

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Suvenires Gastronómicos Con Tradición Típica De La Isla De San Andrés: Typical
Sweets**

PRESENTADO POR:
Kimberly Katuska Jackson Ortiz
Juan Nicolás García Cuellar

BOGOTÁ D.C
2018

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Suvenires Gastronómicos Con Tradición Típica De La Isla De San Andrés: Typical Sweets

TUTOR ACADEMICO:
MSc. JUAN MANUEL CASTAÑEDA

BOGOTÁ D.C
2018

Copyright © 2017 por Kimberly Katuska Jackson Ortiz & Juan Nicolás García Cuellar. Todos los derechos reservados bajo los criterios de publicación establecidos en la reglamentación de la Universidad El Bosque.

El contenido de este trabajo, es responsabilidad exclusiva de los autores que aparecen en la portada. La Universidad El Bosque, y las personas a cargo de la dirección, evaluación y publicación, no se hacen responsable del contenido y las ideas expresadas en este manuscrito.

Dedicatoria

Agradecemos al Todopoderoso.

A nuestros amados familiares y amigos.

Kimberly Katuska y Juan Nicolás

Agradecimientos

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a Juan Manuel Castañeda Isaza, magíster en Administración y al magíster Pedro Nel Valbuena Hernández.

Igualmente se agradece al grupo docente del programa de administración de empresas y al área de ciencias económicas y administrativas de la Universidad El Bosque.

En San Andrés Isla, los investigadores agradecen a la Oficina de Control, Circulación y Residencia (OCRE), al coordinador del Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, a la Casa Editorial Welcome y al diario El Isleño, a la Biblioteca del Banco de la República de la isla.

Resumen

Objetivo: Se busca desarrollar un emprendimiento gastronómico para la fabricación de productos comestibles con materias primas de la Isla de San Andrés, a través de procesos artesanales proyectados a comercializarlos de una forma creativa, innovadora y autóctona. El producto que se ofrece son postres tradicionales de frutas típicas de la isla (*Bread fruit cake* y galletas de *Bitansweet*) con innovación en la preparación de las recetas y que se desarrollan en la empresa Typical Sweets. El producto se ofrece en diferentes stands ubicados en puntos estratégicos incluido el Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, principales hoteles, posadas turísticas y nativas, así como en los principales lugares de interés turístico. **Materiales y métodos:** Se lleva a cabo un estudio descriptivo exploratorio a fin de analizar el sector y la respectiva segmentación micromarketing mediante una encuesta exploratoria estructurada que se aplica a los turistas nacionales e internacionales que llegan al aeropuerto de la isla.

Palabras clave: emprendimiento, Typical Sweets, cultura gastronómica isleña, postres tradicionales sanandresanos, Bread fruit cake, galletas de Bitansweet, suvenires.

Abstract

Objective: It seeks to develop a gastronomic enterprise for the manufacture of edible products with raw materials from the Island of San Andrés, through artisan processes designed to commercialize them in a creative, innovative and native way. The product that is offered are traditional desserts of typical fruits of the island (Bread fruit cake and biscuits of Bitansweet) with innovation in the preparation of the recipes and that are developed in the company Typical Sweets. El producto se ofrece en diferentes estands ubicados en puntos estratégicos incluido el Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, principales hoteles, posadas turísticas y nativas, así como en los principales lugares de interés turístico. **Materials and methods:** A exploratory descriptive study is carried out in order to analyze the sector and the respective micromarketing segmentation through a structured exploratory survey that applies to national and international tourists arriving at the island's airport.

Keywords: entrepreneurship, Typical Sweets, island gastronomic culture, San Andrés traditional desserts, Bread fruit cake, Bitansweet cookies, souvenirs.

Índice de contenido

	pág.
Resumen.....	6
Abstract.....	7
1. Introducción.....	15
2. Necesidades del mercado o problema a solucionar.....	17
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo general	21
3.2 Objetivos específicos	21
4. Justificación.....	22
5. Marco teórico y/o conceptual	25
5.1 Marco teórico	25
5.2 Marco conceptual	26
5.2.1 Turismo gastronómico.....	26
5.2.2 Sector gastronómico en la economía nacional.....	27
5.2.3 Historia gastronómica repostera isleña	29
6. Estado de la situación	30
7. Estudio de mercados.....	37
7.1 Investigación de mercados.....	37
7.2 Instrumento de investigación de mercado.....	37
7.3 Estrategias de mercadeo: micromárketing	48
7.4 Proyección de Ventas	54
8. Estudio técnico.....	56
8.1 Fichas técnicas y especificaciones del producto	56
8.2 Estado de desarrollo del producto.....	59
8.3 Localización geográfica.....	62
8.4 Ingeniería del proyecto	65
8.5 Distribución de la planta física.....	67
8.6 Necesidades y requerimientos	69

8.7 Materias primas.....	70
9. Tecnología del proyecto	71
10. Estudio administrativo - organizacional	73
10.1 Descripción de la empresa	73
10.2 Logo	74
10.3 Eslogan	75
10.4 Objetivos corporativos de la empresa	76
10.5 Misión, visión y proyección.....	77
10.6 Brochure.....	77
10.7 Talento humano: organigrama y manual de funciones.....	78
11. Estudio legal y ambiental	85
11.1 Minuta de constitución.....	85
11.2 Parafiscales.....	87
11.3 Obligaciones tributarias	88
11.4 Impacto ambiental	88
12. Matriz DOFA	92
13. Estudio financiero.....	96
13.1 Resumen de activos requeridos	96
13.2 Capacidad de producción.....	98
13.3 Costos de producción.....	98
13.3.1 Ingredientes.....	99
13.3.2 Mano de obra	100
13.3.3 Costos indirectos de fabricación o gastos generales de fabricación	100
13.4 Gastos fijos	101
13.5 Pronóstico de ingresos.....	102
13.6 Precio de venta	102
13.7 Punto de equilibrio.....	103
14. Informes financieros	105
14.1 Tasa de oportunidad	105
14.2 Estado de resultados.....	106
14.3 Balance general	107

14.4 Flujo de fondos del proyecto	107
14.5 Indicadores financieros	108
14.6 Indicadores de eficiencia.....	109
14.7 Indicadores de eficiencia.....	110
15. Conclusiones financieras	114
16. Referencias	115
17. Resumen Ejecutivo	125
Apéndice A. Modelo de encuesta.....	126
Apéndice B. Lista de empresas que apoyan el emprendimiento en Colombia.....	129

Índice de figuras

	pág.
Figura 1. Edad de la muestra	40
Figura 2. Sexo de la muestra.....	40
Figura 3. Estrato socioeconómico.....	41
Figura 4. Actividad económica.....	41
Figura 5. Nivel académico	42
Figura 6. Motivo del viaje.....	42
Figura 7. Acostumbra a comprar suvenires	43
Figura 8. Estimación del dinero destinado para la compra	43
Figura 9. Frecuencia con que visita la isla.....	44
Figura 10. Encuentra poca oferta se suvenires gastronómicos isleños.....	44
Figura 11. Preferencia por un producto de la gastronomía isleña	45
Figura 12. Tipo de suvenir que prefiere	45
Figura 13. Lugar de preferencia para adquirir los suvenires.....	46
Figura 14. Publicidad para encontrar el suvenir	46
Figura 15. Característica por la que compraría el suvenir	47
Figura 16. 4 P's del mercadeo de McCarthy y Brogowicz	49
Figura 17. Empaque del Bread fruit cake	60
Figura 18. Empaque y forma de las galletas de Bitansweet	61
Figura 19. Estand del Typical Sweet	62
Figura 20. Macro localización: Archipiélago de San Andrés.....	63
Figura 21. Micro localización: Isla de San Andrés	64
Figura 22. Diagrama de procesos: <i>Bread fruit cake</i>	66
Figura 23. Diagrama de procesos: galletas de <i>Betansweet</i>	67
Figura 24. Planta física de Typical Sweets	68
Figura 25. Logo de la empresa Typical Sweet.....	75
Figura 26. Reconocimiento del estand	75
Figura 27. Organigrama.....	78

Índice de tablas

	pág.
Tabla 1. Descripción de las Estrategias de mercadeo	51
Tabla 2. Análisis de la competencia: productos gastronómicos de repostería.....	53
Tabla 3. Ficha técnica bread fruit.....	56
Tabla 4. Ficha técnica Betansweet.....	57
Tabla 5. Especificaciones de la receta: Bread fruit cake	58
Tabla 6. Especificaciones de la receta: galleta de Betansweet	59
Tabla 7. Muebles, enseres y tecnología	69
Tabla 8. Implementos	69
Tabla 9. Estudio tecnológico.....	71
Tabla 10. Actividad económica según DIAN	73
Tabla 11. Actividad económica según el Código CIIU.....	73
Tabla 12. Competencias e indicadores por cargo	82
Tabla 13. Indicadores del impacto ambiental del emprendimiento gastronómico	89
Tabla 14. Matriz DOFA.....	92
Tabla 15. Minimización y neutralización del riesgo.....	93
Tabla 16. Calificación del riesgo.....	94
Tabla 17. Inversión	96
Tabla 18. Inversión en pre operativos legalización.....	96
Tabla 19. Capital de trabajo de un mes.....	97
Tabla 20. Inversión de activos	97
Tabla 21. Capacidad de producción	98
Tabla 22. Costo de producción.....	98
Tabla 23. Ingredientes Bread Fruit	99
Tabla 24. Ingredientes para 25 unidades de Galletas	99
Tabla 25. Insumos	100
Tabla 26. Mano de obra	100
Tabla 27. Costos indirectos de producción.....	100

Tabla 28.	Costo unitario	101
Tabla 29.	Gastos fijos.....	101
Tabla 30.	Pronóstico de ingresos a cinco años: 2018-2023.....	102
Tabla 31.	Costo unitario - precio de venta.....	103
Tabla 32.	Punto de equilibrio.....	104
Tabla 33.	Rentabilidad fondos de inversión.....	105
Tabla 34.	Tasa interna de oportunidad.....	106
Tabla 35.	Estado de resultados.....	106
Tabla 36.	Balance general.....	107
Tabla 37.	Flujo de fondos del proyecto.....	108
Tabla 38.	Índices financieros proyectados	113
Tabla 39.	Valor neto actual y tasa interna de retorno	113

1. Introducción

En Colombia la oferta de productos gastronómicos típicos es amplia y algunas regiones se reconocen por sus postres, dulces, golosinas y tortas: las achiras del Huila, el bocadillo beleño, el quesadillo de Cundinamarca, las cocadas de las regiones Pacífica y El Caribe, las bolitas y jalea de tamarindo de Cartagena, el dulce de ñame de Barranquilla, los productos a base de café del Eje Cafetero, el manjar blando y los aborrajados caleños, paledonias - cucas o kekis, por mencionar algunos de los productos más autóctonos.

Sin embargo, es bajo el reconocimiento que tienen estos productos fuera del país y de igual forma es bajo el conocimiento que tienen los colombianos del interior sobre la gastronomía repostería típica de la Isla de San Andrés.

La iniciativa de desarrollar este proyecto nace de la inquietud de uno de los investigadores porque desde su niñez ha tenido el sueño de desarrollar una empresa que fabrique y ofrezca postres tradicionales de la gastronomía sanandresana. Esta idea fue comunicada al otro investigador, quien compartió la misma expectativa porque en una visita a la isla y queriendo traer un souvenir a su familia del interior, no logró encontrar un producto autóctono de la gastronomía isleña a parte de los ofrecidos en los restaurantes y puestos callejeros de comida típica raizal.

Inicialmente los productos son el *Bread fruit cake* y las galletas de *Betansweet* este último elaborado con una fruta cítrica de características similares a la naranja y que en el interior de Colombia es totalmente desconocida.

El emprendimiento se proyecta para que, a largo plazo se incluyan más productos rescatando recetas tradicionales y que aún se conservan en la memoria de los ancestros sanandresanos elaborador con otras frutas típicas de la isla, agregándole a los productos toques de innovación como el uso de frutas cultivadas en la isla, uso de productos orgánicos, uso de harinas de trigo de la más alta calidad, elaboración de los productos con bajo contenido calórico entre otros.

Por lo tanto, en este estudio se describe el plan de negocios del emprendimiento para la fabricación de los productos gastronómicos de repostería con materias primas propias de la Isla de San Andrés en la empresa Typical Sweets; se ofrecerán postres

tradicionales de frutas típicas de la isla (*Bread fruit cake* y galletas de *Betansweet*) con innovación en la preparación de las recetas.

El *Bread fruit cake* es una deliciosa torta que se elabora con el fruto del árbol del pan o maná celestial (*Artocarpus altilis*). Se trata de un cultivo básico de la región del Pacífico, que se produce para aprovechar sus frutos amiláceos y que, en muchos países es ampliamente reconocido por ofrecer amplios beneficios nutricionales, medicinales e industriales como lo ha reconocido la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014), pero no así en el interior del país, lo cual hace novedosa la fabricación del *Bread fruit cake*.

Las galletas de *Betansweet* son un producto muy tradicional entre los isleños y resulta novedoso al interior del país dado que su fruta base no se conoce comercialmente. Estas galletas son un producto sustituto de las galletas de naranja dado que el sabor es parecido al de esta fruta, pero el *Bitansweet* resulta ser un poco más ácido lo que contribuye a acentuar más el sabor de la galleta.

2. Necesidades del mercado o problema a solucionar

El desarrollo de este proyecto es para la Isla de San Andrés y tiene como fin el promocionar los diferentes productos gastronómicos artesanales de repostería, rescatando las recetas típicas de la cocina raizal y solo trascendidas por herencias ancestrales que se han conservado en la memoria de las tradiciones familiares, así como su mercado potencial con el aprovechamiento de la agricultura frutícola propia de la región, esencialmente de los frutos sembrados y cosechados por los habitantes de la isla.

El problema a solucionar es promover los productos típicos y autóctonos basados en este tipo de recetas gastronómicas, ya que no son conocidas en el interior del país y aún menos en otras latitudes, requiriéndose un estudio de mercado, un plan de negocios y analizar las posibles campañas de márketing agresivas para promocionar estos deliciosos productos gastronómicos.

Otro aspecto que requiere análisis es el hecho de que a la isla haya llegado mucha población continental (denominación que es dada por los raizales a los colombianos del interior), con sus propias costumbres culturales y hábitos gastronómicos; aspecto que de alguna forma ha afectado la memoria culinaria y las costumbres de los isleños quienes además, se han visto forzados a modificar su cocina para lograr integrarse con los nuevos residentes, opacándose y minimizándose las tradiciones folclóricas, culturales y gastronómicas que han caracterizado a la población raizal.

Paralelamente se hace necesario identificar la oferta de los productos gastronómicos de repostería requeridos por visitantes y propios, determinando las características de la demanda donde los compradores prefieren aspectos importantes como la singularidad, calidad, sabor, diseño, precio, creatividad e innovación; además del deseo de llevarse un souvenir que represente la tradición típica de la cultura gastronómica isleña, para compartir con sus familias, amigos y/o allegados.

San Andrés Isla a lo largo de la historia de Colombia han sido un destino turístico muy importante y concurrido debido a sus tradiciones culturales, su hermosa geografía, a su mar de siete colores y un sinfín de características que la hacen única y que atraen

a turistas entre nacionales y extranjeros todos los años con el fin de pasar unas vacaciones agradables y con muy buenos recuerdos. Según datos de la página de la Gobernación Departamental, durante el año 2012 arribaron 629.072 turistas respecto a los 529.157 del año 2011, lo que arroja una diferencia de 99.915 turistas (Bevans, 2013).

Al respecto se aclara que se toman estas cifras porque son las últimas publicadas en la Isla y no se cuenta con información adicional de parte de entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, la Dirección de Impuestos de Aduanas Nacionales – DIAN, ni tampoco se cuenta con información verificable de entidades de la Isla como la Gobernación de San Andrés ni de la Oficina de Control, Circulación y Residencia - OCRE.

Pero a lo largo del tiempo se observa un inconveniente e interrogante entre los turistas que la visitan, y es la reducida oferta de suvenires típicos que se pueden adquirir como recuerdo para ser llevado a sus conocidos y familiares, lo cual representa una gran demanda en la búsqueda de los productos tradicionales elaborados por los raizales. En este sentido también se aclara que no existen estadísticas que permitan medir mejor el problema.

En este sentido es típico que los turistas compren artesanías elaboradas con caracoles y conchas de mar, con la concha (cáscara) así como tela de coco, calceta de plátano, *Wildpine* entre otras materias primas propias de la isla, pero no es común que se ofrezcan productos gastronómicos de repostería tradicional para ser llevados por los turistas como suvenires.

Las artesanías isleñas, específicamente las elaboradas por la Cooperativa Island' Art y las asociaciones Island Basket y Blue Lizard Art, recibieron el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC) y de Artesanías de Colombia S.A. quien las cataloga como productos étnicos y contemporáneos, dentro del Convenio de Cooperación CV295 de 2010 para la protección legal de estos productos buscando igualmente el fortalecimiento ambiental, técnico y tecnológico de los oficios artesanales con coco, papel maché, calceta de plátano y *Wildpine* en las Isla de San Andrés (Corradina, 2016). Productos elaborados con materias primas nativas del territorio únicos en Colombia y con plena identidad sanandresana (Watson, 2010).

De esta forma se evidencia que el gobierno está concientizándose de la importancia de rescatar las tradiciones folclóricas y culturales raizales; sin embargo, el apoyo es incipiente y aún no abarca los productos gastronómicos artesanales e insignias de la isla, entre ellos la repostería.

El plan de negocios de esta investigación plantea una propuesta de productos de repostería típicos para satisfacer la demanda insatisfecha de los turistas por lo que, es pertinente analizar el impacto que tiene la importación de golosinas, chocolatería, galletería entre otros a buen precio proveniente de los Estados Unidos y que son de alta calidad; también se consiguen en la isla productos chinos a precios muy asequibles, pero es bien sabido que la calidad de éstos es dudosa, además del poco interés del comercio local por los productos autóctonos isleños que los recibe en consignación (Celis, 2017).

De esta forma se requiere una mayor protección y divulgación de los productos que representan a la isla, implementando estrategias para que los turistas prefieran los artículos producto del emprendimiento raizal, en este caso los elaborados por Typical Sweets, y aquellos que se venden en condiciones de desigualdad en precio y calidad, en playas y aceras de la isla, y de fácil acceso para el turista (Santos, 2017).

Además, se tiene que, una de las principales debilidades del desarrollo en el San Andrés Isla se expresa en la escasa investigación científica que se posee de recursos claves y frágiles, como los de la flora terrestre, los de los productos frutícolas. Tanto la pesca artesanal, base de la economía raizal, así como la agricultura, no han sido eficientes en la implementación de procesos de búsqueda de la seguridad alimentaria del departamento ni en la generación de ingresos. La industria frutícola es desarrollada de manera artesanal siendo esta actividad de poco aporte a la economía del Archipiélago y viene en descenso (Banco de la República, 2014).

Por todo ello y como estudiantes emprendedores con el presente plan de negocios se busca cubrir la demanda de turistas que al finalizar su viaje de vacaciones, paseo, reuniones, negocios entre otros, desean llevarles como recuerdo a sus familiares, colegas y/o amigos del interior o del extranjero, productos típicos de la Isla de San Andrés la región donde estuvieron. Debido a que existen bienes con procesos de fabricación artesanal como cake, galletas, dulces mermeladas entre otros, se

proyecta la comercialización de estos de una forma creativa, innovadora y autóctona de tal forma que se fortalezca y proyecte el producto autóctono raizal.

De acuerdo a todo lo anteriormente descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el plan de negocios y acciones estratégicas que Typical Sweets debe poner en marcha para asegurar el éxito comercial de un emprendimiento encaminado a fabricar productos alimenticios con materias primas de la Isla de San Andrés, a través de procesos artesanales proyectados a comercializarlos de una forma creativa, innovadora y autóctona?

Conforme a los objetivos específicos del presente proyecto, se planean los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las acciones estratégicas que Typical Sweet debe poner en marcha para asegurar su éxito comercial?
- ¿Qué aspectos culturales y ancestrales se deben incorporar en los suvenires elaborados por Typical Sweet?
- ¿Qué condiciones administrativas y organizacionales debe reunir Typical Sweet para la ejecución del emprendimiento?
- ¿Qué aspectos y condiciones financieras se debe tener en cuenta para permitir a Typical Sweet su alto desempeño?
- ¿Cuáles son los aspectos jurídicos y ambientales necesarios para la puesta en marcha de la empresa Typical Sweet?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar el plan de negocios y acciones estratégicas que Typical Sweets debe poner en marcha para asegurar el éxito comercial de un emprendimiento encaminado a fabricar productos comestibles con materias primas de la Isla de San Andrés, a través de procesos artesanales proyectados a comercializarlos de una forma creativa, innovadora y autóctona.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar y determinar el mercado al cual se direcciona la oferta de productos alimenticios.
- Diseñar la estrategia de marketing que garantice el éxito comercial de Typical Sweet a través del estudio de mercados.
- Detallar el estudio técnico describiendo el producto, sus procesos, requerimientos de maquinaria y equipo, talento humano, localización, ficha técnica y plan de producción.
- Establecer la forma más creativa de plasmar las características representativas de la isla en la presentación del producto.
- Definir la estrategia y modo de financiamiento del producto de tal forma que se garantice su presencia y permanencia en el mercado de souvenir de Typical Sweet.
- Identificar los aspectos administrativos, legales y ambientales del plan de negocios para la empresa Typical Sweet.

4. Justificación

La presente propuesta de negocio busca resaltar los aspectos culturales y ancestrales de la cultura gastronómica isleña a través de la fabricación y comercialización de suvenires típicos, buscando con ella proyectar un producto autóctono teniendo en cuenta la gran consolidación la oferta turística de la Isla de San Andrés.

La conformación del portafolio de productos de la empresa Typical Sweet está integrado por recetas de la repostería raizal, buscando rescatar el conocimiento ancestral popular gastronómico y así fortalecer la identidad cultural del pueblo isleño como impronta de la industria turística. Una de las características del pueblo raizal es que no les atrae estar en contacto con lo relacionado con la industria hotelera ni les interesa emplearse en ella; pocos raizales laboran en el turismo o el comercio hotelero y prefieren ser pescadores o tener su propia producción agrícola. Las estadísticas del DANE a 2005 registraron que el 40.9% de la población raizal se encontraba con necesidades básicas insatisfechas, cifra en la que se ubican los productores frutícolas (DANE, 2005).

Por ello, en este proyecto se plantea un enfoque centrado en la búsqueda de los factores y las características más influyentes de la cultura gastronómica de las islas, a fin de rescatar esas tradiciones ancestrales las cuales con el paso del tiempo se han perdido poco a poco. Paralelamente también se busca que, con la promoción de los productos elaborados por los isleños, se logre una mayor proyección de los mismos dado el importante número de nuevos turistas que arriban a la isla anualmente, aprovechando así las diversas formas de turismo: de descanso familiar, vacaciones para solteros, turismo ejecutivo o empresarial y turismo mochilero.

El desarrollo de este tipo de emprendimientos fortalece la economía de la isla no solo como una fuente de ingresos sino también a través de la generación de empleo directo e indirecto porque los postres ofrecidos (*Bread fruit cake* y galletas de *Betansweet*) se elaborarán con frutas típicas y tradicionales de la isla, lo cual implica empleo indirecto. De esta forma el plan de negocios busca ofrecer beneficios para la isla y sus habitantes además de las implicaciones de proyección cultural y social del

producto por medio de la vinculación de los isleños al proyecto.

Dado que el fundamento del proyecto es netamente desde los ámbitos gastronómico y cultural, el principal interés es lograr recuperar y difundir la cultura de la repostería isleña que se ha venido perdiendo entre las generaciones, porque éstas se han visto expuestas a fenómenos económicos y culturales que han facilitado la pérdida de la identidad cultural, como la llegada de inversiones extranjeras, el lavado de activos y lo más preocupante, el abandono por parte del estado colombiano con la misma isla.

Debido a estos factores se observa la importancia de recuperar la cultura raizal desde todos los ámbitos posibles, incluido el conocimiento gastronómico ancestral, como una carta de presentación e identificación de los productos autóctonos y para ello se requiere, no solo nacionalizar sino también internacionalizar la propuesta de los souvenir típicos de Typical Sweet, generando un interés entre los turistas posicionando la marca y buscando que la isla no solo sea conocida por los excelentes servicios ofrecidos por las cadenas hoteleras, por sus hermosas playas y paisajes exóticos, sino que también sea conocida por sus productos gastronómicos típicos de su cultura.

