



**“PLAN DE EMPRESA PARA EL GRAND BOUCHEÉ”**

**CÉSAR ERNESTO CORREA BUSTOS**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Director:**

**Mónica Franco Ángel**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
SANTIAGO DE CALI, JUNIO DE 2017**

## Contenido

Resumen .....	5
Abstract .....	5
Resumen Ejecutivo .....	5
1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	7
1.1. Análisis del sector económico .....	7
1.2. Análisis de la compañía .....	8
1.3. Producto / servicio .....	9
1.4. Clientes .....	10
1.5. Competencia .....	10
1.6. Tamaño del mercado global .....	11
1.7. Tamaño del mercado de la empresa .....	13
2. PLAN DE MERCADO .....	13
2.1. Estrategia de precio .....	14
2.2. Estrategia de comunicación .....	15
2.3. Estrategia de distribución .....	15
2.4. Políticas de servicio .....	16
2.5. Estrategia de venta .....	16
2.6. Presupuesto de la estrategia de mercadeo .....	17
2.7. Mercado y Ventas .....	18
3. ANÁLISIS TÉCNICO .....	20
3.1. Análisis de producto .....	20
3.2. Facilidades .....	25
3.3. Equipos y maquinaria .....	25
3.4. Distribución de espacios .....	26
3.5. Consumos y Costos Unitarios .....	27
3.6. Plan de consumo .....	29
3.7. Sistemas de control .....	30
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	31
4.1. Grupo empresarial .....	31
4.2. Estructura organizacional .....	31

4.3.	Personal ejecutivo .....	32
4.4.	Personal operativo .....	34
4.5.	Organizaciones de apoyo .....	36
4.6.	Presupuesto de nómina .....	36
5.	ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL.....	38
5.1.	Aspectos legales.....	38
5.2.	Análisis ambiental y social .....	39
5.3.	Análisis de valores personales .....	40
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO .....	41
6.1.	Inversión de activos fijos.....	41
6.2.	Presupuesto de Ingresos.....	42
6.3.	Presupuesto de consumos y componentes .....	44
6.4.	Presupuesto de materias primas e insumos .....	45
6.5.	Inversión en capital de trabajo.....	48
6.6.	Presupuesto de otros gastos .....	48
6.7.	Análisis de costos .....	51
7.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	52
7.1.	Flujo de caja .....	52
7.2.	Estado de resultados.....	55
7.3.	Balance general.....	56
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	57
8.1.	Condiciones del entorno .....	57
8.2.	Riesgos de mercado .....	58
8.3.	Riesgos técnicos .....	58
8.4.	Riesgos económicos .....	59
8.5.	Riesgos financieros.....	60
9.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO .....	60
9.1.	Flujo de caja totalmente neto .....	60
9.2.	Análisis de sensibilidad .....	61
	CONCLUSIONES .....	63
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
	ANEXOS .....	66

## **Resumen**

El plan de empresa para El Grand Boucheé describe todos los requerimientos que se deben tener en cuenta para la puesta en funcionamiento de una compañía dedicada a la fabricación y venta de pasteles en hojaldre. Este plan busca dar el sentido de formalidad a la empresa que lleva veinticinco años funcionando de manera informal y con muy buenos resultados en el municipio de Santander de Quilichao, para la cual el gran interrogante es conocer si tiene la oportunidad de crecer y operar dentro del marco formal establecido para las empresas en Colombia, generar ingresos y utilidades suficientes que la lleven a posicionarse en el mercado como un líder en la comercialización de pasteles en hojaldre.

## **Abstract**

The business plan for El Grand Boucheé describes all the requirements that must be taken into account for the start-up of a company dedicated to the manufacture and sale of puff pastry. This plan seeks to give the sense of formality to the twenty-five year old company operating informally and with very good results in the municipality of Santander de Quilichao, for which the big question is to know if it has the opportunity to grow and operate within the A formal framework established for companies in Colombia, to generate sufficient income and profits to position it in the market as a leader in the marketing of puff pastry.

## **Resumen Ejecutivo**

El Grand Boucheé es una empresa que en la actualidad se dedica a la producción y venta de pasteles en hojaldre en el municipio de Santander de Quilichao con un volumen de ventas aproximado de 1.500 pasteles semanalmente. La empresa aunque lleva ya veinticinco años de

operación, todavía no ha sido formalizada ni constituida dentro de los parámetros legales para su funcionamiento. El plan de empresa desarrollado en este documento, genera todos los requerimientos estratégicos, financieros y legales para formalizar la empresa y llevarla a aumentar tanto el volumen de ventas como los ingresos para su propietaria y asociado.

La propietaria actual es la señora Rubi Muñoz y el asociado será el señor César Correa, quienes se desempeñaran como la gerente general y el gerente de mercadeo respectivamente, basándose en la experiencia y conocimientos adquiridos en sus trayectorias. La señora Rubi es una persona experta y con estudios realizados en el manejo de alimentos, ha dedicado sus últimos años a la producción y venta de pasteles, durante los cuales ha mejorado día a día sus técnicas de forma que conoce y optimiza totalmente el proceso, como complemento está el socio con estudios profesionales y maestría en administración de empresas, lo que proyecta una garantía en el adecuado manejo de las finanzas y estrategias de mercadeo y penetración de mercado.

Los pasteles son productos artesanales, caseros y preparados bajo la técnica del freído, los cuales serán vendidos en dos centros comerciales de la ciudad de Cali, en islas adecuadas para su distribución, también se seguirá atendiendo el mercado de Santander con la venta en un local ubicado en la zona comercial del municipio.

La inversión en activos para el desarrollo de la empresa asciende a \$ 30'820.000, sin embargo para realizar tanto el montaje inicial, cubrir los costos preoperativos y garantizar el efectivo necesario para iniciar, se requiere un total de \$ 89'000.000, los cuales serán obtenidos con un aporte inicial del socio por \$ 29'000.000 y un préstamo en una entidad bancaria por \$ 60'000.000. La evaluación financiera del proyecto indica que al final de los seis años de operación, para los cuales se realiza este plan de empresa, se tiene una tasa interna de retorno

(TIR) de 80,31%, la cual supera ampliamente la tasa mínima requerida de retorno (TMRR) planteada en un 15%. Además, se observa que durante el segundo año de operaciones, se recupera la inversión inicial y que el valor presente neto (VPN) de la empresa asciende a \$ 378'935.673.

## **1. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Para el desarrollo de este plan de empresa se realizó una encuesta dirigida a los habitantes de las ciudades de Cali, Jamundí y Santander de Quilichao con el objetivo de definir las estrategias a llevar a cabo durante la implementación y posterior operación de la compañía.

Se realizaron en total 195 encuestas, en las cuales se observó que el 93% de los encuestados consumen en la actualidad pasteles en hojaldre.

Además, se encontraron otras variables relacionadas con la edad, la frecuencia de consumo y el valor que los encuestados están dispuestos a pagar por un pastel de hojaldre en el mercado. Toda esta información es relevante para el desarrollo del negocio propuesto en este plan de empresa.

### **1.1. Análisis del sector económico**

En Colombia, el negocio de comidas fuera del hogar, es un sector con un fuerte crecimiento en los últimos años, donde se observa que siguen creciendo las operaciones y asistencia a los locales por parte de los colombianos. “De acuerdo con la firma Raddar, el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$30,7 billones durante el año 2014. Esto equivale a un consumo per cápita anual de \$646.000; con un robusto crecimiento del 15%”,(Dinero.2015).

Existen muchas categorías o proveedores dentro del sector de comidas por fuera del hogar, entre las cuales se encuentran restaurantes, locales en centros comerciales, locales de comidas rápidas,

puestos de comida en la calle, entre otros, especializándose cada uno en un segmento específico de gustos y preferencias.

Es importante destacar el panorama general en Colombia del gasto del consumidor, ya que se puede observar el presupuesto destinado a los diferentes rubros de consumo del colombiano. En la siguiente ilustración podemos observar cómo el primer y mayor gasto del consumidor es la alimentación con un tamaño de 32,52% para el año 2015.

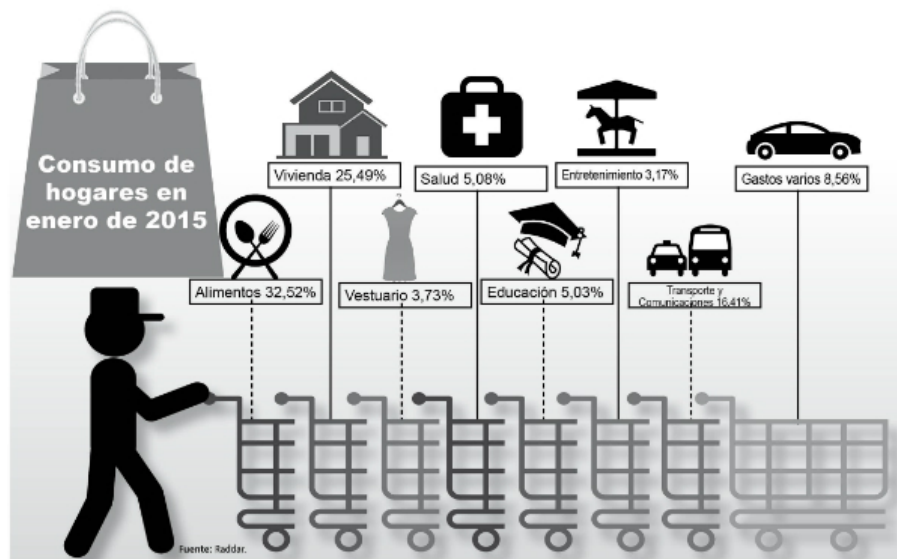


Grafico 1. Consumo de hogares en Colombia

Fuente, Dinero 2015

## 1.2. Análisis de la compañía

La empresa de producción y venta de pasteles en Hojaldre el Grand Boucheé actualmente opera de una manera informal, produciendo aproximadamente 1.500 pasteles semanalmente en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, el cual está ubicado al norte del departamento y muy cercano a la capital del Valle del Cauca, la ciudad de Santiago de Cali.

Se tiene previsto formalizar y dar gran sentido de empresa a este negocio, llevándolo a crecer en producción y ventas en Cali y Santander de Quilichao.

En la actualidad la empresa es liderada por su dueña la señora Rubi Muñoz, quien realiza sus actividades de producción y venta con la colaboración de tres de sus seis hijos y una persona encargada de las labores de limpieza y demás tareas requeridas.

### **1.3. Producto / servicio**

El Grand Boucheé ofrece a sus clientes pasteles preparados artesanalmente, en masa de hojaldre con variedad de rellenos como lo son pollo, carne, mixtos, hawaianos y queso, acompañados de deliciosas salsas y bebidas.

Los pasteles se preparan cumpliendo con los estándares de calidad requeridos para la producción de alimentos, son productos caseros, para los cuales no se utilizan preservativos y se preparan fritos en aceite vegetal con bajo contenido de colesterol, lo que refleja un sabor especial y muy apreciado por los clientes, esta es su mayor diferencia con la competencia, ya que, la competencia hornea sus pasteles dándoles una textura y sabor diferente, tipo cruasán.

Todo lo anterior, dentro de un concepto diferenciador que le ofrezca al cliente satisfacción al momento de un antojo o hambre, basado principalmente en el sabor que se obtiene al realizar el amasado de manera manual, lo cual influye en gran manera en la textura, forma y freído del pastel, llevándolo a generar en el cliente una sensación de frescura y delicia en cualquier momento del día.

A continuación se relaciona la variedad de pasteles producidos:

*Tabla 1.*

PRODUCTO
PASTEL DE QUESO
PASTEL JAMON Y QUESO
PASTEL HAWAIANO SENCILLO
PASTEL DE POLLO
PASTEL DE CARNE Y POLLO
PASTEL HAWAIANO CON POLLO

*Fuente, Elaboración propia*

#### **1.4. Clientes**

Son personas entre los 15 y 54 años de edad, ubicados en los municipios de Santander de Quilichao y Cali de los estratos 3 al 5, que a cualquier hora del día, ya sea por gusto, antojo, hambre o por falta de tiempo comen por fuera del hogar, estos clientes en su mayoría consumen pasteles en hojaldre en los centros comerciales, tal como se evidenció en la encuesta.

Este segmento de clientes está definido de acuerdo con la información obtenida entre los encuestados, ya que, un 93% de los que respondieron que si consumen pasteles, se encuentra entre este rango de edad.

