir y vender, con el propósito de calcular el punto de equilibrio del proyecto, después se realiza un flujo de caja proyectado para establecer los ingresos y los egresos durante un periodo de 5 años, finalizando con el análisis costo / beneficio del negocio.

#### Inversión

Determinar la inversión inicial es importante para conocer la cantidad de dinero que se requiere para adquirir la maquinaria y el equipo con el cual se iniciará la operación del negocio.

En la Tabla 3 se describe el detalle de maquinaria y equipo necesario en Tienda Pastel:

**Tabla 3:**

*Inversión para maquinaria y equipo.*

Elemento	Descripción	Cantidad	Precio Total
Nevecón	Nevecón marca SAMSUNG, referencia Side By Side RS23T5B00S9/CO, capacidad 638 litros, tamaño 91 x 73 x 178 cm, peso 108 kg, voltaje 110 V, consumo 53.2kwh.	1	\$ 3,500,000
Horno	Horno marca ESSEN, referencia NI-YXY 12PA, 1 cámara, medidas de la cámara 55 x 75 x 20 cm., medidas externas 590 x 90 x 48 cm, peso 90 kg, gas natural, presión 0.5 Psi, temperatura entre 20 °C y 300 °C, voltaje 110 V.	1	\$ 3,700,000
Estufa	Estufa de empotrar marca MABE, referencia PM64I0, tamaño 56 x 48 x 8 cm, 4 puestos, gas natural, acero inoxidable, encendido eléctrico.	1	\$ 1,500,000

Batidora de pedestal	Batidora de pedestal marca KitchenAid, referencia Artizan KSM150PSBK, capacidad 4.7 l., tamaño 36 x 24 x 28 cm, peso 10.4 kg, 10 velocidades, acero inoxidable, voltaje 120 V, potencia 325 W, frecuencia 60 Hz.	1	\$ 1,350,000
Batidora de mano	Batidora de mano marca Wurden, referencia Wba-Hm-3002, tamaño 46 x 22 cm, peso 1.24 kg, 5 velocidades, voltaje 110 V, potencia 350 W.	1	\$ 100,000
Batidora de inmersión	Batidora de inmersión marca BLACK+DECKER, referencia HB2800B, 2 velocidades, voltaje 110 V, potencia 200 W.	1	\$ 100,000
Balanza	Balanza digital marca JCM, referencia KD-TCS, peso de precisión a 0.1 gramo, capacidad 1200 gramos, tamaño 16 x 16 cm, acero inoxidable, energía DC 9V, batería recargable 6V, rango tara 100%.	1	\$ 150,000
Elementos de cocina	Moldes, bandejas, recipientes, mangas, cortadores, mezcladores, entre otros.	1	\$ 400,000
Equipo de cómputo	Computador portátil e impresora	1	\$ 1,500,000
Equipo de oficina	Escritorio, silla, archivador	1	\$ 700,000
Total			\$ 13,000,000

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se relacionan toda la maquinaria y equipo necesario para iniciar con el negocio, así mismo, se describe la inversión inicial requerida para adquirir dichos elementos.

Cabe recordar que el negocio empleará una cocina oculta, la cual estará ubicada en una vivienda propia, por lo que no se requiere inversión para adquirir o alquilar un local, así mismo, el negocio no requiere de un punto de venta físico porque los pedidos se despacharán únicamente a domicilio o para que el cliente lo recoja por sus propios medios. No obstante, si se requiere inversión para la adecuación de la cocina oculta y para el registro de la marca, en la Tabla 4 se describe el detalle de la inversión:

**Tabla 4:***Inversión para adecuación y registro de marca*

Adecuación	Descripción	Precio Unitario
Cocina integral	Espacio total 3 x 7 metros, mesones en cuarzo, muebles y estanterías de cocina en aglomerado y MDF.	\$ 10,500,000
Instalación gas natural y eléctrica	Alimentación para el horno y la estufa	\$ 800,000
Registro de marca	Registro, gastos notariales y cámara de comercio	\$ 1,200,000
Total		\$ 12,500,000

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestra la inversión necesaria para la adecuación de la cocina oculta y el registro de marca.

De esta manera, se establece que la inversión total necesaria es de \$ 25,500,000, los cuales serán obtenidos de recursos propios, no se requiere financiación.

**Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio se refiere al nivel de ventas o ingresos necesarios para que una empresa o negocio cubra sus costos totales, sin obtener beneficios ni pérdidas. En otras palabras, es el punto en el cual los ingresos generados por la venta de productos o servicios son iguales a los costos totales de producción y operación de la empresa “0” (Salvatore, 1982), por lo tanto, calcular el punto de equilibrio es relevante para conocer la cantidad de tortas que se deben producir en un determinado tiempo para cubrir exactamente los costos que se generaron durante dicho lapso, pero sin generar ganancias.

Para el cálculo del punto de equilibrio se deben tener en cuenta el costo variable unitario, los costos fijos y el precio. El costo variable unitario es el costo que tiene cada unidad de producto fabricado, en este caso se toma como base los costos de los insumos necesarios para preparar para una torta de 30 porciones. En la Tabla 5 se describen dichos costos:

**Tabla 5:***Costo variable unitario para una torta de 30 porciones*

Descripción	Unidad de medida	Cantidad por unidad	Precio unitario
Harina	Gramo	435	\$ 1,360
Fécula	Gramo	23	\$ 120
Azúcar	Gramo	439	\$ 2,810
Huevos AA	Gramo	275	\$ 2,930
Aceite	Mililitro	238	\$ 2,860
Polvo hornear	Gramo	9	\$ 70
Pasta aroma	Gramo	5	\$ 580
Sal	Gramo	1	\$ 10
Zumo	Mililitro	146	\$ 1,170
Crema de Leche	Mililitro	229	\$ 2,750
Mantequilla	Gramo	200	\$ 6,800
Relleno	Gramo	100	\$ 1,120
Sirope	Mililitro	10	\$ 720
Caja para empaque	Unidad	1	\$ 5,200
Base de icopor	Unidad	1	\$ 100
Base de torta	Unidad	1	\$ 4,800
Tóper	Unidad	1	\$ 1,500
		<b>Total</b>	<b>\$ 34,900</b>

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestra el costo variable unitario de una torta de 30 porciones.

Por otra parte, los costos fijos corresponden a los costos que se deben pagar durante un periodo de tiempo indiferente de la cantidad de productos vendidos, para el caso de Tienda Pastel los costos fijos serían los salarios del Administrador, Chef Pastelero y Auxiliar de Cocina, también serían los servicios públicos y la dotación. Cabe anotar que solo se cuenta con el salario de una sola persona, correspondiente a la persona que presenta este proyecto quien en un principio desempeñaría los tres cargos, tampoco se incluyen cuotas financieras porque la

inversión se realiza con recursos propios, y no se incluyen costos por domicilios porque estos son asumidos por los clientes. En la Tabla 6 se describen los costos fijos correspondientes al primer año del negocio:

**Tabla 6:**

*Costos fijos al año*

<b>Tipo</b>	<b>Periodos en el año</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Salarios	12	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Servicio de energía y agua	12	\$ 80,000	\$ 960,000
Plan pospago telefonía celular	12	\$ 35,000	\$ 420,000
Servicio de gas natural	12	\$ 15,000	\$ 180,000
Dotación uniforme chef	1	\$ 80,000	\$ 80,000
<b>Total</b>			<b>\$ 19,560,000</b>

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran los costos fijos anualizados del negocio.

Teniendo en cuenta el estudio realizado a cuatro pastelerías de la competencia se evidencio que el precio promedio de una torta de 30 porciones es de \$ 120,000, de esta manera, se puede determinar el punto de equilibrio, teniendo en cuenta que el costo variable unitario es de \$ 34,900 y los costos fijos son de \$ 19,560,000:

*P: Precio*

*C<sub>vu</sub>: Costo variable unitario*

*C<sub>f</sub>: Costos fijos*

*Q<sub>e</sub>: Punto de equilibrio*

$$Q_e = \frac{C_f}{P - C_{vu}} = \frac{19,560,000}{120,000 - 34,900} = 230$$

Por lo tanto, el punto de equilibrio del proyecto, con base en una torta de 30 porciones, es de 230 unidades, este número corresponde a las cantidades que se deben producir y vender en el para el año 1 con el fin de cubrir tanto los costos fijos y los costos variables, al producir y vender

230 tortas al año no se obtienen ganancias, pero tampoco se perciben pérdidas. Conocer el punto de equilibrio es relevante para construir el flujo de caja proyectado del negocio.

### **Flujo de caja proyectado**

El flujo de caja es una herramienta financiera, que permite estimar los ingresos y egresos en efectivo que se producirán en un horizonte temporal de largo plazo, de esta manera, se facilita la toma de decisiones para saber cuánto de ese efectivo se puede retirar sin afectar la continuidad del negocio (Briceño, 2013).

En este punto se plantean 3 escenarios: realista, optimista y pesimista. Para cada escenario se elabora un flujo de caja proyectado a 5 años.