El reconocimiento de una marca igualmente facilita aumentar la demanda del producto y esto a su vez genera un beneficio no solo para la economía de la industria turística del país sino también sociocultural, dado que se busca posicionar un producto que logre ser reconocido como autóctono de la isla. En este sentido Typical Sweet tiene una proyección a largo plazo que es llegar al mercado de hostelería conformado con restaurantes, hoteles, bares y general servicios de turismo, las cuales en el 2016 presentaron un crecimiento superior al 12%, donde el 3.5% fue de la industria de alimentos y bebidas (Barrero, 2016).

De acuerdo con los datos suministrados por la Coordinación del Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla de la Isla de San Andrés, diariamente ingresan 3.600 personas entre residentes, turistas nacionales e internacionales; si se realiza un cálculo estimado de los posibles compradores de los souvenir de Typical Sweet, se tendría una demanda aproximada de 179 productos al día que corresponde a un 5% de esa población, incluyendo los fines de semana con lunes festivo en los cuales se da un mayor flujo de turistas, quienes, según Vizcaíno (2017) en promedio reportan una estadía en la isla de ocho días.

Adicionalmente, la empresa Typical Sweet va a contribuir con el manejo adecuado de los residuos sólidos resultantes del proceso productivo ajustándose a las normas ambientales vigentes en Colombia y cumpliendo lo definido en la Constitución Política de 1991 la cual elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

Además, y en razón a que el recurso hídrico en la Isla de San Andrés es escaso, el plan de negocios plantea la idea innovadora ambiental de recolectar las aguas lluvias para ser utilizadas en dos formas: las aguas lluvias sin procesar (tal y como se recolectaría en tanques como se acostumbra en la isla) para el servicio básico sanitarios, y las aguas lluvias que se pueden procesar o filtrar, para el lavado de los implementos utilizados en el proceso productivo.

Esto en razón a que la Gobernación del departamento en el mes de abril del año 2016 declaró la calamidad pública para atender la emergencia del desabastecimiento de agua, debido a las largas temporadas de escasez de lluvia a las que se sumó el cambio climático o fenómeno del Niño y que redujeron las lluvias. Durante ese mes, los pobladores vieron cómo los pozos en los que se abastecían estaban sólo al 20 % de su capacidad (Revista Semana, 2016).

Se calcula que en la isla habitan alrededor de 76.442 personas y la problemática se agrava cada vez más debido a que cada año llegan un millón de turistas. Una cifra considerable para un territorio de 27 km² cuadrados en donde no hay ríos. "Mientras más personas haya, el consumo de todo se incrementa, incluido los servicios básicos" (Hosni, 2016, p. 3). Aunque este alto flujo de turistas resulta ser beneficioso para efectos de la comercialización de los suvenires de Typical Sweet, si es importante contribuir en alguna medida en la racionalización del agua en la isla.

Otro componente innovador del plan de negocios son los aspectos ambientales para aprovechar la luz solar con fotoceldas para disminuir el consumo de energía eléctrica, el cual es muy costoso en la Isla de San Andrés. Una fotocelda genérica provee luz para dos plafones (2 bombillos) y tres tomas de 110 voltios.

5. Marco teórico y/o conceptual

5.1 Marco teórico

El emprendimiento es una idea que nace de la obra del economista austro-estadounidense Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) y del psicólogo estadounidense David Clarence McClelland (1917-1998). Esta teoría se fundamenta en el pensamiento de Marx respecto a la percepción de que, los hechos sociales son inevitablemente el resultado de la conducta humana y por ende, para consolidar el ciclo de la economía en donde el factor de producción es para producir ingresos, se hace necesario considerar la innovación y la creatividad de las personas en la creación y consolidación de las empresas (Portilla, 2010).

El economista americano Joe Staten Bain (1912-1991) propuso la Teoría de la Organización Industrial en la cual estableció el paradigma básico de análisis y evaluación de los mercados conocido como Estructura Conducta Resultados (E-C-R), analizando las variables que conforman la organización del mercado: número de compradores y vendedores, grado de diferenciación de los productos, barreras a la entrada de la marca y en el posicionamiento del producto o servicio, tecnología empleada y grado de integración vertical; aspectos que permiten explicar el volumen y composición de los flujos comerciales (Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, 1990).

El enfoque administrativo de una empresa como sistema social que interactúa entre las organizaciones y la sociedad es conocido como la Teoría de la Organizaciones como un Sistema Social Abierto, tuvo sus orígenes en las ideas del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), teniendo en cuenta que, se entiende por sistema al conjunto de elementos conexos los cuales para formar un todo, requieren estar relacionado entre sí y con su entorno (Ramírez, 1999).

El estadista y economista australiano Colin Grant Clark (1905-1989) y el economista ruso-estadounidense Simón Kuznets (1901-1985) plantearon un modelo como mecanismo de seguimiento de la producción de las economías y su ingreso pero conceptualmente presentó un error: llamaron consumo de hogares al gasto de los

mismos. Hoy en día se considera errado porque el modelo fue retomado por el economista inglés John Maynard Keynes (1883-1943) quien define al consumo como una propensión marginal a consumir el ingreso disponible, lo cual actualmente es más aceptada como la relación entre inversión y consumo de la Teoría Keynesiana del Consumo. Esta teoría ha facilitado el direccionamiento de las campañas de marketing de un producto o servicio en razón a que se basa en el hecho de que todo individuo presenta una restricción presupuestaria en cada periodo; y resulta fácil suponer que las personas determinan su consumo teniendo principalmente en cuenta la forma de obtener la mayor utilidad posible. El individuo planifica su consumo sabiendo que no siempre dispone de los recursos en el momento en que los necesita (Ávila, 2004).

La Teoría del Ingreso Permanente del estadista y economista Milton Friedman (1912-2006) fragmenta el consumo en dos partes como consecuencia de existir dos tipos de ingresos, el permanente y el temporario: consumo permanente (aquella que los consumidores esperan no varíe en el futuro) y consumo temporario (aquella porción del ingreso de un consumidor que éste considera no se mantendrá en el tiempo). A diferencia de Friedman, Keynes suponía que el consumo dependía del ingreso actual (Lüders, 2014).

La Teoría Motivacional del psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1908-1970) según la cual las cinco necesidades humanas se disponen y organizan por niveles según su influencia e importancia, dado que estas se derivan de satisfacer una serie de necesidades del más alto nivel en forma sucesiva. Las necesidades inferiores básicas o fisiológicas incluyen la alimentación, agua, sueño y respirar; le sigue el nivel de sensación de seguridad; luego están las condiciones sociales o de afiliación; y por último la autorrealización o de propia actualización (Hoffman, 2009).

5.2 Marco conceptual

5.2.1 Turismo gastronómico

Este concepto abarca una forma particular de conocer los países, su cultura, folclor y costumbres culinarias y que actualmente se presenta como una alternativa de

turismo que genera grandes rendimientos económicos. El concepto no se centra en la visita a restaurantes, sino que es más amplio porque involucra todos los aspectos y actividades relacionados con la preparación de la comida típica: se visitan los mercados, las tiendas de los productos alimenticios locales, se visitan casas de lugareños, se participa de fiestas locales, entre otros (Esteban, 2015).

Sergio Díaz-Granados (2017) Ministro de Comercio, Industria y Turismo indica que la cocina tradicional se constituye en un importante elemento con valor turístico dado que las tendencias actuales del turismo, buscan tener una relación más directa con las comunidades que se visitan y vivir sus costumbres, siendo la gastronomía un factor determinante. La gastronomía está teniendo un auge importante, y los países que sepan explotar adecuadamente este recurso, lograrán obtener importantes ganancias y estabilidad económica.

En Colombia la gastronomía ha tenido grandes avances en temas como de actualización de normas técnicas de calidad cumpliendo los estándares internacionales, campañas de promoción que involucran lugares con menús nacionales y apoyo a iniciativas de proyectos para certificación de restaurantes, como lo señala Tatyana Orozco (2013) viceministra de turismo.

5.2.2 Sector gastronómico en la economía nacional

En Colombia la gastronomía pertenece al sector secundario o industrial el cual comprende aquellas actividades económicas relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Se divide en dos sub-sectores: industrial extractivo e industrial de transformación (Banco de la República, 2015), para el caso de la gastronomía pertenece al sector industrial de transformación.

En la Feria Alimentec 2016 los organizadores del evento Invest in Bogotá y Euro monitor International (2016) dieron a conocer un informe según el cual para el año 2017 las ventas de bebidas y alimentos en Colombia podrían alcanzar los US\$23.730 millones y proyectaron que para el año 2020 alcanzarían los US\$35.000 millones.

La contribución de la elaboración de productos de panadería a la variación total del sector secundario de la economía o industrial fue del 6.1% en el 2016, según lo

informó el DANE (2017).

El Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería (2016) considera el negocio de la panadería y pastelería como versátil y con grandes oportunidades, pero que debe asumir los cambios frecuentes en los hábitos del consumidor. En el país hay alrededor de 25 mil panaderías y pastelerías, que registran ventas superiores a los \$3 billones, entre panes industriales y artesanales, consolidándose como una de las Mis pymes que más le aporta a la economía del país (FENAVI, 2017).

De acuerdo a la Caracterización del Sector Panificador en Colombia realizada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan - ADEPAN (2015) el sector panificador colombiano cuenta con diferentes tipos de empresas y negocios: las industriales, las grandes franquicias con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente, que están constituidas en microempresas y famiempresas.

La actividad del sector en Colombia, incluidos municipios y poblaciones, agrupa miles de establecimientos formales, cuya actividad genera importantes aportes a la economía nacional (FENAVI, 2017). En Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.00 empleos directos y dan cuenta de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo, como lo señala Ángela Montenegro (2014) directora del Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería.

Respecto a las características de la población que emplea el sector panificador se considera que el nivel educativo es bajo, pues el 64% de los empleados tiene educación secundaria, el 16% formación técnica y solo el 2% tiene educación universitaria. El 68% de los panaderos del país tienen formación empírica (Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, 2016) y solo el 17% está formalizado; igualmente, se conoce que la mayoría de panaderías y pastelerías son capacitadas principalmente por el Sena (Montenegro, 2014).

En América Latina, Chile es el país que lidera el consumo per cápita de pan, así como de otros productos de panadería. Argentina también presenta un incremento en el consumo per cápita anual, especialmente en productos como galletas, así como Perú y Colombia que muestran niveles importantes de crecimiento (FENAVI, 2017).

5.2.3 Historia gastronómica repostera isleña

Los raizales son los descendientes de negros que hasta mediados del siglo XX fueron esclavos por parte de puritanos ingleses. Su gastronomía, arquitectura, costumbres familiares, creencias, lengua, bailes y música son herencia de una tradición mestiza producto de la en culturización de colonos hacia esclavos (Aquiete, 2013).

El peso cultural de la gastronomía raizal se da por sus raíces inglesas y africanas que han generado una cocina diferente a la de la mayoría de las regiones colombianas porque para sazonar las recetas, el coco antepasados se convierte en un protagonista culinario, además de las plantas aromáticas como *barsly* o albahaca, la hierba buena, menta, jengibre las cuales proporcionan a la gastronomía isleña una explosión de sabores que acompañan a los platos arroz de coco, patacones (plátanos verdes fritos), yuca, ñame, fruta de pan entre otros (Stephens, 2016).

El *Bread fruit cake* es una deliciosa torta que se elabora con el fruto del árbol del pan o maná celestial (*Artocarpus altilis*); se trata de una especia tropical originaria del sur de Indonesia y Polinesia que fue llevada y naturalizada rápidamente a través de todos los trópicos del mundo porque presenta una gran adaptabilidad a las diversas condiciones (Garrido, 2012). Fue introducido a América por la isla de Taití en abril de 1792 gracias a la expedición inglesa del barco Providencia y en enero de 1793 las 333 plántulas del árbol llegaron a las Antillas Americanas y 348 a Jamaica en febrero de ese mismo año. A Colombia llegan por Santa Marta en abril de 1809 traídas por el vallecaucano José María Cabal, según lo indica Francisco José de Caldas en el Seminario de Nueva Granada (Acero, 2005).

Las galletas de *Bitansweet* se preparan a partir de un híbrido cítrico entre la naranja china (naranja enano o Quinoto - Kinkan - Chuikan) y la toronja el cual se cree se originó en la isla de Puerto Rico a finales de la década de los años 50's. El ingeniero agrónomo del Servicio de Horticultura Agrícola de la Universidad de Puerto Rico, Carlos G. Moscoso, observó que algunos árboles nativos producían frutos más grandes y de un amarillo más vivo que los árboles de otras plantaciones; fue así como los ensayos realizados condujeron al desarrollo del híbrido comúnmente conocido como chironja (Universidad de Costa Rica, 2014).

6. Estado de la situación

En todo emprendimiento o startups son relevantes los aspectos relacionados con la marca, las características del consumidor, el marketing del producto, e-commerce o comercio online, los inversionistas ángeles - patrocinadores de capital semilla - *partners* - *business angel*, y se describen algunos emprendimientos gastronómicos para finalizar el presente estado del arte.

Respecto a la marca se tiene que, recientemente ha surgido el término de industrias culturales, creativas y se ha tratado de relacionar este concepto con el bienestar de las regiones, sin embargo, en Colombia aún no existe una doctrina concluyente sobre este tema. Se destaca la proyección que ha tomado *Marca País* como un fenómeno que ha recorrido el mundo, en donde no sólo se desarrollan marcas para promocionar los países sino también las ciudades (Gómez & Rodríguez, 2008).

Medina (2016) en su estudio indica que la marca *Colombia es Pasión* se proyecta en la meta de generar sentido de pertenencia por medio del uso de publicidad con imágenes y herramientas autóctonas y únicas del país o región en cuestión, para luego presentarlas alrededor del mundo, causando diferentes sentimientos y emociones en el ciudadano extranjero promoviendo principalmente el turismo, la inversión y el posicionamiento de los países a nivel mundial.

A nivel de marcas que se están posicionando en San Andrés Isla se tienen los avances de la *Cooperativa Island' Art* conformada en su gran mayoría por mujeres cabezas de hogar quienes elaboran hermosos productos artesanales con materiales reciclados que ayudan a conservar y descontaminar la isla: concha y tela de coco, calceta de plátano, papel, cartón y botellas de plástico. Su meta es posicionarse con diseños exclusivos y vivos colores con identidad isleña para que los turistas los adquieran como suvenires (Cooperativa Island' Art, 2017).

La *Asociación Island Basket* es un grupo asociativo de trabajo conformado por mujeres con amplia experiencia en la elaboración de artículos en Wildpine y Grassbone, que son utilizados principalmente para productos de mesa y cocina. Así como la *Asociación Blue Lizard Art* la cual es una organización que elabora productos en papel artesanal en las técnicas de cartapesta y maché, inspirados en el entorno

natural de la fauna marina de la Isla; se solicitó una marca colectiva que permite distinguir la característica común de sus productos y que tendrá un reglamento de uso que deberán cumplir todos los miembros de la Asociación (Corradine, 2016). Estas marcas han logrado su impulso debido al análisis que han hecho sobre el comportamiento de su mercado objetivo: el turista consumidor de productos típicos isleños.

Según lo indica Bada y Cifuentes (2014) es necesario definir el comportamiento de compra del consumidor de productos gastronómicos evaluando aspectos relacionados con la forma cómo buscan, utilizan o desechan un producto o servicio que servirá para satisfacer sus necesidades. De esta forma se requiere evaluar la manera en la que los consumidores toman las diferentes decisiones para invertir o gastar sus, estudiando cuidadosamente la relación de alimentación y la actividad social de los seres humanos dentro de un conjunto de componentes gastronómicos y culturales dado que estas dos variables permiten determinar el nicho de mercado para el emprendimiento.

En este sentido el estudio Falgera (2010) destaca que el comportamiento del consumidor es esencial al momento de diseñar una estrategia de marketing en gastronomía, aunque no es nada fácil definirlo correctamente porque existen múltiples variables que el comprador tiene en cuenta. Dado que las formas en que un comprador puede reaccionar son imprevisibles, el emprendedor debe tener claro que cuando se hacen estudios de mercado los resultados obtenidos no aseguran el cumplimiento al 100% de las metas en este sentido. En el mundo de la gastronomía el consumidor se deja guiar e influenciar por recomendaciones y primeras sensaciones, por lo que una estrategia viable y muy común son las degustaciones gratis del producto en el mismo punto de venta.

Además, los emprendedores todos los días se enfrentan a grandes retos en los que sus iniciativas podrían estar en situación de riesgo si no se tienen las habilidades necesarias para enfrentarse a los mismos. Bones (2016) explica que, si éstos conocen las posibles barreras de su negocio, podrán estar mejor preparados para avanzar en el camino de consolidación y posicionamiento de sus iniciativas. Es importante ser adaptativo (el mercado y el estilo de vida de las personas están en constantes

cambios). Se deben tomar decisiones dado que emprender es sinónimo de independencia y autonomía (tomando decisiones acertadas respecto a los problemas). Se debe marcar precedentes ante la competencia (analizar las empresas con más trayectoria). El comenzar algo nuevo genera una incertidumbre constante por no saber si tendrá éxito (hay que evitar las inseguridades). Todo emprendedor al inicio se enfrenta al reto de estar solo con una iniciativa en la que nadie cree ni apuesta por ella (no debe haber cabida al desánimo porque así se han iniciado las grandes ideas). Aprender a buscar y reconocer las oportunidades que se presentan en todos los lugares (especialmente en lo inesperado). El emprendedor debe reinventarse día a día (la innovación y la creatividad son dos habilidades que se deben desarrollar).

Actualmente la mayor estrategia para enfrentar los retos de un emprendimiento radica en un adecuado estudio de márketing y en comercio electrónico o e-commerce. El estudio de Velázquez (2015) revela que el emprendedor debe conocer cinco tips de e-commerce para proyectar su producto:

- Nombre del dominio: se debe buscar una palabra que permita posicionar la marca dado que, por SEO - *Search Engine Optimización* (proceso por el que las páginas Web tratan de mejorar su posicionamiento en los buscadores de forma orgánica) esta palabra debe permitirle al consumidor identificar rápidamente el producto.
 - Hosting u hospedaje Web: se debe escoger al proveedor y el plan de hosting indicado para el comercio del producto gastronómico en línea.
 - Usabilidad de la Web; porque se requiere que el consumidor fácilmente puede navegar e identificar cada producto de la tienda virtual, presentándolo de tal forma que los visitantes lleguen a hacer una compra.
 - Velocidad de carga la página Web: como pauta generalizada que si el comprador tarde más de cinco segundos en abrir la página, éste la abandona rápidamente.
 - SEO: es necesario tener un excelente buscador porque puede que se tenga un producto innovador y creativo, pero si no es visible en los resultados de búsqueda en la Web nadie se entera de tu existencia (Velázquez, 2015).
- Igualmente, en el emprendimiento los inversionistas ángeles resultan necesarios;

según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (2017), se trata de personas o entidades con experiencia en los negocios que están interesadas en promover la iniciativa empresarial y participar en un buen negocio. Su forma de trabajo consiste en aportar capital en empresas en etapa de formación o consolidación justamente durante la etapa de organización y, si se da el caso, ofrecer su experiencia en los negocios para apoyar a quienes están liderando los proyectos que están financiando y de allí su nombre de ángeles. La diferencia con los inversionistas de riesgo está en que los ángeles utilizan fondos propios y no de terceros, para concretar estas inversiones. Además, normalmente llegan a las empresas en las que invierten a través de contactos directos. Adicionalmente, su decisión de participar se define por los planes de negocio de las nacientes empresas.

López (2013) realizó un estudio en los emprendimientos mexicanos encontrando que la falta de financiamiento es una de las principales causas de que los emprendedores no concreten sus proyectos dado que acuden, sin suerte, a buscar financiamiento a bancos o instituciones de gobierno. Muchos de estos emprendedores desconocen que aparte de bancos y organismos gubernamentales de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), en el mundo existen fondos de capital semilla privados conocidos como inversionistas ángeles. Se trata de asociaciones o clubes de inversionistas que buscan negocios o ideas potenciales para invertir su capital. E igualmente se encuentran organizaciones que se dedican únicamente a facilitar el acceso de los emprendedores al capital de los inversionistas ángeles.

De acuerdo a un estudio realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA (2006) la mayoría de las empresas panificadoras, de repostería y pastelería del país nacen como una microempresa o famiempresas, en medio de las más profundas limitaciones de recursos, aspecto que casi siempre logra ser sorteado evitando algunos compromisos con el Estado y otras instancias, por lo que es evidente que el difícil inicio de las mismas por la falta de apoyo en el financiamiento, hace que estas iniciativas se mantengan en la informalidad. El estudio también determinó la necesidad de fortalecer importante las intervenciones de instituciones como las Secretarías de Salud, el INVIMA (Instituto de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos) y el SENA, para asegurar el desarrollo de una serie de condiciones de operación y políticas ajustadas a

los parámetros sanitarios, encaminadas a una amplia intervención de apoyo y a la vigilancia de los productos que se ofrecen al consumidor.

En el país se observan cambios en la cultura gastronómica y en el imaginario del entorno de la cocina colombiana, por lo que el emprendimiento gastronómico se encuentra en ascenso y con ello ha aumentado el interés por su financiamiento. Según Parra (2017) directora del Restaurante Gato Dumas en Bogotá, cada vez se observan mayores ideas innovadoras, los emprendimientos son más recursivos y esto podría llevar al país a la élite de la gastronomía mundial, por lo que se puede afirmar que en los próximos cinco años Colombia tiene posibilidades de proyectarse como destino gastronómico, buscando alcanzar las metas ya establecidas en países como México, Perú, Brasil y Argentina que son reconocidos mundialmente por su cocina y en donde se ha utilizado la gastronomía como vehículo sostenible del turismo. Sin embargo, en Colombia, hace falta marketing para explotar sus riquezas gastronómicas.

Según la firma británica William Reed Business Media (2017) el Restaurante Criterion de los hermanos Jorge y Mark Rausch fundado en la Zona G Bogotá hace 10 años con un capital inicial de US\$80.000, ocupa hoy el puesto 39 de la lista de *Los 50 mejores restaurantes de América Latina*. Tras el éxito de este restaurante de cocina internacional empezaron a expandir su oferta y abrieron una pastelería, servicios de catering y luego una planta de producción de helados, panes, productos hojaldrados, bombonería y postres que surte a reconocidos establecimientos del país. Actualmente tienen dos franquicias en Cartagena y una en San José de Costa Rica y ahora les apuntan a mercados como El Salvador, Ecuador, Costa Rica, Panamá, Honduras, Guatemala, así como a nivel nacional.

Alarcón y Ramírez (2013) desarrollaron un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira e indican que a raíz del auge gastronómico que vive el país, el mercado de la repostería y la pastelería ha tomado un fuerte impulso, pero se observa que, especialistas y expertos en el tema, coinciden en afirmar que aún le faltan algunos elementos a esta industria para que sea reconocida y diferenciada no solo en el país sino también en su proyección internacional. Además, indican que por ser tan incipiente esta industria, aún no se cuenta con datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta este segmento

gastronómico pese a que, para muchos de los que participan en el negocio, la tendencia es de crecimiento. En Colombia el mercado gastronómico, la repostería y la pastelería han existido desde siempre y se debe buscar que los productos autóctonos no pierdan su identidad o sean eliminados de las costumbres culinarias nacionales.

Fandiño y Bolívar (2009) con el cual evaluaron el impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y de los factores de éxito de tres empresas creadas a partir de los talleres de grado: camisetas polo para bebés y hombres; alquiler de películas y venta de productos a domicilio en la zona del norte de Bogotá; y renta de vehículos con conductor y sin conductor, así como también varios servicios complementarios como mensajería y paseos turísticos. Se encontró en los indicadores críticos de éxito que, por cada peso invertido se generan 42 centavos de ganancia correspondiendo al 42%. Un factor crítico resultó ser el flujo de caja porque todos los insumos que se utilizan para desarrollar el producto o prestar el servicio deben ser pagados diariamente. Dado que los productos o servicios que se ofrecen son básicos los emprendimientos han diseñado estrategias tecnológicas con el fin de mejorar el proceso por medio de ayudas innovadoras como lo son el e-marketing y los pagos por medios electrónicos. Una de las tres empresas reporta que los recursos utilizados sobrepasaron el presupuesto debido al pago por asesorías jurídicas y tributarias, así como el pago para el registro en la Cámara de Comercio. En las dos empresas restantes, el presupuesto de ventas ha sido cumplido satisfactoriamente. Este estudio concluye que si una empresa, cualquiera que sea su actividad principal, quiere alcanzar el éxito en materia de competitividad en el mercado y creación de ventajas competitivas, se requiere que ésta invierta en sí misma. En otras palabras, las empresas que buscan el éxito deben estar a la vanguardia e invertir en el mejoramiento continuo de sus procesos, productos y servicios, al igual que en la mejora de su cultura interna. Todo esto se debe hacer con el único fin de tener un rumbo claro y todas las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento de los objetivos del emprendimiento propuesto.