#### **1.5. Competencia**

El principal competidor para la empresa el Grand Boucheé a tener en cuenta hoy en día es pasteles en hojaldre la Locura, un productor con mucha trayectoria, muchos años en el mercado y muy fuerte en el Valle del Cauca, el cual hace varios meses incursionó en el mercado de Santander de Quilichao.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 58 % de las personas sólo reconocen la locura y el 42 % reconocen otros pequeños productores de pasteles en hojaldre, entre los cuales se cuentan las ventas en panaderías, cafeterías y ventas ambulantes.

Entre la lista de otros productores se tiene: M&Q, Panadería el Molino, Don Pastelo y Juan Pastelo.

Además de las cifras encontradas, también se concluye que se tiene una gran oportunidad para creación de marca con el desarrollo del plan de empresa para el Grand Boucheé.

A continuación se presentan las imágenes con de los sitios de venta que tiene la competencia en los centros comerciales de la ciudad.



**Grafico 2. Competencia**

### **1.6. Tamaño del mercado global**

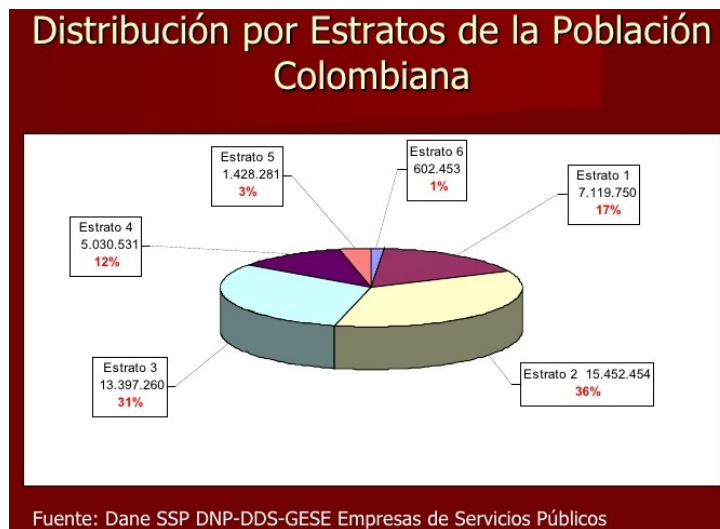
Para estimar el tamaño del mercado global se están tomando como base las cifras que se tienen en la página del DANE en lo referente a la cantidad de habitantes proyectada para el año 2017 en los municipios de Cali y Santander de Quilichao, en la edad comprendida entre los 15 y 54 años.

*Tabla 2.*

POBLACION PROYECTADA POR EL DANE PARA EL 2017		
EDAD AÑOS	CALI	SANTANDER
15-54	1.437.955	57.058
TOTAL	1.495.013	
Estratos 3,4 ,5 (46%)	687.706	
Personas que consumen pasteles en hojaldre (93%)	639.567	
Al menos 2 pasteles al mes x persona	1.279.133	

*Fuente, Elaboración propia*

Se puede observar que se tiene un total de 1'495.013 habitantes estimados en total para los dos municipios, cifra que se usará para estimar el tamaño del mercado global. Además, se tiene en cuenta que de acuerdo con la distribución por estratos de la población colombiana, el 46% de los habitantes están comprendidos entre los estratos 3, 4 y 5, es decir, 687.706 habitantes.



**Gráfico 3. Distribución por estratos en Colombia**

Teniendo en cuenta que el 93% de los encuestados respondieron que sí consumen pasteles en hojaldre, se tiene en total un mercado global de 639.567 personas.

Para definir el mercado global en unidades, tenemos que en promedio los encuestados informaron que consumen al menos dos veces en el mes un pastel en hojaldre, lo que nos lleva a un mercado global de 1'279.133 unidades mensuales.

### **1.7. Tamaño del mercado de la empresa**

Para estimar la fracción de mercado se tienen en cuenta los clientes potenciales, es decir el mercado global; para el desarrollo del plan de empresa, se estima llegar a un 3% de penetración en el mercado, lo que correspondería a la producción de 38.374 pasteles mensualmente.

Además, de tener en cuenta las cifras en mención, es importante anotar que la compañía llegará paulatinamente a cumplir con la producción de esta cantidad de pasteles, ya que, deberá esperar un tiempo suficiente durante el cual se haya alcanzado la curva de aprendizaje y tomado mayor confianza en el mercado, se proyecta que al tercer y cuarto años de operaciones, se incrementará en un 5 % la producción y venta de los pasteles.

## **2. PLAN DE MERCADO**

Es indispensable para el Grand Boucheé contar con un plan de mercadeo adecuado, teniendo en cuenta que sin un plan robusto, la actividad del negocio puede verse afectada por la falta de previsión y de planes que permitan tomar decisiones acertadas para el buen funcionamiento y desarrollo del negocio.

## 2.1. Estrategia de precio

Los pasteles inicialmente se seguirán vendiendo con los mismos precios actuales de comercialización que se tienen, ya que con la trayectoria que se tiene del negocio no se ve la necesidad de bajar el precio, sin embargo y como se mostrará en el análisis de costos, en caso de ser requerida una disminución de precios, se cuenta con un margen suficiente, el cual permite desarrollar una estrategia de penetración de mercado con el desarrollo de promociones que incluyan descuentos en el precio final por un tiempo determinado, posiblemente hasta alcanzar un buen volumen de ventas.

Los precios actuales de los pasteles son los siguientes.

*Tabla 3.*

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
PASTEL DE QUESO	1.500
PASTEL JAMON Y QUESO	1.500
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	1.700
PASTEL DE POLLO	2.500
PASTEL DE CARNE Y POLLO	2.500
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	3.200

*Fuente, Elaboración propia*

Además de tener claridad en que los precios actuales de venta de los pasteles entregan un buen margen y utilidad, también se tiene en cuenta que los precios de la competencia (La locura y M&Q: \$ 3.800) están por encima de los productos ofrecidos por la empresa, por lo tanto, se espera tener muy buena aceptación en el mercado; Otro factor a tener en cuenta es que el 53.2 % de las personas encuestadas se inclinaron por indicar que estarían dispuestos a pagar entre \$ 2.500 a \$ 4.000 por un pastel, lo cual nos indica claramente que se puede seguir con los precios actuales.



**Grafico 4. Precios de la competencia**

## **2.2. Estrategia de comunicación**

En la actualidad la empresa El Grand Boucheé cuenta con un reconocimiento y un buen nombre en el municipio de Santander de Quilichao, para lograr la comunicación requerida que permita darse a conocer en el mercado de Cali, la publicidad se realizará por medio de las redes sociales, ya que es la forma más económica y masiva de difundir cualquier tipo de información. Además, se implementará la entrega de volantes impresos con el portafolio de productos y la información de contacto para la realización de los pedidos y domicilios. También se implementará un sitio web en el que los clientes puedan conocer un poco más de los productos, de la empresa y de las características en calidad y beneficios de los pasteles.

## **2.3. Estrategia de distribución**

Los pasteles en hojaldre serán distribuidos por medio de la venta en dos islas ubicadas en los centros comerciales UNICO Y PALMETTO en la ciudad de Cali, la venta en un local adecuado en la zona comercial de Santander de Quilichao y se mantendrán los envíos a domicilio a las diferentes entidades públicas y privadas tanto en Cali como en Santander de Quilichao.

Se realizará diariamente la distribución de los pasteles desde la planta de producción ubicada en Santander hasta la ciudad de Cali, para lo que se utilizará el servicio de transporte con una camioneta dos veces al día, uno en la mañana y otro al medio día, además, se realizará el aprovisionamiento de los insumos comprados en Cali y se transportarán hasta Santander en los viajes de regreso. Diariamente también se despacharán los pasteles hasta el local en Santander.

En cada isla de los centros comerciales se ubicarán dos vendedoras y una en el local, las cuales se encargarán de toda la logística relacionada con la venta, los requerimientos diarios de inventario y la retroalimentación de la información relevante para el mejoramiento en calidad de los pasteles, todo de acuerdo con los requerimientos expresados por los compradores al momento de deleitar y hasta comparar el producto con la competencia.

#### **2.4. Políticas de servicio.**

La política de servicio de El Grand Boucheé se basa en ofrecer un producto que genere una satisfacción al consumidor de manera que se interese por volver a consumirlo, para lo que se utilizarán materias primas frescas y de excelente calidad de manera que se refleje en un producto de muy buen sabor al paladar.

Además, se creará en los empleados un sentido de servicio orientado al cliente, que entienda que el consumidor es lo más importante al momento de ofrecer los pasteles y que se debe tener como prioridad la buena atención al momento de la entrega o de servir el producto.

#### **2.5. Estrategia de venta**

Como ya se mencionó, la venta de los pasteles en hojaldre se realizará en un local adecuado en la zona comercial de Santander de Quilichao y en dos islas ubicadas en dos centros comerciales de

la ciudad de Cali. Se tendrá una vendedora en el local de Santander y dos vendedoras en cada isla en los centros comerciales. Las vendedoras serán uniformadas y llevarán sus implementos y vestuario con los colores distintivos de la empresa, de manera que se empiece a generar un buen impacto e imagen de marca, y así rápidamente se alcance un posicionamiento en el mercado.

## 2.6. Presupuesto de la estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo para el Gran Boucheé estará enfocada en el posicionamiento de la marca, ya que, como se observó en el análisis de mercado, la competencia en general no cuenta con una imagen que genere impacto y sea recordada por los consumidores, a excepción de la locura, por lo que se tiene una gran oportunidad para ganar terreno en este campo. Se entregarán tarjetas de presentación, volantes e información impresa alusiva al Grand Boucheé, se implementará una página web, se diseñaran uniformes con el logo y colores de la marca, se realizará la decoración y pintura en las islas de manera que se identifique fácil y rápidamente el producto que se está introduciendo en el mercado.



Grafico 5. Logo

El presupuesto previsto para la estrategia de mercadeo corresponde al 0,5% de los ingresos obtenidos por las ventas de los pasteles, asciende a un valor aproximado de \$ 4'200.000 en el año y está distribuido de acuerdo con la tabla 4, mostrada a continuación.

*Tabla 4.*

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Avisos y pintura de las dos islas, el local y la planta.	\$ 1.400.000
Tarjetas de presentación	\$ 150.000
Volantes de informacion	\$ 200.000
Perifoneo quincenalmente	\$ 2.000.000
Pagina web	\$ 400.000
<b>total</b>	<b>\$ 4.150.000</b>

*Fuente, Elaboración propia*

## 2.7. Mercado y Ventas

La empresa de producción y venta de pasteles en Hojaldre el Grand Boucheé estará ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, con un promedio mensual de ventas de 32.500 pasteles, correspondiente a 390.240 unidades anuales.

*Tabla 5.*

<b>MERCADO Y VENTAS</b>						
	<b>2.018</b>					
<b>ITEM</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Volumen Estimado de Ventas	27.000	27.000	30.000	30.000	30.000	33.060
PASTEL DE QUESO	5.460	5.460	6.060	6.060	6.060	6.690
PASTEL JAMON Y QUESO	3.270	3.270	3.630	3.630	3.630	4.020
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	4.620	4.620	5.130	5.130	5.130	5.640
PASTEL DE POLLO	5.340	5.340	5.940	5.940	5.940	6.540
PASTEL DE CARNE Y POLLO	5.340	5.340	5.940	5.940	5.940	6.540
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	2.970	2.970	3.300	3.300	3.300	3.630

MERCADO Y VENTAS							
2.018							Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
Volumen Estimado de Ventas	33.060	33.060	33.060	36.000	36.000	42.000	390.240
PASTEL DE QUESO	6.690	6.690	6.690	7.290	7.290	8.490	78.930
PASTEL JAMON Y QUESO	4.020	4.020	4.020	4.380	4.380	5.100	47.370
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	5.640	5.640	5.640	6.150	6.150	7.170	66.660
PASTEL DE POLLO	6.540	6.540	6.540	7.110	7.110	8.310	77.190
PASTEL DE CARNE Y POLLO	6.540	6.540	6.540	7.110	7.110	8.310	77.190
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	3.630	3.630	3.630	3.960	3.960	4.620	42.900

*Fuente, Elaboración propia*

Para los primeros meses de operación de la empresa, se estima la venta de una cantidad un poco menor al promedio mensual debido a que son los meses de enero y febrero, época durante la que la dinámica de mercado es la más baja del año, además coincide con el inicio de operaciones y aprendizaje de la empresa. Para los siguientes meses se proyecta tener ventas de acuerdo con el promedio, hasta el mes de diciembre, época en la cual se estima tener un nivel de ventas un poco más alto.