Es de tener en cuenta que por lo general el flujo de caja contempla el pago del servicio a la deuda, dicho rubro corresponde a las cuotas que se pagan para cubrir la deuda financiera, pero como la inversión que se estimó en un principio se asume con recursos propios entonces no es necesario incluir en el flujo de caja el servicio a la deuda.

Del mismo modo, el flujo de caja proyectado contempla cuentas por cobrar y no se contemplan cuentas por pagar, dado a que las ventas de las tortas y las compras de materia prima e insumos se realizarán de contado.

No obstante, sí se tendrán en cuenta dividendos y la depreciación de los activos fijos, estimando una vida útil de 10 años, se tiene en cuenta como activos fijos la maquinaria y equipo relacionadas. En la Tabla 1, dichos activos equivalen a \$13,000,000, por lo tanto, la depreciación anual de los activos fijos es de:

$$\text{Depreciación Activos Fijos} = \frac{13,000,000}{10} = 1,300,000$$

### Escenario realista

Se inicia la elaboración de este escenario teniendo en cuenta que el valor obtenido en el punto de equilibrio es de 230 unidades a producir y vender, por lo tanto, se plantea la venta de 300 unidades de tortas para cada año, en el año 1 el precio de la torta es de \$120,000, incrementándose cada año en un 4%, además, los costos variables y costos fijos serán proporcionales en cada año a los ingresos por ventas, es decir del 4%. En la Tabla 7 se describen estos incrementos:

**Tabla 7:**

*Incrementos en el Precio, Costo variable unitario y Costos fijos para el escenario realista*

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario	\$ 120,000	\$ 125,000	\$ 130,000	\$ 135,000	\$ 140,000
Unidades a producir y vender	300	300	300	300	300
Ingresos por ventas	\$ 36,000,000	\$ 37,500,000	\$ 39,000,000	\$ 40,500,000	\$ 42,000,000
Costo variable unitario	\$ 34,900	\$ 36,400	\$ 37,900	\$ 39,400	\$ 40,900
Costo variable total	\$ 10,470,000	\$ 10,920,000	\$ 11,370,000	\$ 11,820,000	\$ 12,270,000
Costos fijos	\$ 19,560,000	\$ 20,375,000	\$ 21,190,000	\$ 22,005,000	\$ 22,820,000

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran las variaciones proyectadas a 5 años de los ingresos y los costos en el escenario realista.

A partir de este punto, se les llamarán Ingresos Operacionales a los valores obtenidos como ingresos por ventas (precio unitario \* unidades a producir y vender), del mismo modo, se le llamará Costos al costo variable total (costo variable unitario \* unidades a producir y vender), finalmente, se les llamará Gastos a los costos fijos.

Cabe anotar que para el escenario realista se contemplan unos dividendos correspondientes al 50% del saldo (Ingresos – Costos – Gastos). En la Tabla 8 se relaciona el flujo de caja proyectado para el escenario realista:

**Tabla 8:***Flujo de caja proyectado para el escenario realista (cifras en millones)*

Conceptos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos										
Ingresos operacionales	\$ 36.0	100%	\$ 37.5	100%	\$ 39.0	100%	\$ 40.5	100%	\$ 42.0	100%
Total ingresos	\$ 36.0	100%	\$ 37.5	100%	\$ 39.0	100%	\$ 40.5	100%	\$ 42.0	100%
Egresos										
Costos	\$ 10.5	29%	\$ 10.9	29%	\$ 11.4	29%	\$ 11.8	29%	\$ 12.3	29%
Gastos	\$ 19.6	54%	\$ 20.4	54%	\$ 21.2	54%	\$ 22.0	54%	\$ 22.8	54%
Total egresos	\$ 30.0	83%	\$ 31.3	83%	\$ 32.6	83%	\$ 33.8	84%	\$ 35.1	84%
Saldo	\$ 6.0	17%	\$ 6.2	17%	\$ 6.4	17%	\$ 6.7	16%	\$ 6.9	16%
Caja inicial	\$ 0.0	0%	\$ 1.7	4%	\$ 3.5	9%	\$ 5.4	13%	\$ 7.4	18%
Depreciación	\$ 1.3	4%	\$ 1.3	3%	\$ 1.3	3%	\$ 1.3	3%	\$ 1.3	3%
Dividendos	\$ 3.0	8%	\$ 3.1	8%	\$ 3.2	8%	\$ 3.3	8%	\$ 3.5	8%
Caja final	\$ 1.7	5%	\$ 3.5	9%	\$ 5.4	14%	\$ 7.4	18%	\$ 9.6	23%

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran el flujo de caja proyectado a 5 años del escenario realista.

**Escenario optimista**

Para este escenario, se plantea la venta de 300 unidades de tortas para el primer año con un incremento del 10% en los siguientes años, el precio de la torta es de \$120,000, incrementándose cada año en un 4%, pero los costos variables decrecerán en un 1% con respecto al escenario realista para cada año, por otra parte, los costos fijos serán exactamente los mismos que están relacionados en el escenario realista y los dividendos serán del 40% del saldo. En las Tablas 9 y 10 se describen los cambios descritos anteriormente:

**Tabla 9:***Incrementos en el Precio, Costo variable unitario y Costos fijos para el escenario optimista*

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario	\$ 120,000	\$ 125,000	\$ 130,000	\$ 135,000	\$ 140,000

Unidades a producir y vender	300	330	363	399	439
Ingresos por ventas	\$ 36,000,000	\$ 41,250,000	\$ 47,190,000	\$ 53,865,000	\$ 61,460,000
Costo variable unitario	\$ 34,900	\$ 36,000	\$ 37,500	\$ 39,000	\$ 40,500
Costo variable total	\$ 10,470,000	\$ 11,880,000	\$ 13,612,500	\$ 15,561,000	\$ 17,779,500
Costos fijos	\$ 19,560,000	\$ 20,375,000	\$ 21,190,000	\$ 22,005,000	\$ 22,820,000

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran las variaciones proyectadas a 5 años de los ingresos y los costos en el escenario optimista.

### Tabla 10:

*Flujo de caja proyectado para el escenario optimista (cifras en millones)*

Conceptos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos										
Ingresos operacionales	\$ 36.0	100%	\$ 41.3	100%	\$ 47.2	100%	\$ 53.9	100%	\$ 61.5	100%
Total ingresos	\$ 36.0	100%	\$ 41.3	100%	\$ 47.2	100%	\$ 53.9	100%	\$ 61.5	100%
Egresos										
Costos	\$ 10.5	29%	\$ 11.9	29%	\$ 13.6	29%	\$ 15.6	29%	\$ 17.8	29%
Gastos	\$ 19.6	54%	\$ 20.4	49%	\$ 21.2	45%	\$ 22.0	41%	\$ 22.8	37%
Total egresos	\$ 30.0	83%	\$ 32.3	78%	\$ 34.8	74%	\$ 37.6	70%	\$ 40.6	66%
Saldo	\$ 6.0	17%	\$ 9.0	22%	\$ 12.4	26%	\$ 16.3	30%	\$ 20.9	34%
Caja inicial	\$ 0.0	0%	\$ 2.3	6%	\$ 6.4	14%	\$ 12.5	23%	\$ 21.0	34%
Depreciación	\$ 1.3	4%	\$ 1.3	3%	\$ 1.3	3%	\$ 1.3	2%	\$ 1.3	2%
Dividendos	\$ 2.4	7%	\$ 3.6	9%	\$ 5.0	11%	\$ 6.5	12%	\$ 8.3	14%
Caja final	\$ 2.3	6%	\$ 6.4	15%	\$ 12.5	27%	\$ 21.0	39%	\$ 32.2	52%

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran el flujo de caja proyectado a 5 años del escenario optimista.

### Escenario pesimista

Para este escenario, se plantea la venta de 250 unidades de tortas para el primer año, un poco más del valor obtenido como punto de equilibrio, adicionalmente, se establece un incremento del 5% en las unidades a producir y vender en los siguientes años, por otra parte, el precio de la torta es de \$120,000 durante los primeros 2 años y se incrementarán en un 4%

solamente en los años 3 y 5, los costos variables incrementarán en un 1% con respecto al escenario realista para cada año, los costos fijos serán exactamente los mismos del escenario realista, pero en este escenario no se contempla repartir dividendos. En las Tablas 11 y 12 se describen los cambios descritos anteriormente:

**Tabla 11:***Incrementos en el Precio, Costo variable unitario y Costos fijos para el escenario pesimista*

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 125,000	\$ 125,000	\$ 130,000
Unidades a producir y vender	250	263	276	290	305
Ingresos por ventas	\$ 30,000,000	\$ 31,560,000	\$ 34,500,000	\$ 36,250,000	\$ 39,650,000
Costo variable unitario	\$ 34,900	\$ 36,800	\$ 38,300	\$ 39,800	\$ 41,300
Costo variable total	\$ 8,725,000	\$ 9,678,400	\$ 10,570,800	\$ 11,542,000	\$ 12,596,500
Costos fijos	\$ 19,560,000	\$ 20,375,000	\$ 21,190,000	\$ 22,005,000	\$ 22,820,000

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran las variaciones proyectadas a 5 años de los ingresos y los costos en el escenario pesimista.