De otra parte es importante mencionar en la Isla de San Andrés no existe un negocio de productos de repostería y/o pastelería elaborado con ingredientes típicos

registrado en la Cámara de Comercio de la Isla; solo se cuenta con los productos que comercializan aquellas personas que se dedican a elaborarlos artesanalmente y a venderlos a los turistas directamente en las calles peatonales y en el Malecón Avenida Colombia de la Isla.

A través de una consulta de páginas de Internet se encontraron los oferentes en la Isla de productos gastronómicos de repostería. Destacándose que en la Isla se ofrecen este tipo de productos alimenticios en dos franquicias reconocidas, Juan Valdés y Heladería Caribbean Ice Cream, pero la repostería ofrecida no está elaborada con productos típicos de la Isla. Bread Fruit es una panadería reconocida en la Isla ubicada frente al Parque La Barracuda, donde se pueden encontrar productos de pastelería y repostería. La Panadería y Bizcochería Susani ubicada en la Avenida 20 de Julio; es una empresa de renombre y tradición con propietarios raizales donde el pan isleño es su producto líder elaborado a base de agua, levadura, mantequilla, azúcar, sal, aceite, polvo de hornear, leche y leche de coco. También comercializan el bon Jhonny Cake.

Igualmente, en dicha búsqueda se halló el *Recetario Étnico Departamento de San Andrés y Providencia*, los libros *Olores y Sabores de la Gastronomía Old Providence: Una Ventaja a la Esencia de Nuestras Raíces* y *Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia*, donde no se encuentran las recetas del *Bread fruit cake* y las galletas de *Betansweet*. En la *Revista Foods* se describe la receta del jugo elaborado con *Bread fruit* como una exquisitez exótica.

Por ello, se denota que los productos ofrecidos por las franquicias, las panaderías y pastelerías de tradición en la Isla, los productores y comercializadores de repostería artesanal y las publicaciones de recetas raizales no incluyen estas dos opciones gastronómicas de repostería, que tienen sus orígenes en las cocinas ancestrales raizales.

7. Estudio de mercados

7.1 Investigación de mercados

El mercado objetivo para los souvenirs de Typical Sweets incluyen el mercado local (residentes de la isla), el del turismo de descanso familiar, vacaciones para solteros, turismo ejecutivo o empresarial y turismo mochilero. Housni (2016) indica que en la isla habitan alrededor de 76.442 lo cual los convierte en potenciales compradores.

Diariamente ingresan 3.600 personas entre residentes, turistas nacionales e internacionales; si se realiza un cálculo estimado de los posibles compradores de los souvenir de Typical Sweet, se tendría una demanda aproximada de 250 productos al día que corresponde a un 7% de esa población, incluyendo los fines de semana con lunes festivo en los cuales se presenta un mayor flujo de turistas y las tradicionales temporadas de vacaciones, quienes según Vizcaíno (2017) coordinador del Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, en promedio reportan una estadía en la isla de 8 días.

La mayor ventaja competitiva de Typical Sweet es que, tanto el *Bread fruit cake* como las galletas de *Bitansweet*, por ser propias del folclor de la gastronomía pastelera isleña aún no tienen competencia porque solo se consumen como una herencia raizal que no se ha comercializado.

Además, este tipo de productos son de mayor preferencia entre los turistas respecto a los aquellos como postres, dulces, golosinas y tortas que son importados de los Estados Unidos y China. Aunque pueden estos últimos representar en alguna medida una fuerte competencia, es claro que las campañas de marketing debe reforzar la idea de generar un interés entre la comunidad y hacer propios los factores culturales acogiendo todo lo relacionado con las recetas que corresponden a la gastronomía autóctona a base de productos propios de la isla.

7.2 Instrumento de investigación de mercado

El proceso lógico que se organiza a través de la investigación permite determinar el proceso metodológico que se ha de emplear y para efectos de determinar el plan de

negocios y acciones estratégicas que Typical Sweets debe poner en marcha para asegurar el éxito comercial de un emprendimiento encaminado a fabricar bienes con materias primas de la Isla de San Andrés, a través de procesos artesanales proyectados a comercializarlos de una forma creativa, innovadora y autóctona, se lleva a cabo un estudio de carácter descriptivo exploratorio con enfoque cuantitativo y método deductivo para concluir las consecuencias desconocidas a partir de hechos conocidos como el aprovechamiento de forma local que se le da a los productos gastronómicos de distribución regional.

Esto buscando ahondar en el tema y como punto de partida para realizar un diagnóstico sobre los aspectos socioculturales e influyentes para la comercialización de los souvenirs de Typical Sweets en el mercado objetivo en la estrategia de segmentación micromarketing del estudio de mercados.

Para tales efectos se realiza una encuesta exploratoria estructurada (ver el Apéndice A), que se aplica a 50 turistas nacionales e internacionales que se encuentran hospedados en las diferentes posadas turísticas y posadas nativas.

Se utiliza la encuesta de población infinita para hallar el tamaño de la muestra. Se escoge este tipo de ecuación cuando el universo es igual o mayor de 100 mil personas y según Vizcaíno (2017), el ingreso diario a la Isla de turistas nacionales y extranjeros es de aproximadamente 3.600 personas.

Por tanto, se tiene en cuenta que, a la isla de San Andrés la visitan un promedio de 1.314 millón de turistas al año, razón por la cual se utiliza esta ecuación infinita, que se calcula con las siguientes características:

Probabilidad de ocurrencia: $p = 50\%$

Probabilidad de no ocurrencia: $q = 50\%$

Margen error: $e = 11,5\%$

Nivel de confianza: $z = 1,64$

$$\text{Formula: } n = \frac{z^2 * (p.q)}{e^2}$$

$$n = \frac{1,64^2 \times (0,5 \times 0,5)}{0,115^2}$$

$$n = \frac{2,6896 \times 0,25}{0,013225}$$

$$n = \frac{0,6724}{0,013225}$$

$$n = 50,8$$

Donde:

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)

Además, se ha calculado que el tamaño del muestreo para la investigación del mercado del proyecto de investigación es de cincuenta encuestas (50).

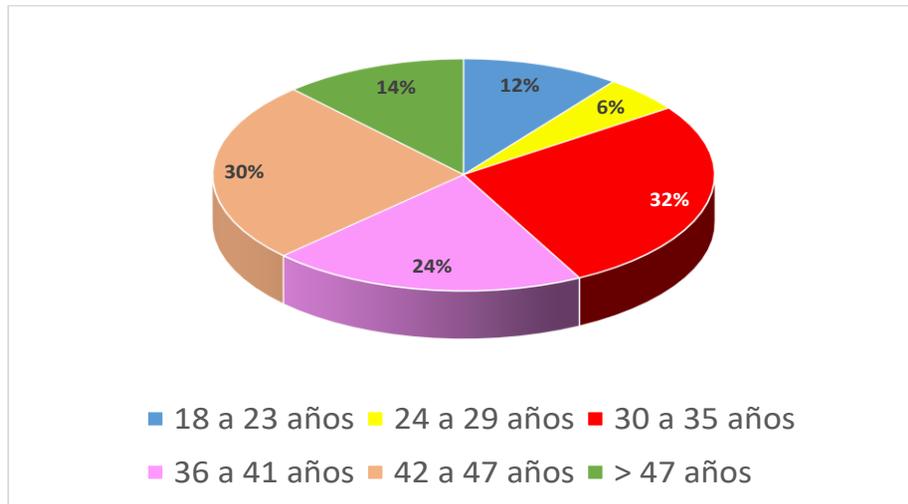
El instrumento de recolección de datos consta de 16 preguntas que incluye una serie de variables independientes como: aspectos sociodemográficos, nivel académico, preguntas propias del viaje. En la serie de variables dependientes respecto al tipo de souvenirs que acostumbra comprar, rango de precios que destina para los souvenirs, y finalmente se incluye una serie de preguntas relacionadas con las características de marketing que los posibles compradores destacan.

La información una vez recolectada se monta en hoja de cálculo Excel para procesar estadísticamente los datos a través de gráficas de frecuencia que facilitan la labor de análisis estadístico.

Para los análisis univariados (describe las características de una variable por vez: estadística descriptiva) se utilizan gráficas circulares o tortas se utilizan gráficas en barras como lo señala Muñoz (2001).

A continuación, se describen los hallazgos de la investigación de mercado del presente estudio.

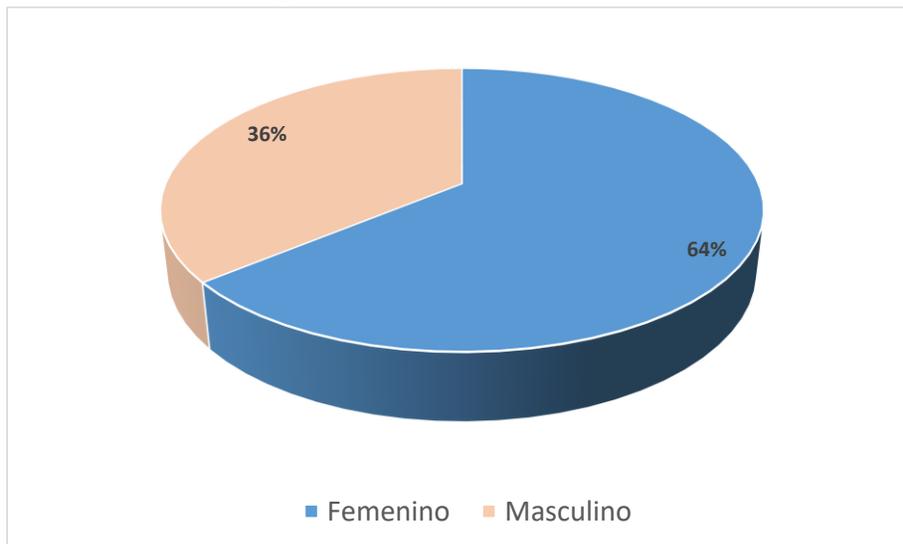
Figura 1. Edad de la muestra



Fuente: elaboración propia (2017).

Se observa que un 32% de la muestra se ubicó entre los 30 y 35 años, el 30% entre 42 y 47 años, un 24% entre 36 y 41 años, un 14% era mayor de 47 años, y un 12% tenía una edad entre 18 y 23 años.

Figura 2. Sexo de la muestra

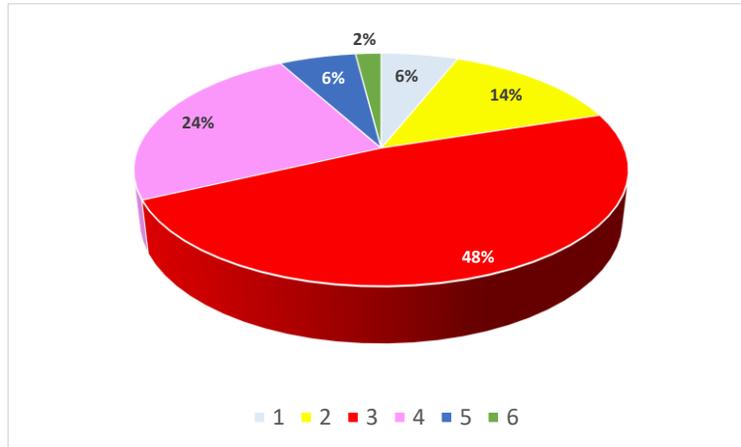


Fuente: elaboración propia (2017).

Se encuentra una mayor prevalencia de encuestados del género femenino con el

64% respecto a un 36% del género masculino.

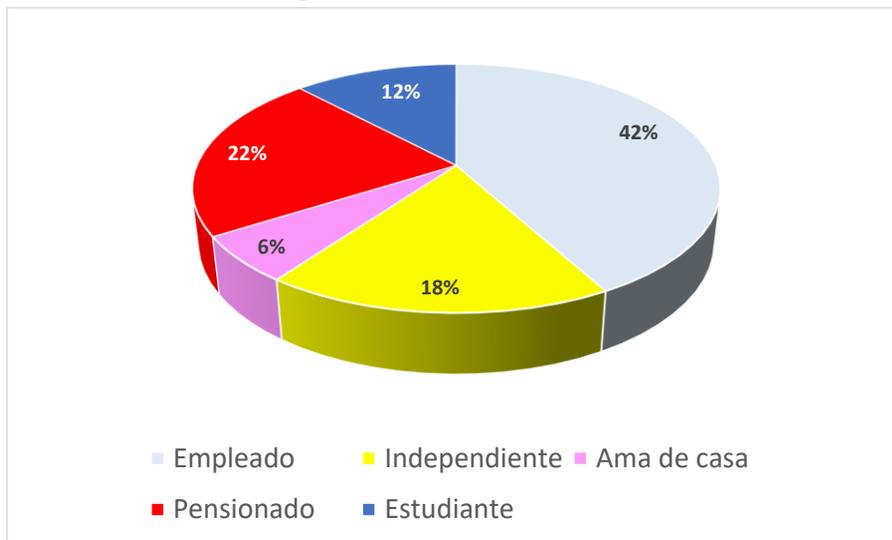
Figura 3. Estrato socioeconómico



Fuente: elaboración propia (2017).

Se destaca que un 48% de los turistas era de estrato 3, un 24% de estrato cuatro, un 14% de estrato dos, un 6% respectivamente era de estrato 1 y 5, y el 2% era de estrato 6.

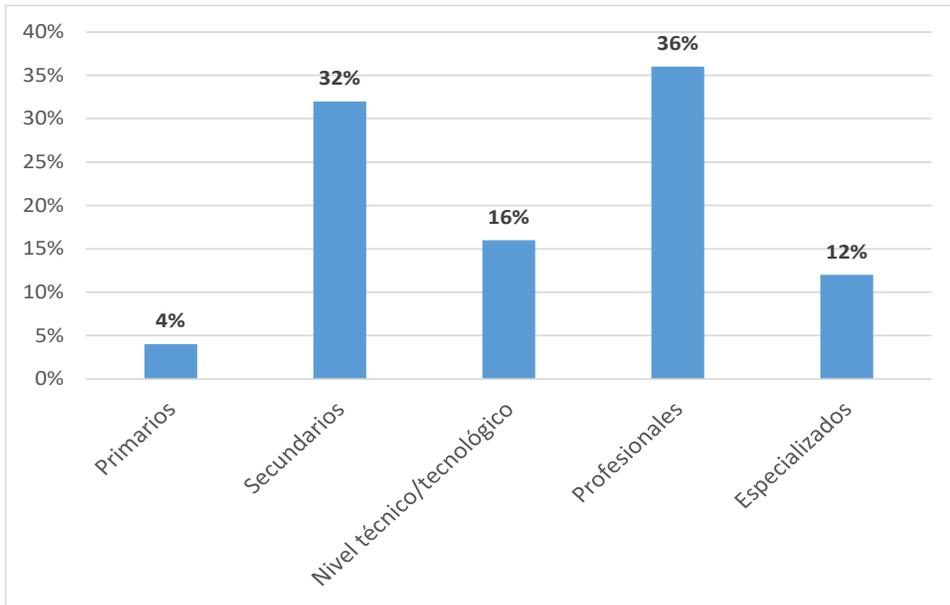
Figura 4. Actividad económica



Fuente: elaboración propia (2017)

Se define que el 42% era empleado, un 22% era pensionado, un 18% era trabajador independiente, un 12% era estudiante y un 6% era ama de casa.

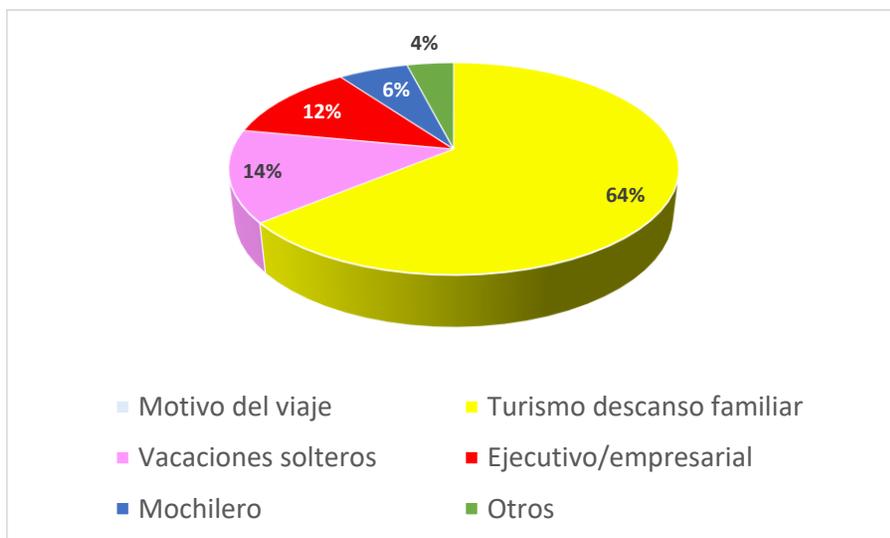
Figura 5. Nivel académico



Fuente: elaboración propia (2017).

Se observa que un 36% de los encuestados era profesionales, un 32% solo había culminado estudios secundarios, un 16% tenía formación a nivel técnico/tecnológico, un 12% tenía un nivel de especialización y el 4% había culminado sus estudios primarios.

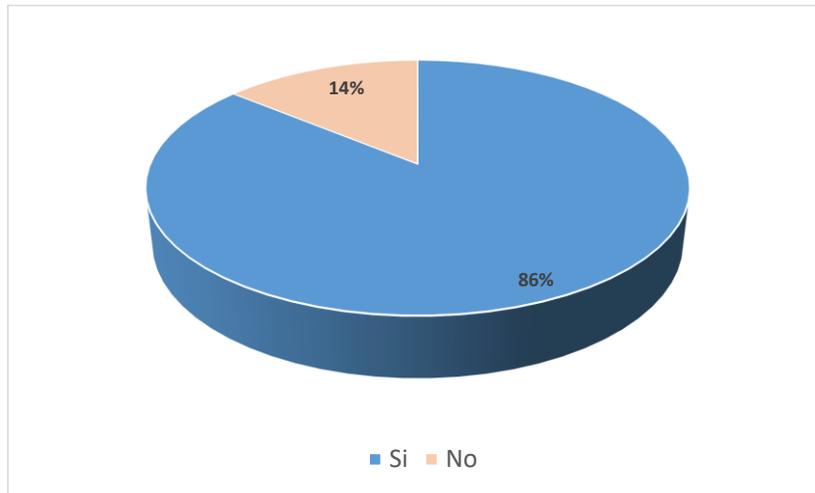
Figura 6. Motivo del viaje



Fuente: elaboración propia (2017).

Se encuentra que 64% estaba realizando turismo de descanso familiar, el 14% realizaba vacaciones para solteros, el 12% viajaba por cuestiones de negocios o empresarial, el 6% realizaba turismo mochilero y 4% otro tipo de turismo como viaje de investigación científica.

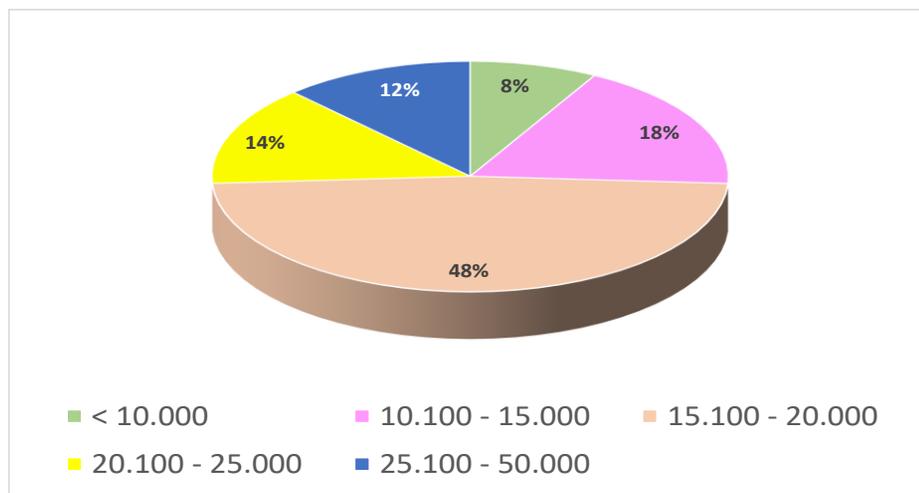
Figura 7. Acostumbra a comprar suvenires



Fuente: elaboración propia (2017).

Se destaca que el 86% acostumbra comprar suvenires durante sus viajes y el 14% no lo hace.

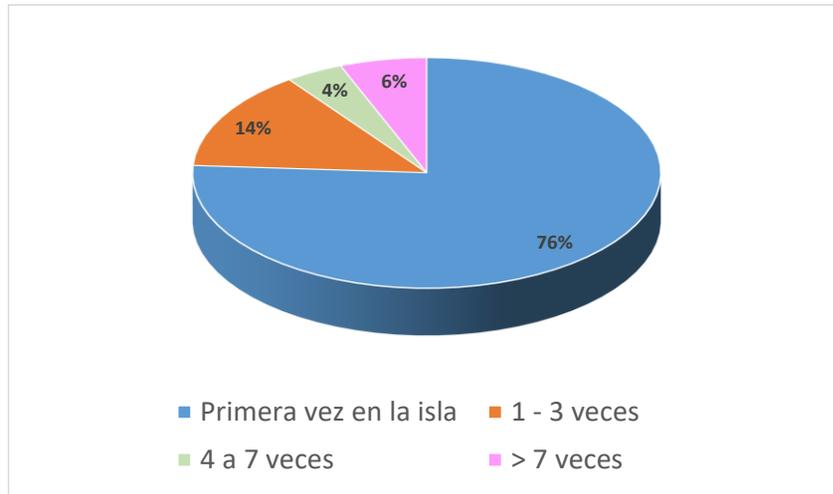
Figura 8. Estimación del dinero destinado para la compra



Fuente: elaboración propia (2017).

Se define que el 48% de los turistas destina entre \$15.100 y \$20.000, el 18% destina entre \$10.100 y \$15.000, el 14% destina entre \$20.100 y \$25.000, el 12% destina entre \$25.100 y \$50.000, y un 8% destina menos de \$10.000.

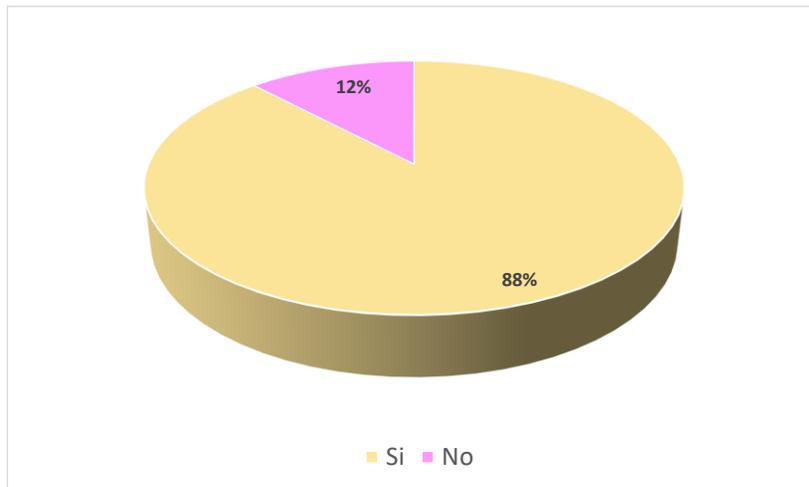
Figura 9. Frecuencia con que visita la isla



Fuente: elaboración propia (2017).

Se observa que para el 76% de los encuestados era su primera vez en la isla, un 14% la había visitado entre 1 y 3 veces, un 6% más de siete veces y un 4% la había visitado entre 4 a 7 veces.

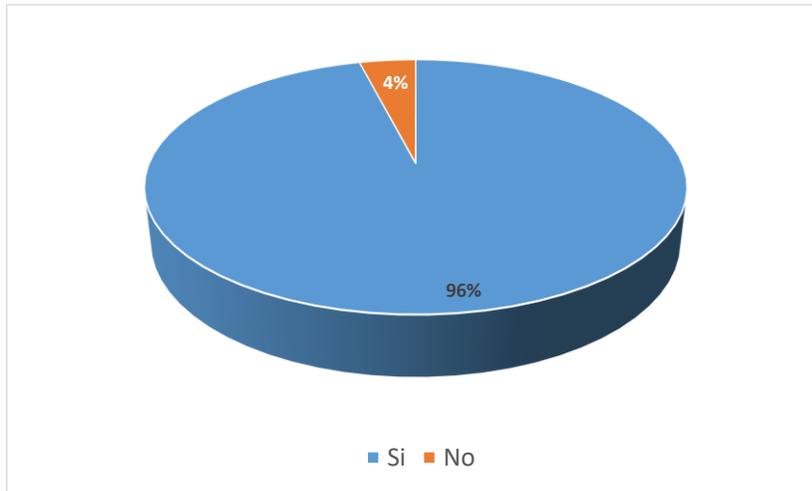
Figura 10. Encuentra poca oferta se suvenires gastronómicos isleños



Fuente: elaboración propia (2017).