Durante el segundo año de operaciones se estima mantener el nivel de ventas alcanzado mensualmente y llegar a un total anual de 432.120 pasteles.

Tabla 6.

MERCADO Y VENTAS							
2.019							
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Volumen Estimado de Ventas	33.060	33.060	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
PASTEL DE QUESO	6.690	6.690	7.290	7.290	7.290	7.290	7.290
PASTEL JAMON Y QUESO	4.020	4.020	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	5.640	5.640	6.150	6.150	6.150	6.150	6.150
PASTEL DE POLLO	6.540	6.540	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110
PASTEL DE CARNE Y POLLO	6.540	6.540	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	3.630	3.630	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960

MERCADO Y VENTAS							
ITEM	2.019						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019
Volumen Estimado de Ventas	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	42.000	432.120
PASTEL DE QUESO	7.290	7.290	7.290	7.290	7.290	8.490	87.480
PASTEL JAMON Y QUESO	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	5.100	52.560
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	6.150	6.150	6.150	6.150	6.150	7.170	73.800
PASTEL DE POLLO	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	8.310	85.380
PASTEL DE CARNE Y POLLO	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	8.310	85.380
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960	4.620	47.520

*Fuente, Elaboración propia*

Para los siguientes años de operación se tiene estimado un incremento en las ventas en un 5% con referencia a las ventas realizadas el año anterior.

Tabla 7.

MERCADO Y VENTAS						
ITEM	Total	Total	Total	Total	Total	Total
	2.018	2.019	2020	2021	2022	2023
Volumen Estimado de Ventas	390.240	432.120	453.726	476.412	500.233	525.245
PASTEL DE QUESO	78.930	87.480	91.854	96.447	101.269	106.332
PASTEL JAMON Y QUESO	47.370	52.560	55.188	57.947	60.845	63.887
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	66.660	73.800	77.490	81.365	85.433	89.704
PASTEL DE POLLO	77.190	85.380	89.649	94.131	98.838	103.780
PASTEL DE CARNE Y POLLO	77.190	85.380	89.649	94.131	98.838	103.780
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	42.900	47.520	49.896	52.391	55.010	57.761

*Fuente, Elaboración propia*

### 3. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 3.1. Análisis de producto

El pastel en hojaldre está conformado con materias primas frescas y de excelente calidad, suministradas por proveedores conocidos en el mercado y que garantizan estas características, para que el consumidor lo acepte de manera positiva, concientizándolo de que está consumiendo un producto que generara bienestar a su salud y además satisface sus deseos y necesidades.

Para el desarrollo del proceso en la producción de los pasteles en hojaldre es necesario contar con la colaboración de cinco empleados distribuidos en los siguientes grupos de trabajo, es

importante destacar que las actividades no se realizan simultáneamente, por lo que algunos empleados realizan tareas en al menos dos grupos de trabajo.

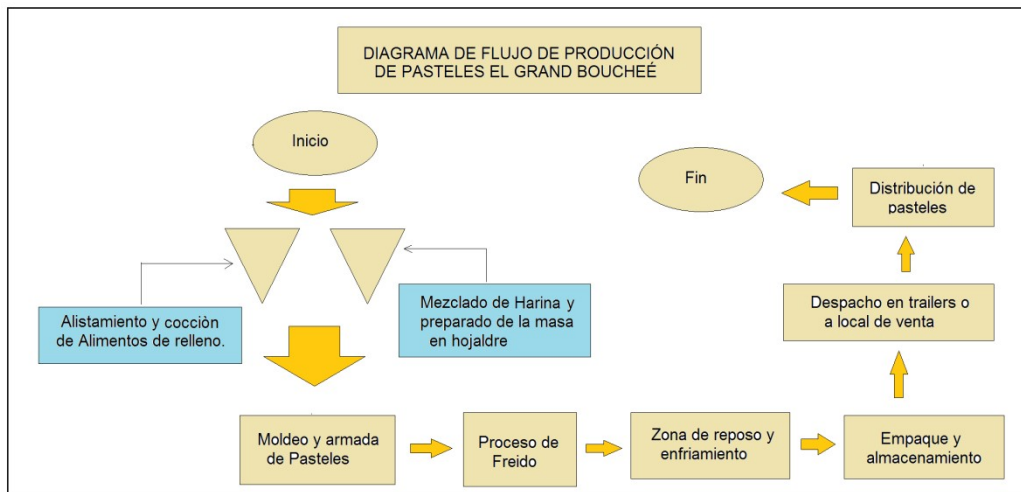
Grupo 1: Realiza el proceso de mezcla y amasado del hojaldre, raciona la masa en las cantidades requeridas para el armado del producto.

Grupo 2: Prepara los rellenos para la elaboración de los pasteles y raciona los ingredientes para el determinado número de productos a elaborar, también se encargan de la organización, del empaque, distribución y despacho.

Grupo 3: Se encarga del armado de los pasteles, es el grupo con más integrantes debido a que están en la labor de mayor precisión y detalle en la cadena de producción.

Grupo 4: Prepara los utensilios para la producción y realiza el proceso de freído de los pasteles.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de producción y despacho de los pasteles en hojaldre.



**Grafico 6. Diagrama de flujo**

*Fuente, Elaboración propia*

Para el proceso y desarrollo de los pasteles son requeridos insumos (Pollo, carne, queso, jamón, piña, harina, etc), que son la materia prima del producto. Todos estos insumos son de fácil adquisición en el mercado de la ciudad de Cali, sin embargo es muy importante crear una sólida relación con al menos dos grandes proveedores, de manera que se garantice que en todo momento se cuente con insumos suficientes para la demanda de los consumidores.

Las unidades de consumo de todos los insumos son el kilogramo a excepción del aceite y del gas, el cual se estima en cantidad de cilindros de 40 libras inicialmente, ya que para el momento de la adecuación de la planta no se contará con el servicio de gas domiciliario.

Para la producción de los pasteles se requieren las siguientes cantidades de insumos mensual y anualmente durante los seis años proyectados en este plan de empresa.

*Tabla 8.*

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)						
2.018						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
MASA (harina)	1.395	1.395	1.550	1.550	1.550	1.708
QUESO CRIOLLO	234	234	259	259	259	286
QUESO DOBLE CREMA	113	113	126	126	126	138
JAMON	188	188	208	208	208	230
PIÑA	76	76	84	84	84	93
POLLO	344	344	383	383	383	421
CARNE MOLIDA	134	134	149	149	149	164
ACEITE Galon (5 LITROS)	174	174	193	193	193	213
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	19	19	21	21	21	24
LEVADURA	10	10	11	11	11	12
AZUCAR	19	19	21	21	21	24
SAL	39	39	43	43	43	47
MANTEQUILLA	212	212	236	236	236	260

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)							
ITEM	2.018						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
MASA (harina)	1.708	1.708	1.708	1.860	1.860	2.170	20.159
QUESO CRIOLLO	286	286	286	312	312	363	3.378
QUESO DOBLE CREMA	138	138	138	151	151	176	1.634
JAMON	230	230	230	250	250	292	2.710
PIÑA	93	93	93	101	101	118	1.096
POLLO	421	421	421	459	459	536	4.975
CARNE MOLIDA	164	164	164	178	178	208	1.930
ACEITE Galon (5 LITROS)	213	213	213	231	231	270	2.509
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	24	24	24	26	26	30	279
LEVADURA	12	12	12	13	13	15	139
AZUCAR	24	24	24	26	26	30	279
SAL	47	47	47	51	51	60	557
MANTEQUILLA	260	260	260	283	283	330	3.066





PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)							
ITEM	2.019						Junio
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
MASA (harina)	1.708	1.708	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860
QUESO CRIOLLO	286	286	312	312	312	312	312
QUESO DOBLE CREMA	138	138	151	151	151	151	151
JAMON	230	230	250	250	250	250	250
PIÑA	93	93	101	101	101	101	101
POLLO	421	421	459	459	459	459	459
CARNE MOLIDA	164	164	178	178	178	178	178
ACEITE Galon (5 LITROS)	213	213	231	231	231	231	231
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	24	24	26	26	26	26	26
LEVADURA	12	12	13	13	13	13	13
AZUCAR	24	24	26	26	26	26	26
SAL	47	47	51	51	51	51	51
MANTEQUILLA	260	260	283	283	283	283	283

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)							
ITEM							Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019
MASA (harina)	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	2.170	22.323
QUESO CRIOLLO	312	312	312	312	312	363	3.745
QUESO DOBLE CREMA	151	151	151	151	151	176	1.809
JAMON	250	250	250	250	250	292	3.002
PIÑA	101	101	101	101	101	118	1.213
POLLO	459	459	459	459	459	536	5.505
CARNE MOLIDA	178	178	178	178	178	208	2.135
ACEITE Galon (5 LITROS)	231	231	231	231	231	270	2.778
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	26	26	26	26	26	30	309
LEVADURA	13	13	13	13	13	15	154
AZUCAR	26	26	26	26	26	30	309
SAL	51	51	51	51	51	60	617
MANTEQUILLA	283	283	283	283	283	330	3.395

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)						
ITEM	Total 2.018	Total 2.019	Total 2.020	Total 2.021	Total 2.022	Total 2.023
MASA (harina)	20.159	22.323	23.439	24.611	25.841	27.133
QUESO CRIOLLO	3.378	3.745	3.932	4.129	4.335	4.552
QUESO DOBLE CREMA	1.634	1.809	1.899	1.994	2.094	2.198
JAMON	2.710	3.002	3.153	3.310	3.476	3.649
PIÑA	1.096	1.213	1.274	1.338	1.404	1.475
POLLO	4.975	5.505	5.781	6.070	6.373	6.692
CARNE MOLIDA	1.930	2.135	2.241	2.353	2.471	2.594
ACEITE Galon (5 LITROS)	2.509	2.778	2.917	3.063	3.216	3.377
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	279	309	324	340	357	375
LEVADURA	139	154	162	170	179	188
AZUCAR	279	309	324	340	357	375
SAL	557	617	648	681	715	750
MANTEQUILLA	3.066	3.395	3.565	3.743	3.930	4.127

*Fuente, Elaboración propia*

A continuación se presenta el cuadro con los proveedores que se han considerado como los más grandes y posibles en el mercado.

INSUMO	PROVEEDOR (PRECIO)			
	CARNES FRIAS CALIMAS	DISTRÍQUESOS ALAMEDA	POLLOS CAMPOFRESCO	COMERCIALIZADORA AVICOLA Y DEL CAMPO S.A.S.
	 Llame Gratis Cr7 34-341 Bdg 20 Cali, Colombia Tel: (57) (2) 3741941 <a href="http://www.carnesfriascalimas.com">www.carnesfriascalimas.com</a>	 Llame Gratis Cr25 7 A-43 Cali, Colombia Cel.: (57) 3163252169 <a href="http://www.distriquesosalameda.com.co">www.distriquesosalameda.com.co</a>	 Llame Gratis Cl 33 B 17 C-87 Cali, Colombia Tel: (57) (2) 4837111 <a href="http://www.polloscampofresco.com">www.polloscampofresco.com</a>	 Cl 5 B 3 Bis 37 19 Cali, Colombia Cel.: (57) 3225551322
HARINA	\$ 1.700	\$ 1.680	\$ 1.720	\$ 1.700
QUESO CRIOLLO	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.200	\$ 12.100
QUESO DOBLE CREMA	\$ 9.300	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.300
JAMON	\$ 6.700	\$ 6.800	\$ 6.700	\$ 6.900
PIÑA	\$ 800	\$ -	\$ 820	\$ -
POLLO	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.500	\$ 8.500
CARNE MOLIDA	\$ 12.000	\$ 12.200	\$ 12.100	\$ 12.400
ACEITE Galon (5 LITROS)	\$ -	\$ 23.900	\$ -	\$ 24.100
LEVADURA	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.100	\$ 6.100
AZUCAR	\$ 2.250	\$ 2.200	\$ 2.250	\$ 2.200
SAL	\$ 1.050	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.000
MANTEQUILLA	\$ 5.300	\$ 5.200	\$ 5.400	\$ 5.300

**Gráfico 7. Proveedores**

*Fuente, Elaboración propia*

Como proveedores son elegidos ‘CARNES FRIAS CALIMA’ y ‘DISTRÍQUESOS ALAMEDA’, debido a que son los que ofrecen los mejores precios del mercado. Con referencia a la calidad de

la materia prima, se realizará constantemente la evaluación de los insumos y que tan frescos son suministrados, de manera que siempre se esté exigiendo un buen producto al proveedor. Se marcan con negrilla los precios a tener en cuenta para el análisis económico.