**Tabla 12:***Flujo de caja proyectado para el escenario pesimista (cifras en millones)*

Conceptos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
<b>Ingresos</b>										
Ingresos operacionales	\$ 30.0	100%	\$ 31.6	100%	\$ 34.5	100%	\$ 36.3	100%	\$ 39.7	100%
Total ingresos	\$ 30.0	100%	\$ 31.6	100%	\$ 34.5	100%	\$ 36.3	100%	\$ 39.7	100%
<b>Egresos</b>										
Costos	\$ 8.7	29%	\$ 9.7	31%	\$ 10.6	31%	\$ 11.5	32%	\$ 12.6	32%
Gastos	\$ 19.6	65%	\$ 20.4	65%	\$ 21.2	61%	\$ 22.0	61%	\$ 22.8	58%
Total egresos	\$ 28.3	94%	\$ 30.1	95%	\$ 31.8	92%	\$ 33.5	93%	\$ 35.4	89%
Saldo	\$ 1.7	6%	\$ 1.5	5%	\$ 2.7	8%	\$ 2.7	7%	\$ 4.2	11%
Caja inicial	\$ 0.0	0%	\$ 0.4	1%	\$ 0.6	2%	\$ 2.1	6%	\$ 3.5	9%

Depreciación	\$ 1.3	4%	\$ 1.3	4%	\$ 1.3	4%	\$ 1.3	4%	\$ 1.3	3%
Dividendos	\$ 0.0	0%	\$ 0.0	0%	\$ 0.0	0%	\$ 0.0	0%	\$ 0.0	0%
Caja final	\$ 0.4	1%	\$ 0.6	2%	\$ 2.1	6%	\$ 3.5	10%	\$ 6.4	16%

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran el flujo de caja proyectado a 5 años del escenario pesimista.

### Relación beneficio costo

La relación beneficio costo (RBC), también conocido índice neto de rentabilidad es un método empleado para medir la relación que existe entre los costos del proyecto y los beneficios que otorga, con el fin de establecer si el proyecto es rentable o no (Rodrigues, 2021), con la ayuda de este método se concatena la estimación de la inversión inicial que se realizó al inicio del estudio de viabilidad económica con los tres escenarios de los flujos de caja proyectados, de esta manera, al interpretar los resultados obtenidos en el RBC se facilita la elección del escenario deseado y se concluye el estudio de viabilidad económica.

Para calcular el RBC es necesario conocer el valor presente neto (VPN) tanto de los ingresos como de los costos y gastos, el VPN es una herramienta financiera que se utiliza para calcular el valor actual de los valores proyectados en un flujo de caja, con el fin de evaluar la rentabilidad de una inversión (Gasbarrino, 2022), posteriormente se realiza el siguiente cálculo:

$$RBC = \frac{VPN_{Ing}}{VPN_{CyG}}$$

Si el resultado de la ecuación anterior es mayor a 1 significa que los ingresos son superiores a los gastos y que el proyecto es económicamente rentable, pero si el resultado obtenido es menor o igual a 1 significa que los ingresos son iguales o inferiores a los costos, por lo que el proyecto debería descartarse, o replantear la inversión inicial, o ajustar el punto de equilibrio, o modificar las variaciones aplicadas en la proyección del flujo de caja.

Adicionalmente, para calcular el VPN se propone una tasa de descuento del 10%, es decir, se asume que el dinero en el presente vale un 10% más por año que en el futuro. En la Tabla 13 se realiza el RBC de los tres escenarios:

**Tabla 13:**

*RBC de los escenarios realista, optimista y pesimista (cifras en millones)*

Tasa de descuento:		10,00%					
		Escenario Realista		Escenario Optimista		Escenario Pesimista	
Año	VPN Ing	VPN CyG	VPN Ing	VPN CyG	VPN Ing	VPN CyG	
0	\$ 0,00	\$ 25,50	\$ 0,00	\$ 25,50	\$ 0,00	\$ 25,50	
1	\$ 36,00	\$ 30,00	\$ 32,73	\$ 27,27	\$ 27,27	\$ 25,73	
2	\$ 38,60	\$ 31,60	\$ 34,09	\$ 26,69	\$ 26,08	\$ 24,88	
3	\$ 41,30	\$ 33,20	\$ 35,45	\$ 26,15	\$ 25,92	\$ 23,89	
4	\$ 44,30	\$ 34,90	\$ 36,79	\$ 25,68	\$ 24,76	\$ 22,88	
5	\$ 47,30	\$ 36,60	\$ 38,16	\$ 25,21	\$ 24,62	\$ 21,98	
	\$ 207,50	\$ 191,80	\$ 177,23	\$ 156,50	\$ 128,65	\$ 144,86	
	RBC Realista:	1,08	RBC Optimista:	1,13	RBC Pesimista:	0,89	

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestra el RPC de los tres escenarios proyectados.

**Conclusión viabilidad económica**

Se observa que en el escenario pesimista la caja final es positiva y suficiente, tampoco se observa afectación para la continuidad del negocio, pero no queda un excedente de caja suficiente para dividendos ni para gastos imprevistos. Por lo anterior, si se llegara a presentar este escenario es necesario replantear el salario establecido, o conseguir un proveedor que

permita el pago de la materia prima e insumos por al menos por 30 días, o solicitar un cupo de crédito ante bancos para financiar en un corto plazo dicho capital de trabajo.

No obstante, a pesar de tener saldos positivos en el flujo de caja, el RBC arrojó un valor inferior a 1, por lo que no sería rentable, esto se debe a que en el VPN de los costos y gastos se tiene en cuenta el valor de la inversión, ya que es una salida de efectivo que se presenta en el momento inicial del proyecto.

Por otra parte, en el escenario realista se observa que el saldo final del flujo de caja proyectado es positivo y suficiente para cada año, no se observa afectación para la continuidad del negocio, en consecuencia, dicho excedente de caja podría ser usado como reserva ante posibles gastos imprevistos, o para aumentar la proporción de los dividendos preestablecidos, entre otros. Adicionalmente, el RBC obtenido es mayor a 1, siendo un escenario viable desde el punto de vista económico, razón por la cual se determina que este es el escenario deseable del proyecto.

Del mismo modo, el escenario optimista también es viable económicamente, ya que los saldos de caja final para cada año y el RBC son superiores al escenario realista, por ende, se determina que este es el escenario apuesta del proyecto.

## **Estudio de Mercado**

Para la idea de negocio se propone iniciar como una microempresa en la ciudad de Cali con el nombre de Tienda Pastel, actualmente no hay una marca registrada bajo ese nombre, teniendo en cuenta que los productos que se ofrecerán son pasteles, tortas, tartas, entre otros productos de pastelería y repostería, se puede registrar como actividad económica “Elaboración de productos de panadería”, bajo el código CIIU 1081 en cámara y comercio, ya que bajo este código se incluye la elaboración de productos de panadería, pertenece al sector industria de alimentos.

### **Propuesta de valor**

La idea de negocio busca cubrir diferentes segmentos de mercado, en estos, se encuentran consumidores diabéticos que buscan productos sin azúcar, por ello, Tienda Pastel, como propuesta de valor, ofrecerá productos de pastelería y repostería elaborados con Dolcerra, un edulcorante que no produce cambios en el sabor ni en la estructura de las preparaciones y está especialmente formulado para diabéticos. Dolcerra es una alternativa para consumidores que hoy en día buscan productos sin azúcar, teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar que la Dolcerra es apta para la elaboración de tortas debido a su aporte calórico y compatible con los demás ingredientes que se emplean en la preparación de tortas, de esta manera cualquier persona podrá consumir tortas sin ser excluido por condiciones de salud.

Adicionalmente, la propuesta de valor que ofrecerá Tienda Pastel es brindar la posibilidad de personalizar los productos con la temática que el cliente decida y que se cubra su expectativa. Por último, se ofrecerán diversas combinaciones entre el sabor de la torta y el relleno, esta opción la emplean pocos competidores.

### **Penetración del mercado**

Identificar el mercado objetivo es importante para definir qué tipo de clientes se quieren atraer y dónde se encuentran. Por ejemplo, puede enfocarse en clientes locales, turistas, eventos especiales como bodas, cumpleaños. Ofrecer promociones y descuentos especiales pueden ayudar a atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Por ejemplo, puede ofrecer un descuento para el primer pedido o una promoción para clientes recurrentes.

### **Desarrollo del mercado**

Se propone como estrategia para expandir el mercado participar en ferias de emprendimiento donde se puedan mostrar los productos por medio de degustaciones y brindar opciones de compra para dar a conocerlos, además, se realizarán pautas publicitarias en redes sociales que permitan ver un catálogo de los productos que se ofrecen.

### **Desarrollo del producto**

Durante el proceso para la definición del ciclo de vida de las tortas, es importante tener en cuenta que las preparaciones se elaboran con diferentes opciones de sabores, los cuales tendrían una diversidad de combinaciones entre el sabor de la torta y el relleno, con esto se brinda la opción a los clientes de elegir cómo combinar el producto que desea consumir, con el fin de conocer las preferencias de los consumidores e identificar el producto estrella.