Se encuentra que el 88% de los turistas respondió afirmativamente y el 12% respondió negativamente.

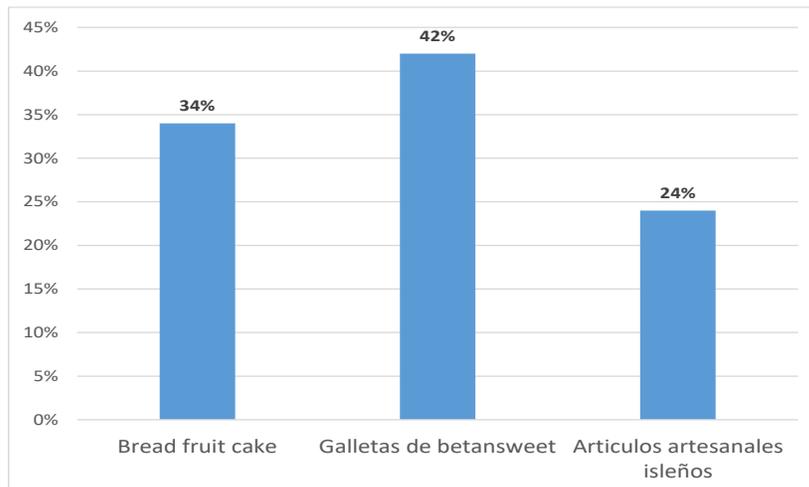
Figura 11. Preferencia por un producto de la gastronomía isleña



Fuente: elaboración propia (2017).

Se destaca que el 96% de los encuestados prefiere un souvenir de la gastronomía isleña respecto a un 4% que respondió negativamente.

Figura 12. Tipo de souvenir que prefiere



Fuente: elaboración propia (2017).

Se define que un 42% prefiere como souvenir las galletas de Betansweet, un 34%

prefiere el Bread fruit cake y un 24% los artículos artesanales isleños.

Figura 13. Lugar de preferencia para adquirir los suvenires



Fuente: elaboración propia (2017).

Se observa que el 44% de los turistas prefiere comprar el suvenir en un estand ubicado en el lugar donde se aloja, el 38% en el aeropuerto, un 12% en la calle y un 6% prefiere que se lo hagan llegar a su lugar de alojamiento.

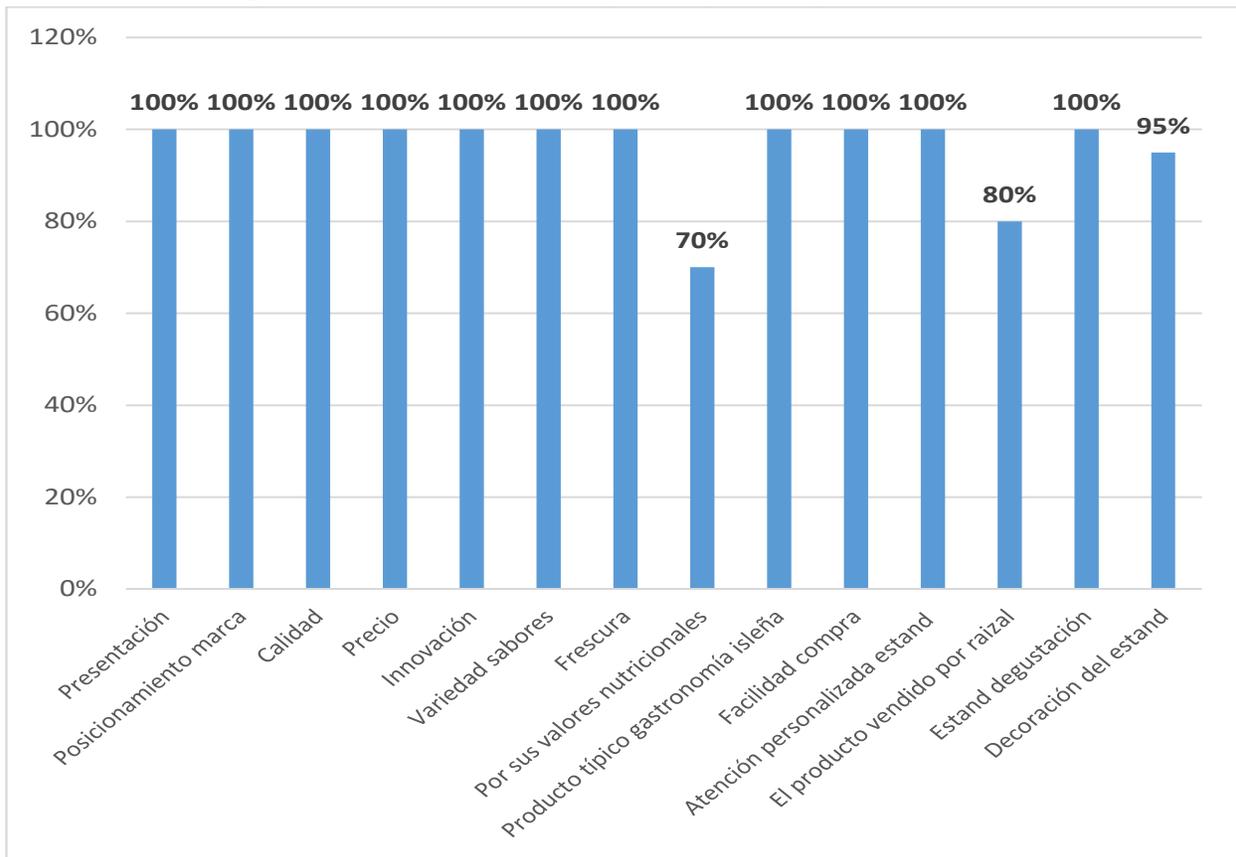
Figura 14. Publicidad para encontrar el suvenir



Fuente: elaboración propia (2017).

Se encuentra que el 34% de los encuestados prefiere la publicidad de la página oficial de la empresa en la Web, el 20% prefiere la publicidad por Instagram, un 18% la prefiere en Facebook, un 14% en Twitter, un 10% en folletos en la recepción de los hoteles, un 2% respectivamente prefiere la publicidad en folletos en las aerolíneas y en el propio avión.

Figura 15. Característica por la que compraría el souvenir



Fuente: elaboración propia (2017).

Se destaca que el 100% de los turistas encuestados considera las siguientes características como esenciales para comprar el souvenir: presentación, posicionamiento de la marca, calidad, precio, innovación, variedad de sabores, frescura, por ser un producto típico de la gastronomía isleña, facilidad de compra, atención personalizada en el estand y que haya degustación en el estand. El 95% considera importante la decoración del estand. Para un 80% es importante que el

producto sea vendido por un raizal. Para un 70% son importantes los valores nutricionales del producto y que tengan registro del Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA.

7.3 Estrategias de mercadeo: micromarketing

A la luz de los conceptos marketing mix según el modelo de McCarthy y Brogowicz (1981) identifica las 4 P's del mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Los análisis realizados gracias a los datos obtenidos permiten apreciar que existe una alta población a quien debe ir una estrategia de mercadeo que incluya los cuatro aspectos del Mix - Marketing.

Esta estrategia debe tener como norte para solucionar la problemática de la escasa oferta de suvenir gastronómicos, esto explica el alto porcentaje de personas que están dispuestas a destinar una parte de sus ingresos para adquirir un suvenir gastronómico típico de la isla. Se estima un mínimo de ventas al día de 160 Cake y 55 paquetes de galletas.

Ahora bien, según la información extraída de la base de datos, la población a quien debería ser dirigida la estrategia es la siguiente:

Turistas empleados, independientes y pensionados; hombres y mujeres, con edad promedio de 35 años, que visitan la isla por primera vez y viven en estrato 3 o 4; se priorizará a todos aquellos que se encuentren interesados en adquirir un suvenir y obtenerlo en el sitio donde se alojan y/o aeropuerto.

Esta población objetivo se elige teniendo en cuenta que se trata de incrementar las ventas en la población que desea llevar un suvenir a sus familiares, conocidos y/o amigos y que prefieren los de tipo gastronómico a los de tipo artesanal, porque son más fáciles de llevar por su menor tamaño y costos inferiores.

Además de generar motivación en la población que no acostumbra a llevar suvenir siendo de mayor beneficio para la empresa a mediano plazo.

Asimismo, las estrategias de marketing de la empresa se fundamentan en los conceptos de Customer Relationship Management (CRM) y E-commerce a fin de aprovechar la masificación de los medios de comunicación como el internet y las redes

celulares para llegar a los potenciales clientes, Teniendo esto en mente, dentro del plan de marketing de Typical Sweet se aplicarán estrategias de mercadeo colaborativo destinadas a abrir canales de comunicación entre la empresa y los consumidores, de forma que se produzca un feedback positivo para la marca.

En la Figura 16 se resumen las 4 P's del mercadeo planteadas en el modelo económico de McCarthy y Brogowicz.

Figura 16. 4 P's del mercadeo de McCarthy y Brogowicz



Fuente: elaboración propia (2017).

A través del uso de medios electrónicos se establecerá una relación de cooperación entre los consumidores y nuestra marca, se creará una red de consumidores en el sitio web y redes sociales, buscando capturar las opiniones de las preferencias de consumidores en una plataforma e implementaremos campañas como:

- Seleccionar a algunos clientes al azar de la plataforma para realizar prueba del producto de manera exclusiva, a cambio recibiremos sus opiniones de primera mano.
- Concursos de dibujo online, en la página web en la cual se acceda a un aplicativo donde los consumidores, especialmente donde éstos puedan participar en la creación de nuevos diseños de las galletas.
- Convocatorias para conseguir la colaboración de los consumidores para la creación de un anuncio publicitario buscando promocionar nuevas líneas de producto de la marca.
- Internamente Typical Sweet alimentará su base de datos de clientes, guardando sus opiniones y sugerencias para implementar planes de mejora.

En cuanto a las estrategias de márketing bajo el modelo E-Commerce, la empresa Typical Sweet a través de sus redes sociales y pagina Web contará con un link exclusivo llamado *CONTÁCTENOS* en el cual nuevos distribuidores como supermercados, almacenes de cadena y pequeños minoristas puedan contactar y hacer sus pedidos enviando a tiempo las cotizaciones y estableciendo nuevas alianzas a nivel local (meta a corto plazo), nacional e internacional (meta a largo plazo).

No se creará una tienda virtual propia ya que este tipo de tiendas incentivan la venta individual, y en este caso lo que se desea es incrementar las ventas en los stands.

De otra parte, en la tabla 1 del presente plan de negocios se describen y cuantifican los costos de las estrategias de mercadeo antes citadas, así como la fijación del precio de venta sus respectivas estrategias. Este componente con el presupuesto de mercado, la suma de las estrategias y su valor está alrededor del 20% de las ventas de cada año.

Tabla 1. Descripción de las Estrategias de mercadeo

Estrategia	Descripción	Cuantitativo o cualitativo	Presupuesto de Mercado
Producto	<p>El bread fruit cake es una deliciosa torta que se elabora con el fruto del árbol del pan o maná celestial.</p> <p>Peso 1.5 kg Kcal por gramo 94 Proteínas (g) 1,47</p>	\$14,868	<p>Se define que el 48% de los turistas destina entre \$15.100 y \$20.000 para la compra de suvenires</p>
	<p>Las galletas de Betansweet son un producto muy tradicional entre los isleños, con sabor un poco más acido que el de la naranja.</p> <p>Energía (Kcal)42,00 Proteínas (g) 0,80 Vitamina C (mg) 50,00 Calcio (mg) 36,00</p>	<p>\$ 3,218</p> <p>Producción combinada determinada por horas horno: \$ 18.085</p>	<p>Se define que el 48% de los turistas destina entre \$15.100 y \$20.000 para la compra de souvenirs</p>
Plaza	<p>Posadas turísticas</p> <p>Posadas Nativas</p> <p>Hoteles en San Andrés</p> <p>Posadas en la Isla de providencia y Santa Catalina</p> <p>Aeropuerto Gustavo rojas pinilla</p>	<p>El desempeño de la plaza girara en torno a la norma técnica del sector hotelero NTS 002 del 2006, la cual se aplica en San Andrés y que estipula que se fomenten una serie de beneficios y responsabilidades con los habitantes y tradiciones culturales de la región, que no sea de carácter lucrativo y represente un aporte o un beneficio para la comunidad.</p>	<p>El presupuesto estrictamente cuantitativo que se ve a manejar en lo que respecta a plaza será el arriendo mensual en el área del aeropuerto que tendrá un valor estipulado de 300.000 mensuales</p> <p>Se participará en los días culturales de cada hotel con el fin de que la gente conozca y deguste del producto conociendo parte de la cultura sanandresana y de esta manera distribuir y captar clientes en a través de esta actividad.</p>

Precio	<p>Los precios de los productos típicos estarán estipulados por los resultados de las encuestas y los costos de producción del emprendimiento y los estudios de mercadeo. Lo cual nos arrojará unos muy buenos resultados teniendo que el precio de los productos está por debajo del precio de mercado.</p>	<p>Bread fruit cake U\$ 5 COP\$ \$8.217</p> <p>Galletas Bitansweet x25 = U\$ 3.5 COP\$ 6.040.</p> <p>La metodología y el precio de venta, ver tabla 31, página 102</p> <p>Este producto al ser único en su segmento y de poco volumen y con liderazgo en precio, es un producto que no compite en precio, pero si en calidad, sabor y su mejor estrategia será el buen sabor y buena voz a voz del producto</p>	<p>Los productos se encuentran en un estado muy competitivo de mercado, ya que el rango de presupuesto de mercado de los potenciales clientes está en un rango de 10.000 a 20.000 y está dentro del rango de precio de venta de nuestros productos, teniendo en cuenta que los precios de estos oscilan entre \$6.000 a \$15.0000 con el fin de abarcar un mercado y más amplio.</p>
Promoción	<p>Nuestro principal medio de promoción se llevará a cabo a través de redes sociales y el voz a voz, el cual es el que nos brindará el posicionamiento en el sector en cuanto a calidad y sabor el cual en nuestro sector de mercado “secundario” es muy importante</p>	<p>Página Web \$300.000</p> <p>Folletos X600= \$18.000</p> <p>Volantes X600: \$15.000</p> <p>Total = 333.000 mes</p> <p>Sueldo mercaderista = \$1.240.000</p>	<p>En lo que respecta a presupuesto de mercado se generaron gastos por \$333.0000</p> <p>La promoción de los productos se generará en los días culturales de cada hotel en orden de ejercer y hacer cumplir la norma tecnicants002</p>

Total, mezcla anual de estrategias de mercado: Total 31.908.000

Los bajos costos se deben a la estrategia en la implementación de la norma NTS002 efectuada por los establecimientos de alojamiento y hospedaje, que nos permite promocionar nuestros productos sin costo alguno, ya que lo que busca esta norma es dar a conocer parte de la cultura y beneficiar a la región donde se encuentre el establecimiento y a sus pobladores por medio de la promoción de los días culturales

A continuación, se realiza el análisis de la competencia, el cual es definido según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura como las estrategias para "descubrir nuevos nichos de negocio, nuevos servicios y productos que antes no ofrecía nadie o de una forma que nadie lo había hecho hasta ahora. El análisis de la competencia es la forma de poner las ideas frente al espejo y constatar sus defectos y debilidades, así como sus fortalezas y oportunidades" (1989, p.47).

Para determinar las características de la competencia los investigadores realizaron un sondeo entre las franquicias, panadería y bizcocherías, reposterías, así como familiares y conocidos que elaboran productos gastronómicos de repostería (reposteros raizales) y los comercializan en las calles peatonales y en el Malecón Avenida Colombia de la Isla, indagando principalmente sobre el tipo productos alimenticios de repostería de mayor rotación.

Tabla 2. Análisis de la competencia: productos gastronómicos de repostería

Tipo de negocio	Nombre	Producto ofrecido
Franquicia	Juan Valdés: pastelería dulce	Rollo de canela Flan de almojábana Galletas de avena y uvas pasas Torta de chocolate y naranja Cuadrado de uchuva Cheesecake de fresa Galleta doble de chocolate Galleta chocochips Muffin de vainilla y agraz Muffin de vainilla y chocolate Torta de chocolate Torta de canela Torta de zanahoria Browne
Las opciones no incluyen <i>Bread fruit cake</i> ni <i>Betansweet</i>		
Negocio de particulares	Heladería Caribbean Ice Cream	Helados Jugos naturales
Las opciones no incluyen <i>Bread fruit cake</i> ni <i>Betansweet</i>		
Negocio familiar	Panadería Bread Fruit	Panadería convencional Pan tradicional
Negocio familiar	Panadería y Bizcochería Susani	Panadería convencional Pan isleño Bon Jhonny Cake Bizcochería convencional
Las opciones no incluyen <i>Bread fruit cake</i> ni <i>Betansweet</i>		

Negocio familiar	Reposteros raizales	Bun Plantain tart Syrup cake Journey cake
Las opciones no incluyen <i>Bread fruit cake</i> ni <i>Betansweet</i>		

Fuente: elaboración propia (2018).

Además, en las visitas realizadas por los investigadores se pudo constatar que, los productos antes descritos no son ofertados como suvenires gastronómicos y por ende los turistas no los compran para ser llevados como presentes a sus familiares y amigos. La demanda se centra en el consumo de los mismos dentro de los locales comerciales.

La metodología usada está basada en la tasa de comportamiento del sector a continuación se colocan los datos para los cinco años del pronóstico del proyecto.

Ingresos Operacionales año 1 \$394.406.034

Ingresos Operacionales año 2 \$408.683.533

Ingresos Operacionales año 3 \$423.477.877

Ingresos Operacionales año 4 \$438.807.776

Ingresos Operacionales año 5 \$454.692.617

7.4 Proyección de Ventas

Los precios de venta de cada uno de los productos a ser comercializados mediante el plan de negocios, fueron calculados teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Costeo de mano de obra directa por unidad de producto
- Costeo de materias primas directas por unidad de producto
- Costeo de otros costos de fabricación (mano de obra indirecta, materias primas indirectas, servicios de energía, entre otros)
- Cálculo del margen de contribución tanto en pesos como en porcentajes, teniendo en cuenta previamente los precios promedios de los productos competidores en el mercado regional, Ver tabla 30.

$$\text{Costo Variable Total por unidad de Producto} = \frac{\text{MPD+MOD+CIF}}{\text{Costo Variable Total por unidad}}$$

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{de Producto}}{1 - \text{Marge de Contribución Porcentual}}$$

8. Estudio técnico

8.1 Fichas técnicas y especificaciones del producto

Tabla 3. Ficha técnica bread fruit

Característica	Descripción
Nombres	Bread fruit - Fruto del pan - Árbol del pan - Yaca - Pan del pobre - Pan de palo
	
Género y especie	<i>Artocarpus altilis</i>
Origen	Islas Molucas, Filipinas, Indonesia y Polinesia
Cosecha	Enero a marzo Julio a septiembre
Características	Pulpa blanca (70% aprovechable) y sin semillas
Peso	1.5 kg
Kcal por gramo	94
Proteínas (g)	1,47
Grasa (g)	0,30
Hidratos de carbono (g)	24,01
Colesterol (mg)	0,00
Fibra (g)	1,60
Propiedades nutricionales	Alto contenido de agua Alto contenido de fibra Hidratos de carbono en forma de almidón Proteínas Lípidos Potasio Calcio Fósforo

	Hierro Sodio Cloruros Magnesio Boro Ácido fólico (proteínas estructurales y hemoglobina) Vitaminas: C, A, B, B1, B2 y B3
Otras características	Se puede congelar a 40° F (4° C) hasta por 3 meses.

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 4. Ficha técnica Betansweet

Característica	Descripción
Nombres	Betansweet - Naranja toronja - Citrus Hybrid - Orangelos - Chironja
	
Género y especie	<i>Citrus lanatus</i> - <i>Citrus paradisi</i> Macfadyen
Origen	Puerto Rico
Cosecha	7 a 9 meses del año
Características	Pulpa amarilla sin semilla
Peso	150 a 200 gr
Energía (Kcal)	42,00
Proteínas (g)	0,80
Hidratos de carbono (g)	8,6
Fibra (g)	2,00
Potasio (mg)	200,00
Vitamina C (mg)	50,00
Calcio (mg)	36,00
Fósforo (mg)	28,00
Magnesio (mg)	12,00

Propiedades nutricionales	Alto contenido de agua Alto contenido de fibra Limonoides (acción anticancerígena) Flavonoides - antioxidantes Ácido ascórbico - antioxidante Ácido málico Ácido cítrico Ácido fólico Ácido oxálico Ácido tartárico Potasio Magnesio Calcio Vitaminas: A, C, peptina
Otras características	Pruebas de almacenamiento han revelado que la fruta en bolsas de polietileno a 44.5 °F (7 °C) y humedad relativa de 90%, mantienen una calidad aceptable por 70 días.

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 5. Especificaciones de la receta: Bread fruit cake

Característica	Descripción
Bread fruit cake	
Ingredientes (no se incluye la receta porque corresponde al Know How del negocio)	1 bread fruit cocido y machacado 3/4 taza de azúcar 1 cucharadita de nuez moscada en polvo 1 cucharadita de canela 2 cucharadita de vainilla

- 1 barras de mantequilla de 125 gr
- 3 tazas de harina de trigo AAA - harina Bread Fruit
- 2-3 tazas de leche entera
- 2 huevos batido
- 1 copia de licor
- Uvas pasas (opcional)

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 6. Especificaciones de la receta: galleta de Betansweet

Característica	Descripción
Galleta de Betansweet	
Ingredientes (no se incluye la receta porque corresponde al Know How del negocio)	<ul style="list-style-type: none"> 1 taza de azúcar 250 gr de harina de trigo AAA 3 huevos 1 vaso de jugo de Betansweet 1 pizca de sal 1 pizca de bicarbonato de sodio 1 cucharadita de polvo de hornear

Fuente: elaboración propia (2017).

8.2 Estado de desarrollo del producto

El *Bread fruit cake* es una deliciosa torta que se elabora con el fruto del árbol del pan o maná celestial (*Artocarpus altilis*). Se trata de un cultivo básico de la región del Pacífico, que se produce para aprovechar sus frutos amiláceos y que, en muchos países es ampliamente reconocido por ofrecer amplios beneficios nutricionales,

medicinales e industriales como lo ha reconocido la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014), pero no así en el interior del país, lo cual hace novedosa la fabricación del *Bread fruit cake*. La torta se presenta en forma de concha de mar/estrella de mar en una caja armable de repostería de cartulina antigrasa, con ventana de transparencia que permite apreciar el cake (ver Figura 17), rotulada con la marca del producto, el peso, los ingredientes básicos de la receta, la información nutricional y los datos de contacto, los cuales se suministran en los idiomas español e inglés o francés.

Figura 17. Empaque del Bread fruit cake



Fuente: imagen tomada de Cajas MJ Souvenirs (2017).

Las galletas de *Betansweet* son un producto muy tradicional entre los isleños y resulta novedoso al interior del país dado que su fruta base no se conoce comercialmente. Estas galletas son un producto sustituto de las galletas de naranja dado que el sabor es parecido al de esta fruta, pero el Bitansweet resulta ser un poco más ácido lo que contribuye a acentuar más el sabor de la galleta.

Las galletas se presentan cortadas en forma de la isla con la sigla I ♥ SAI que corresponde a la expresión I Love San Andrés Island en una bolsa transparente (ver Figura 18) acompañada de una etiqueta con la marca del producto, la cantidad (25

unidades de 5.5 cm), los ingredientes básicos de la receta, la información nutricional y los datos de contacto, los cuales se suministran por una cara en idioma español y por el reverso en inglés o francés.

Figura 18. Empaque y forma de las galletas de Bitansweet



Fuente: imagen tomada de ArtCakes Madrid (2017).

Los productos se ofrecen en estands (ver Figura 19) ubicados en el Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, en los principales hoteles, pasadas turísticas y nativas, así como en los principales lugares de interés turístico.

El stand de exhibición es un módulo desarmable fabricado en madera, con superficie en fórmica para colocar el producto a la vista del comprador, con parales de aluminio que sostienen el logo en 3D de la marca el cual se puede observar por delante y por detrás. En su interior cuenta con anaqueles que permiten guardar el producto.

Tiene una altura de 2.40 m y ocupa un espacio aproximado de 2 m²; no requiere

de instalaciones eléctricas.