### **3.2. Facilidades**

La planta de producción será implementada en el municipio de Santander de Quilichao, se requiere de unas instalaciones con un área de aproximadamente 105 metros cuadrados, inicialmente se tomará un sitio en alquiler, y se proyecta para el tercer año de operaciones, adquirir el lote e implementar la planta de producción propia.

La planta estará ubicada en la zona comprendida entre las calles 15 y 16 y entre las carreras 8 y 10, esta zona actualmente está en proceso de loteo.

La zona esta provista de servicios públicos, tanto de energía eléctrica como de agua y alcantarillado, aún no cuenta con gas domiciliario, por este motivo se proyecta el uso de cilindros de gas para el freído de los pasteles.

El sector cuenta con las vías requeridas para el fácil acceso tanto para proveedores como para los consumidores, domicilios y circulación de los trailers de distribución.

### **3.3. Equipos y maquinaria**

Para la producción y venta de los pasteles se requiere contar con los siguientes equipos y elementos para poder realizar los procesos de almacenamiento de materias primas, producción y distribución del producto.

	2	\$ 750.000		2	\$ 500.000
	1	\$ 9.500.000		2	\$1.200.000
	6	\$ 70.000		1	\$ 500.000
	5	\$ 130.000		5	\$ 170.000
	1	\$ 2.000.000		1	**
<p>** NOTA: Este equipo sera utilizado en modalidad de alquiler.            Valor total de los equipos a adquirir: \$18.820.000</p>					

**Grafico 8. Equipos Requeridos**

*Fuente, Elaboración propia*

La camioneta para la distribución desde la planta en Santander hasta Cali, se contratará como un servicio diario de dos transportes, uno en la mañana y otro al medio día.

### 3.4. Distribución de espacios

Para la planta de producción se requiere un área total de 105 metros cuadrados (7 x 15) con las zonas distribuidas de la siguiente manera:

Patio 10.5 m <sup>2</sup>	Cocina 10.5 m <sup>2</sup>	Zona de Amasar 9.33 m <sup>2</sup>	Almacenamiento y Refrigeración 9.33 m <sup>2</sup>	Baños 3.75 m <sup>2</sup>
		Alistamiento de Rellenos 9.33 m <sup>2</sup>	Reposo y Empaque 9.33 m <sup>2</sup>	Oficinas 5 m <sup>2</sup>
	Zona de Freido 10.5 m <sup>2</sup>	Armado 9.33 m <sup>2</sup>	Distribución y Despacho 9.33 m <sup>2</sup>	Parqueaderos 8.75 m <sup>2</sup>

**Grafico 9. Planta de producción.**

*Fuente, Elaboración propia*

Para la venta directa al público se tiene previsto un local en la zona comercial de Santander de Quilichao con área de 9 metros cuadrados (3 x 3); para las islas en los centros comerciales de Cali también se estima esta misma área, pero ubicada en las zonas cercanas a las plazoletas de distribución de comidas.

### **3.5. Consumos y Costos Unitarios**

El insumo principal de los pasteles en hojaldre es la harina (Masa), sin embargo dependiendo de cada tipo de pastel o relleno que se desee, también se consumirán otros insumos como el queso, el jamón, la piña, el pollo y la carne molida. A continuación se describe en el siguiente cuadro los costos unitarios de los insumos.

*Tabla 9.*

INSUMO	\$\$ (KILOGRAMO)
MASA (harina)	\$ 1.680
QUESO CRIOLLO	\$ 12.000
QUESO DOBLE CREMA	\$ 9.200
JAMON	\$ 6.700
PIÑA	\$ 800
POLLO	\$ 8.400
CARNE MOLIDA	\$ 12.000
LEVADURA	\$ 6.000
AZUCAR	\$ 2.200
SAL	\$ 1.000
MANTEQUILLA	\$ 5.200

*Fuente, Elaboración propia*

También se presentan los consumos (gramos) de materia prima por cada pastel y finalmente el costo variable unitario de acuerdo con la materia prima utilizada en la producción de cada tipo de pastel.

*Tabla 10.*

CONSUMOS UNITARIOS						
	PASTEL DE QUESO	PASTEL JAMON Y QUESO	PASTEL HAWAIANO SENCILLO	PASTEL DE POLLO	PASTEL DE CARNE Y POLLO	PASTEL HAWAIANO CON POLLO
MASA (harina)	0,052	0,052	0,050	0,052	0,052	0,052
QUESO CRIOLLO	0,035	0,013	-	-	-	-
QUESO DOBLE CREMA	-	-	0,020	-	-	0,007
JAMON	-	0,020	0,020	-	-	0,010
PIÑA	-	-	0,010	-	-	0,010
POLLO	-	-	-	0,035	0,010	0,035
CARNE MOLIDA	-	-	-	-	0,025	-
ACEITE Galon (5 LITROS)	0,00643	0,00643	0,00643	0,00643	0,00643	0,00643
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071
LEVADURA	0,00036	0,00036	0,00036	0,00036	0,00036	0,00036
AZUCAR	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071
SAL	0,00143	0,00143	0,00143	0,00143	0,00143	0,00143
MANTEQUILLA	0,00786	0,00786	0,00786	0,00786	0,00786	0,00786
Precio de Venta	1.500	1.500	1.700	2.500	2.500	3.200
Costo variable Unitario	744	614	647	618	708	758
Margen de Contribución Unitario	755,85	885,85	1.053,21	1.881,85	1.791,85	2.442,45
% Contribución Marginal Unitario	50%	59%	62%	75%	72%	76%

*Fuente, Elaboración propia*

Como se puede observar, las seis variedades de pasteles tienen aproximadamente la misma cantidad de masa, por lo que su composición, peso y precio final dependen en gran parte del resto de insumos utilizados en su producción.

### 3.6. Plan de consumo

Como se mencionó anteriormente, la materia prima para la producción de pasteles es de fácil adquisición y se tienen seleccionados dos proveedores en el mercado, con los cuales se realizará una alianza estratégica para no tener la necesidad de manejar un alto volumen de inventario, además de la implicación de las condiciones en las que se deben almacenar los insumos (Refrigerados) y en lugares frescos a bajas temperaturas.

A continuación se presenta el consumo diario aproximado de insumos requeridos para la producción de los pasteles.

*Tabla 11.*

<b>INSUMO</b>	<b>MES</b>	<b>DIA</b>
MASA (harina)	1860	77
QUESO CRIOLLO	312	13
QUESO DOBLE CREMA	151	6
JAMON	250	10
PIÑA	101	4
POLLO	459	19
CARNE MOLIDA	178	7
ACEITE Galon (5 LITROS)	231	10
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	26	1
LEVADURA	13	1
AZUCAR	26	1
SAL	51	2
MANTEQUILLA	283	12

*Fuente, Elaboración propia*

Con la cantidad de insumos requeridos diariamente y teniendo en cuenta las facilidades mencionadas, se concluye que el plan de consumo e inventario más adecuado para aplicar, es el de adquirir cada día los insumos requeridos para la producción del siguiente día, manejando un inventario en existencia de los insumos de un día de trabajo, de esta manera se garantizará que siempre se tiene materia prima disponible.

### **3.7. Sistemas de control**

Se deben implementar sistemas de control que garanticen la excelente calidad de los pasteles entregados a los clientes en el mercado, la cual se ve reflejada en el sabor y frescura al momento de degustar el producto.

Entre los sistemas de control a implementar se tienen:

- Verificación de la calidad con la que llegan los insumos a la planta de producción.
- Almacenamiento de los insumos de la manera adecuada, garantizando las condiciones de temperatura necesarios.
- Control del consumo de los insumos, se tiene estandarizada la cantidad de cada insumo en la producción de un pastel de cada tipo.
- Se debe prestar especial atención al proceso de freído, se tiene el control del tiempo (minutos y segundos) requerido de acuerdo a la variedad de pastel, de manera que sea producido con un perfecto punto de cocción que se refleje en calidad final al consumidor.
- Control del costo de los insumos, para lo cual, se deben consultar permanentemente con distintos proveedores los costos de la materia prima, de esta manera se evitan sobrecostos que puedan afectar el presupuesto en las compras.

## **4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **4.1. Grupo empresarial**

El grupo empresarial estará conformado por 2 socios: La señora Rubi Esperanza Muñoz, fundadora del negocio, con 25 años de experiencia y Cesar Ernesto Correa, Ingeniero Electricista, estudiante de último semestre de maestría en Administración.

Los aportes iniciales de los dos socios consistirán en lo siguiente:

Rubi Muñoz: Conocimientos y experiencia adquirida durante 25 años de trabajo en el negocio.

César Correa: Conocimientos adquiridos en los estudios de la maestría en administración y un aporte económico de \$ 29'000.000.

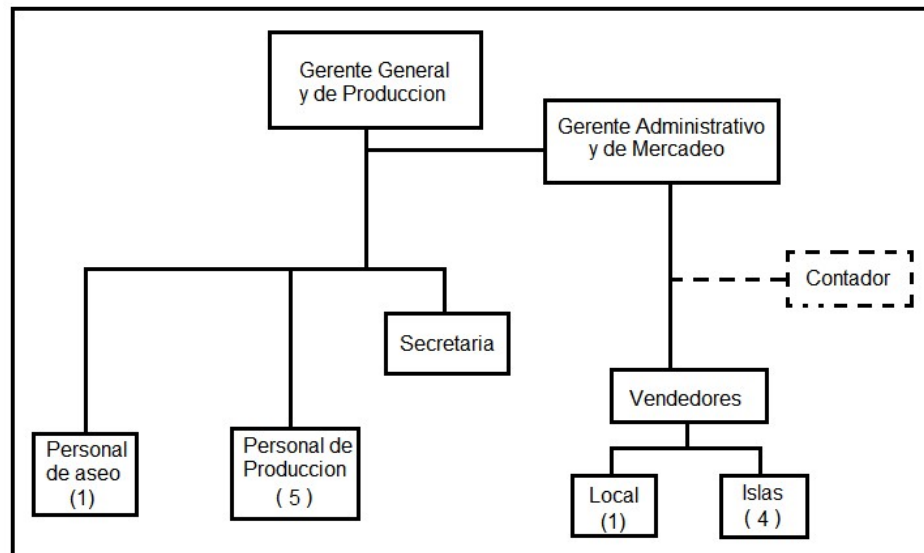
Los socios se desempeñarán como la gerente general (Rubi Muñoz) con un salario mensual de \$ 6'000.000, consecuente con el valor de sus ingresos generados por el negocio en la actualidad y el gerente administrativo (César Correa) con un salario mensual de \$ 3'000.000 y disponibilidad de medio tiempo laborando para la empresa.

Durante los dos primeros años de operación no habrá distribución de las utilidades, a partir del tercer año se repartirá el 50% por partes iguales entre los dos socios.

### **4.2. Estructura organizacional**

A continuación se presenta la estructura organizacional del Grand Boucheé, en la cual se tienen divididos en dos grupos el personal que labora en la compañía. Se tiene el personal ejecutivo y el

personal operativo. En el siguiente grafico se presenta el organigrama dispuesto para la empresa, en éste se observa que además de tener personal ejecutivo y operativo, la empresa se divide prácticamente en dos ramas lideradas por el gerente general y el gerente administrativo.



**Grafico 10. Organigrama**

*Fuente, Elaboración propia*

### 4.3. Personal ejecutivo

El personal ejecutivo en el Grand Boucheé está compuesto por tres colaboradores definidos de la siguiente manera:

- Gerente general y de producción
- Gerente administrativo y de mercadeo
- Contador.

A continuación se presenta al detalle la descripción de los perfiles de cada uno de los encargados de la planta ejecutiva.