### **Catálogo de productos**

La idea de negocio tendrá a disposición en sus redes sociales un catálogo de los productos que se ofrecen, con una breve descripción de sus ingredientes con mayor relevancia. En la ilustración 3, se muestran las características principales de las tortas artesanales, las cuales se distinguen por llevar poca decoración y tener un decorado rústico.

### Ilustración 3:

#### *Menú de las tortas artesanales*



Fuente: Autoría propia.

Nota: Se muestran las diferentes opciones de tortas artesanales.

En la ilustración 4, se muestran las tortas personalizadas, estos productos tienen una mayor elaboración, mucha creatividad e innovación, en Tienda Pastel se propone ofrecer al cliente un diferencial en cuanto a los sabores, ya que tradicionalmente se utilizan sabores en específico sin que el cliente tenga la oportunidad de elegir un sabor de su preferencia, además, las tortas llevan rellenos lo cual las hace novedosas, adicionalmente, la idea de negocio brindará diferentes opciones en cuanto a la cobertura de las tortas, fondant, ganache de chocolate, buttercream suizo.

**Ilustración 4:***Tortas personalizadas*

Fuente: Autoría propia.

Nota: Se muestran las tortas personalizadas con diseños temáticos.

En la ilustración 5, se muestran los rellenos de las tortas que ofrecerá Tienda Pastel, estarán disponibles diferentes combinaciones en cuanto al sabor del bizcocho como en el sabor del relleno, inicialmente se entregaría una sugerencia de combinación a los clientes, sin embargo, se pueden elegir las combinaciones de acuerdo con los gustos de cada cliente:

## Ilustración 5:

### *Rellenos de las tortas*



Fuente: Autoría propia.

Nota: Se muestran los diferentes rellenos.

## **Estrategia de Precio**

Para Tienda Pastel es importante definir cuál sería su estrategia de precio a implementar, con el fin de ser competitiva y sostenible y que además genera ganancias en el mediano y largo plazo, para ello se analizaron diferentes elementos para definir la mejor estrategia posible.

## **Precio de la competencia**

Se realizó un análisis de los precios de la competencia y se pudo identificar que son similares, sin embargo, existen diferencias en los productos que se utilizan como por ejemplo el empaque, la base de las tortas y los obsequios por cada compra como fidelización ya que es una forma de atraer clientes, lo cual, para el caso de Tienda Pastel se utilizaría un diferencial para justificar los precios en comparación a los de la competencia. En la Tabla 14 se detallan los precios de la competencia para una torta de 30 porciones:

**Tabla 14:***Precios de la competencia para una torta de 30 porciones*

<b>COMPETENCIA</b>	<b>PRECIO</b>
Competidor 1	\$ 120,000
Competidor 2	\$ 115,000
Competidor 3	\$ 120,000
Competidor 4	\$ 125,000
<b>PROMEDIO</b>	\$ 120,000

Fuente: Autoría propia.

Nota: el promedio de una torta de 30 porciones, con base en el precio de venta de la competencia, es de \$120,000, dicho promedio se tomó como base para el cálculo del punto de equilibrio.

### **Precio que está dispuesto a pagar el cliente**

Para Tienda Pastel es importante el valor percibido por los clientes, por ello, no se detallan los precios ya que estos varían dependiendo de la personalización de cada producto.

### **Estrategia de precios para Tienda Pastel – Penetración**

Se determina la estrategia de penetración, ya que Tienda Pastel ingresará a competir en el mercado y es necesario para atraer nuevos clientes manejar precios ligeramente por debajo de la competencia que sean atractivos para los clientes, pero al mismo tiempo permitir obtener ganancias y cubrir los costos de producción a fin de ganar una parte del mercado

### **Diversificación**

Para este punto, uno de los objetivos de la idea de negocio es evaluar si los productos que se ofrecen de pastelería y repostería son aceptados para los mercados específicos, a través de propuestas de valor, tales como la elaboración de productos para personas diabéticas utilizando

Dolcerra en las preparaciones, con el fin de producir los mismos pasteles reemplazando la azúcar refinada por edulcorantes aptos para diabéticos.

### **Posicionamiento del producto y de la marca**

Con la idea de negocio se pretende llamar la atención de diferentes consumidores, teniendo en cuenta tanto la variedad de productos de pastelería y repostería que se ofrecen, como la calidad de estos, con esto se dimensiona que la idea de negocio pueda destacarse por su calidad y el relacionamiento con sus cliente, además la de ofrecer una amplia variedad de productos, desde postres clásicos hasta opciones más innovadoras y personalizadas

### **Proveedores**

La idea de negocio busca también garantizar que los productos sean de alta calidad, evaluando proveedores especializados, con las mejores ofertas y que cumplan con ese criterio como requisito fundamental para ser tenidos en cuenta por Tienda Pastel

### **Competencia**

Existen en el mercado muchas marcas que ofrecen productos similares a Tienda Pastel, es una competencia fuerte pero que logrando entender a los clientes y poco a poco ir construyendo ese diferencial, esa propuesta de valor para los clientes, por lo que se establece como pilar fundamental ofrecer productos con preparaciones artesanales que están dirigidos a consumidores que celebran eventos personales o sociales, consumidores con diabetes y consumidores que no celebran eventos especiales.

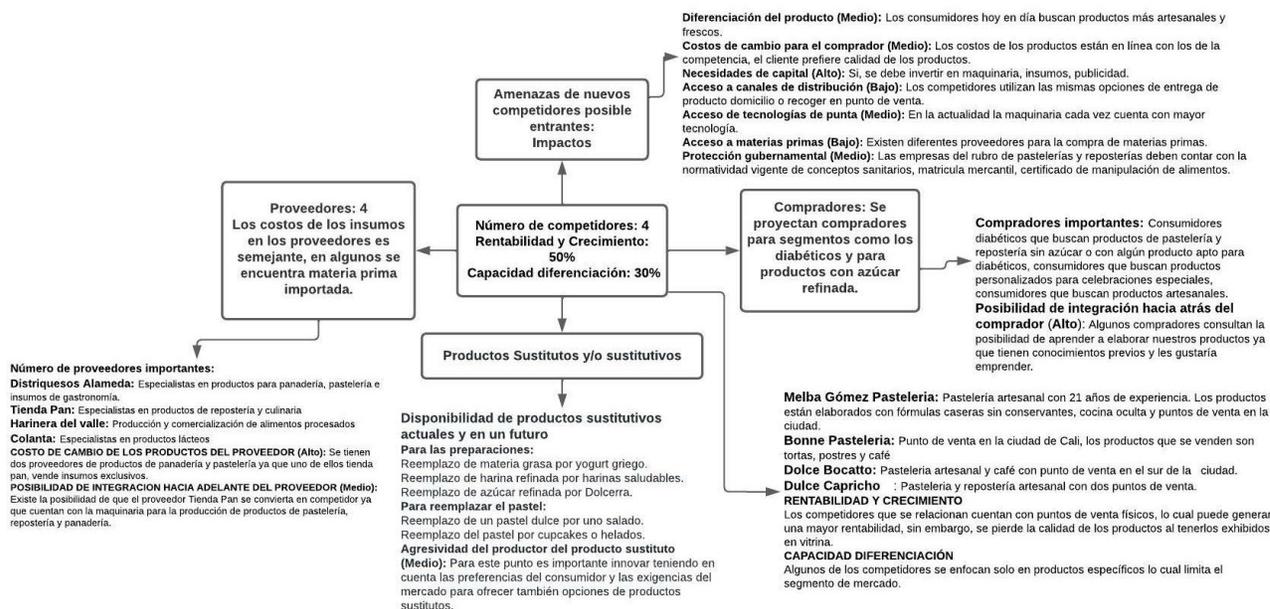
### **Análisis cinco fuerzas Michael Porter**

Para Tienda Pastel es importante identificar los diferentes actores del mercado, factores de rendimiento y de influencia en el sector, con el fin de conocer el entorno competitivo en el

que se encontrará y con este análisis poder brindar una propuesta de valor con diferencial, para ello se realiza un estudio teniendo en cuenta las cinco fuerzas Michael Porter.

## Ilustración 6:

### Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Autoría propia.

Nota: Se detalla el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

## Clientes

La idea de negocio también está enfocada en cuidar crear una excelente relación con sus clientes, ya que en ellos está la viabilidad de un vos a vos que resulta bastante ganador para el proyecto, así mismo, es muy importante proporcionar no solo un excelente producto sino también ofrecer el mejor servicio posible, para que puedan recomendar los productos que se ofrecen, de ahí la importancia de ofrecer un portafolio de opciones que permita dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

## Perfil del cliente

En la Tabla 15 se detalla el perfil del cliente objetivo para los productos de pastelería y repostería:

### Tabla 15:

*Perfil del cliente objetivo.*

Geográficas	Cali, Valle del Cauca
Demográficas	Los productos están dirigidos para todas las edades, los segmentos foco son personas diabéticas y todas las personas que celebran eventos y desean incluir productos de pastelería y repostería en sus mesas, así mismo, también se busca cubrir un perfil de cliente que no celebra eventos y busca productos artesanales.
Actitudinales	Consumidores que buscan productos de pastelería y repostería saludable con una opción diferente al azúcar.
Variables conductuales	Frecuencia de compra de los productos de pastelería y repostería es constante, ya que en Colombia, por costumbre y cultura siempre celebran festividades e incluyen este tipo de productos en sus celebraciones.
Aspiraciones	Los consumidores actualmente buscan productos de pastelería y repostería personalizados, quiere decir que su expectativa por un producto que cumpla con su necesidad es alta.