Figura 19. Estand del Typical Sweet

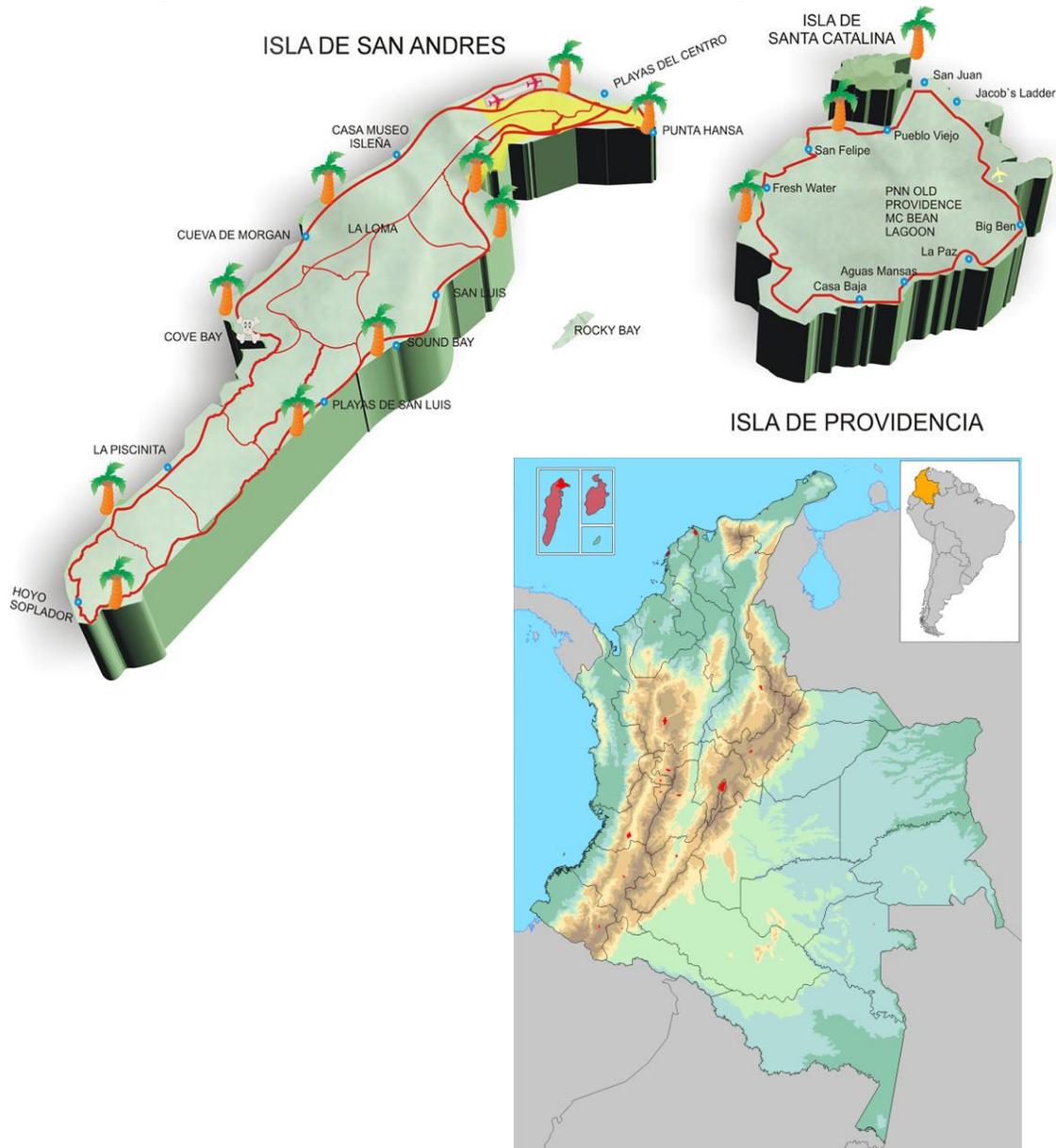


Fuente: imagen tomada de Counter Display Publicidad Marketing (2017).

8.3 Localización geográfica

La empresa Typical Sweet se ubica en la Isla de San Andrés la cual es la más grande de las islas que conforman el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (ver Figura 20) al nordeste insular de Colombia y cuyas coordenadas son: 12°33'00"N 81°43'00"O (Gobernación del Archipiélago, 2017).

Figura 20. Macro localización: Archipiélago de San Andrés



Fuente: imágenes tomadas de Mendoza (2015) y de Academic (2009).

La Isla de San Andrés se ubica en las coordenadas 12°35'00"N 81°42'00"O (Dateandtime, 2011); es el único departamento insular de Colombia y se encuentra localizada en el occidente del mar Caribe aproximadamente a 800 km de la costa de Colombia y a 150 km de la de Nicaragua, a una altitud sobre el nivel del mar de 3 m. Tiene forma alargada y se asemeja a un caballito de mar, con una longitud de 13 km, un ancho máximo de 3 km y una superficie de aproximadamente 27 km² (Gobernación

del Archipiélago, 2017).

Se cree que es probable que la Isla haya sido visitada por Cristóbal Colón en su quinto viaje a las Américas en 1502 porque no existen evidencias escritas de este hecho. Por primera vez el Archipiélago aparece señalado en una Carta Universal de autoría anónima de 1527 y en el Mapa de Rotz de 1542. Sin embargo, es entre 1629 y 1630 que se datan los primeros asentamientos europeos en el archipiélago. La Isla de San Andrés se declaró como estado independiente del imperio de español el 23 de junio de 1822 izándose la bandera de la entonces República de la Gran Colombia y el 23 de junio de 1822 la Isla es admitida dentro de la conformación territorial de la nueva nación en la Constitución de Cúcuta. En 1912 y con la Ley 52 se creó la Intendencia de San Andrés y Providencia, como territorio nacional separándola del departamento de Bolívar del cual formaba parte (Academic, 2009).

Figura 21. Micro localización: Isla de San Andrés



Fuente: imagen tomada de Ordoñez (2013).

En lo que respecta a su gastronomía se tiene que la cocina sanandresana aprovecha los frutos del mar como caracoles, langostas, camarones, pargos pluma y rojos, cangrejos negros, pez loro y truchas (Letmon, 2011), así como se aprovecha de sus monocultivos de frutos tropicales que incluyen coco, fruto del pan (*breadfruit*), patilla, melón, naranja, *Betansweet*, marañón, anón, guanábana, mango, aguacate, june plum o jobo (ciruela del pacífico), icaco, caimito, níspero, mamoncillo, grosella, guayaba, banano, tamarindo, cañafístula o cassia, mamey (Salazar, 2012).

Una de las especialidades es la *breadfruit*, la cual se sirve frito o cocido, como acompañamiento de varias comidas. Se consume cuando aún es verde y no ha madurado, para disfrutar mejor su sabor. En las tardes, después del almuerzo, es posible encontrar mujeres que exhiben y venden los dulces típicos de la isla como las cocadas y las bolas de coco son una de las delicias para experimentar. También los jugos de frutas y las tortas de ahuyama, maíz y banano son muy populares (Colombia Travel, 2015).

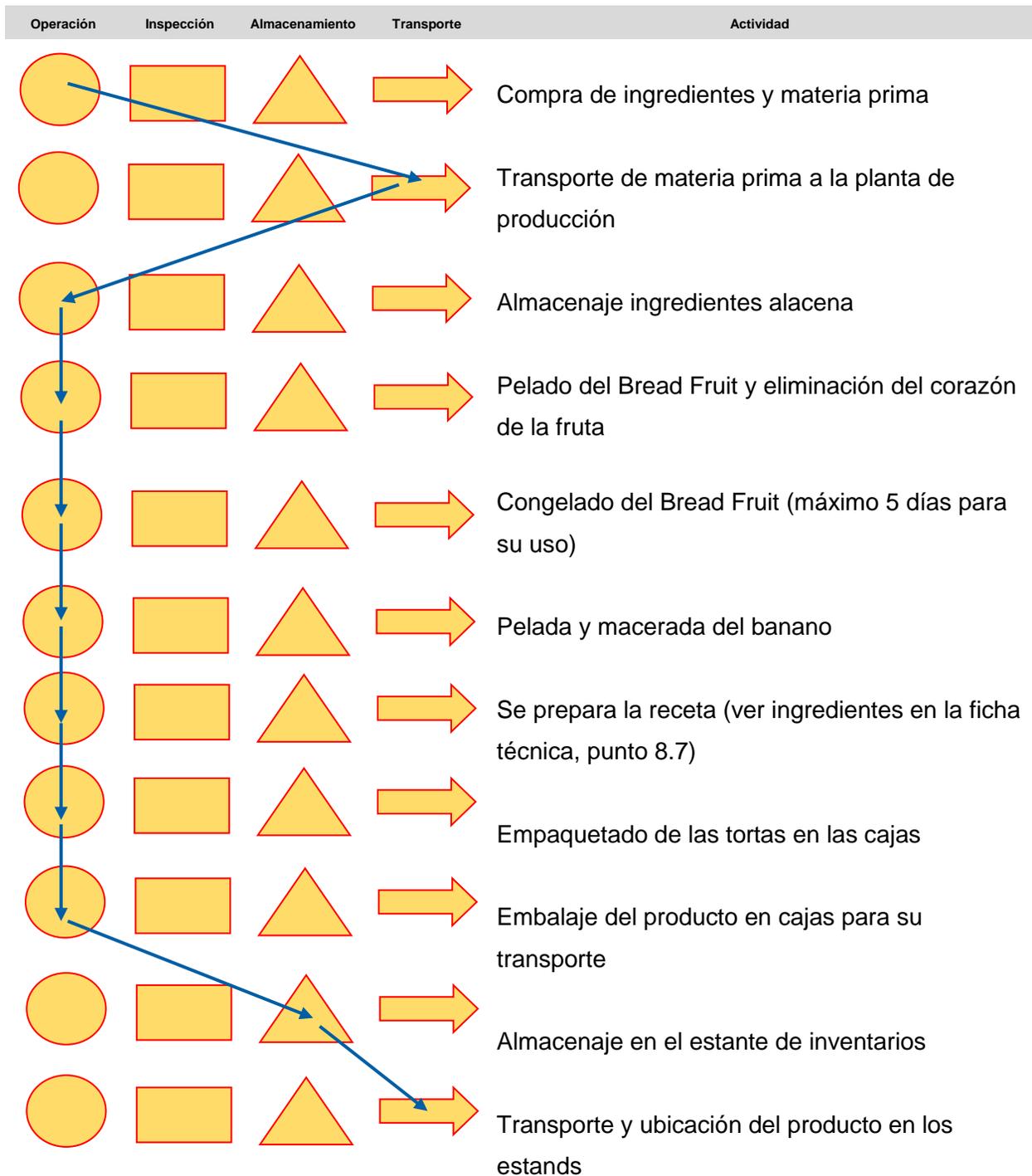
Estas tradiciones culinarias llegaron a San Andrés Islas con los viajes de Colón a las Américas y de los productos que éstos introdujeron por las Islas Canarias, donde se aprovechó las recetas de repostería española las cuales son muy abundantes e influenciadas por la cocina musulmana y mora (González & Jaimes, 2008).

De España llegaron a América cerca de 300 especies de alimentos citadas por los cronistas y médicos en documentos de la época los cuales contribuyen a mejorar la dieta (Garrido, 1996).

8.4 Ingeniería del proyecto

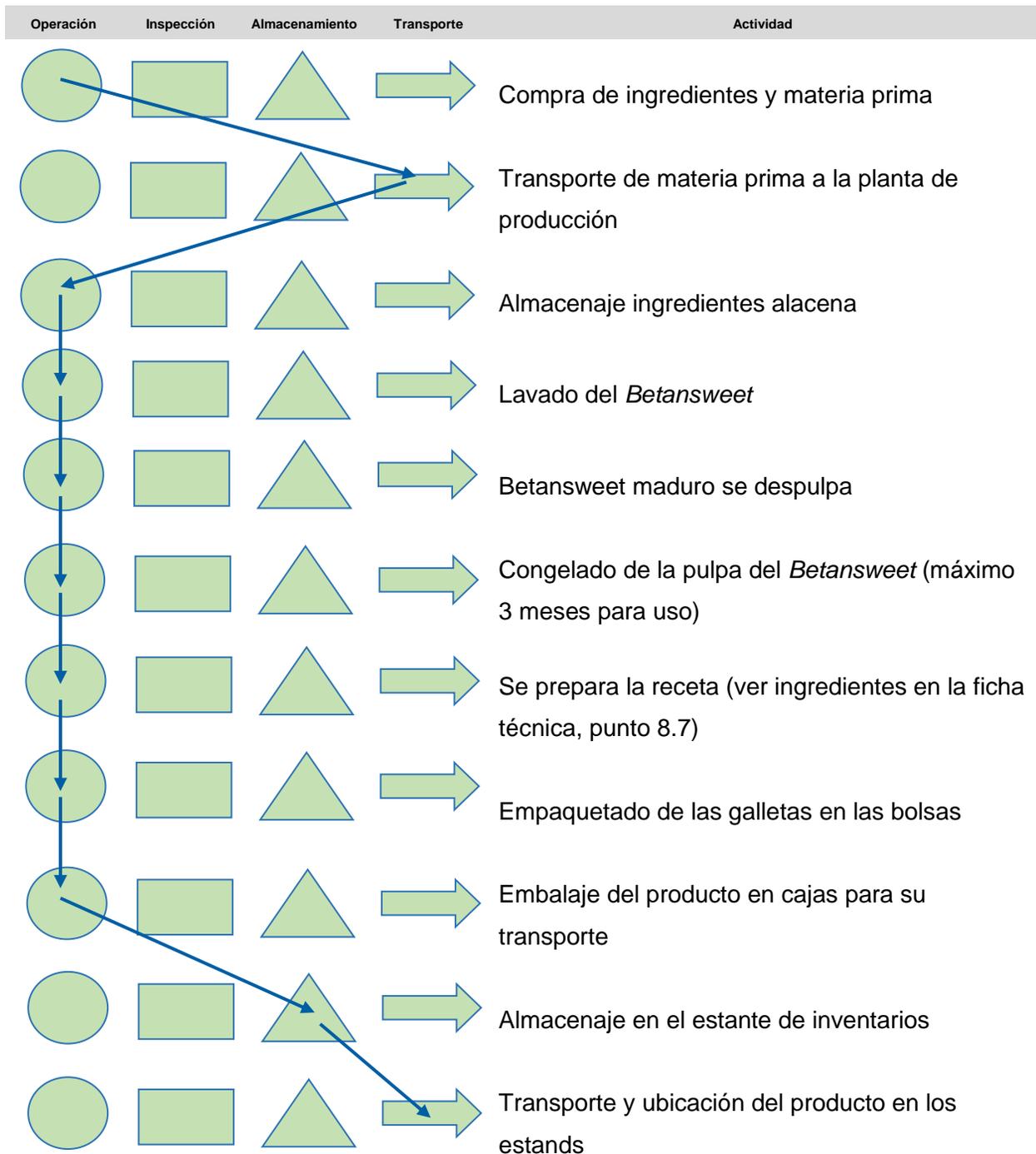
Dado que los procesos para la elaboración de los productos alimenticios de repostería requieren ejecutarse a través de personal capacitado, a continuación en la Figura 22 se aprecia el diagrama de procesos del *Bread fruit cake* y en la Figura 23 se aprecia el diagrama de procesos de las galletas de *Betansweet*.

Figura 22. Diagrama de procesos: *Bread fruit cake*



Fuente: elaboración propia (2017).

Figura 23. Diagrama de procesos: galletas de *Betansweet*



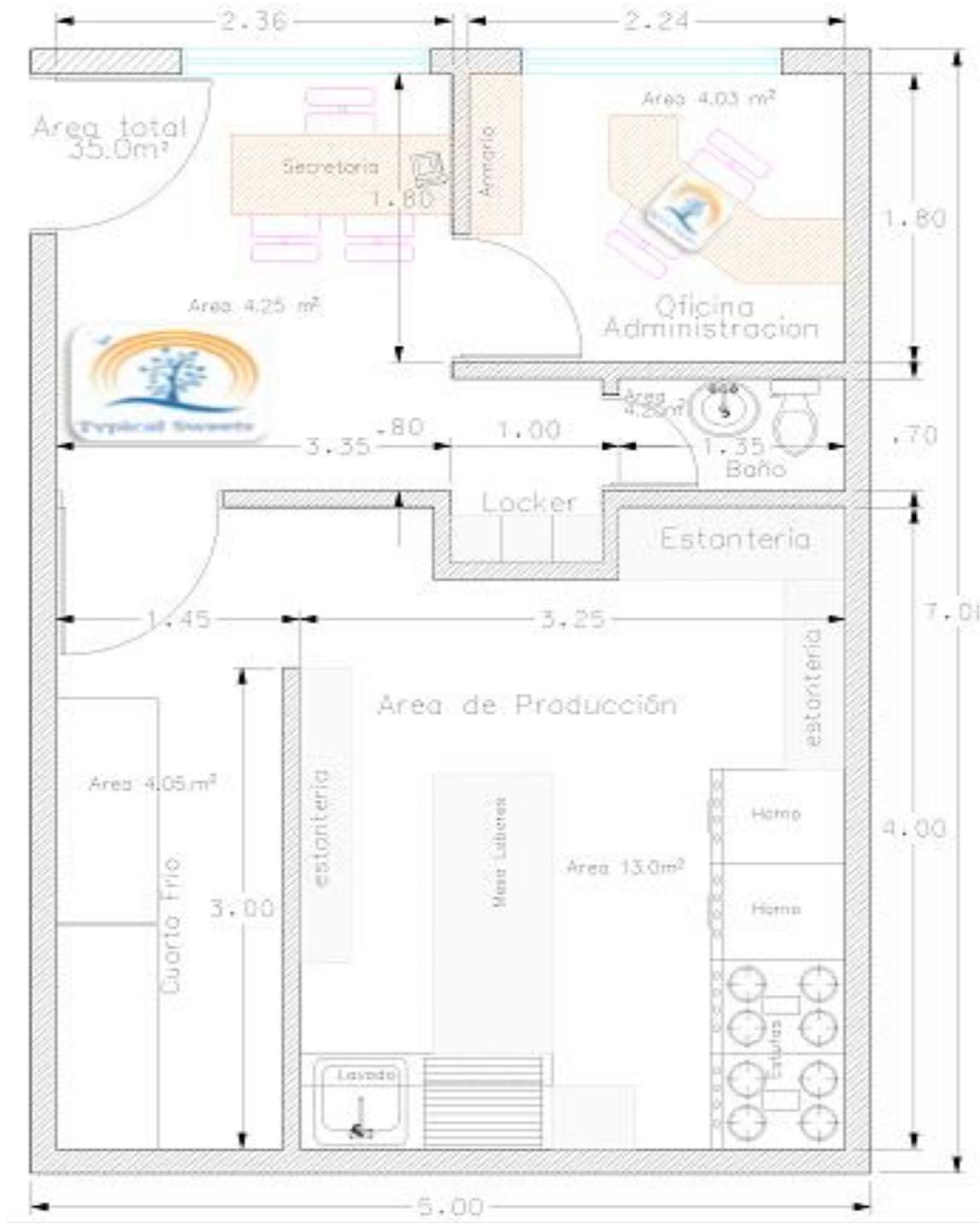
Fuente: elaboración propia (2017).

8.5 Distribución de la planta física

El área de producción de Typical Sweets tiene aproximadamente 35 m² e incluye

los elementos observados en la Figura 24.

Figura 24. Planta física de Typical Sweets



Fuente: elaboración propia (2017).

8.6 Necesidades y requerimientos

A continuación, se describen Las especificaciones técnicas y los costos de los requerimientos que se encuentran en el apartado denominado Estudio Financiero de la presente investigación.

Tabla 7. Muebles, enseres y tecnología

DESCRIPCIÓN	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Congelador vertical Abba	1	1500000	\$ 1.500.000
Horno de 2 cámaras y 4 bandejas	1	500000	\$ 500.000
Kichenaid de 13 kg	1	1600000	\$ 1.600.000
Cilindro de gas de 100 lb	1	100000	\$ 100.000
Extractor axial de pared	2	185000	\$ 370.000
Licuada separadora de pulpa	1	280000	\$ 280.000
Kit escritorio y silla gerencial	1	500.000	\$ 500.000
Kit escritorio, silla y archivador secretaria	1	600.000	\$ 600.000
Computador con Windows 10	1	2.200.000	\$ 2.200.000
Paquete Office 2016	1	850.000	\$ 850.000
Paquete CIIGO - contable y inventarios (mes)	1	150.000	\$ 150.000
Teléfono celular	2	350.000	\$ 700.000
Plan telefonía celular (mes)	2	60.000	\$ 120.000
Plan Internet (mes)	1	120.000	\$ 120.000
TOTAL			\$ 9.590.000

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 8. Implementos

DESCRIPCIÓN	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Canastas plásticas	3	8000	\$ 24.000
Bandejas de aluminio para hornear	6	60000	\$ 360.000
Rejilla enfriadora	2	190000	\$ 380.000
Ollas de diferentes tamaños	6		\$ 300.000
Cortadora galleta	4	25000	\$ 100.000
Molde de la torta	12	40000	\$ 480.000
Estera antiadherente	12	40000	\$ 480.000
Tablas de corte	4	25000	\$ 100.000
Recipiente plástico para macerar el bread fruit	3	3000	\$ 9.000
Espátulas en silicona	4	15000	\$ 60.000
Cuchillo en cerámica	6	35000	\$ 210.000
Kit cucharas medidoras	1	30.000	\$ 30.000
Colador o tamizador de harina	1	100.000	\$ 100.000
Bandeja degustadora	4	170.000	\$ 170.000
Cápsula de papel para degustación	1000	36	\$ 36.000
Gabinete contra incendio sencillo	1	500000	\$ 500.000

Kit de primeros auxilios	1	75000	\$ 75.000
Gabinetes de madera almacenaje	1	500000	\$ 500.000
Gabinete horizontal en madera cocina	1	400000	\$ 400.000
Mesón en granito	1	220000	\$ 220.000
Bolsas ziploc paquete x 200 unidades	1	65000	\$ 65.000
Cajas de cartón transporte	25	3600	\$ 90.000
Bolsas para galletas x 1000 unidades	1000	300	\$ 300.000
Cajas para cake x 1000 unidades	1000	420	\$ 420.000
Kit de elementos de aseo y detergentes	1	100.000	\$ 100.000
Timba para desechos orgánicos 2.8 lt	2	22.000	\$ 44.000
Dotación uniformes (gorro, delantal, peto)	2	90.000	\$ 180.000
Traje típico	1	300.000	\$ 300.000
Agarra ollas, guantes, limpiones y toallas	2	120.000	\$ 240.000
Báscula electrónica	1	90.000	\$ 90.000
TOTAL			\$ 6.363.000

Fuente: elaboración propia (2017).

8.7 Materias primas

- Agua
- Bread fruit
- Betansweet
- Jugo de Betansweet
- Harina de trigo AAA - harina bread fruit
- Huevos
- Azúcar
- Mantequilla o margarina
- Leche
- Ron o licor
- Canela y nuez moscada en polvo
- Vainilla
- Sal, polvo de hornear y bicarbonato de sodio
- Vinagre para limpiar las tablas de corte
- Uniformes y traje típico de la mercaderista
- Agarra ollas y guante de hornear
- Limpiones (ver cantidades y costos en la Tabla 23 y 24).

9. Tecnología del proyecto

El tipo de tecnología a implementar en el proyecto es altamente eficiente y efectiva, ya que el tipo de maquinaria adquirida y aparatos utilizados corresponde a equipos de alta tecnología para garantizar óptimos estándares de producción.

El plan de negocios de la empresa Typical Sweets aporta dos conceptos innovadores: reutilización de aguas lluvias purificadas para el lavado de los implementos durante el proceso productivo y el uso de fotoceldas y regulador solar. Además, por tratarse de la elaboración de un producto típico de la gastronomía isleña, la innovación en las recetas es el uso de equipos de cocina de última tecnología, los cuales se describen en la Tabla 9.

Tabla 9. Estudio tecnológico

Equipo	Descripción
Computador	Lenovo Portátil de 17" , Intel Core i7 – HDMI
Software	Windows 10 Office 2016 Paquete contable SIIGO Paquete inventarios SIIGO
Página Web	Multiwebsd.com
Teléfono celular	Gerencia y mercaderista
Extractor axial de pared	Su función es succionar hacia el exterior contenidos de calor, humedad, polvos, gases entre otros buscando mantener equilibrado el ambiente interior y libre de impurezas (Nakomsa Komford Ambiental, 2012).
Fotocelda y regulador solar	Encargadas de convertir directamente la luz solar en electricidad. Están fabricadas con silicio, que es un semiconductor, también están fabricadas con arseniuro de galio, y aunque es un material más eficiente es mucho más costoso extraerlo, por lo general las celdas solares fabricadas con este material son más utilizadas para los satélites espaciales de la NASA (CEMAER, 2016).
Purificación del agua lluvia almacenada en los	Puritabs: medicamento recomendado para la esterilización instantánea de las aguas. Las tabletas producen cianurato de

tanques			sodio y ácido hipocloroso, una forma de cloro altamente bactericida. Cada una purifica un litro de agua en diez minutos y destruye todos los gérmenes que causan enfermedades como la diarrea, el polio, el cólera y tifoide (Química Ariston, 2010).
<hr/>			
Implementos tecnológicos que se incorporan a la preparación de las recetas tradicionales			Kichentaid Licuadora separadora de pulpa Báscula electrónica Espátulas de silicona Cuchillo de cerámica (para evitar oxidar las frutas)
<hr/>			
Tecnología amigable con el medio ambiente			Fotocelda: dispositivo electrónico que es capaz de producir una pequeña cantidad de corriente eléctrica al ser expuesta a la luz. Entre sus aplicaciones típicas están las de controlar el encendido-apagado de una lámpara, por ejemplo, o de producir el voltaje suficiente para recargar una batería o cualquier otra aplicación en que se requiera una fuente de voltaje.