*Tabla 12.*

PERFIL DEL CARGO			
Nombre:	Gerente General y de Producción	Numero de cargos iguales:	0
Dependencia:	Gerencia	Jefe Inmediato:	Junta Directiva
		Personas a cargo:	7
REQUISITOS Y FUNCIONES			
Educacion:	Estudios de educacion secundaria y de manipulacion de alimentos.		
Experiencia:	25 años en la produccion y venta de pasteles en hojaldre.		
Objetivos:	Posicionar la empresa en el mercado.		
	Hacer Rentable la empresa (rendimientos de beneficios de los Socios)		
	Propender por la Productividad de la empresa.		
Funciones:	Diseñar y poner en práctica las políticas de Responsabilidad social de la empresa.		
	Responder ante los socios por el crecimiento y estabilidad de la Empresa.		
	Ejercer la dirección General ante las unidades organizacionales a su mando		
	Definir estrategias para el manejo de los Recursos físicos y financieros de la empresa.		
Tipo de Contrato:	Termino indefinido		
Salario:	\$ 6'000.000 + Prestaciones sociales legales vigentes		

PERFIL DEL CARGO			
Nombre:	Gerente Administrativo y de Mercadeo	Numero de cargos iguales:	0
Dependencia:	Gerencia	Jefe Inmediato:	Junta Directiva
		Personas a cargo:	6
REQUISITOS Y FUNCIONES			
Educacion:	Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas.		
Experiencia:	Minimo tres años en cargos similares o de direccion en compañías con servicio al cliente		
Objetivos:	Coordinar, proyectar y programar las ventas y actividades relacionadas con el plan de mercado de la empresa, así como el presupuesto anual de ventas		
Funciones:	Reunirse y revisar todos los temas contables de la compañía con el contador		
	Revisar las ventas y dar soporte a los vendedores		
	Preparar y presentar el informe mensual de gestión del área.		
	Realizar presupuesto de ventas.		
Tipo de Contrato:	Termino indefinido		
Salario:	\$ 3'000.000 + Prestaciones sociales legales vigentes		

PERFIL DEL CARGO			
Nombre:	Contador	Numero de cargos iguales:	0
Dependencia:	Gerencia Admnsitrativa	Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
		Personas a cargo:	0
REQUISITOS Y FUNCIONES			
Educacion:	Contador Publico		
Experiencia:	Minimo tres años como asesor contable en compañías similares		
Objetivos:	Coordinar, proyectar y programar actividades Administrativas, Contables, Financieras y de Servicios Generales de la empresa, así como los presupuestos anuales de la misma		
Funciones:	Realización de contratos		
	Realizar presupuesto Consolidado.		
	Dar soporte Administrativo Contable y Financiero.		
	Preparar y presentar el informe mensual de gestión del área.		
Tipo de Contrato:	Prestacion de servicios		
Salario:	\$ 700.000 Por prestación de servicios		

*Fuente, Elaboración propia*

#### 4.4. Personal operativo

El personal operativo en el Grand Boucheé está compuesto por doce colaboradores definidos de la siguiente manera:

- Una secretaria
- Cinco vendedoras
- Cinco personas de producción (Ayudantes de cocina)
- Una persona encargada del aseo de la planta física.

A continuación se presenta al detalle la descripción de los perfiles de cada uno de los encargados de la planta operativa.

*Tabla 13.*

PERFIL DEL CARGO					
Nombre:	Secretaria	Numero de cargos iguales:	0		
Dependencia:	Gerencia General	Jefe Inmediato:	Gerente General	Personas a cargo:	0
REQUISITOS Y FUNCIONES					
Educacion:	Estudios en secretariado				
Experiencia:	Minimo seis meses en actividades de secretariado				
Objetivos:	Apoyo y ejecución de actividades operativas para la eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa				
Funciones:	Coordinar la recepción y digitación de datos de información de la organización.				
	Diligenciamiento de los formatos establecidos.				
	Digitar y codificar las Órdenes de compra, cotizaciones y Facturas				
	Elaboración de las remisiones.				
Tipo de Contrato:	Termino indefinido				
Salario:	\$ 885.260 + Prestaciones sociales legales vigentes				

PERFIL DEL CARGO					
Nombre:	Vendedoras	Numero de cargos iguales:	5		
Dependencia:	Gerencia Administrativa	Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo	Personas a cargo:	0
REQUISITOS Y FUNCIONES					
Educacion:	Estudios de educacion secundaria				
Experiencia:	Minimo seis meses en actividades similares				
Objetivos:	Atender las necesidades de los clientes en un local de ventas de la compañía				
Funciones:	Abrir y cerrar el local al publico en el horario establecido				
	Realizar las ventas de pasteles a los clientes				
	Realizar los pedidos de pasteles y bebidas de acuerdo con el historico de ventas				
	Realizar el aseo y organizacion del local al final de la jornada				
Tipo de Contrato:	Termino indefinido				
Salario:	\$ 885.260 + Prestaciones sociales legales vigentes				

PERFIL DEL CARGO					
Nombre:	Ayudante de cocina	Numero de cargos iguales:	5		
Dependencia:	Gerencia General	Jefe Inmediato:	Gerente General	Personas a cargo:	0
REQUISITOS Y FUNCIONES					
Educacion:	Estudios de educacion secundaria				
Experiencia:	Minimo seis meses en actividades similares				
Objetivos:	Hacer parte del proceso de produccion de los pasteles				
Funciones:	Según la tarea definida, realizar apoyo en el proceso de produccion de pasteles				
	Amasar, preparar los rellenos, armar o freir los pasteles				
	Recibir los insumos para los pasteles				
	Almacenar y empacar los pasteles producidos				
Tipo de Contrato:	Termino indefinido				
Salario:	El minimo + Prestaciones sociales legales vigentes				

PERFIL DEL CARGO					
Nombre:	Aseadora	Numero de cargos iguales:	0		
Dependencia:	Gerencia General	Jefe Inmediato:	Gerente General	Personas a cargo:	0
REQUISITOS Y FUNCIONES					
Educacion:	Estudios de educacion secundaria				
Experiencia:	Minimo seis meses en actividades similares				
Objetivos:	Mantener aseada la planta de produccion				
Funciones:	realizar el aseo de la planta en general				
	realizar la limpieza de la oficina				
	realizar el aseo del baño				
	Mantener en constante limpieza de los utensilios y demas en la cocina				
Tipo de Contrato:	Termino indefinido				
Salario:	El minimo + Prestaciones sociales legales vigentes				

*Fuente, Elaboración propia*

#### 4.5. Organizaciones de apoyo

Para el Grand Boucheé es indispensable contar con el apoyo de al menos dos instituciones bancarias, las cuales se requieren para realizar un préstamo inicial con el cual obtener el dinero requerido para apalancar la compañía. Además, se debe elegir una entidad bancaria para el manejo de todo lo relacionado con el flujo del dinero, se van a realizar consignaciones diariamente por las ventas realizadas y también por intermedio de esa entidad se realizará el pago de la nómina y los pagos a los proveedores de la materia prima y demás.

También es importante contar con el apoyo incondicional de al menos dos grandes proveedores, ya que, del buen estado y condiciones de almacenamiento de la materia prima depende el buen sabor y frescura de los pasteles, esta relación entre el Grand Boucheé y sus proveedores se afianzará con el paso del tiempo y el compromiso de mutuo cumplimiento en la adquisición y venta de los pedidos de los insumos.

#### 4.6. Presupuesto de nómina

La nómina mensual de la compañía El Grand Boucheé está compuesta por los salarios devengados por los catorce empleados y distribuida de acuerdo con la siguiente tabla:

*Tabla 14*

<b>Cargo</b>	<b>Cant</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total</b>
Gerente General	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Gerente Administrativo	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Secretaria	1	\$ 885.260	\$ 885.260
Vendedoras	5	\$ 885.260	\$ 4.426.302
Ayudantes de cocina	5	\$ 737.717	\$ 3.688.585
Aseadora	1	\$ 737.717	\$ 737.717
<b>Total nomina mensual</b>			<b>\$ 18.737.864</b>

*Fuente, Elaboración propia*

Se tiene una nómina mensual total de \$ 18'737.864, en la cual no se tiene en cuenta el pago mensual al contador debido a que se tiene por prestación de servicios, este costo se incluye en otros valores pagados mensualmente. Con referencia a los costos de nómina es importante mencionar que mensualmente también se tienen otros costos, como lo son los pagos por auxilios de transporte y los cargos por prestaciones sociales; a continuación se detallan los costos totales anuales en la siguiente tabla.

*Tabla 15.*

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>						
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	18.737.864	19.487.379	20.266.874	21.077.549	21.920.651	22.797.477
Total Auxilios de transporte	11.972.160	11.972.160	12.451.046	12.949.088	13.467.052	14.005.734
Total salarios anuales	224.854.373	233.848.548	243.202.490	252.930.589	263.047.813	273.569.725
Total prestaciones sociales	51.707.126	53.670.855	55.817.689	58.050.396	60.372.412	62.787.309
Total aportes parafiscales	8.994.175	9.353.942	9.728.100	10.117.224	10.521.913	10.942.789
Total seguridad social	47.268.886	49.159.642	51.126.027	53.171.068	55.297.911	57.509.828
Total carga prestacional	107.970.187	112.184.438	116.671.816	121.338.688	126.192.236	131.239.925
Total costo de la nómina	344.796.720	358.005.146	372.325.352	387.218.366	402.707.100	418.815.384
Prima Junio	9.368.932	9.743.689	10.133.437	10.538.775	10.960.326	11.398.739
Prima Diciembre	9.368.932	9.743.689	10.133.437	10.538.775	10.960.326	11.398.739
Vacaciones diciembre	9.368.932	9.743.689	10.133.437	10.538.775	10.960.326	11.398.739
Cesantías Febrero	18.737.864	19.487.379	20.266.874	21.077.549	21.920.651	22.797.477
Interes cesantías febrero	2.248.544	2.338.485	2.432.025	2.529.306	2.630.478	2.735.697
Pagos otros meses	295.703.516	306.948.213	319.226.141	331.995.187	345.274.995	359.085.994
Pago fijo mensual	24.641.960	25.579.018	26.602.178	27.666.266	28.772.916	29.923.833

*Fuente, Elaboración propia*

Se tiene un pago fijo mensual que asciende a los \$ 24'641.960 y excede en \$ 5'904.095 el valor de la nómina mensual, este valor corresponde a la fracción que cada mes se debe tener en cuenta como costos por prestaciones sociales más auxilios de transporte.

## **5. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL**

### **5.1. Aspectos legales**

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada, para lo cual se debe llenar el formulario del RUT y un documento de constitución.

Entre las principales ventajas de constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada, están:

- \* Permite a la empresa simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto.
- \* No necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.
- \* Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- \* La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes.
- \* El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.
- \* Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales.

### **Legislación e impuestos vigentes para la SAS**

La Ley 1258 de 2008 otorga la posibilidad de crear una Sociedades por Acciones Simplificada, plena libertad a los accionistas para organizar la sociedad a su conveniencia. Si no se establece otra cosa en los estatutos, las funciones de Organización de la sociedad estarán a cargo de la asamblea y las funciones de Administración estarán a cargo del representante legal. Esta ley tiene una serie de disposiciones que deben cumplirse anualmente.

## **Aspectos tributarios**

Las obligaciones tributarias de la sociedad por acciones simplificada son las mismas que tienen los otros tipos de sociedades. Por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar un Impuesto al valor agregado, IVA del 8% por tratarse de alimentos. Este impuesto lo paga el comprador, pero la empresa hace de recaudador y debe consignarle bimestralmente a la DIAN.

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, es un anticipo.

## **5.2. Análisis ambiental y social**

Nuestra responsabilidad social estará basada en la conservación del medio ambiente, los recursos naturales, creación de empleo y además fomentará la unión familiar de los empleados, para lo cual se implementarán las siguientes acciones:

- \* Se clasificará y reciclará adecuadamente cada uno de los desechos que se originen.
- \* Los desperdicios y alimentos sobrantes, al igual que el aceite, serán distribuidos entre los empleados y las personas de bajos recursos en la comunidad de Santander de Quilichao, esta práctica se está realizando en la actualidad y se estima seguir realizándola.
- \* Al final del año se realizarán eventos sociales para los empleados y su grupo familiar.

### 5.3. Análisis de valores personales

Para el grupo empresarial es muy importante el desarrollo de la empresa el Grand Boucheé, es una iniciativa que lleva varios años como una idea de negocio familiar, y una oportunidad de crecer en el ámbito empresarial.

La implementación de la compañía tiene un gran sentido de orientación al trabajo y es consecuente con los ideales de los socios fundadores, para quienes son muy importantes los valores éticos y morales.

Para los socios es de mucho agrado ayudar a la comunidad de Santander de Quilichao creando empresa y a su vez generando empleo, desarrollo y beneficios para sus trabajadores, quienes serán una base fundamental para el éxito de la empresa.