Fuente: Autoría propia.

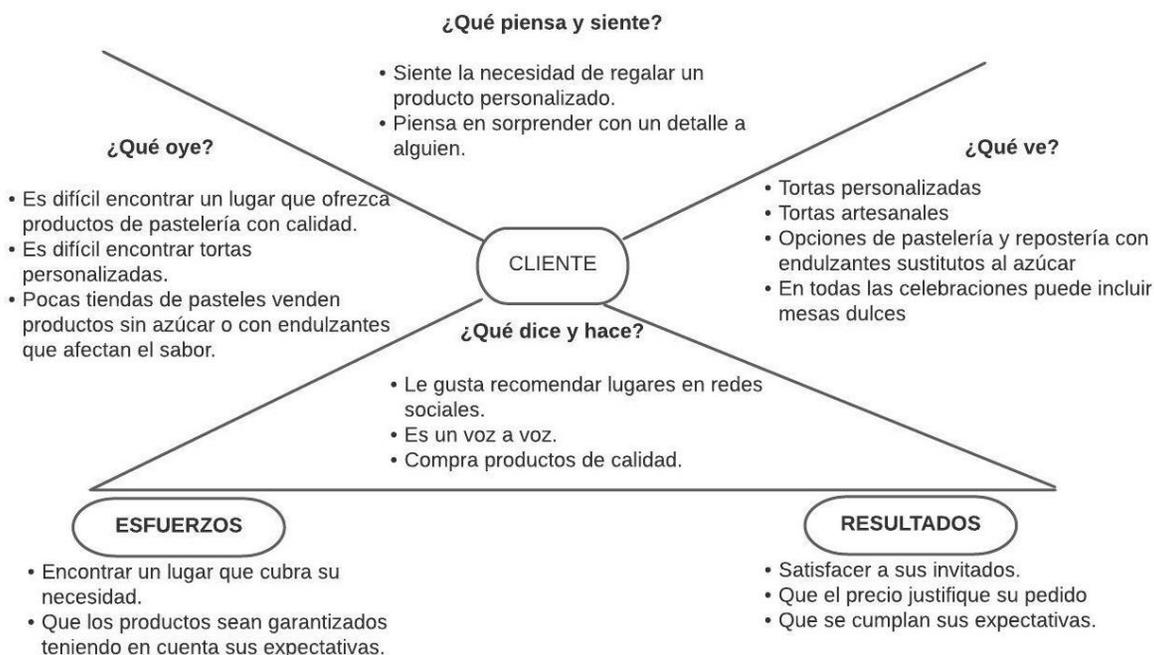
Nota: se muestra el perfil de clientes objetivo de Tienda Pastel.

## Mapa de Empatía

Para la idea de negocio Tienda Pastel, es importante conocer detalladamente cual sería el cliente ideal, para poder cubrir sus logrando estar dentro de sus preferencias al momento de adquirir productos de repostería y pastelería artesanal.

### Ilustración 7:

Mapa de empatía.



Fuente: Autoría propia.

Nota: El mapa de empatía permite describir el cliente ideal para la idea de negocio.

## Sistema de Distribución

Inicialmente para el proyecto se propone manejar los domicilios de manera tercerizada, este costo será asumido por el cliente, no obstante, se podría contemplar para el mediano o largo plazo contar con un servicio de domicilio propio, con el fin de asegurarse de que el producto sea entregado en óptimas condiciones y lo antes posible, ayudaría a la empresa a aumentar sus ventas al generar ingresos adicionales.

**Microentorno**

Fuerte competencia

Clientes exigentes

Proveedores limitados

Mejorar canales de distribución

**Macroentorno**

Economía afectada por la pandemia

Compra mínima de productos por parte de los clientes ya que se realizan celebraciones con menos invitados debido a la pandemia.

Insumos con precios altos.

Algunos productos son importados y algunas situaciones de fuerza mayor afectan el ingreso al país.

**Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL permite hacer una evaluación del proyecto frente a los aspectos macro del entorno y que de alguna manera pudieran llegar a afectar negativa pero también positiva al proyecto. En la Tabla 16 se encuentra el análisis PESTEL de Tienda Pastel:

**Tabla 16:***Análisis PESTEL de Tienda Pastel*

ANÁLISIS PESTEL			
POLITICOS	Impacto para el negocio	Oportunidad	Amenaza

<p>Ley de Formalización y Generación de Empleo, que fue expedida por el Congreso el 29 de diciembre de 2010, busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse (Departamento Nacional de Planeación, s.f.)</p>	Medio	X	
<p>Los conflictos sociales pueden provocar futuras manifestaciones convocadas lo cual implica cierre de empresas durante las protestas (El País, 2022).</p>	Alto		X
<p>Las elecciones presidenciales para el año 2022, genera expectativa en el cambio económico que se propone para Colombia, ya que las elecciones serán claves para saber qué rumbo tomará el país en temas como la reducción de la violencia, el desempleo, la implementación del acuerdo de paz con las Farc y las relaciones con Venezuela (Portafolio, 2021).</p>	Alto	X	
TECNOLOGICOS	Impacto para el negocio	Oportunidad	Amenaza
<p>Transformación tecnológica lo cual moderniza el histórico de datos, esta brinda la información de forma oportuna y pertinente para la toma de decisiones (Revista Semana, 2020).</p>	Alto	X	
<p>El promedio en Colombia de uso en redes sociales y plataformas digitales por persona es de 3 horas y 46 minutos, lo cual favorece al negocio ya que las</p>	Alto	X	

---

publicaciones que se realizan tienen una gran visualización y esto permite un mayor número de seguidores y estos a su vez son clientes prospectos (La República, 2022).

---

Crecimiento tecnológico para la digitalización de las empresas en Colombia, durante la pandemia se incrementó el mundo digital y los sistemas virtuales, lo cual permite que los clientes puedan acceder a catálogos y a comprar en línea (Portafolio, 2021).

Alto

X

---

ECONOMICOS

Impacto para  
el negocio

Oportunidad

Amenaza

---

Crecimiento económico en Colombia presenta un alza con mayor participación del sector productivo, lo cual ha permitido generar un mayor valor, generando una reactivación de empleo, esto impacta positivamente al negocio ya que podría contratar personal para atender la demanda de pedidos (ANDI, 2022).

Alto

X

---

El incremento significativo del dólar afecta los costos de los insumos que se importan, ya que debido a esto se tendrían que realizar incrementos en los productos (Portafolio, 2022).

Alto

X

---

“En julio de 2022 la variación mensual del IPC fue 0,81%, la variación año corrido fue 7,96% y la anual 10,21%. En julio de 2022 la variación anual del IPC fue 10,21%, es decir, 6,24 puntos porcentuales mayor que la reportada en

---

Alto

X

---

el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 3,97%”

(DANE, 2022). Estas cifras muestran un incremento significativo en los costos de productos, lo cual afecta el costo de insumos que se utilizan en la pastelería.

ECOLOGICOS	Impacto para el negocio	Oportunidad	Amenaza
Todos los emprendimientos deben sumarse a los esfuerzos del plan nacional de negocios verdes con el objetivo de contribuir al crecimiento y sostenibilidad del país por medio de iniciativas responsables, por lo anterior, la idea de negocio implementaría empaques en cajas de cartón ecológico que tienen menos impacto que los empaques plásticos tradicionales (Minambiente, 2022).	Alto	X	
Gestión de residuos con nuevo código de colores para la separación y aprovechamiento de residuos con el objetivo de promover que el reciclaje en Colombia siga creciendo y poder reintegrar el ciclo productivo de todos los residuos (Minambiente, 2020).	Alto	X	
La política ambiental actual en Colombia está enfocada en garantizar el crecimiento sostenible con el fin de mejorar el desempeño de los sectores productivos donde se busca prevenir y minimizar eficientemente los impactos y riesgos al medio ambiente y a la salud humana, por lo anterior, parte la importancia la inclusión de la variable ambiental como valor agregado en los esquemas de	Alto		X

---

---

producción responsables y competitivos (Minambiente, 2022).