Fuente: elaboración propia (2017).

10. Estudio administrativo - organizacional

10.1 Descripción de la empresa

La empresa Typical Sweets se configura con una Sociedad por Acciones Simplificada - S.A.S., correspondiente al sector secundario o industrial de transformación de la gastronomía colombiana. Según la Resolución 00432 de la DIAN y a la clasificación de las actividades económica la empresa Typical Sweets que elabora productos de repostería se ubica se la siguiente forma:

Tabla 10. Actividad económica según DIAN

Código	Descripción
Sección D	Industrias Manufactureras
158	Elaboración de otros productos alimenticios
1582	Elaboración de productos de panadería: elaboración de repostería fresca, ponqués, pasteles, tortas, entre otros; y elaboración de productos de repostería y pasteles conservados

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (2008).

De acuerdo al Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) la actividad desarrollada por la empresa Typical Sweets es la siguiente:

Tabla 11. Actividad económica según el Código CIIU

Código	Descripción
1081	Elaboración de productos de panadería
Incluye	<p>La elaboración de pan y panecillos.</p> <p>La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.</p> <p>La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.</p> <p>La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.</p> <p>La elaboración de aperitivos dulces o salados.</p> <p>La elaboración de tortillas de maíz o trigo.</p> <p>La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.</p> <p>La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, entre otros).</p>

Excluye	<p>La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083: elaboración de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares.</p> <p>La elaboración de aperitivos a base de papa. Se incluye en la clase 1020: procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos.</p> <p>El calentamiento de productos de panadería para su consumo inmediato. Se incluye en la división 56: actividades de servicios de comidas y bebidas.</p>
4729	<p>Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p. (no clasificado previamente), en establecimientos especializados así como la venta al por menor.</p>
Incluye	<p>La venta al por menor, en establecimientos especializados, de otros productos alimenticios no clasificados previamente tales como leche en polvo, miel natural, aceites y grasas animales y vegetales, almidones, productos farináceos, avena en hojuelas, sal común, café, té, azúcar, cacao, especias, entre otros.</p> <p>El comercio al por menor de productos de panadería.</p> <p>El comercio al por menor de confitería o dulcería, preparados principalmente con azúcar, frutas, nueces secas confitadas, gomas de mascar, caramelos, turrone, jaleas, bocadillos, entre otros.</p>
Excluye	<p>La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083: elaboración de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares.</p> <p>La elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos. Se incluye en la clase 1081: elaboración de productos de panadería.</p> <p>El comercio al por menor de leche, productos lácteos (mantequilla, quesos, cuajadas, cremas de leche, yogur) y huevos frescos. Se incluye en la clase 4722: comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados.</p>

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2017).

10.2 Logo

La empresa Typical Sweet será reconocida por el siguiente logo que representa los frutos de árboles frutales cultivados en la isla, el bread fruit, el naranjado del Bitansweet, las aves y olas del mar que generan el ambiente de Isla (ver Figura 25).

Figura 25. Logo de la empresa Typical Sweet



Fuente: elaboración propia (2017).

Los puntos de venta serán reconocidos por la representación de las casas típicas raizales (ver Figura 26).

Figura 26. Reconocimiento del stand



Fuente: elaboración propia (2017).

10.3 Eslogan

La empresa Typical Sweet será reconocida por el siguiente eslogan:

- Idioma español: "Cautiva tu paladar con una fruta exótica de gran valor nutricional... Disfrutando día a día de los sabores irresistibles que solo Typical Sweet tiene para ti".

- Idioma creole: "*Captiviet yuh palit wid wan exotic an helty fruit... Enjayin evryday di onrisistable tiest weh only Typical Sweet gat fi yuh*".

- Idioma inglés: "*Captivates your palate with an exotic fruit of great nutritional value ... enjoying day by day the irresistible flavors that only Typical Sweet has for you*".

- Idioma francés: "*Captive votre palais avec un fruit exotique d'une grande valeur nutritive ... appréciant au jour le jour les saveurs irrésistibles que seul Sweet a pour vous*".

La empresa Typical Sweet buscará plasmar su concepto de producto con publicidad audiovisual manejada en español por ser el idioma del país procedencia, así como también en inglés y francés, y como estrategia de marketing el concepto de producto se publicita en creole.

10.4 Objetivos corporativos de la empresa

- La empresa Typical Sweets busca producir y comercializar al por menor (corto y mediano plazo) y al por mayor (largo plazo) productos de repostería (Bread fruit cake y las galletas de Bitansweet) con una alta calidad y brindando el mejor servicio personalizado en los stands de venta.

- Lograr que los clientes conozcan las tradiciones gastronómicas reposteras raizales satisfaciendo sus necesidades al momento de comprar souvenirs degustando los productos hechos con los frutos cultivados en la isla.

- La empresa Typical Sweets busca posicionar la marca en la Isla de San Andrés (meta a corto plazo) para luego extenderse hacia las islas de Providencia y Santa Catalina, así como al interior del país (meta a largo plazo).

- Afianzar el target específico que permita el reconocimiento de la marca a nivel local, nacional e internacional.

10.5 Misión, visión y proyección

- **Misión:** Typical Sweet es una empresa responsable y honesta con los clientes, empleados y el cuidado del medio ambiente cumpliendo con los más altos estándares de calidad que se enfoca en satisfacer y deleitar el paladar de los gustos más exigentes, ofreciendo la garantía que sus productos y el servicio al cliente se preste con un alto grado de responsabilidad.

- **Visión:** se busca que la empresa Typical Sweet a corto y mediano plazo (1 a 2 dos) llegue a ser la empresa líder en la fabricación de productos de la gastronomía repostería de la Isla de San Andrés mediante la constante innovación de productos, procesos bajos los mayores estándares de calidad y servicios que sean modelo a seguir en las tendencias del mercado, creciendo rentablemente y de esta manera posicionarse en el mercado nacional (meta a largo plazo 3 años).

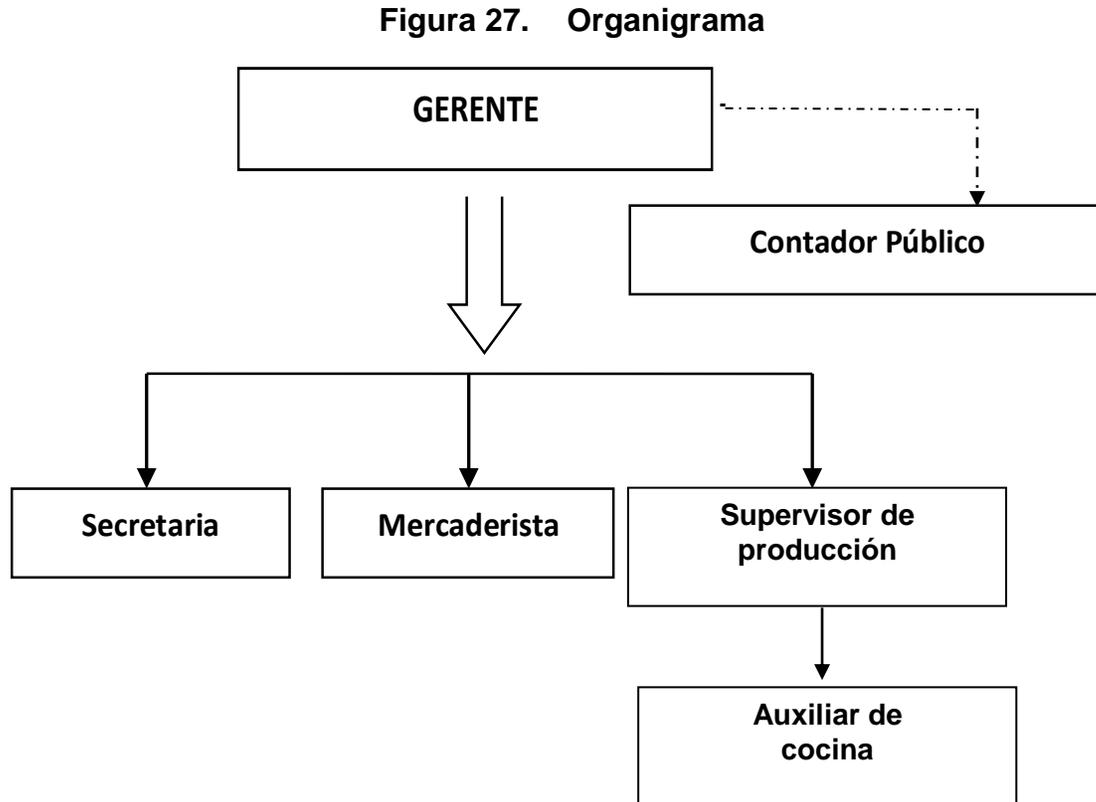
- **Proyección:** seguir con la constante innovación de productos de la gastronomía repostería raizal, procesos bajos los mayores estándares de calidad y servicios que sean modelo a seguir en las tendencias del mercado, creciendo rentablemente y de esta manera posicionarse en el mercado internacional (meta a largo plazo 5 años).

10.6 Brochure

Typical Sweet es el nombre elegido y como marca ofrece un variado portafolio de cake y galletas la gastronomía repostería de la Isla de San Andrés a base de ingredientes exóticos de excelente calidad e importante contenido nutricional, agradable presentación, empaque de fácil manipulación y transporte, así como el mejor sabor tropical para el deleite de los consumidores. El aporte medicinal tanto del bread fruit como del Bitansweet se resume en la acción anticancerígena y, en la formación de proteínas estructurales y hemoglobina.

10.7 Talento humano: organigrama y manual de funciones

En la Figura 27 se describe el organigrama de la empresa y a continuación se especifican las características de los cargos.



Fuente: elaboración propia (2017).

- Gerente:

Contrato por prestación de servicios

Salario: \$2.480.000.00

Funciones:

- Establecer políticas y dar los lineamientos corporativos.
- Tiene la obligación de lograr el cumplimiento de los objetivos estipulados por todo el personal de forma efectiva para lograr la satisfacción del cliente
- Crea un ambiente de trabajo en donde se conozcan los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa

- Como representante legal firma los cheques de los pagos de la empresa; cumple funciones de revisor fiscal; supervisa al contador público
- Informa acerca de las novedades en los mercados que atañen a la empresa y sus competencias con la ayuda de la Cámara de Comercio de la Isla
- Verifica que los procesos productivos de la empresa se realicen bajo la normatividad vigente
- Atiende a los posibles impactos ambientales de la actividad productiva
- Maneja las relaciones corporativas para alcanzar metas en los negocios comerciales (ubicación de los stands)
- Maneja las relaciones corporativas impulsando las ventas del producto típico y el negocio
- Lleva una buena relación con los clientes, al mismo tiempo que busca nuevas alternativas de negocio a nivel regional, nacional e internacional
- Hace cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo
- Gestiona con la ARL charlas sobre seguridad e higiene industrial y para la prevención de incidentes y accidentes laborales.

- Secretaria:

Contrato por prestación de servicios medio tiempo

Salario: \$609.150.00

- Asistir a la gerencia
- Cumple funciones de recepción
- Lleva los libros menores de contabilidad
- Prepara comunicaciones escritas
- Sirve como el punto focal para recibir la correspondencia y los paquetes que se reciben y se despachan
- Debe tener conocimientos en aplicaciones de computador (manejo de Word, Excel, Power Point, softwares especializados)
- Como la asistente del gerente se involucra directamente en la gestión de los proyectos especiales
- Lleva un registro y control de los incidentes, accidentes y enfermedad laboral en la

empresa

- Contribuye con la organización de la oficina y la gestión de los proyectos de la gerencia
- Se encarga de mantener aseada el área administrativa.

- Mercaderista e impulsadora del producto:

Contrato por prestación de servicios

Salario: \$1.240.000.00

- Da a conocer las características, beneficios y precios de los productos
- Ejecuta la promoción, muestreo o degustación
- Organiza el stand en el punto de degustación y exhibición
- Organiza y exhibir mercancías
- Visita establecimientos comerciales para promocionar productos o servicios
- Elabora inventario del producto en el stand.

- Supervisor de producción

Contrato por prestación de servicios

Salario: \$ 1.860.000.00

- Supervisa al auxiliar de cocina
- Supervisa la labor de producción de las recetas
- Programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden
- Controla los inventarios de insumos y de la producción
- Evaluar constantemente los planes y detectar en qué grado se están obteniendo.

- Auxiliar de cocina:

Contrato por prestación de servicios

Salario: \$ 1.218.300.00

- Ayuda en la elaboración de las recetas.
- Supervisa la calidad y frescura de los ingredientes.
- Despulpas las frutas para proceder a su congelación.
- Dosificar los ingredientes según instrucciones de la receta.

- Llevar control del timer o temporizador de cocina al momento del horneado del producto.
- Tiene conocimientos sobre la conservación de los alimentos.
- Realiza la limpieza del área de producción.
- Mantiene limpios y ordenados los implementos y equipos de trabajo.
- Mantiene en perfectas condiciones de funcionamiento los implementos y equipos.

- Contador:

Contrato y salario por prestación de servicios \$ 500.000.00

- Depende funcional y jerárquicamente del gerente
- Sigue las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión
- Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido
- Lleva los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los libros auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la ley
- Prepara y presenta informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación
- Prepara y presenta las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional a los que esté obligada la empresa
- Prepara y certifica los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes
- Asesora a la gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno
- Lleva el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna con la colaboración de la secretaria, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas
- Presenta los informes que requiera el Gerente en temas de su competencia
- Asesora a la empresa en materia crediticia, cuando sea requerido
- Las demás que le asignen los estatutos, reglamentos, normas que rigen la empresa.

La anterior descripción de los cargos y funciones va ligada a las competencias

que debe tener cada persona para desempeñar su puesto de trabajo de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa, a fin de alcanzar los indicadores que en la Tabla 12 se describen.

Tabla 12. Competencias e indicadores por cargo

Cargo	Competencia	Indicador
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Posee amplio conocimiento de la industria y el mercado porque requiere tener la capacidad de identificar los requerimientos que la industria gastronómica exige. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene constante retroalimentación respecto a las estrategias a nivel de desarrollo de productos, márketing y mantenimiento del Know How. - Demuestra conocimiento de los requerimientos en términos de calidad en la entrega del servicio al cliente. - Supervisa la rentabilidad del negocio - Cumplimiento de las ventas - Realiza nuevos contactos para la internacionalización del producto - Mantener el posicionamiento de la empresa - Realizar alianzas estratégicas
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> - Promociona el trabajo en equipo entre la gerencia y demás dependencias por lo que debe tener la habilidad para participar en la meta común colaborando aún con los objetivos que no están directamente relacionados con su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alienta la comunicación y busca la forma de colaborar para que toda el área cumpla las funciones determinadas por la empresa. - Coordina y dirige el manejo del archivo de la empresa. - Programa su trabajo orientándolo a las metas que se le fijen. - Asiste a la gerencia.

<p>Mercaderista e impulsadora</p>	<p>- Planifica, ejecuta y gestiona el adecuado uso de los recursos para comercializar el producto y lograr el objetivo de la empresa.</p>	<p>- Busca rendimientos eficientes en su actividad de marketing diario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza sus acciones con atención a los detalles que le agradan al cliente. - Procura que el producto final se torne armónico para el cliente. - Cumplir con las metas de ventas - Realizar la rotación del producto - Generar fidelización en los clientes - Buen manejo del cliente - Conocer el producto
<p>Supervisor de producción</p>	<p>- Obtiene un resultado de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa.</p>	<p>- Obteniendo resultados de acuerdo a los estándares de calidad para este tipo de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimiza y prioriza el tiempo buscando rendimientos eficientes en los procesos. - Implementar un sistema de indicadores que permitan mejorar los procesos de producción. - Diseñar e impulsar estrategias para la transformación del producto en aras de obtener la mejor calidad posible.
<p>Auxiliar de cocina</p>	<p>- Posee la capacidad para elaborar productos gastronómicos para satisfacer los requerimientos del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selecciona las materias primas e insumos para la realización de su trabajo. - Programa su trabajo para alcanzar las metas diarias establecidas en la producción.

		<ul style="list-style-type: none">- Tiene conocimientos sobre el manejo y conservación de los alimentos.
Contador público	<ul style="list-style-type: none">- Maneja y conoce las normas que rigen la contabilidad.	<ul style="list-style-type: none">- Conocer y manejar los aspectos parafiscales- Conocer y manejar los aspectos tributarios- Cumplir con el calendario tributario- Genera los estados financieros- Presentación de los estados financieros a la gerencia- Cumple las normas y principios aceptados por las normas contables NIIF y NIC

Fuente: elaboración propia (2018).

11. Estudio legal y ambiental

11.1 Minuta de constitución

La siguiente es la minuta de constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada - S.A.S. según los requerimientos de la Cámara de Comercio de Bogotá.

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

CIUDAD Y FECHA DE EMISIÓN DEL DOCUMENTO, _____

Por medio del presente documento privado, REDACCIÓN EMISORES

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
Nombre del constituyente	Tipo de identificación	Número de identificación	Lugar de expedición del documento	Domicilio de la persona constituyente

SELECCIONAR REDACCIÓN DOCUMENTO con la firma de este documento SELECCIONAR REDACCIÓN DOCUMENTO voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se registrá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina NOMBRE DE LA SOCIEDAD SAS. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de DOMICILIO DE LA SOCIEDAD. La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO.

La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II

CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ DIGITAR VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES (EN NÚMEROS)
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES AUTORIZADAS	VALOR TOTAL CAPITAL AUTORIZADO

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES SUSCRITAS	VALOR CAPITAL SUSCRITO

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES PAGADAS	VALOR DEL CAPITAL PAGADO

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES.

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD.

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES.

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL.

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.

- 7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECCIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

**CAPÍTULO VI
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por SELECCIONE LA CANTIDAD DE ÁRBITROS en SELECCIONE EL TIPO DE ARBITRAJE, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

**CAPÍTULO VII
REMISIÓN**

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

**CAPÍTULO VIII
DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas es estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal SELECCIONE EL TIPO DE REPRESENTANTE LEGAL
Se designa en este cargo a:
La persona designada como Representante Legal

Firmas:

NOMBRE DEL CONSTITUYENTE

IDENTIFICACIÓN DEL CONSTITUYENTE

Fuente: tomado de la Cámara de Comercio de Bogotá (2017).

11.2 Parafiscales

La empresa Typical Sweets tiene trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo por lo que debe hacer un aporte equivalente al 9% de su nómina por concepto de los llamados aportes parafiscales, los cuales se distribuirán de la siguiente forma:

- 4% para el subsidio familiar (Cajas de Compensación Familiar, regulados por la Ley 21 de 1982)
- 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF, regulados por la Ley 89 de 1988)

- 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, regulados por la Ley 119 de 1994) (Ramos, Moreno & Gómez, 2012).

11.3 Obligaciones tributarias

Las obligaciones tributarias de una SAS son las mismas que tienen los otros tipos de sociedades. Por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar el Impuesto al Valor Agregado - IVA. Este impuesto lo paga el comprador, pero la empresa hace de recaudador y debe consignarle bimestralmente a la DIAN; cabe resaltar que en este proyecto no se reflejan este impuesto gracias a que San Andrés se encuentra excluida del pago del impuesto sobre las ventas, Ley 47 de 1993 artículo 22. Cuando la sociedad paga un bien o un servicio, si el monto alcanza los topes establecidos por la DIAN, debe hacer Retención en la Fuente por el impuesto a la renta, la cual debe consignarse mensualmente. Esta figura no es un impuesto, sino que es un anticipo. Así mismo, debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de Industria y Comercio, ICA, que es un impuesto municipal. Anualmente debe pagar el impuesto a la renta, que corresponde al 33% de las utilidades obtenidas (Piza, 2015).

La empresa Typical Sweets debe cumplir con los requerimientos de la DIAN en cuanto a la declaración de renta y complementarios o de ingresos y patrimonio para personas jurídicas y asimiladas, personas naturales y asimiladas obligadas a llevar contabilidad, a través del Formulario No. 110 el cual contiene una sección de datos generales de la empresa que declara renta, sección de datos informativos, sección de patrimonio, sección de ingresos, sección de costos, sección de deducciones, sección de renta, sección ganancias ocasionales, sección liquidación privada, fracción año 2017, sección signatarios, sección pagos y sección firmas (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, 2017).

11.4 Impacto ambiental

El proceso productivo de la empresa Typical Sweets no es potencialmente invasivo con el medio ambiente ni afecta directamente al mismo; por el contrario, se

propone la reutilización de las aguas lluvias y el uso de fotoceldas solares para minimizar el impacto ambiental.

En lo que respecta a los indicadores del esquema de evaluación ex-ante, se tienen en cuenta los siguientes después de seis meses de haber iniciado el negocio: realizar planificación para el monitoreo de los desechos que resultan del proceso productivo; priorizar alternativas; definir criterios de análisis; tomar decisiones; planear la realización de seguimiento.

En lo que respecta a los indicadores del esquema de evaluación ex-post, se tienen en cuenta los siguientes después de seis meses de haber iniciado el negocio: analizar los procesos para generar cambios que permitan mejorar los procesos; verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de disposición de los desechos de la empresa buscando minimizar el impacto ambiental; evaluar y gestionar políticas reales y cumplibles que permitan minimizar dichos impactos; generar memoria para aprender de la experiencia a mediano y largo plazo.

Igualmente, en este punto sobre el impacto ambiental a continuación se realiza el análisis de los respectivos indicadores para evaluar: consumo de agua, de energía, de gas, de papel, de cartón, de plástico, de bolsas, de tintas, de baterías entre otros comparando el consumo actual con el consumo deseado (ver la Tabla 13).

Tabla 13. Indicadores del impacto ambiental del emprendimiento gastronómico

Elemento	Actual	Deseado
Servicio de agua	No se aprovisiona \$110.000.00 Equivalente a 3 metros cúbicos diarios	Se aprovisiona en tanques \$90.000.00 Solo se paga el costo básico de alcantarillado y aseo Se reduce con aguas lluvias , se genera un aprovisionamiento de un promedio de 6 metros cúbicos semanales

Servicio de energía	No se utilizan fotoceldas \$250.000.00 Se genera un sobrecosto aproximado de operación de un 125%	Se utilizan fotoceldas \$120.000.00 Solo se paga el costo básico del servicio Se genera la implementación 5 paneles solares que cada uno genera un aproximado de 120 kilovatios diarios, al estar en una zona insular. Para una capacidad instalada de alrededor de 600 kilovatios diarios suficiente, para funcionar 3 días.
Servicio de gas	\$100.000.00	\$100.000.00 Las emisiones de CO ₂ se minimizan con extractores y la implementación de energía alternativa como los paneles solares, que reducen las emisiones en un 20%. Acá no se generan cambios debido a que el metro cubico de gas es más económico que el kilowatt de energía.
Papel y cartón (empaques)	\$390.000.00	\$370.000.00 Se realiza reciclaje para su posterior venta, lo que genera un ingreso no operacional para la empresa y por ende un ahorro de alrededor de \$23.450 mensuales en material reciclable papel y cartón.
Plástico (bolsas de empaque, canastas)	\$24.000.00	\$32.000.00 Se realiza reciclaje para su posterior venta lo que genera un ingresos no operacionales para la empresa y por ende un ahorro de alrededor de \$32.000 mensuales por concepto de material reciclable "PLASTICO" por 80 kilos de venta de este material
Tintas impresora: negra, amarilla, azul y magenta	\$440.000.00	\$100.000.00 Se reciclan los cartuchos desechables y los que estén funcionales se recargan
Baterías o pilas de las fotoceldas	\$37.000.00 batería seca de 12 voltios y 5 amperios batería de 720 amperios \$20.000	\$18.000.00 Se reciclan los elementos desechables y las pilas que estén funcionales se recargan

	Batería de 720 amperios= 47.000 de ingresos no operacionales
Equipos electrónicos que hayan cumplido su ciclo de vida útil: teléfonos, monitores, PC de torre, teclados, mouse, portátiles, cables, impresora, fotoceldas, implementos de cocina averiados y que no se puedan reparar	Se entregan a la empresa Trash Busters S.A. ESP.