Los valores que se implementarán y fomentarán con los empleados en el Grand Boucheé serán los siguientes:

\* **Trabajo en equipo:** Todo el personal deberá tener actitud de trabajo en equipo y cooperación.

\* **Respeto:** Todos los empleados serán tratados con respeto por los superiores, entre compañeros y en su relación con el cliente.

\* **Transparencia:** En el Grand Boucheé se trabajará para que todo sea muy claro; los procesos, procedimientos, manuales y demás información necesaria para operar y atender a los clientes será de acceso común entre los empleados. Además la información se transmitirá en doble vía a fin de que el conocimiento se comparta entre los colaboradores.

\* **Responsabilidad:** Los empleados serán responsables de sus labores y con la sociedad de tal forma que los clientes identifiquen esta cualidad en ellos.

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO

Para realizar el análisis económico del proyecto, se tendrá en cuenta todo tipo de inversiones tales como las requeridas en activos para el inicio de operaciones, inversiones para la etapa preoperativa, presupuesto de ventas, de consumos y demás que aportan al análisis mencionado.

### 6.1. Inversión de activos fijos

Para el desarrollo del proyecto se realizará una inversión inicial en activos por \$ 30'820.000 requerida para el equipamiento e implementación de la planta de producción con su respectiva oficina de atención al cliente, además de los implementos para dotar el local de ventas y las islas en los centros comerciales. La distribución y costos de los activos se muestran en la siguiente tabla.

*Tabla 16.*

Presupuesto de inversiones	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Inversión depreciable</b>			
Computador	1	2.000.000	2.000.000
Utensilios de cocina	1	500.000	500.000
Pailas	6	70.000	420.000
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			<b>2.920.000</b>
Mesa industrial	2	1.200.000	2.400.000
Vitrina	5	130.000	650.000
Horno microondas	5	170.000	850.000
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>3.900.000</b>
Estufa Industrial	2	750.000	1.500.000
Enfriador	1	9.500.000	9.500.000
Batea Industrial	2	500.000	1.000.000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>12.000.000</b>
isla de centro comercial	2	6.000.000	12.000.000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>12.000.000</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>30.820.000</b>

*Fuente, Elaboración propia*

## 6.2. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos a la empresa se generan de la venta diaria de los pasteles, se tiene estimado un promedio mensual de ingresos por ventas durante el primer año de \$ 68'833.500 y un total por ventas en el año por \$ 826'002.000.

Para el segundo año se tienen unos ingresos por ventas mensuales en promedio de \$ 78'493.210 y un total anual por \$ 941'918.520.

*Tabla 17.*

VENTAS ÍTEM	2018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
PASTEL DE QUESO	8.190.000	8.190.000	9.090.000	9.090.000	9.090.000	10.035.000
PASTEL JAMON Y QUESO	4.905.000	4.905.000	5.445.000	5.445.000	5.445.000	6.030.000
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	7.854.000	7.854.000	8.721.000	8.721.000	8.721.000	9.588.000
PASTEL DE POLLO	13.350.000	13.350.000	14.850.000	14.850.000	14.850.000	16.350.000
PASTEL DE CARNE Y POLLO	13.350.000	13.350.000	14.850.000	14.850.000	14.850.000	16.350.000
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	9.504.000	9.504.000	10.560.000	10.560.000	10.560.000	11.616.000
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>57.153.000</b>	<b>57.153.000</b>	<b>63.516.000</b>	<b>63.516.000</b>	<b>63.516.000</b>	<b>69.969.000</b>
IVA o Impuesto al Consumo	4.572.240	4.572.240	5.081.280	5.081.280	5.081.280	5.597.520
Anticipo Retefuente	3.429.180	3.429.180	3.810.960	3.810.960	3.810.960	4.198.140
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>61.725.240</b>	<b>61.725.240</b>	<b>68.597.280</b>	<b>68.597.280</b>	<b>68.597.280</b>	<b>75.566.520</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	57.153.000	57.153.000	63.516.000	63.516.000	63.516.000	69.969.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	58.296.060	58.296.060	64.786.320	64.786.320	64.786.320	71.368.380
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	58.296.060	58.296.060	64.786.320	64.786.320	64.786.320	71.368.380
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

VENTAS ÍTEM	2018						Total 2018
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
PASTEL DE QUESO	10.035.000	10.035.000	10.035.000	10.935.000	10.935.000	12.735.000	118.395.000
PASTEL JAMON Y QUESO	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.570.000	6.570.000	7.650.000	71.055.000
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	9.588.000	9.588.000	9.588.000	10.455.000	10.455.000	12.189.000	113.322.000
PASTEL DE POLLO	16.350.000	16.350.000	16.350.000	17.775.000	17.775.000	20.775.000	192.975.000
PASTEL DE CARNE Y POLLO	16.350.000	16.350.000	16.350.000	17.775.000	17.775.000	20.775.000	192.975.000
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	11.616.000	11.616.000	11.616.000	12.672.000	12.672.000	14.784.000	137.280.000
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>69.969.000</b>	<b>69.969.000</b>	<b>69.969.000</b>	<b>76.182.000</b>	<b>76.182.000</b>	<b>88.908.000</b>	<b>826.002.000</b>
IVA o Impuesto al Consumo	5.597.520	5.597.520	5.597.520	6.094.560	6.094.560	7.112.640	66.080.160
Anticipo Retefuente	4.198.140	4.198.140	4.198.140	4.570.920	4.570.920	5.334.480	49.560.120
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>75.566.520</b>	<b>75.566.520</b>	<b>75.566.520</b>	<b>82.276.560</b>	<b>82.276.560</b>	<b>96.020.640</b>	<b>892.082.160</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	69.969.000	69.969.000	69.969.000	76.182.000	76.182.000	88.908.000	826.002.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	71.368.380	71.368.380	71.368.380	77.705.640	77.705.640	90.686.160	842.522.040
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	71.368.380	71.368.380	71.368.380	77.705.640	77.705.640	90.686.160	842.522.040
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0

VENTAS	2019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ITEM						
PASTEL DE QUESO	10.336.050	10.336.050	11.263.050	11.263.050	11.263.050	11.263.050
PASTEL JAMON Y QUESO	6.210.900	6.210.900	6.767.100	6.767.100	6.767.100	6.767.100
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	9.875.640	9.875.640	10.768.650	10.768.650	10.768.650	10.768.650
PASTEL DE POLLO	16.840.500	16.840.500	18.308.250	18.308.250	18.308.250	18.308.250
PASTEL DE CARNE Y POLLO	16.840.500	16.840.500	18.308.250	18.308.250	18.308.250	18.308.250
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	11.964.480	11.964.480	13.052.160	13.052.160	13.052.160	13.052.160
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>72.068.070</b>	<b>72.068.070</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>
IVA o Impuesto al Consumo	5.765.446	5.765.446	6.277.397	6.277.397	6.277.397	6.277.397
Anticipo ReteFuente	4.324.084	4.324.084	4.708.048	4.708.048	4.708.048	4.708.048
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>77.833.516</b>	<b>77.833.516</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	72.068.070	72.068.070	78.467.460	78.467.460	78.467.460	78.467.460
Ventas a plazos sin IVA ni ReteFuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	73.509.431	73.509.431	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	73.509.431	73.509.431	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

VENTAS	2019						Total 2019
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
ITEM							
PASTEL DE QUESO	11.263.050	11.263.050	11.263.050	11.263.050	11.263.050	13.117.050	135.156.600
PASTEL JAMON Y QUESO	6.767.100	6.767.100	6.767.100	6.767.100	6.767.100	7.879.500	81.205.200
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	10.768.650	10.768.650	10.768.650	10.768.650	10.768.650	12.554.670	129.223.800
PASTEL DE POLLO	18.308.250	18.308.250	18.308.250	18.308.250	18.308.250	21.398.250	219.853.500
PASTEL DE CARNE Y POLLO	18.308.250	18.308.250	18.308.250	18.308.250	18.308.250	21.398.250	219.853.500
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	13.052.160	13.052.160	13.052.160	13.052.160	13.052.160	15.227.520	156.625.920
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>	<b>78.467.460</b>	<b>91.575.240</b>	<b>941.918.520</b>
IVA o Impuesto al Consumo	6.277.397	6.277.397	6.277.397	6.277.397	6.277.397	7.326.019	75.353.482
Anticipo ReteFuente	4.708.048	4.708.048	4.708.048	4.708.048	4.708.048	5.494.514	56.515.111
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>	<b>84.744.857</b>	<b>98.901.259</b>	<b>1.017.272.002</b>
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	78.467.460	78.467.460	78.467.460	78.467.460	78.467.460	91.575.240	941.918.520
Ventas a plazos sin IVA ni ReteFuente	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809	93.406.745	960.756.890
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809	93.406.745	960.756.890
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0

*Fuente, Elaboración propia*

En la siguiente tabla se observan los ingresos económicos por la venta de los pasteles anualmente según las proyecciones hasta el año 2023, en la cual los incrementos son consecuentes con el aumento del 4% en precios y el 5% de incremento previsto en las unidades en ventas.

*Tabla 18.*

VENTAS	Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASTEL DE QUESO	118.395.000	135.156.600	146.171.863	158.084.870	165.989.113	174.288.569
PASTEL JAMON Y QUESO	71.055.000	81.205.200	87.823.424	94.981.033	99.730.084	104.716.589
PASTEL HAWAIANO SENCILLO	113.322.000	129.223.800	139.755.540	151.145.616	158.702.897	166.638.042
PASTEL DE POLLO	192.975.000	219.853.500	237.771.560	257.149.942	270.007.440	283.507.812
PASTEL DE CARNE Y POLLO	192.975.000	219.853.500	237.771.560	257.149.942	270.007.440	283.507.812
PASTEL HAWAIANO CON POLLO	137.280.000	156.625.920	169.390.932	183.196.293	192.356.108	201.973.914
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>826.002.000</b>	<b>941.918.520</b>	<b>1.018.684.879</b>	<b>1.101.707.697</b>	<b>1.156.793.082</b>	<b>1.214.632.736</b>
IVA o Impuesto al Consumo	66.080.160	75.353.482	81.494.790	88.136.616	92.543.447	97.170.619
Anticipo Retefuente	49.560.120	56.515.111	61.121.093	66.102.462	69.407.585	72.877.964
Autoretenciones CREE	0	0	0	0	0	0
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>892.082.160</b>	<b>1.017.272.002</b>	<b>1.100.179.670</b>	<b>1.189.844.313</b>	<b>1.249.336.528</b>	<b>1.311.803.355</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	826.002.000	941.918.520	1.018.684.879	1.101.707.697	1.156.793.082	1.214.632.736
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	842.522.040	960.756.890	1.039.058.577	1.123.741.851	1.179.928.944	1.238.925.391
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	842.522.040	960.756.890	1.039.058.577	1.123.741.851	1.179.928.944	1.238.925.391
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

*Fuente, Elaboración propia*

### 6.3. Presupuesto de consumos y componentes

Los pasteles en hojaldre tienen un peso que oscila entre los 80 y 100 gramos, están compuestos por la masa (harina) y los diferentes rellenos. A continuación se describe el consumo de la materia prima y los insumos para la producción.

*Tabla 19.*

CONSUMOS Y COSTOS UNITARIOS						
	PASTEL DE QUESO	PASTEL JAMON Y QUESO	PASTEL HAWAIANO SENCILLO	PASTEL DE POLLO	PASTEL DE CARNE Y POLLO	PASTEL HAWAIANO CON POLLO
MASA	0,052	0,052	0,050	0,052	0,052	0,052
QUESO CRIOLLO	0,035	0,013	-	-	-	-
QUESO DOBLE CREMA	-	-	0,020	-	-	0,007
JAMON	-	0,020	0,020	-	-	0,010
PIÑA	-	-	0,010	-	-	0,010
POLLO	-	-	-	0,035	0,010	0,035
CARNE MOLIDA	-	-	-	-	0,025	-
ACEITE Galon (5 LITROS)	0,00643	0,00643	0,00643	0,00643	0,00643	0,00643
GAS (PIPA DE 40 LIBRAS)	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071
LEVADURA	0,00036	0,00036	0,00036	0,00036	0,00036	0,00036
AZUCAR	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071	0,00071
SAL	0,00143	0,00143	0,00143	0,00143	0,00143	0,00143
MANTEQUILLA	0,00786	0,00786	0,00786	0,00786	0,00786	0,00786

*Fuente, Elaboración propia*

Para cada pastel se tiene estimada la aproximación de consumo por cantidades iguales del aceite y el gas, ya que no se tiene una forma muy precisa de cuantificarlos, para obtener las cantidades se estimó el consumo con la producción de un total de 1.400 pasteles y posteriormente fue realizado el respectivo prorrateo.