SOCIO - CULTURAL	Impacto para el negocio	Oportunidad	Amenaza
<p>Estilos de vida con hábitos de consumo alimenticio saludable y consciente, son la preferencia de los colombianos en lugar de consumir alimentos altos en azúcares o grasa, para este grupo de consumidores la idea de negocio tendría dentro de las opciones de pastelería, productos elaborados con ingredientes aptos (Portafolio, 2022).</p>	Alto		X
<p>La inclusión de propuestas enfocadas en los factores sociales y culturales fortalecen en aportan en el foco que tiene el gobierno actual con dirección hacia economías creativas sostenibles y con un buen relacionamiento a nivel nacional e internacional (El País, 2022).</p>	Medio	X	
<p>El desarrollo de productos culturales innovadores y artesanales apalancan la inclusión de la educación artística fomentando una economía artística (El País, 2022).</p>	Medio	X	
LEGALES	Impacto para el negocio	Oportunidad	Amenaza
<p>La reforma tributaria presentada por el nuevo gobierno contempla un alza de impuestos que impacta al negocio ya que productos como ponqués, tortas, bizcochos y pasteles de dulce, hacen parte de los productos que incluirían el</p>	Alto		X

---

---

Impuesto Nacional a productos comestibles ultra procesados (La República, 2022).

---

Se debe mantener todas las normas de bioseguridad, ya que se deben cumplir a cabalidad, teniendo en cuenta la emergencia sanitaria donde se mantengan buenas prácticas en la preparación, almacenamiento y transporte de alimentos, para ello se requiere el uso de implementos y empaques que garanticen el estricto cumplimiento de dicha norma establecida por el ministerio de salud y protección social (Minsalud, 2020).	Alto	X
--	------	---

---

Formalización de actividad económica bajo las normas del estado, genera beneficios, tales como, la inclusión económica para el crecimiento de la idea de negocio (Cámara de comercio de Bogotá, s.f.).	Bajo	X
--	------	---

---

Fuente: Autoría propia.

Nota: esta tabla muestra el análisis que se hace de la empresa mediante el análisis PESTEL.

### **Análisis DOFA**

En la Tabla 17, se encuentra el análisis DOFA, el cual permite determinar el desempeño de la empresa en caso de presentarse una situación difícil durante sus operaciones y que puede poner en riesgo a la misma, en la matriz se detalla el análisis interno, externo, diagnóstico, estrategias y actividades que impactarían a Tienda Pastel:

#### **Tabla 17:**

*Análisis DOFA de Tienda Pastel.*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS</b>	Productos con ingredientes	Factor humano limitado
<b>INTERNO</b>	aptos para diabéticos	
	Manejo de inventario	Maquinaria
	Catálogo de productos disponible para clientes	Precios no visibles para los clientes
	Servicio de personalización de tortas	Incluir más opciones saludables
	Diseños creativos	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS</b>	Ampliación de cocina oculta	Insumos con alto costo
<b>EXTERNO</b>	Menú más amplio	Ofertas de la competencia
	Promociones	Bajas ventas por pandemia
	Mayor acercamiento con clientes	Crisis sanitaria
	Inversión en publicidad	Escasez de materia prima
<b>DIAGNOSTICO, ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES</b>		
<b>ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS DA</b>	
Contratación de personal	Adquisición de más maquinaria para optimizar tiempos de producción	
Desarrollar pautas publicitarias	Ampliación del menú para diabéticos	
Promoción de productos		
<b>ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS FA</b>	

Ampliación de la cocina oculta	Incluir más opciones de pastelería saludable
Tener un contacto más directo con los clientes, asegurando su satisfacción en la posventa	Disminuir costos

Fuente: Autoría propia.

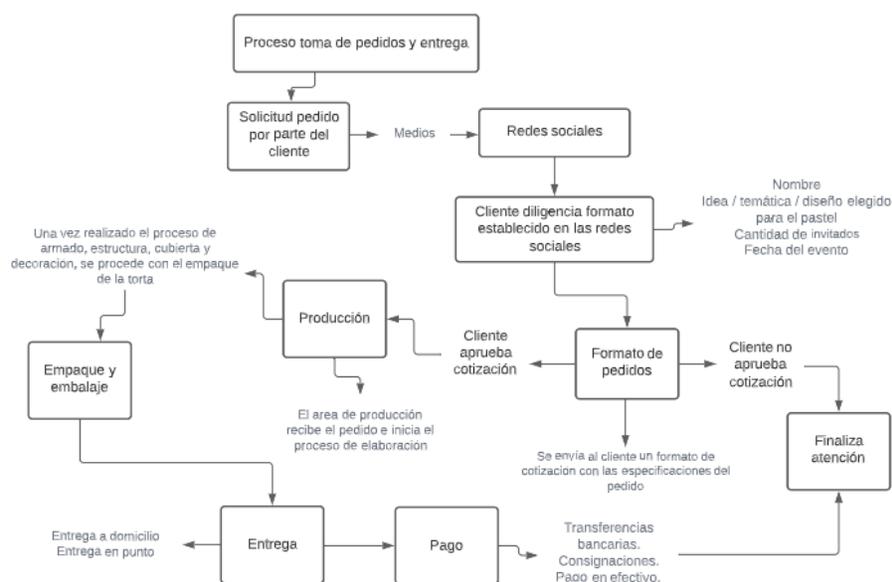
Nota: esta tabla muestra el análisis de la empresa desde las fortalezas y debilidades hasta las oportunidades y amenazas.

### Flujograma de procesos:

En la Ilustración 8 se detalla el flujograma de procesos desde el momento en que se recibe una orden de producción.

#### Ilustración 8:

##### Flujograma de procesos.



Fuente: Autoría propia.

Nota: Se detalla el flujo del proceso desde la toma de pedidos hasta la entrega.

## Solicitud de pedido por parte del cliente

Los clientes tendrán la opción de hacer los pedidos por medio de redes sociales, en estas opciones, encontrara un catálogo de opciones y posteriormente envía su solicitud bajo un formato establecido:

Nombre.

Idea / temática / diseño elegido.

Cantidad de invitados.

Fecha del evento.

## Formato de pedidos

Se envía al cliente un formato de cotización con las especificaciones del pedido, no se detallan los precios ya que estos varían dependiendo de la personalización de cada producto. En la Ilustración 9 se muestra el formato de pedidos propuesto.

### Ilustración 9:

*Formato de pedidos.*

 <b>ORDEN DE PEDIDO</b>	Fecha	Domicilio	Nombre del contacto	Producto / Temática	Saldo total
	Teléfono	Dirección	Barrio	Hora entrega	Abono

<b>SABOR BIZCOCHO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vainilla oreo</li> <li><input type="checkbox"/> Maracuyá</li> <li><input type="checkbox"/> Naranja</li> <li><input type="checkbox"/> Chocolate</li> <li><input type="checkbox"/> Limón</li> <li><input type="checkbox"/> Red Velvet</li> <li><input type="checkbox"/> Envinada</li> </ul>	<b>RELLENO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crema especial chocolate blanco con trozos de oreo</li> <li><input type="checkbox"/> Confitura frutos rojos</li> <li><input type="checkbox"/> Confitura frutos amarillos</li> <li><input type="checkbox"/> Arequipe</li> <li><input type="checkbox"/> Crema especial de chocolate negro y chips</li> <li><input type="checkbox"/> Confitura arándanos</li> <li><input type="checkbox"/> Frosting queso crema</li> </ul>	<b>DISEÑO</b> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<b>COBERTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crema de mantequilla</li> <li><input type="checkbox"/> Ganache chocolate</li> <li><input type="checkbox"/> Fondant</li> </ul>	<b>OBSERVACIONES:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	

Fuente: Autoría propia.

Nota: Formato de pedidos para llevar un control.

## **Producción**

Con la técnica mise en place se organizan y ordenan los ingredientes para garantizar que las preparaciones sean muy eficientes durante el proceso de elaboración. Posteriormente se realiza el proceso de armado, estructura, cubierta y decoración.

## **Proceso de empaque**

Para el empaque se utilizarían cajas de cartón blanco, donde va la torta para su entrega final, dicha caja cuenta con unas medidas de acuerdo con el diámetro y altura de las tortas, el embalaje a utilizar permite que los productos se puedan transportar de una manera fácil y segura, además, protege las tortas de la contaminación.

## **Entrega**

Los clientes tendrán la opción de entrega a domicilio, para esta opción, el cliente asume los gastos de envío o recoger directamente en el punto.

## **Proceso de pago**

Los pedidos se agrandarían cuando el cliente realice un anticipo del 50% y una vez realizada la entrega se paga el saldo, como opciones de pago se tendrán transferencias bancarias, consignaciones y efectivo.

## **Comparativos de competidores**

En la Tabla 18 se detalla el comparativo de los competidores donde podemos analizar que estrategias les ha permitido destacarse en el mercado:

### **Tabla 18:**

*Comparativo de los competidores*

<b>Competencia</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>	<b>Características</b>	<b>Cantidad por Sector</b>
--------------------	-----------------------------	------------------------	----------------------------

<b>Competidor 1</b>	Cali, Valle del Cauca	Pastelería artesanal con 21 años de experiencia. Los productos están elaborados con fórmulas caseras sin conservantes. Cocina oculta y puntos de venta en la ciudad	1
<b>Competidor 2</b>	Cali, Valle del Cauca	Punto de venta en la ciudad de Cali, los productos que se venden son tortas, postres y café	1
<b>Competidor 3</b>	Cali, Valle del Cauca	Pastelería artesanal y café con punto de venta en el sur de la ciudad	1
<b>Competidor 4</b>	Cali, Valle del Cauca	Pastelería y repostería artesanal con dos puntos de venta	2

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran los competidores de Tienda Pastel.