Fuente: elaboración propia (2018).

Los elementos de desechos como pilas, baterías y cartuchos de tinta no reutilizables, se manejan como desechos peligrosos. En la Isla de San Andrés Trash Busters S.A. ESP es la empresa encargada de recolectar las basuras y este tipo de material de desecho.

12. Matriz DOFA

Tabla 14. Matriz DOFA

Internos	
Limitaciones	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capital propio y necesidad de financiación - Falta de experiencia crediticia para acceder al sistema financiero - Deficiencias en el alcantarillado que dificultan la movilidad - Riesgo ocupacional ergonómico por cortes, quemaduras - Levantamiento de pesos - Enfermedades laborales - Afectaciones en la termorregulación del cuerpo (horno y refrigerador) - Ausencia de servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Los productos no tienen una competencia directa - Se elaboran con dos productos autóctonos de la Isla: bread fruit y <i>Betansweet</i> - Las recetas son tradicionales de la cultura raizal - Las recetas no han sido comercializadas - Existen oportunidades de negocio a corto y mediano plazo - Calidad del producto - El producto no tiene preservativos ni conservantes - La elaboración del producto es artesanal - Precio competitivo - Empaquetado y presentación del producto que facilitan su portabilidad y conservación del producto - Disponibilidad del inmueble para la planta de producción - Reciclado de agua lluvia permite disminuir los costos del servicio de acueducto - Reciclado de agua lluvia y purificación de la misma para lavado de los implementos utilizados en el proceso - Reciclado de agua lluvia para uso de los baños - Uso de fotoceldas solares que contribuyen a disminuir costos en energía eléctrica - Dada la alta oferta hotelera y de posadas turísticas y nativas en la Isla, se puede ubicar un mayor número de stands - A largo plazo se pueden ubicar stands en

Providencia y Santa Catalina - Fácil transporte de los stands por ser desarmables - Aprovechamiento de la cáscara y el corazón del bread fruit, así como de la cáscara del Betansweet para ser entregado a las fincas de cría de ganado porcino - Adecuado manejo de desechos orgánicos	
Externos	
Amenazas	Oportunidades
- El bajo precio de las golosinas chinas y estadounidenses que se consiguen en la Isla - Sismo y huracanes que hacen que baje la cosecha de la fruta - Sismo y huracanes que hacen que baje la oferta turística	- A mediano y largo plazo el negocio permite ampliar la planta de personal (cocina e mercaderistas e impulsadoras) - Compra de trimoto o mulita (carrito de golf) para transportar los stands - A largo plazo ubicar stands en los aeropuertos de Colombia - Participar en ferias locales, nacionales e internacionales de gastronomía

Fuente: elaboración propia (2017).

En la Tabla 15 se describen las estrategias de minimización y neutralización de los riesgos antes citados.

Tabla 15. Minimización y neutralización del riesgo

Riesgo	Estrategia
Falta de capital propio y necesidad de financiación	Se deben buscar fuentes de financiamiento para emprendedores. En el Apéndice B se
Falta de experiencia crediticia para acceder al sistema financiero	aprecia la lista de empresas que podrían apoyar el proyecto
Deficiencias en el alcantarillado que dificultan la movilidad	A largo plazo se cambiaría la trimoto o mulita (carrito de golf) para transportar los stands por una camioneta
Riesgo ocupacional ergonómico (cortes, quemaduras)	- Realizar afiliación de los empleados a una Aseguradora de Riesgos Laborales - ARL

Levantamiento de pesos	- Coordinar con la ARL charlas para minimizar el riesgo ocupacional entre los empleados
Enfermedades laborales	- Uso de elementos de protección personal
Afectaciones en la termorregulación del cuerpo (horno y refrigerador)	La persona que hornea no puede abrir el refrigerador
Ausencia de servicio postventa	Abrir un canal de sugerencias en la página Web de la empresa
El bajo precio de las golosinas chinas y estadounidenses que se consiguen en la Isla	Estrategia de márketing resaltando las cualidades del producto
Sismo y huracanes que hacen que baje la cosecha de la fruta	Congelar mayores cantidades de pulpa
Sismo y huracanes que hacen que baje la oferta turística	Ubicar un mayor número estands en Providencia, Santa Catalina, aeropuertos del país

Fuente: elaboración propia (2017).

En la Tabla 16 se describe la calificación del riesgo encontrado en la matriz DOFA teniendo en cuenta una escala térmica donde: color rojo **riesgo y valoración alta**, color verde **riesgo y valoración mediana**, color azul **riesgo y valoración baja**.

Tabla 16. Calificación del riesgo

Riesgo	Calificación	
	Probabilidad	Valoración del impacto
Falta de capital propio y necesidad de financiación	Alta	Alto
Falta de experiencia crediticia para acceder al sistema financiero	Alta	Alto
Deficiencias en el alcantarillado que dificultan la movilidad	Mediana	Alto
Riesgo ocupacional ergonómico (cortes,	Mediana	Mediano

quemaduras)		
Levantamiento de pesos	Baja	Mediano
Enfermedades laborales	Baja	Mediano
Afectaciones en la termorregulación del cuerpo (horno y refrigerador)	Mediana	Alto
Ausencia de servicio postventa	Baja	Bajo
El bajo precio de las golosinas chinas y estadounidenses que se consiguen en la Isla	Mediana	Bajo
Sismo y huracanes que hacen que baje la cosecha de la fruta	Mediana	Alto
Sismo y huracanes que hacen que baje la oferta turística	Mediana	Alto

Fuente: elaboración propia (2017).

13. Estudio financiero

Para la elaboración del análisis financiero se requiere definir los elementos necesarios para la construcción de los informes financieros que ayudan a visibilizar la viabilidad del proyecto, tales como: estado de resultados, flujo de fondo del proyecto y balances generales.

En la elaboración de los informes mencionados, es necesaria la información de la inversión a realizar, capacidad de producción, costos de producción, gastos fijos o administrativos y con base a estos determinar el pronóstico de ingresos, el cual supone un mínimo de rentabilidad partiendo del supuesto que todo lo que se produce se vende (inventarios cero), para lo que se requiere en primera instancia mostrar cada uno de estos ítems, necesarios para la elaboración de los informes.

13.1 Resumen de activos requeridos

La inversión estimada para el proyecto se resume en las siguientes tablas:

Tabla 17. Inversión

INVERSION EN PREOPERATIVOS		\$7.695.000
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO Y DE GASTOS FIJOS	\$	32.685.506
INVERSION DE ACTIVOS		\$15.530.000
TOTAL		\$55.910.506

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 18. Inversión en pre operativos legalización

TIPO DE INVERSIÓN		INVERSIÓN TOTAL
APERTIURA DE CUENTA CORRIENTE	\$	2.000.000
ELABORACION DE LA MINUTA DE CONSTITUCIÓN	\$	3.000.000
INSCRIPCIÓN CAMARA DE COMERCIO ISLA	\$	250.000
PLAN DE EMERGENCIA Y CONTINGENCIA	\$	185.000
PERMISO GOBERNACIÓN	\$	800.000
CONCEPTO TÉCNICO DE BOMBEROS	\$	60.000
PERMISO Y CERTIFICADO SANITARIO INVIMA	\$	1.400.000
TOTAL		\$7.695.000

Fuente: elaboración propia (2017).

En la Tabla 19 se desglosa el ítem relacionado con la inversión en capital de trabajo y de los gastos fijos.

Tabla 19. Capital de trabajo de un mes

CAPITAL DE TRABAJO DE UN MES	
MANO DE OBRA	\$ 1.218.300,00
POR INSUMOS	\$ 24.204.698,72
POR VARIABLES	\$ 945.500,00
POR GASTOS FIJOS	\$ 6.317.007,14
TOTAL	\$ 32.685.505,86

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 20. Inversión de activos

ITEM		VALOR TOTAL PESOS
BANDEJAS DE ALUMINIO PARA HORNEAR	COP	360.000,00
REJILLA ENFRIADORA	COP	380.000,00
OLLAS DE DIFERENTES TAMAÑOS	COP	300.000,00
CORTADORA GALLETAS	COP	100.000,00
MOLDE DE LA TORTA	COP	480.000,00
ESTERA ANTIADHERENTE	COP	480.000,00
TABLAS DE CORTE	COP	100.000,00
BANDEJA DEGUSTADORA	COP	170.000,00
GABINETE CONTRA INCENDIO SENCILLO	COP	500.000,00
GABINETES DE MADERA ALMACENAJE	COP	500.000,00
GABINETE HORIZONTAL EN MADERA COCINA	COP	400.000,00
MESON EN GRANITO	COP	220.000,00
BÁSCULA ELECTRÓNICA	COP	90.000,00
CONGELADOR VERTICAL ABBA	COP	1.500.000,00
HORNO DE 2 CAMARAS Y 4 BANDEJAS	COP	500.000,00
KICHENAID DE 13 KG	COP	1.600.000,00
EXTRACTOR AXIAL DE PARED	COP	370.000,00
LICUADORA CEPARADORA DE PULPA	COP	280.000,00
STAND EXHIBIDOR PORTÁTIL	COP	1.200.000,00
FOTOCELDA	COP	1.000.000,00
KIT ESCRITORIO Y SILLA GERENCIAL	COP	500.000,00
KIT ESCRITORIO, SILLA Y ARCHIVADOR SECRETARIA	COP	600.000,00
COMPUTADOR CON WINDOWS 10	COP	2.200.000,00
PAQUETE OFFICE 2016	COP	850.000,00
PAQUETE SIIGO - CONTABLE E INVENTARIOS (MES)	COP	150.000,00
TELEFONO CELULAR	COP	700.000,00
TOTAL	\$	15.530.000,00

Fuente: elaboración propia (2018).

13.2 Capacidad de producción

La capacidad de producción está determinada por el horario de trabajo en la empresa y la maquinaria, suponiendo 25 días de trabajo al mes (200 horas).

En cuanto a la capacidad de la maquinaria, las características técnicas del horno (temporizador, tamaño) son las que determinan el ritmo de producción. Este horno tiene cuatro bandejas y cada una tiene capacidad para ocho Bread Fruit y 25 unidades para Galletas. Las Galletas requieren 13 minutos de horneado y los Bread Fruit una hora. Por lo tanto, de las 8 horas laborales al día se utilizarán 5 horas para los Bread Fruit y 3 horas para las galletas teniendo una capacidad de producción que se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 21. Capacidad de producción

NOMBRE PRODUCTO	CAPACIDAD DE PRODUCCION DETERMINADA POR HORAS HORNO	MAX PRODUCCION 100% EN BREAD O EN GALLETAS DIARIO SEGÚN HORAS HORNO	MAX PRODUCCION COMBINADO BREAD Y EN GALLETAS SEGÚN HORAS HORNO AL MES
BREAD FRUIT PRESENTACION 113,5	160	256	4.000
GALLETAS (PAQUETE 25 UNIDADES)	55	3692	1.385

Fuente: elaboración propia (2018).

13.3 Costos de producción

Los costos de producción están determinados por los ingredientes, la mano de obra y costos indirectos de fabricación. Como se muestra a continuación.

Tabla 22. Costo de producción

Producto típico	Ingredientes	Mano de obra	CIF	TOTAL
Bread Fruit Cake	\$ 14.868,08	\$ 1.923.937,50	\$ 590.937,50	\$ 2.529.743
Galletas Betansweet	\$ 2.323,70	\$ 1.154.362,50	\$ 354.562,50	\$ 1.511.249

13.3.1 Ingredientes

Los ingredientes para los Bread Fruit tienen un rendimiento de 4 unidades y las galletas un rendimiento de 25 unidades.

Tabla 23. Ingredientes Bread Fruit

INGREDIENTES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD \$	COSTO \$
1 Bread Fruit	Gramos	2340	1,50	3.500,00
3/4 taza de azúcar	Gramos	142,5	1,90	270,75
1 cucharadita de nuez moscada en polvo	Gramos	5	110,00	550,00
1 cucharadita de canela	Gramos	6	50,00	300,00
2 cucharadita de vainilla	Gramos	8	3,33	26,67
1 barras de mantequilla	Gramos	125	10,00	1.250,00
3 tazas de harina de trigo AAA - harina Bread Fruit	Gramos	380	2,30	874,00
2-3 tazas de leche entera	Mililitros	650	6,67	4.333,33
2 huevos batido	Unidad	2	320,00	640,00
1 copia de licor	Mililitros	50	41,67	2.083,33
Uvas pasas (opcional)	Gramos	80	13,00	1.040,00
TOTAL				\$ 14.868,08

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 24. Ingredientes para 25 unidades de Galletas

INGREDIENTES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD \$	COSTO %
1 taza de azúcar	Gramos	180	1,9	342
harina de trigo AAA	Gramos	250	2,3	575
3 huevos	Unidad	3	320	960
1 vaso de jugo de Betansweet	Mililitros	200	2	400
1 pizca de sal	Gramos	1	0,7	0,7
1 pizca de bicarbonato de sodio	Gramos	1	6	6
1 cucharadita de polvo de hornear	Gramos	4	10	40
TOTAL				\$2.323,7

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 25. Insumos

INSUMOS			
ITEM	CANTIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BOLSAS PARA GALLETAS x 1000 Uds.	1000	300 \$	300.000
CAJAS PARA CAKE x 1000 Uds.	1000	420 \$	420.000

Fuente: elaboración propia (2018).

13.3.2 Mano de obra

Tabla 26. Mano de obra

MANO DE OBRA		
CARGO	BASICO	VALOR REALMENTE PAGADO CON PRESTACIONES
AUXILIAR DE COCINA	\$ 786.000,00	\$ 1.218.300,00
SUPERVICIOR DE PRODUCCION	\$ 1.200.000,00	\$ 1.860.000,00
TOTAL	\$ 1.986.000,00	\$ 3.078.300,00

Fuente: elaboración propia (2018).

13.3.3 Costos indirectos de fabricación o gastos generales de fabricación

Tabla 27. Costos indirectos de producción

COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	
AGUA (MENSUAL)	\$ 51.428,57
LUZ (MENSUAL)	\$ 68.571,43
GAS (MENSUAL)	\$ 100.000,00
OTROS	\$ 250.000,00
TRANSPORTE	\$ 300.000,00
DEPRECIACION	\$ 175.500,00
SEGUROS (0,8%)	\$ 84.240,00
ARRIENDO	\$ 457.142,86
TOTAL	\$ 945.500,00

Fuente: elaboración propia (2018).

Dados los tres ítems del sistema de costeo (mano de obra, insumos y costos

indirectos de fabricación), obtenemos el siguiente cuadro de costo unitario presupuestado o pronosticado para el modelo.

El costo de mano de obra y de los indirectos, son cargados a unidad producida cualquiera que sea el producto.

Tabla 28. Costo unitario

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	
BREAD FRUIT	COP	4.766
GALLETAS	COP	3.713

Fuente: elaboración propia (2018).

13.4 Gastos fijos

Los gastos fijos se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 29. Gastos fijos

GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES	
ITEM DEL GASTO	TOTAL PAGADO
GERENTE	\$ 2.480.000,00
ARRIENDO	\$ 342.857,14
SECRETARIA	\$ 609.150,00
MERCADERISTA	\$ 1.240.000,00
PLAN TELEFONIA (DOS CELULARES)	\$ 120.000,00
PLAN INTERNET	\$ 120.000,00
OTROS POR INSUMOS	\$ 475.000,00
CONTADOR (PRESTACION DE SERVICIOS)	\$ 500.000,00
SEGUROS (0,8%)	\$ 40.000,00
AGUA (MENSUAL)	\$ 38.571,43
LUZ (MENSUAL)	\$ 51.428,57
PAPELERIA	\$ 300.000,00
TOTAL	\$ 6.317.007,14

Fuente: elaboración propia (2018).

13.5 Pronóstico de ingresos

Las proyecciones de ingresos fueron calculadas teniendo en cuenta el cálculo de los precios de venta de cada unidad de producto por la cantidad de productos proyectados a vender, según la capacidad instalada de la planta de producción y/o participación en el mercado. La tabla muestra la proyección a cinco (5) años.

Tabla 30. Pronóstico de ingresos a cinco años: 2018-2023

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	\$394.406.034	\$408.683.533	\$423.477.877	\$438.807.776	\$454.692.617

Fuente: elaboración propia (2018).

13.6 Precio de venta

Los precios de venta de cada uno de los productos a ser comercializados mediante el plan de negocios, fueron calculados teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Costeo de mano de obra directa por unidad de producto
- Costeo de materias primas directas por unidad de producto
- Costeo de otros costos de fabricación (mano de obra indirecta, materias primas indirectas, servicios de energía, entre otros)
- Cálculo del margen de contribución tanto en pesos como en porcentajes, teniendo en cuenta previamente los precios promedios de los productos competidores en el mercado regional.

$$\begin{aligned}
 &\text{Costo Variable Total por} \\
 &\text{unidad de Producto} = \frac{\text{MPD+MOD+CIF}}{\text{Costo Variable Total por unidad}} \\
 &\text{Precio de Venta} = \frac{\text{de Producto}}{1 - \text{Marge de Contribución Porcentual}}
 \end{aligned}$$

Bread Fruit Cake

Costo Variable Total por
unidad de Producto = 4766

1 – 42%

Precio de Venta = \$ 8.217

Galletas Betansweet

Costo Variable Total por
unidad de Producto = 3.713

1 – 42%

Precio de Venta = \$ 6.403

Tabla 31. Costo unitario - precio de venta

PRODUCTO	COSTO UNITARIO		PRECIO DE VENTA
BREAD FRUIT	COP	4.766	\$ 8.217
GALLETAS	COP	3.713	\$ 6.403

Fuente: elaboración propia (2018).

Por lo tanto, se ha estimado que el margen de rentabilidad proyectado mínimo es del 42%.

Como estrategia de mercado calculamos un mínimo de ventas al día de 160 cakes de Bread Fruit y 55 de galletas.

13.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calcula teniendo en cuenta los gastos fijos los cuales deben ser cubiertos por el margen de contribución de mis productos, calculando un

punto de equilibrio en dinero como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 32. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DINERO	\$ 4.290.351,04
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	587

Fuente: elaboración propia (2018).

De acuerdo a lo anterior, el punto de equilibrio esta dado en 587 unidades con unas ventas de 4290351,04.

14. Informes financieros

Para revisar los informes financieros primero se debe contemplar la tasa a la cual se descontará el proyecto, tasa que se determine según la tasa de interés de oportunidad que brinda el mercado.

Tabla 33. Rentabilidad fondos de inversión

RENTA FIJA CORTO PLAZO <i>DURACIÓN HASTA 270 DÍAS</i>		RENTA FIJA LARGO PLAZO <i>DURACIÓN MAYOR A 710 DÍAS</i>		RENTA VARIABLE DIVERSIFICADA COLOMBIA <i>INVIERTE EN ACCIONES DE VARIOS EMISORES</i>		FONDOS INMOBILIARIOS	
CORFICOL MULTIPLICAR	7,51%	BTG PACTUAL DEUDA PÚBLICA CLASE A	16,73%	CREDICORP FONVAL ACCIONES VALOR	33,27%	BTG PACTUAL RENTAS INMOBILIARIAS INVERSIONISTAS COMUNES	11,80%
BTG PACTUAL LIQUIDEZ CLASE A	7,36%	CREDICORP FONVAL DEUDA CORPORATIVA	11,89%	ULTRASERFINCO ULTRACCION GRUPO GEA	31,57%	FOLD MUTUAL INMOBILIARIA COMPRAR PARA ARRENDAR	10,75%
PROFESIONALES VALOR 2	7,26%	CASA DE BOLSA MULTIPLUS QUIMBAYA	11,23%	FBOGOTA HORIZONS COLOMBIA SELECT DE S&P	28,37%	CREDICORP INMOVAL	9,89%
RENTA FIJA MEDIANO PLAZO <i>DURACIÓN ENTRE 270 Y 710 DÍAS</i>		RENTA VARIABLE CONCENTRADA <i>COLOMBIA -INVIERTE EN ACCIONES DE UN SOLO EMISOR-</i>		FONDOS GLOBALES <i>INVIERTEN EN RENTA FIJA O VARIABLE DEL EXTERIOR</i>			
FBANCOLOMBIA FIDURENTA 360 DÍAS	9,03%	ULTRASERFINCO AIC DAVIVIENDA	41,89%	CREDICORP FONVAL ACCIONES PETROLERAS	38,57%		
FBANCOLOMBIA FIDURENTA 90 A 179 DÍAS	8,75%	ULTRASERFINCO AIC ISA	41,79%	COMPASS SMALL CAP ANDINO	34,25%		
FBANCOLOMBIA FIDURENTA 180 A 359 DÍAS	8,70%	ULTRASERFINCO AIC ECOPETROL	34,41%	CREDICORP FONVAL GLOBAL ESTRUCTURADO V	20,49%		

Fuente: Revista Dinero (2017).

Donde para tomar un riesgo que beneficie el negocio, se tomará una tasa del 18% la cual está por encima de la renta fija a largo plazo que brinda el mercado financiero, ya que el proyecto también se considera a largo plazo. No se toma financiación con terceros por los altos costos que ello implica. Dada la tasa se procede a entregar los informes basados en los anexos de los puntos anteriores.

14.1 Tasa de oportunidad

Para calcular la tasa de oportunidad en el mercado del plan de negocio, se trabajó teniendo en cuenta las siguientes variables económicas:

Tabla 34. Tasa interna de oportunidad

Tasa del mercado financiero	5,21%	Se tomó como base DTF con el cual cerró Colombia en el año 2017
Tasa esperada de inflación	4,09%	Se tomó como base Inflación Colombia en el año 2017
Tasa esperada por el empresario	16,88	
Tasa interna de oportunidad	18,00%	

Fuente: Banco de la República (2017).

Las formulas del anterior cálculo son las siguientes:

$$\text{TIO} = \text{DTF} - \text{IPC} + i_1 + i_e$$

$$\text{TIO} = 5.21 - 4.09 + 8.7 + 8.19 = 18\%$$

14.2 Estado de resultados

En el estado de resultados se puede observar la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante los cinco primeros años, es decir, se desglosan los años del 2018 al 2023.

Tabla 35. Estado de resultados

	MOMENTO CERO (0)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR VENTAS						
INGRESOS POR VENTA		394.406.034	408.683.533	423.477.877	438.807.776	454.692.617
INGRESOS		394.406.034	408.683.533	423.477.877	438.807.776	454.692.617
(-) Costo de Ventas		290.456.385	300.970.906	311.866.053	323.155.604	334.853.836
CANAL1		290.456.385	300.970.906	311.866.053	323.155.604	334.853.836
(=) Utilidad Bruta		103.949.650	107.712.627	111.611.824	115.652.172	119.838.781
(-)Gastos Operacionales		75.804.086	78.548.194	81.391.638	84.338.016	87.391.052
INTERESES		-	-	-	-	-
(-depreciaciones)		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
(=) Utilidad Operacional		27.145.564	28.164.434	29.220.186	30.314.157	31.447.729
(+) Ingresos No Operacionales		-	-	-	-	-
(-) Gastos No Operacionales		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes Impuestos		27.145.564	28.164.434	29.220.186	30.314.157	31.447.729
(-) Impuesto de Renta y cree (34%)		9.229.492	9.575.907	9.934.863	10.306.813	10.692.228
(=) Utilidad Neta		17.916.073	18.588.527	19.285.324	20.007.344	20.755.502

Fuente: elaboración propia (2018).

La tabla igualmente proyecta durante los cinco (5) primeros años de operación los estados de resultados proyectados del plan de negocio.

14.3 Balance general

La estructura de la empresa se basa en activos fijos ya que gran parte de su inversión se encuentra en activos fijos de importantes valores.

En la Tabla 36 se aprecia el balance general del plan de negocios de Typical Sweets observándose que la tabla proyecta durante los cinco (5) primeros años de operación el balance general proyectados.

Tabla 36. Balance general

	MOMENTO CERO (0)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos	55.910.506	73.826.578	92.415.104	111.700.427	131.707.771	152.463.272
Disponibles	40.380.506	61.402.578	83.097.104	105.488.427	128.601.771	152.463.272
propiedad Planta y Equipo	15.530.000	15.530.000	15.530.000	15.530.000	15.530.000	15.530.000
maquinaria y adecuaciones	15.530.000	15.530.000	15.530.000	15.530.000	15.530.000	15.530.000
Depreciación acumulada	-	(3.106.000)	(6.212.000)	(9.318.000)	(12.424.000)	(15.530.000)
maquinaria	-	3.106.000	6.212.000	9.576.833	12.424.000	15.530.000
Activos Preoperativos		-	-	-	-	-
Pasivos	-	-	-	-	-	-
IVA por Pagar		-	-	-	-	-
PASIVO DEUDA BANCO	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	55.910.506	73.826.578	92.415.104	111.700.427	131.707.771	152.463.272
Capital Social	55.910.506	55.910.506	55.910.506	55.910.506	55.910.506	55.910.506
Utilidad Neta	-	1.493.006	1.549.044	1.607.110	1.667.279	1.729.625
Utilidades Acumuladas		16.423.066	34.955.555	54.182.811	74.129.986	94.823.141
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	55.910.506	73.826.578	92.415.104	111.700.427	131.707.771	152.463.272

Fuente: elaboración propia (2018).