#### 6.4. Presupuesto de materias primas e insumos

Los insumos requeridos para la producción de los pasteles durante el primer año de operaciones tienen un costo promedio mensual de \$ 22'151.449 y anual de \$ 265'817.836. En la siguiente tabla se presentan los costos detallados de cada insumo tanto mensualmente como lo correspondiente al año y la proyección de los costos por este rubro para los siguientes seis años de operación.

*Tabla 20.*

ITEM	2.018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
MASA (harina)	2.343.197	2.343.197	2.603.563	2.603.563	2.603.563	2.869.171
QUESO CRIOLLO	2.803.320	2.803.320	3.111.480	3.111.480	3.111.480	3.436.920
QUESO DOBLE CREMA	1.041.348	1.041.348	1.156.440	1.156.440	1.156.440	1.271.532
JAMON	1.256.250	1.256.250	1.394.940	1.394.940	1.394.940	1.537.650
PIÑA	60.720	60.720	67.440	67.440	67.440	74.160
POLLO	2.891.700	2.891.700	3.215.520	3.215.520	3.215.520	3.539.340
CARNE MOLIDA	1.602.000	1.602.000	1.782.000	1.782.000	1.782.000	1.962.000
ACEITE Galon (5 LITROS)	4.148.357	4.148.357	4.609.286	4.609.286	4.609.286	5.079.433
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	1.002.857	1.002.857	1.114.286	1.114.286	1.114.286	1.227.943
LEVADURA	57.857	57.857	64.286	64.286	64.286	70.843
AZUCAR	42.429	42.429	47.143	47.143	47.143	51.951
SAL	38.571	38.571	42.857	42.857	42.857	47.229
MANTEQUILLA	1.103.143	1.103.143	1.225.714	1.225.714	1.225.714	1.350.737
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>18.391.749</b>	<b>18.391.749</b>	<b>20.434.955</b>	<b>20.434.955</b>	<b>20.434.955</b>	<b>22.518.909</b>
IVA o Impuesto al Consumo	2.942.679,85	2.942.679,85	3.269.592,74	3.269.592,74	3.269.592,74	3.603.025,43
Prorrateo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	2.942.679,85	2.942.679,85	3.269.592,74	3.269.592,74	3.269.592,74	3.603.025,43
Retefuente	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	21.334.429	21.334.429	23.704.547	23.704.547	23.704.547	26.121.934
Egreso Contado	21.334.429	21.334.429	23.704.547	23.704.547	23.704.547	26.121.934
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	21.334.429	21.334.429	23.704.547	23.704.547	23.704.547	26.121.934
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

ITEM	2.018						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
MASA (harina)	2.869.171	2.869.171	2.869.171	3.124.296	3.124.296	3.645.029	33.867.389
QUESO CRIOLLO	3.436.920	3.436.920	3.436.920	3.745.080	3.745.080	4.361.400	40.540.320
QUESO DOBLE CREMA	1.271.532	1.271.532	1.271.532	1.386.624	1.386.624	1.616.808	15.028.200
JAMON	1.537.650	1.537.650	1.537.650	1.676.340	1.676.340	1.953.720	18.154.320
PIÑA	74.160	74.160	74.160	80.880	80.880	94.320	876.480
POLLO	3.539.340	3.539.340	3.539.340	3.851.820	3.851.820	4.499.460	41.790.420
CARNE MOLIDA	1.962.000	1.962.000	1.962.000	2.133.000	2.133.000	2.493.000	23.157.000
ACEITE Galon (5 LITROS)	5.079.433	5.079.433	5.079.433	5.531.143	5.531.143	6.453.000	59.957.589
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	1.227.943	1.227.943	1.227.943	1.337.143	1.337.143	1.560.000	14.494.629
LEVADURA	70.843	70.843	70.843	77.143	77.143	90.000	836.229
AZUCAR	51.951	51.951	51.951	56.571	56.571	66.000	613.234
SAL	47.229	47.229	47.229	51.429	51.429	60.000	557.486
MANTEQUILLA	1.350.737	1.350.737	1.350.737	1.470.857	1.470.857	1.716.000	15.944.091
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>22.518.909</b>	<b>22.518.909</b>	<b>22.518.909</b>	<b>24.522.326</b>	<b>24.522.326</b>	<b>28.608.737</b>	<b>265.817.386</b>
IVA o Impuesto al Consumo	3.603.025	3.603.025	3.603.025	3.923.572	3.923.572	4.577.398	42.530.782
Prorratio	1	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	3.603.025	3.603.025	3.603.025	3.923.572	3.923.572	4.577.398	42.530.782
Retefuente	-	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	26.121.934	26.121.934	26.121.934	28.445.898	28.445.898	33.186.135	308.348.168
Egreso Contado	26.121.934	26.121.934	26.121.934	28.445.898	28.445.898	33.186.135	308.348.168
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	26.121.934	26.121.934	26.121.934	28.445.898	28.445.898	33.186.135	308.348.168
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-

*Fuente, Elaboración propia*

Durante el segundo año de operaciones, el presupuesto de los insumos asciende a un costo promedio mensual de \$ 25'510.115 y anual de \$ 306'121.385.

*Tabla 21.*

ITEM	2.019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
MASA (harina)	2.983.938	2.983.938	3.249.268	3.249.268	3.249.268	3.249.268
QUESO CRIOLLO	3.574.397	3.574.397	3.894.883	3.894.883	3.894.883	3.894.883
QUESO DOBLE CREMA	1.322.393	1.322.393	1.442.089	1.442.089	1.442.089	1.442.089
JAMON	1.599.156	1.599.156	1.743.394	1.743.394	1.743.394	1.743.394
PIÑA	77.126	77.126	84.115	84.115	84.115	84.115
POLLO	3.680.914	3.680.914	4.005.893	4.005.893	4.005.893	4.005.893
CARNE MOLIDA	2.040.480	2.040.480	2.218.320	2.218.320	2.218.320	2.218.320
ACEITE Galon (5 LITROS)	5.282.610	5.282.610	5.752.389	5.752.389	5.752.389	5.752.389
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	1.277.061	1.277.061	1.390.629	1.390.629	1.390.629	1.390.629
LEVADURA	73.677	73.677	80.229	80.229	80.229	80.229
AZUCAR	54.029	54.029	58.834	58.834	58.834	58.834
SAL	49.118	49.118	53.486	53.486	53.486	53.486
MANTEQUILLA	1.404.767	1.404.767	1.529.691	1.529.691	1.529.691	1.529.691
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>23.419.665</b>	<b>23.419.665</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>
IVA o Impuesto al Consumo	3.747.146	3.747.146	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.080.515
Prorratio	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	3.747.146	3.747.146	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.080.515
Retefuente	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	27.166.812	27.166.812	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734
Egreso Contado	27.166.812	27.166.812	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	27.166.812	27.166.812	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

ITEM	2.019						Total 2019
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
MASA (harina)	3.249.268	3.249.268	3.249.268	3.249.268	3.249.268	3.790.830	39.002.117
QUESO CRIOLLO	3.894.883	3.894.883	3.894.883	3.894.883	3.894.883	4.535.856	46.738.598
QUESO DOBLE CREMA	1.442.089	1.442.089	1.442.089	1.442.089	1.442.089	1.681.480	17.305.068
JAMON	1.743.394	1.743.394	1.743.394	1.743.394	1.743.394	2.031.869	20.920.723
PIÑA	84.115	84.115	84.115	84.115	84.115	98.093	1.009.382
POLLO	4.005.893	4.005.893	4.005.893	4.005.893	4.005.893	4.679.438	48.094.301
CARNE MOLIDA	2.218.320	2.218.320	2.218.320	2.218.320	2.218.320	2.592.720	26.638.560
ACEITE Galon (5 LITROS)	5.752.389	5.752.389	5.752.389	5.752.389	5.752.389	6.711.120	69.047.837
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	1.390.629	1.390.629	1.390.629	1.390.629	1.390.629	1.622.400	16.692.178
LEVADURA	80.229	80.229	80.229	80.229	80.229	93.600	963.010
AZUCAR	58.834	58.834	58.834	58.834	58.834	68.640	706.208
SAL	53.486	53.486	53.486	53.486	53.486	62.400	642.007
MANTEQUILLA	1.529.691	1.529.691	1.529.691	1.529.691	1.529.691	1.784.640	18.361.396
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>	<b>25.503.219</b>	<b>29.753.086</b>	<b>306.121.385</b>
IVA o Impuesto al Consumo	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.760.494	48.979.422
Prorrato	1	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.080.515	4.760.494	48.979.422
Retefuente	-	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	34.513.580	355.100.807
Egreso Contado	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	34.513.580	355.100.807
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	34.513.580	355.100.807
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-

*Fuente, Elaboración propia*

En la siguiente tabla se presenta la proyección con el costo de los insumos durante los seis años de operación de la empresa.

*Tabla 22.*

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS (\$\$)						
ITEM	Total 2.018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
MASA (harina)	33.867.389	39.002.117	42.590.311	46.508.620	48.834.051	51.275.754
QUESO CRIOLLO	40.540.320	46.738.598	51.038.549	55.734.096	58.520.801	61.446.841
QUESO DOBLE CREMA	15.028.200	17.305.068	18.897.134	20.635.670	21.667.454	22.750.826
JAMON	18.154.320	20.920.723	22.845.430	24.947.209	26.194.570	27.504.298
PIÑA	876.480	1.009.382	1.102.246	1.203.652	1.263.835	1.327.027
POLLO	41.790.420	48.094.301	52.518.976	57.350.722	60.218.258	63.229.171
CARNE MOLIDA	23.157.000	26.638.560	29.089.308	31.765.524	33.353.800	35.021.490
ACEITE Galon (5 LITROS)	59.957.589	69.047.837	75.400.239	82.337.060	86.453.914	90.776.609
GAS (CILINDRO DE 40 LIBRAS)	14.494.629	16.692.178	18.227.859	19.904.822	20.900.063	21.945.066
LEVADURA	836.229	963.010	1.051.607	1.148.355	1.205.773	1.266.061
AZUCAR	613.234	706.208	771.179	842.127	884.233	928.445
SAL	557.486	642.007	701.071	765.570	803.849	844.041
MANTEQUILLA	15.944.091	18.361.396	20.050.645	21.895.304	22.990.069	24.139.573
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>265.817.386</b>	<b>306.121.385</b>	<b>334.284.553</b>	<b>365.038.732</b>	<b>383.290.668</b>	<b>402.455.202</b>
IVA o Impuesto al Consumo	42.530.782	48.979.422	53.485.528	58.406.197	61.326.507	64.392.832
Prorrato	1	1	1	1	2	3
Iva descontable	42.530.782	48.979.422	53.485.528	58.406.197	122.653.014	193.178.497
Retefuente	-	-	-	-	-	-
Costo total variables	308.348.168	355.100.807	387.770.081	423.444.929	444.617.175	466.848.034
Egreso Contado	308.348.168	355.100.807	387.770.081	423.444.929	444.617.175	466.848.034
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	308.348.168	355.100.807	387.770.081	423.444.929	444.617.175	466.848.034
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

*Fuente, Elaboración propia*

## 6.5. Inversión en capital de trabajo

Para la puesta en marcha de la empresa se requiere una inversión inicial en capital de trabajo por un total de \$ 80'000.000, necesarios para suplir la adquisición de los activos iniciales para la operación, los costos preoperativos y el dinero necesario para cumplir con el flujo de caja inicial.

El dinero será adquirido con el aporte de uno de los socios por \$ 29'000.000 y un préstamo en una entidad crediticia por \$ 60'000.000 diferidos a un término de 48 meses.

## 6.6. Presupuesto de otros gastos

Para la composición del resto de gastos del presupuesto se tienen en cuenta los costos asociados con la etapa preoperativa de la empresa, los gastos inherentes a la operación y los gastos por administración y ventas.

Los gastos preoperativos tienen un costo total de \$ 5'500.000 y principalmente obedecen a la constitución de la empresa y la adecuación de los sitios para el local, las islas en los centros comerciales y la planta de producción. A continuación se detallan dichos gastos.