### Comparativo de proveedores

En la Tabla 19 se realizó un comparativo de proveedores para tener una guía de referencia y poder conocer los productos y precios que ofrece cada proveedor:

#### Tabla 19:

##### *Comparativo de proveedores*

Proveedores	Ubicación Geográfica	Características	Cantidad por Sector
Distriquesos Alameda	Cali, Valle del Cauca	Especialistas en productos para panadería, pastelería e insumos de gastronomía.	1
Tienda Pan	Cali, Valle del Cauca	Especialistas en productos de repostería y culinaria	1
Harinera del valle	Cali, Valle del Cauca	Producción y comercialización de alimentos procesados	1
Colanta		Especialistas en productos lácteos	2

Fuente: Autoría propia.

Nota: en esta tabla se muestran los proveedores de Tienda Pastel.

## Estudio de Viabilidad Ambiental y Social

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es la combinación de acciones voluntarias se establecen dentro de las empresas con el propósito de aportar soluciones a problemáticas sociales y ambientales, a través de políticas y procedimientos internos (Morell Jiménez, 2019). Por lo tanto, en Tienda Pastel, aparte de definir la viabilidad económica del negocio, es importante medir los posibles impactos sociales y ambientales con el fin de mitigarlos y contribuir de manera responsable tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

Para ello, se desarrolla una autoevaluación de la empresa para medir el cumplimiento de RSE, a través de unas listas de chequeo basadas en las normas ISO 26000 y 14001. Vale la pena mencionar que para las empresas la norma ISO 14001 se refiere a la gestión ambientales, mientras que la norma ISO 26000 integra la responsabilidad social. Tener en cuenta estas normas permite el establecimiento de directrices o pautas de carácter voluntario, para sistematizar y formalizar las actividades diarias de la organización en una serie de procedimientos, para obtener la mejora continua en aquellos ámbitos sobre los que se centran (Martínez et al, 2021).

### Evaluación de los Factores del Componente Ambiental

En la Tabla 20 se muestra la evaluación del componente ambiental de la actividad económica:

**Tabla 20:**

#### *Evaluación del Componente Ambiental*

Aspecto de evaluación	Numeral de la norma ISO 14001	Puntaje	Distribución relativa del indicador	Ponderación
En la formulación del proyecto se evaluación de los factores ambientales?	4.3.1. aspectos ambientales	10	15%	1.5
En la formulación del proyecto se evalúan los requisitos legales del proyecto?	4.3.2. requisitos legales y otros requisitos	7	12%	0.8
En la formulación del proyecto se evalúan otros factores que intervienen proyecto?	4.3.2. requisitos legales y otros requisitos	8	6%	0.5

En la formulación del proyecto se evalúan los requisitos financieros para atender a plenitud los factores ambientales asociados al proyecto?	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	9	8%	0.8
En la formulación del proyecto se contemplan y se da alcance al aporte financiero para abordar los factores medio ambientales?	4.4.2. Competencias, formación y toma de conciencia	8	9%	0.7
En la formulación del proyecto se evalúan los requisitos ambientales que tiene el proyecto?	4.4.2. Competencias, formación y toma de conciencia	8	10%	0.8
En la formulación del proyecto se evalúan las consecuencias de no adoptar la normativa definida en el SGA?	4.4.2. Competencias, formación y toma de conciencia	7	6%	0.4
En la formulación del proyecto se evalúan aspectos ambientales significativos del proyecto?	4.4.6. Control operacional	8	10%	0.8
En la formulación del proyecto se evalúan y se proyectan claramente los requisitos legales del proyecto según SGA?	4.5.2. Evaluación del cumplimiento legal	10	4%	0.4
En la formulación del proyecto se tiene contemplado el plan de mitigación de daños ambientales?	6.3 Medio ambiente	9	6%	0.5
En la formulación del proyecto se hace una proyección para el uso eficiente y sostenible de los recursos?	6.3 Medio ambiente	9	8%	0.8
En la formulación del proyecto se proyecta plan de manejo y adaptación a los cambios en el medio ambiente?	6.3 Medio ambiente	6	5%	0.3
			100%	8.3

Fuente: Autoría propia.

Nota: al final de la evaluación se obtiene un resultado de 8.3 puntos sobre un máximo de 10.

Según el resultado de la evaluación del componente ambiental y sostenibilidad y una vez tenidas en cuenta algunas variables claves fue del 8.3/ 10, se infiere que la actividad comercial si contempla claramente, a pesar de ellos, se hace necesario la implementación del sistema de gestión ambiental, como plan acción para la prevención de daños ambientales producto de la actividad. Algunas propuestas son:

- ✓ Establecer unas políticas internas para el cumplimiento del SGA, con unos límites claros y encaminadas a su cumplimiento.
- ✓ Realizar un diagnóstico y sus posibles consecuencias de los factores medio ambientales de la actividad económica.

- ✓ Identificar las acciones necesarias tanto para el mediano como para el largo plazo para adaptar el negocio a la mitigación del cambio climático.

### Lista de chequeo RSE Social

En la Tabla 21 se muestra la lista de chequeo social del proyecto:

**Tabla 21:**

#### *Lista de chequeo RSE Social*

Aspecto de evaluación	Numeral de la norma ISO 26000	Puntaje	Distribución relativa del indicador	Ponderación
Se contemplan claramente las condiciones laborales, EPP y locativos?	6.5 Prácticas laborales	9	22%	1.98
Se contemplan claramente las condiciones del componente del SSGT?	6.5 Prácticas laborales	9	18%	1.62
Se contemplan claramente las condiciones del componente de sostenibilidad?	6.7 Asuntos de consumidores	7	18%	1.26
Se contemplan claramente las condiciones del entorno y la comunidad?	6.8 Participación de la comunidad	6	12%	0.72
Se contemplan claramente las condiciones de oferta laboral así como el desarrollo de competencias laborales?	6.8 Participación de la comunidad	6	12%	0.72
Se contemplan claramente las condiciones de generación de ingresos?	6.8 Participación de la comunidad	9	18%	1.62
			100%	7.92

Fuente: Autoría propia.

Nota: al final de la evaluación se obtiene un resultado de 7.92 puntos sobre un máximo de 10.

De acuerdo con el resultado de la evaluación del componente de la responsabilidad social empresarial el cual una vez tenidas en cuenta algunas variables claves fue del 7.92/ 10, lo que prevé que el proyecto alcance en un nivel bastante aceptable a la variable evaluada, sin embargo es importante plantear un plan de acción que permita ir en la mejora de estos mismos resultados. Algunas propuestas son:

- ✓ Conservar adecuadamente el espacio definido para el desarrollo del negocio, cumpliendo con las necesidades que surjan y cumplimiento con la responsabilidad social evaluada, bajo el mejor escenario de calidad de trabajo digno que involucre a todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Definir una política de salud ocupacional, basada en los lineamientos establecidos en los Comités Paritarios de Salud Ocupacional (COPASO) de la misma forma en que se implementan en las grandes empresas, aun cuando en Tienda Pastel no se tengan más de 10 empleados.
- ✓ Proponer dentro de su órgano social una propuesta no solo para empleados y colaboradores sino que el propio cliente pueda verse beneficiado de esas mismas políticas.

## Conclusiones

Al finalizar el presente proyecto, se puede concluir que la evaluación de la factibilidad de un proyecto no debe limitarse a su viabilidad económica, sino que también es crucial asegurar su viabilidad ambiental y social. Solo cuando un proyecto cumple con estos tres aspectos puede considerarse verdaderamente sostenible.

Teniendo en cuenta las preferencias del consumidor, es importante incluir dentro del menú diferentes tipos de pasteles que sean elaborados con técnicas naturales y artesanales, que permitan mantener un equilibrio en los ingredientes con menos conservantes y que su técnica de preparación reduce la contaminación que hoy en día es causada por la forma como se elaboran los productos industriales.

En la actualidad los consumidores quieren saber cuál es la procedencia de los productos alimenticios, como se producen, como se procesan, que les permita tener claridad del impacto sobre su salud, hasta como es su empaque, quieren tomarse la tarea de poder elegir cuidadosamente lo que van a consumir, evitando el consumo de productos ultra procesados, por ello es importante brindar opciones de alto nivel nutritivo, con las mejores condiciones organolépticas y que además vaya de la mano de la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente.

Es importante analizar a la competencia para poder identificar las acciones que implementan para mantenerse en el mercado, así mismo, permite adaptar la idea de negocio a productos innovadores que agreguen valor y que se diferencien de los productos que ya existen en el mercado.

Adicionalmente, se puede concluir que con el análisis realizado del micro y macroentorno podemos identificar aspectos que ayudan con la toma de decisiones y permiten generar objetivos estratégicos para el negocio con el fin de que sea sostenible en el largo plazo.