14.4 Flujo de fondos del proyecto

En la siguiente tabla se describe el flujo de fondos del proyecto:

Tabla 37. Flujo de fondos del proyecto

(+/-)	RUBRO	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ingresos	\$ -	\$ 394.406.034	\$ 408.683.533	\$ 423.477.877	\$ 438.807.776	\$ 454.692.617
-	cost. Var Total	\$ -	\$ 290.456.385	\$ 300.970.906	\$ 311.866.053	\$ 323.155.604	\$ 334.853.836
-	gastos fijos	\$ -	\$ 75.804.086	\$ 78.548.194	\$ 81.391.638	\$ 84.338.016	\$ 87.391.052
-	gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	depreciaciones*	\$ -	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000
-	amort. Preoperativos*	\$ -	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000
-	VLANFV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=	UAI	\$ -	\$ 23.500.564	\$ 24.519.434	\$ 25.575.186	\$ 26.669.157	\$ 27.802.729
-	impuestos (34% CREE Y REN	\$ -	\$ 7.990.192	\$ 8.336.607	\$ 8.695.563	\$ 9.067.513	\$ 9.452.928
=	UDI	\$ -	\$ 15.510.372	\$ 16.182.826	\$ 16.879.623	\$ 17.601.643	\$ 18.349.801
+	depreciaciones*	\$ -	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000	\$ 3.106.000
+	amort. Preoperativos*	\$ -	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000
+	VLANFV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+	valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	IAF	\$ 15.530.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	IP	\$ 7.695.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	IKW	\$ 32.685.506	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+	RKW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.685.506
+	prestamos recibidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	A.P.R	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=	FFP	-\$ 55.910.506	\$ 20.155.372	\$ 20.827.826	\$ 21.524.623	\$ 22.246.643	\$ 55.680.307

Fuente: elaboración propia (2018).

La Tabla 37 se proyecta durante los cinco (5) primeros años de operación el flujo caja año por año del plan de negocio.

14.5 Indicadores financieros

Indicadores de liquidez: La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Razón corriente: indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabemos cuántos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El plan de negocios cuenta con total capacidad para cumplir sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, dado a que la empresa será financiada 100% con recursos propios, el cual no tendrá obligaciones financieras a corto y largo plazo.

Prueba ácida: Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El plan de negocios cuenta con total capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias. Teniendo en cuenta que la empresa será financiada 100% con recursos propios, el cual no tendrá obligaciones financieras a corto y largo plazo.

14.6 Indicadores de eficiencia

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Rotación de activos: Es un indicador de productividad. Mide cuantos pesos genera cada peso invertido en activo total.

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 1

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS} = \frac{\$ 394.406.034}{\$ 73.826.578}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS} = \$ 5,3$$

Se observa en el año 1 de operación con un comportamiento muy similar en los otros años sub siguiente hasta el año 5. El plan de negocios cuenta con una rotación de activos de \$5,3 por cada peso invertido en activos total. Índice que muestra la viabilidad financiera del proyecto en mención.

14.7 Indicadores de eficiencia

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el modelo de operación.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Margen bruto de utilidad: Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y ni operacionales.

$$\text{MARGEN BRUTO DE UTILIDAD} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

AÑO 1

$$\text{MARGEN BRUTO DE UTILIDAD} = \frac{\$ 103.372.408}{\$ 394.406.034} \times 100$$

$$\text{MARGEN BRUTO DE UTILIDAD} = 26,8\%$$

En el año 1 de operación con un comportamiento de variación positivos a lo largo de los años sub siguiente hasta el año 5. El plan de negocios cuenta con un margen bruto de utilidad del 26,8%; índice que muestra lo atractivo y la viabilidad financiera del proyecto en mención.

Rentabilidad sobre ventas: es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuesto, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 \\ \\ \text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} &= \frac{\$ 17.916.072}{\$ 394.406.034} \times 100 \\ \text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} &= 5\% \end{aligned}$$

En el año 1 de puesta en marcha de operación con un comportamiento de variación positivos a lo largo de los años sub siguiente hasta el año 5. El plan de negocios, cuenta con una rentabilidad sobre ventas del 5% índice que muestra lo atractivo y la viabilidad financiera del proyecto desde el primer periodo anual de operación.

Rentabilidad sobre activos: Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos de los activos totales de la sociedad.

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS} &= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}} \\ \text{Año 1} \\ \text{RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS} &= \frac{\$ 27.145.564}{\$ 73.826.578} \\ \text{RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS} &= 36,77\% \end{aligned}$$

En el año 1 de puesta en marcha de operación con un comportamiento de variación positivos a lo largo de los años sub siguiente hasta el año 5. El plan de negocios cuenta

con una rentabilidad sobre activos del 36,77% índice que muestra lo atractivo y la viabilidad financiera del proyecto desde el primer periodo anual de operación.

Rentabilidad sobre el patrimonio: Refleja el rendimiento tanto de los aportes como superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO =	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO =	\$ <u>17.916.072</u>
	\$ 73.826.578
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO =	24,3%

En el año 1 de puesta en marcha de operación con un comportamiento de variación positivos a lo largo de los años sub siguiente hasta el año 5. El plan de negocios cuenta con una rentabilidad sobre patrimonio del 24,3% índice que muestra lo atractivo y la viabilidad financiera del proyecto desde el primer periodo anual de operación.

Indicadores de desempeño: Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Índice de crecimiento en ventas: Debe ser coherente con el crecimiento de los activos y con el crecimiento en volumen y precios.

ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS =	<u>Ventas del año corriente</u> Ventas del año anterior	x 100
ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS =	\$ <u>408.683.533</u>	
	\$ 394.406.034	

ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS = 104%

Las ventas del año 2 en comparación de las ventas del año 1 incrementaron un 4% como índice de crecimiento de las ventas, índice que muestra lo atractivo y la viabilidad financiera del proyecto desde el primer periodo anual de operación.

Tabla 38. Índices financieros proyectados

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación de activos	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7
Margen bruto	26%	26%	26%	26%	26%
Rentabilidad sobre ventas	5%	5%	5%	5%	5%
Rentabilidad sobre activos	37%	37%	38%	39%	39%
utilidad neta	24%	25%	25%	25%	26%
ÍNDICE de crecimiento ventas	104%	104%	104%	104%	104%

Tabla 39. Valor neto actual y tasa interna de retorno

VNA	\$ 25.042.035
TIR	33,5%

Fuente: elaboración propia (2018).

Además, se considera que el plan de negocios es viable teniendo en cuenta que la TIR (Tasa Interna de Retorno) es el 33,5%, cuando la tasa mínima de rendimiento a la que aspiraba los emprendedores es el 18%. Un VAN (Valor actual neto) positivo de \$ 25.042.035.

15. Conclusiones financieras

Se encuentra un proyecto viable según los pronósticos planteados que fueron desarrollados en escenarios conservadores pues se conoce que los resultados en cuanto a costos pueden ser inferiores y encontramos un precio que según el conocimiento en la zona, el mercado sí estaría dispuesto a pagar el precio planteado para el proyecto en los diferentes productos, se obtiene un valor presente mayor a cero lo que indica que se recupera la inversión, descontando los flujos con un 18% como TIO (Tasa interna de oportunidad) y con un VPN positivo equivalente a \$ \$ 25.042.035, se obtiene igualmente una TIR de 33,5%, la cual es superior a la tasa de interés de oportunidad del 18%, validando la viabilidad económica del proyecto.

El precio de los productos típicos están dentro del rango aceptado dentro del estudio de mercados donde se determinó que los clientes estaban dispuestos a pagar por los productos entre \$10.000 a \$15.000 en los cake y para las galletas entre \$8.000 a \$10.000 donde se plantean precios menores a los arrojados al estudio de mercado en el que se muestra cual es precio máximo que están dispuestos a pagar por el producto.

Concretamente se presentan las principales bondades financieras y se sustentan la viabilidad comercial (mercados) ya que hay una demanda insatisfecha en la isla y el target tiene la opción de comprar este tipo de souvenir como recuerdo para llevar a sus familiares y/o amigos.

El proyecto tiene una viabilidad técnica ya que los productos gastronómicos poseen unas características atractivas, costos razonables y eficientes para el desarrollo del proyecto.

El plan de negocios tiene una viabilidad ambiental ya que maneja recursos de recolección de aguas lluvias, energías verdes amigables con el medio ambiente a través del uso de foto celdas solares, reciclaje.

Finalmente, este emprendimiento cumple con las normas legales y operativas para poder llevar a cabo con éxito el plan de negocios.

16. Referencias

- Academic. (2009). Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. *Blog EsaAcademic*; 1-7. Recuperado de <http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/100794>.
- Aceró, L. (2005). *Guía para el cultivo y aprovechamiento del árbol del pan: Artocarpus altilis (Park.) Fosberg*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. p. 1-55.
- Alarcón, J. & Ramírez, L. (2013). Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira. *Trabajo de grado (Ingeniero Industrial)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. p. 1-278.
- Aquite, O. (2013). Sonidos isleños: una mirada a la identidad musical de los raizales de las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. *Blog Universidad de Los Andes*; 1-6. Recuperado de <https://opca.uniandes.edu.co/es/index.php/sonidos-islenos-una-mirada-a-la-identidad-musical-de-los-raizales-de-las-islas-de-san-andres-providencia-y-santa-catalina>.
- ArtCakes Madrid. (2017). Bolsas, cajas y transportadores. *Blog ArtCakes*; 1-5. Recuperado de <http://artcakesmadrid.es/bolsas-cajas-y-transportadores-21#>.
- Ávila, J. (2004). *Introducción a la economía*. México: Plaza & Valdés. p. 1-390.
- Bada, B. & Cifuentes, J. (2014). Plan de negocios emprendimiento gastronómico, Premium Carts. *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*; 1-154. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129821>.
- Banco de la República. (2014). *ICRE: informe de coyuntura económica regional. Departamento de San Andrés*. Bogotá: DANE. p. 1-81.

Banco de la República. (2015). Sectores económicos. *Blog Ayuda de Tareas*; 1-3. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos.

Barrero, C. (2016). ¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia?. *Revista Credencial*; 1-3. Recuperado de <http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/23545/%C2%BFHacia-d%C3%B3nde-va-el-sector-gastron%C3%B3mico-en-Colombia.htm>.

Banco de la República. (2017). Tasas de captación semanales: DTF, CDT 180 días, CDT 360 días y TCC. *Blog Banrepública*; 1-2. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/dtf>.

Bevans, E. (2013). San Andrés y Providencia siguen subiendo en turismo. *Diario El Isleño*; 1-3. Recuperado de http://www.xn--elisleo-9za.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5086:san-andres-sigue-subiendo-en-turismo&catid=51:turismo&Itemid=80.

Bones, M. (2016). Los 7 retos de un emprendedor y su emprendimiento. *Blog Marketing Digital y Social Media*; 1-20. Recuperado de <http://www.juanmejia.com/temas-varios/los-7-retos-de-un-emprendedor/>.

Cajas MJ Souvenirs (2017). Cajas para repostería. *Blog Cajas MJ Souvenirs*; 1-2. Recuperado de <https://www.cajasmjsouvenirs.com/>.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Descripción actividades económicas (Código CIIU). *Blog CCB*; 1-4. Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Constitución de SAS. *Blog CCB*; 1-8. Recuperado de

https://www.ccb.org.co/content/download/536/9322/file/7467_constitucion_de_sas.docx.

Celis, P. (2017). Artesanías 'made in' San Andrés. *Diario El Isleño*; 1-3. Recuperado de http://xn--elisleo-9za.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12987:2017-03-18-13-45-43&catid=39:cultura&Itemid=82.

CEMAER. (2016). Diferencia entre panel solar y celda solar. *Blog Cemaer*; 1-3. Recuperado de <http://www.cemaer.org/diferencia-entre-panel-solar-y-celda-solar/>.

Colombia Travel. (2015). ¿Qué comer en San Andrés?. *Blog Colombia Travel*; 1-4. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/caribe/san-andres/que-comer>.

Cooperativa Island' Art. (2017). Galería artesanal. *Blog Artesanías de Colombia*; 1-2. Recuperado de <http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/galeria2010/islandart/islandart.html>.

Corradine, G. (2016). Artesanías de San Andrés en proceso de protección legal. *Blog Artesanías de Colombia*; 1-7. Recuperado de http://artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/artesantias-de-san-andres-en-proceso-de--proteccion-legal_1077.

Counter Display Publicidad Marketing. (2017). Módulos de venta: stand. *Blog Mercado Libre*; 1-8. Recuperado de https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-424519395-modulos-de-venta-stand-counter-displaypublicidad-marketing-_JM.

DANE. (2015). Censo General 2005: necesidades básicas insatisfechas. *Boletín*; 1-4.

- Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf.
- DANE. (2017). Crecimiento del sector manufacturero para este año comienza a ser visto con reservas. *Blog Diario Portafolio*; 1-7. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/crece-produccion-industrial-en-colombia-2017-503380>.
- Dateandtime. (2011). Coordenadas geográficas de San Andrés, Colombia. *Blog City Coordinates*; 1-3. Recuperado de <http://dateandtime.info/es/citycoordinates.php?id=3670218>.
- Díaz-Granados, S. (2017). La gastronomía como estrategia de turismo. *Blog Revista Dinero*; 1-27. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/la-gastronomia-como-estrategia-turismo/177310>.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (2008). Resolución 00432. (19, noviembre). *Por medio de la cual se establece la nueva clasificación de Actividades Económicas*. Bogotá: DIAN. p. 1-330.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (2017). Formulario No. 110: declaración de renta y complementarios o de ingresos y patrimonio para personas jurídicas y asimiladas, personas naturales y asimiladas obligadas a llevar contabilidad. *Blog DIAN*; 1-4. Recuperado de http://www.dian.gov.co/descargas/Formularios/2017/110_2017.pdf.
- Esteban, J. (2015). *Turismo gastronómico y enológico*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson. p. 1-188.
- Falgera, L. (2010). La importancia de conocer la conducta del consumidor en la

- hostelería. *Revista ESHOB'news*;10(13):1-18. Recuperado de <https://eshob.wordpress.com/2010/10/13/la-importancia-de-conocer-la-conducta-del-consumidor-en-la-hosteleria/>.
- Fandiño, L. & Bolívar. M. (2009). Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas creadas a partir de los talleres de grado. *Trabajo de grado (Administrador de Empresas)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. p. 1-116.
- FENAVI. (2017). La estabilidad del sector panificador colombiano no implica imposibilidad de crecer en la región. *Blog Sectorial*; 1-3. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50822>.
- Garrido, A. (1996). *Cultura alimentaria Andalucía-América*. México: Instituto de Investigaciones Históricas UNAM. p. 1-177.
- Garrido, W. (2012). Elaboración de una torta sustituyendo parcialmente harina de trigo por harina de pan de pala (*Artocarpus Altilis*). *Trabajo de grado (Tecnólogo de Alimentos)*. Venezuela: Universidad Politécnica Territorial de Yaracuy Aristides Bastidas. p. 1-49.
- Gobernación del Archipiélago. (2017). Geografía del archipiélago. *Blog San Andrés Gov*; 1-3. Recuperado de http://www.sanandres.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=138.
- Gómez, J. & Rodríguez, C. (2008). Estrategias de comunicación para las tiendas Colombia es Pasión. *Trabajo de grado (Administrador de Empresas)*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración. p. 1-62.

- González, J. & Jaimes, R. (2008). Informe sobre la influencia de España en la gastronomía de Colombia. *Trabajo de grado (Maestro Historiador)*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. p. 1-35.
- Hoffman, E. (2009). *Abraham Maslow: Vida y enseñanzas del creador de la psicología humanista*. España: Kairós. p. 1-461.
- Housni, R. (2016). ¿Por qué San Andrés sufre por agua?. *Tendencias Archipiélago*; 1-28. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/san-andres-declaran-calamidad-publica-por-falta-de-agua/470381>.
- Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería. (2016). El negocio panadero en Colombia. *Blog Sectorial*; 1-2. Recuperado de <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/52007-el-negocio-panadero-en-colombia>.
- Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales. (1990). *La organización industrial en México*. Ciudad de México: Siglo XXI. p. 1-445.
- Invest in Bogotá & Euromonitor International. (2016). Industria colombiana de alimentos y bebidas aumentaría 12% para 2017. *Blog El Empaque*; 1-3. Recuperado de <http://www.elempaque.com/temas/Industria-colombiana-de-alimentos-y-bebidas-aumentaria-12-para-2017+113211>.
- Letmon, V. (2011). Platos típicos de la Isla de San Andrés. *Blog Diario del Viajero*; 1-7. Recuperado de <https://www.diariodelviajero.com/america/platos-tipicos-de-la-isla-de-san-andres>.
- López, J. (2013). ¿Sabes qué son los inversionistas ángeles?. *Blog México Forbes*; 1-4. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/sabes-que-son-los-inversionistas-angeles/>.

- Lüders, R. (2014). *Milton Friedman: metodología, teoría y política económica*. Chile: Universidad Católica de Chile. p. 1-301.
- Mccarthy, E. & Brogowicz, A. (1981). *Basic marketing, a managerial approach*. Estados Unidos: RD Irwin. p. 1-762.
- Medina, L. (2016). Estrategias de comunicación para las tiendas de "Colombia es Pasión". *Centro de Estudios Superiores de Administración*; 1-103. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1049?show=full>.
- Mendoza, S. (2015). La región insular. *Blog Spot*; 1-7. Recuperado de <http://empresasbasicasdelaregioninsular.blogspot.com.co/>.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2006). Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana 002. *Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)*; 5-12. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Asociación Nacional de Fabricantes de Pan. (2016). Las panaderías y pastelerías, son en Colombia un negocio rentable. *Blog Franquicias Colombia*; 1-6. Recuperado de <http://www.franquiciascolombia.co/981-las-panaderias-y-pastelerias-son-en-colombia-un-negocio-rentable>.
- Montenegro, A. (2014). Panadería y pastelería, otro oficio en potencia. *Blog Revista Dinero*; 1-31. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>.
- Muñoz, Y. (2001). *El mercadeo social en Colombia*. Bogotá: Universidad Eafit. p. 1-318.

Nakomsa Komford Ambiental. (2012). Extractores de aire > extractores axiales para muro/pared. *Blog Nakomsa*; 1-5. Recuperado de <https://nakomsa.com/esp/item/314/extractor-axial-para-muro-o-pared>.

Ordoñez, N. (2013). Mapa del Archipiélago de San Andrés. *Blog Spot*; 1-2. Recuperado de <http://archipelagodesanandressanandresmno.blogspot.com.co/2013/04/mapa-del-archipelago-de-san-andres.html>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1989). *El mercadeo mundial de los productos hortofrutícolas tropicales: perspectivas y requerimientos para su desarrollo*. Washington: FAO. p. 1-276.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). Cultivo del mes: árbol del pan (rima). *Blog FAO*; 1-3. Recuperado de <http://www.fao.org/traditional-crops/breadfruit/es/>.

Orozco, T. (2013). La gastronomía como estrategia de turismo. *Blog Revista Dinero*; 1-27. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/la-gastronomia-como-estrategia-turismo/177310>.

Parra, C. (2017). El negocio gastronómico está en su punto. *Blog Revista Dinero*; 1-33. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>.

Piza, J. (2015). *La obligación tributaria y sus fundamentos constitucionales*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. p. 1-474.

Portilla, H. (2010). Monografía de emprendimiento basada en la obra de Joseph Alois Schumpeter y David C. McClelland. *Trabajo de grado (Administrador de*

- Empresas*). Bogotá: Universidad de La Salle. p. 1-106.
- Química Ariston. (2010). Puritabs: tabletas para purificar el agua. *Diario El Tiempo*; 1-3. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-134938>.
- Ramírez, S. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. p. 1-27.
- Ramos, J.; Moreno, J. & Gómez, L. (2012). *Incubadoras de empresas en Colombia: balance y recomendaciones de políticas*. Barranquilla: Universidad del Norte. p. 1-166.
- Revista Dinero. (2017). Estos son los fondos de inversión más rentables. *Blog Inversiones*:1-23. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/los-fondos-de-inversion-mas-rentables-en-colombia/241202>.
- Revista Semana. (2016). ¿Por qué San Andrés sufre por agua?. *Tendencias Archipiélago*; 1-28. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/san-andres-declaran-calamidad-publica-por-falta-de-agua/470381>.
- Salazar, S. (2012). San Andrés no le saca jugo a sus frutas. *UN Periódico - Universidad Nacional*; 1-2. Recuperado de <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/san-andres-no-le-saca-el-jugo-a-sus-frutas.html>.
- Santos, O. (2017). Artesanías 'made in' San Andrés. *Diario El Isleño*; 1-7. Recuperado de http://xn--elisleo-9za.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12987:2017-03-18-13-45-43&catid=39:cultura&Itemid=82.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2006). *Caracterización ocupacional: actualización industria de la panificación y la repostería*. Bogotá: SENA. p. 1-130.

Stephens, F. (2016). Gastronomía isleña. *Blog GuiaSAI*; 1-3. Recuperado de <http://guiasanandresislas.com/gastronomia-islena/>.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (2017). ¿Qué son los Inversionistas Ángeles?. *Blog Financiamiento de Negocios*; 1-2. Recuperado de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000061&idCategoria=9>.

Universidad de Costa Rica. (2014). Chironja grapefruit hybrid (CRC 3909). *Blog Citrus Variety Colection*; 1-5. Recuperado de http://www.citrusvariety.ucr.edu/citrus/chironja_3909.html.

Velázquez, M. (2015). 5 tips esenciales que un emprendedor en ecommerce debe saber. *Blog Más que Negocio*; 1-8. Recuperado de <https://www.masquenegocio.com/2015/11/19/tips-emprendedor-ecommerce/>.

Vizcaíno, D. (2017). *Entrevista personal con el Coordinador del Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla*. San Andrés Isla. Sábado 11 de noviembre de 2017; 2:30 p.m.

Watson, R. (2010). Island basket. *Blog Artesanías de Colombia*; 1-2. Recuperado de <http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/galeria2010/islandbasket/islandbasket.html>.

William Reed Business Media. (2017). Hermanos Rausch, emporio gastronómico colombiano que se expande por A.Latina. *Blog Colombia Inn*; 1-3. Recuperado de <http://colombia-inn.com.co/hermanos-rausch-emporio-gastronomico-colombiano-que-se-expande-por-a-latina/>.

17. Resumen Ejecutivo

El emprendimiento que se busca a través de este proyecto es consolidar un souvenir, el cual contenga las características, las tradiciones y parte de la cultura sanandresana plasmada en un producto gastronómico, que sea identificado a nivel nacional e internacional como el producto gastronómico autóctono y representativo de esta región.

Todo esto preservando el medio ambiente de la isla el cual es el que genera turismo e ingresos a sus habitantes, este propósito se llevara a cabo a partir de la implementación y el uso de procesos y energías amigables y sostenibles con el medio ambiente, acompañado de la participación, capacitación y vinculación de los raizales en este proyecto; aportando un granito de arena a la preservación de la cultura a través de la responsabilidad empresarial del emprendimiento.

Este proyecto tiene unos factores muy relevantes y a considerar, que no tiene competencia directa en el sector al que pertenece como souvenirs gastronómico de la repostería isleña, ya que San Andrés no tiene un producto propio de la región que lo identifique, o sea reconocido.

Otro aspecto a destacar es que dentro del mercado de los souvenir donde la gente está dispuesta a gastar entre \$15.000 a \$20.000, el 100% de nuestros productos están situados por debajo del rango máximo de disponibilidad de gasto de los potenciales clientes. Lo cual nos genera una ventaja comparativa frente a las demás opciones de souvenir.

El proyecto tiene una viabilidad financiera ya que se obtiene un valor presente mayor a cero lo que indica que se recupera la inversión y con un VPN positivo equivalente a \$ 25.042.035, se obtiene igualmente una TIR de 33,5%, la cual es superior a la tasa de interés de oportunidad del 18% ofrecida por el mercado, validando la viabilidad económica del proyecto.

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	\$394.406.034	\$408.683.533	\$423.477.877	\$438.807.776	\$454.692.617

El emprendimiento tiene viabilidad técnica por sus costos razonables y eficientes para el desarrollo del mismo, además que se manejan recursos de recolección de aguas lluvias, paneles solares y reciclaje haciéndolo viable ambientalmente.