### Referencias Bibliográficas

- ANDI (s.f.). La ANDI presenta el balance económico de 2021 y perspectivas para 2022.  
Recuperado el 07 de agosto del 2022 de: <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17170-la-andi-presento-balance-economico-de-2>
- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson educación.
- Barón, A. M., López, J. T., & Mejía, J. A. S. (2012). Comparación y análisis de algunos sistemas de control de la producción tipo " Pull", mediante simulación. *Scientia et technica*, 17(51), 100-106.
- Becerra, B. (2022). Colombia, entre los países que más tiempo pasan en las redes sociales.  
<https://www.larepublica.co/>
- Bejarano, M. (2011). Veinticinco años Historia y significado de aniversario. *Revista Colombiana de Cirugía*, 26, 73-74.
- Bogotá Emprende (2010, 15 de febrero). Define y proyecta el flujo de caja de tu empresa.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/>
- Briceño, P. L. (2013). Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor: Vol. Primera edición. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Bustos Flores, C. (2009). La producción artesanal. *Visión gerencial*, 1, 37-52.
- Camacho Vera, Joaquín Huitzilihuitl, Cervantes Escoto, Fernando, Cesín Vargas, Alfredo, & Palacios Rangel, María Isabel. (2019). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53), e19700.

Cámara de comercio de Bogotá (s.f.). Beneficios de la formalidad y riesgos de la formalidad.

Recuperado el 07 de agosto del 2022 de: <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Formalice-su-empresa/Beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad>

Carrizosa, J. (1998). Construcción de la Teoría de la Sostenibilidad. Revista Transición, Convivencia y sostenibilidad, 28(5).

Correa, J. (2006). El Método DOFA. Trabajo de la especialización en alta gerencia. Universidad de los Andes de Colombia.

DANE (s.f.). IPC Información técnica. Recuperado el 07 de agosto del 2022 de:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Nacional de Planeación (s.f.). Ley de Formalización y Generación de Empleo.

Recuperado el 07 de agosto de 2022 de: <https://dnp.gov.co/politicas-de-estado/ley-formalizacion-y-generacion%20de-empleo/Paginas/ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo.aspx>

Dulces El Capricho (2019, 02 de octubre). Dulces Caseros: 10 beneficios de la repostería casera.

<https://www.dulceselcapricho.com/>

El Espectador. (2022, 18 de julio). La economía colombiana creció 16,5 % en mayo de 2022.

<https://www.elespectador.com/>

García Soler, M. J. (2014). Panes y pasteles en el ritual griego. Universidad del País Vasco.

<https://addi.ehu.es/handle/10810/27423>

Gasbarrino, S. (2022). Valor presente neto: qué es y cómo se calcula. HubSpot.

- Gil-Campos, M., González, M. S. J., Martín, J. D., de la Asociación, C. D. N., & de Pediatría, E. (2015). Uso de azúcares y edulcorantes en la alimentación del niño. Recomendaciones del Comité de Nutrición de la Asociación Española de Pediatría. In *Anales de Pediatría* (Vol. 83, No. 5, pp. 353-e1).
- Camacho et al (2018) Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, vol. 29, núm. 53, e19700, 2019 Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.  
<https://doi.org/10.24836/es.v29i53.700>
- Herrera, J. (2019). Evolución de la pastelería. <https://es.linkedin.com/pulse/evolution-baking-pastry-ricardo-herrera>
- Ibáñez, F., Torre, P., & Irigoyen, A. (2003). Aditivos alimentarios. Área de Nutrición y Bromatología, Universidad Pública de Navarra, 3-5.
- Iberian Press. (23 de enero de 2020). ¿Conoces las tendencias en repostería para este 2020? Recuperado de [www.iberianpress.es](http://www.iberianpress.es)
- Infante, C. (2019). Proyecto de prefactibilidad para la implementación de una pastelería saludable "Dolce Vita". <https://repositorio.uarm.edu.pe/handle/20.500.12833/1991>
- Kannan, P. K. y Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- La República. (2022, 19 de Junio). Colombia se prepara para el cambio económico con Petro en la Presidencia. <https://www.larepublica.co/>
- López Guzmán, P. A. (1986). El punto de equilibrio: herramienta de control. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 1(1), 25–36.

- Martínez Torán, MB. (2017). Viabilidad económica. <http://hdl.handle.net/10251/83505>
- Marx, K. (1978). El Capital. Fondo de Cultura Económica.
- Mejía, R. (2020). La realidad del sector panadero en medio del COVID-19 - Mundo Noticias
- Michaux, S., y Cadiat, A. C. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50Minutos. es.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2020, 30 de diciembre). Colombia iniciará el 2021 con nuevo código de colores para la separación de residuos. <https://www.minambiente.gov.co/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022, 01 de agosto). Minambiente duplica la meta de verificación de Negocios Verdes. <https://www.minambiente.gov.co/>
- Ministerio de salud y protección social (2020, 07 de junio). La correcta manipulación de alimentos evita enfermedades. <https://www.minsalud.gov.co/>
- Ministerio de salud y protección social (2020, 19 de julio). Tres de cada 100 colombianos tienen diabetes. <https://www.minsalud.gov.co/>
- Morell Jiménez, E. D. (2019). Responsabilidad Social Empresarial: Una radiografía sobre la situación de los grandes contribuyentes del sector comercial de la Ciudad de Pilar. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 15(2), 339-362.
- Muñoz, (2021, 15 de marzo). Los nuevos hábitos de consumo en los sectores de panadería, pastelería y chocolatería. <https://www.revistaialimentos.com/>
- Orviz Martínez, N., Cuervo Carabel, T., & Arce García, S. (2021). Revisión de la investigación científica en ISO 9001 e ISO 14001: un análisis bibliométrico. *Cuadernos de Gestión*, 21(1), 29–45.

Palacio et al. (2017). Edulcorantes Naturales Utilizados en la Elaboración de Chocolates.

Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial, 15 (2), 142-152.

Ponce, K. (2012). Abre una pastelería. Entrepreneur Mexico, 20(1).

Portafolio. (2021, 22 de julio). El plan de Fedesoft para que el sector tecnológico siga creciendo.

<https://www.portafolio.co/>

Portafolio. (2021, 29 de diciembre). Los diez retos de Colombia para el 2022.

<https://www.portafolio.co/>

Portafolio. (2022, 14 de enero). Cinco hábitos saludables que deberían adquirir o mantener en

2022. <https://www.portafolio.co/>

Portafolio (2022, 17 de mayo). Cómo influye la incertidumbre de las elecciones en la inversión.

<https://www.portafolio.co/negocios/inversion/elecciones-presidenciales-como-influye-la-incertidumbre-en-la-inversion-565552>

Quesada, J. (2022, 28 de abril). El desencanto juega en política a un año del estallido social en

Colombia. <https://elpais.com/>

Regueira, J. (2018). 25 marcas TOP de Interbrand: Cuáles utilizan estrategias PUSH y cuáles

PULL. <https://www.javierregueira.com/publicidad-marcas-top/>

Rodrigues, N. (2021). Cómo realizar un análisis de costo-beneficio paso a paso. HubSpot.

Rodríguez, C. (2018, 19 de abril). “La pastelería debe convertirse en una tendencia en

Colombia”: Deiby Sánchez. <https://www.larepublica.co/>

Rodríguez Rondón, C. A. (2014). El aprendizaje autodidacta en bibliotecas públicas y archivos

históricos desde la perspectiva de Lev Vygotsky. Universidad de La Salle.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_documental/28/](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_documental/28/)

Saia, J. (2022, 22 de junio). Los retos de la cultura en el Gobierno de Petro. El País.

<https://elpais.com/>

Salazar, A. (2017, 19 de mayo). Panorama actual de las panaderías en Colombia.

<https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>

Salazar, A. (2017, 28 de noviembre). Los Retos de la Pastelería en Colombia según Don Jacobo.

<https://www.revistalabarra.com/>

Sánchez, J. M. (2018). Pastelería y repostería saludable. Revista ION, 31(2), 55-58.

Semana. (2020, 14 de octubre). Colombina migró 20 años de información en 56 horas con apoyo

de IBM. <https://www.semana.com/>

Superintendencia de Industria y Comercio (s.f.). Protección de datos personales. Recuperado el

30 de junio del 2022 de: <https://www.sic.gov.co/tema/proteccion-de-datos-personales/>

Tettay, (2021, 10 de octubre). Taste tomorrow lanza las tendencias en repostería para 2022

<https://www.revistalabarra.com/es/noticias/taste-tomorrow-lanza-las-tendencias-en-reposteria-para-2022>

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. Promonegocios. net, 2-5.

Trichopoulou, A., Vasilopoulou, E., Georga, K., Soukara, S., & Dilis, V. (2006). Traditional

foods: Why and how to sustain them. Trends in Food Science & Technology, 17(9), 498-504.

Velásquez, L. (2016, 11 de julio). Valenciano Francisco Broccolo, el pastelero autodidacta.

<https://elestimulo.com/>

Vera Pacheco, D. L. (2021). Estudio de las motivaciones para emprender bajo el modelo de

negocio cocina oculta en la ciudad del Guayaquil.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17280>