*Tabla 23.*

<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	300.000
Desarrollo web	400.000
Adecuacion oficina/local	300.000
Arrendamiento local y espacio isla	2.500.000
Adecuacion de planta de produccion	2.000.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>5.500.000</b>

*Fuente, Elaboración propia*

Para iniciar la producción y venta de pasteles en el mes de enero del 2018, es necesario ejecutar la etapa preoperativa, para la cual se tiene estimada una duración de veinte semanas y desarrollarla de acuerdo con el siguiente cronograma.

*Tabla 24.*

CRONOGRAMA PREOPERATIVO EL GRAND BOUCHEÉ																				
DESCRIPCION	Septiembre 2017				Octubre 2017				Noviembre 2017				Diciembre 2017				Enero 2018			
	Semanas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Constitución de la Empresa	■	■	■	■																
Busqueda de espacios para local, Planta y espacio de islas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Busqueda de Personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Desarrollo de pagina Web									■	■	■	■								
Contratacion por alquiler de espacios para islas, local y Planta												■	■							
Adquisición de equipos de la planta												■	■	■	■					
Adquición de las Islas de centro comercial												■	■	■	■					
Contratación de personal														■	■	■				
Adecuacion de planta de produccion												■	■	■	■					
Adecuación de Islas y local														■	■	■				
Inicio de produccion y ventas																	■	■	■	

*Fuente, Elaboración propia*

Los gastos de operación están representados en gastos fijos (arriendo, servicios públicos) y gastos variables (impuestos locales). El valor de gastos fijos para el primer año es de \$ 5'550.000 mensuales y de \$ 70'200.000 anuales para el primer año; los gastos variables son de \$ 10'448.925.

*Tabla 25.*

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Arriendo local y espacio isla	4.500.000	54.000.000	56.160.000	58.406.400	60.742.656	63.172.362	65.699.257
Servicios Públicos local	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745	2.189.975
Arriendo planta de produccion	600.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982	8.759.901
Servicios Públicos planta de produccion	300.000	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491	4.379.950
Bomberos		0	0	0	0	0	0
Impuestos Locales	0	10.448.925	11.915.269	12.886.364	13.936.602	14.633.432	15.365.104
Gastos de Mantenimiento		0	0	0	0	0	0
Registro Mercantil	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación Equipos	0	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Amortización	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total gastos de operación</b>		<b>80.648.925</b>	<b>84.779.269</b>	<b>88.520.924</b>	<b>92.452.545</b>	<b>96.146.013</b>	<b>99.994.187</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>70.200.000</b>	<b>72.864.000</b>	<b>75.634.560</b>	<b>78.515.942</b>	<b>81.512.580</b>	<b>84.629.083</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>10.448.925</b>	<b>11.915.269</b>	<b>12.886.364</b>	<b>13.936.602</b>	<b>14.633.432</b>	<b>15.365.104</b>

*Fuente, Elaboración propia*

Los gastos de administración y ventas están compuestos por los honorarios de la asesoría contable y el transporte diario requerido para la distribución de los pasteles desde la planta hasta los centros comerciales. Estos gastos ascienden a \$ 90'550.010 para el primer año, tal como se muestra a continuación.

*Tabla 26.*

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Gastos de Publicidad	200.000	4.130.010	4.709.593	5.093.424	5.508.538	5.783.965	6.073.164
Gastos de Comisiones		0	0	0	0	0	0
Gastos de Capacitación		0	0	0	0	0	0
Asesoría Contable	700.000	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812	10.219.884
Gastos de Representación	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Transporte (2 Veces x día de Sder a Cali)	6.000.000	72.000.000	74.880.000	77.875.200	80.990.208	84.229.816	87.599.009
Gastos Papelería	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745	2.189.975
Alquiler mensual de moto	0	0	0	0	0	0	0
Bonificación a Vendedores en trailers	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 8	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 9	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administración y ventas 10	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación Muebles y Enseres		4.220.000	1.300.000	1.300.000	0	0	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>90.550.010</b>	<b>91.497.593</b>	<b>95.300.944</b>	<b>97.972.359</b>	<b>101.946.339</b>	<b>106.082.032</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>86.420.000</b>	<b>86.788.000</b>	<b>90.207.520</b>	<b>92.463.821</b>	<b>96.162.374</b>	<b>100.008.869</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>4.130.010</b>	<b>4.709.593</b>	<b>5.093.424</b>	<b>5.508.538</b>	<b>5.783.965</b>	<b>6.073.164</b>

*Fuente, Elaboración propia*

## 6.7. Análisis de costos

En la siguiente tabla se presenta el análisis de los costos de la empresa para los seis primeros años de operación. Los costos totales durante el primer año son de \$ 787'313.042.

*Tabla 27.*

ANALISIS DE COSTOS						
Costos/Gastos Fijos	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Nómina	344.796.720	358.005.146	372.325.352	387.218.366	402.707.100	418.815.384
Gastos de operación	70.200.000	72.864.000	75.634.560	78.515.942	81.512.580	84.629.083
Gastos de Administración y ventas	86.420.000	86.788.000	90.207.520	92.463.821	96.162.374	100.008.869
Gastos preoperativos (Diferidos)	5.500.000	0	0	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>506.916.720</b>	<b>517.657.146</b>	<b>538.167.432</b>	<b>558.198.129</b>	<b>580.382.054</b>	<b>603.453.336</b>
<b>Costos Variables</b>						
Costos variables (sin impuestos)	265.817.386	306.121.385	334.284.553	365.038.732	383.290.668	402.455.202
Gastos de Operación	10.448.925	11.915.269	12.886.364	13.936.602	14.633.432	15.365.104
Gastos de Administración	4.130.010	4.709.593	5.093.424	5.508.538	5.783.965	6.073.164
<b>Total costos variables</b>	<b>280.396.321</b>	<b>322.746.247</b>	<b>352.264.341</b>	<b>384.483.873</b>	<b>403.708.066</b>	<b>423.893.470</b>
<b>Costo total</b>	<b>787.313.042</b>	<b>840.403.393</b>	<b>890.431.773</b>	<b>942.682.002</b>	<b>984.090.120</b>	<b>1.027.346.806</b>
Numero productos o servicios	390.240	432.120	453.726	476.412	500.233	525.245
Costo Promedio producto o servicio promedio	2.018	1.945	1.962	1.979	1.967	1.956
Costo variable unitario promedio	719	747	776	807	807	807
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	2.117	2.180	2.245	2.313	2.313	2.313
Margen Unitario Promedio	1.398	1.433	1.469	1.505	1.505	1.505
Punto de Equilibrio	362.569	361.273	366.407	370.781	385.516	400.841
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>773.993.042</b>	<b>835.503.393</b>	<b>885.531.773</b>	<b>939.082.002</b>	<b>980.490.120</b>	<b>1.023.746.806</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>1.983</b>	<b>1.933</b>	<b>1.952</b>	<b>1.971</b>	<b>1.960</b>	<b>1.949</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>108%</b>	<b>120%</b>	<b>124%</b>	<b>128%</b>	<b>130%</b>	<b>131%</b>
Colchon de Efectivo	42.243.060	43.138.095	44.847.286	46.516.511	48.365.171	50.287.778

*Fuente, Elaboración propia*

Se observa que se supera el punto de equilibrio en la producción de los pasteles en un 8% el primer año, este porcentaje va subiendo durante los siguientes años debido a los incrementos de las ventas, hasta llegar a un 31% para el sexto año de operaciones.

## 7. ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1. Flujo de caja

El flujo de caja demuestra que se tiene una disponibilidad de efectivo al final del 2018 de \$ 74'285.885 y para el 2019 un flujo de caja de \$ 103'035.329. El flujo de caja anualmente va incrementando hasta llegar a tener \$ 232'262.731 al final del año 2023.

Lo anterior demuestra que durante los primeros años de operación se tendrán ingresos suficientes para cubrir las obligaciones mensuales y generar utilidad. Tal como se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 28.*

ITEM	2.018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	52.680.000	50.493.004	48.306.008	50.239.153	52.172.299	47.222.950
Ingresos Netos	58.296.060	58.296.060	64.786.320	64.786.320	64.786.320	71.368.380
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	110.976.060	108.789.064	113.092.328	115.025.473	116.958.619	118.591.330
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	21.334.429	21.334.429	23.704.547	23.704.547	23.704.547	26.121.934
Egresos por nómina	24.641.960	24.641.960	24.641.960	24.641.960	24.641.960	34.010.892
Egresos por gastos de operación	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000
Egresos por gastos de administración y ventas	7.194.168	7.194.168	7.194.168	7.194.168	7.194.168	7.194.168
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	6.882.495	0
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	900.000	887.063	873.931	860.602	847.074	833.343
Egresos por pagos de Capital	862.500	875.437	888.569	901.898	915.426	929.157
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	60.483.056	60.483.056	62.853.174	62.853.174	69.735.669	74.639.494
<b>NETO DISPONIBLE</b>	50.493.004	48.306.008	50.239.153	52.172.299	47.222.950	43.951.836
<b>Aporte de Socios</b>						
<b>Prestamo</b>						
Distribucion de Excedentes						
<b>CAJA FINAL</b>	50.493.004	48.306.008	50.239.153	52.172.299	47.222.950	43.951.836

ITEM	2.018					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	43.951.836	50.049.655	56.147.473	54.450.121	64.561.236	74.672.351
Ingresos Netos	71.368.380	71.368.380	71.368.380	77.705.640	77.705.640	90.686.160
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>115.320.216</b>	<b>121.418.035</b>	<b>127.515.853</b>	<b>132.155.761</b>	<b>142.266.876</b>	<b>165.358.511</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	26.121.934	26.121.934	26.121.934	28.445.898	28.445.898	33.186.135
Egresos por nómina	24.641.960	24.641.960	24.641.960	24.641.960	24.641.960	43.379.824
Egresos por gastos de operación	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000
Egresos por gastos de administración y ventas	7.194.168	7.194.168	7.194.168	7.194.168	7.194.168	7.194.168
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	7.795.171	0	0	0
Egresos retfuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	819.405	805.259	790.900	776.326	761.534	746.519
Egresos por pagos de Capital	943.095	957.241	971.600	986.174	1.000.966	1.015.981
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>65.270.561</b>	<b>65.270.561</b>	<b>73.065.732</b>	<b>67.594.525</b>	<b>67.594.525</b>	<b>91.072.626</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>50.049.655</b>	<b>56.147.473</b>	<b>54.450.121</b>	<b>64.561.236</b>	<b>74.672.351</b>	<b>74.285.885</b>
<b>Aporte de Socios</b>						
<b>Prestamo</b>						
Distribucion de Excedentes						
<b>CAJA FINAL</b>	<b>50.049.655</b>	<b>56.147.473</b>	<b>54.450.121</b>	<b>64.561.236</b>	<b>74.672.351</b>	<b>74.285.885</b>

ITEM	2.019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	74.285.885	68.878.264	42.813.280	52.636.372	62.459.464	63.852.193
Ingresos Netos	73.509.431	73.509.431	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>147.795.316</b>	<b>142.387.696</b>	<b>122.850.089</b>	<b>132.673.181</b>	<b>142.496.273</b>	<b>143.889.003</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	27.166.812	27.166.812	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734
Egresos por nómina	27.827.561	44.316.882	25.579.018	25.579.018	25.579.018	35.322.707
Egresos por gastos de operación	5.772.000	5.772.000	5.772.000	5.772.000	5.772.000	5.772.000
Egresos por gastos de administración y ventas	7.516.466	7.516.466	7.516.466	7.516.466	7.516.466	7.516.466
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	8.871.712	0	0	0	8.430.362	0
Egresos retfuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	731.279	715.811	700.111	684.175	668.000	651.582
Egresos por pagos de Capital	1.031.221	1.046.689	1.062.389	1.078.325	1.094.500	1.110.918
Egresos impuestos locales	0	10.448.925	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	2.590.830	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>78.917.052</b>	<b>99.574.415</b>	<b>70.213.718</b>	<b>70.213.718</b>	<b>78.644.079</b>	<b>79.957.407</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>68.878.264</b>	<b>42.813.280</b>	<b>52.636.372</b>	<b>62.459.464</b>	<b>63.852.193</b>	<b>63.931.596</b>
<b>Aporte de Socios</b>						
<b>Prestamo</b>	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0					
<b>CAJA FINAL</b>	<b>68.878.264</b>	<b>42.813.280</b>	<b>52.636.372</b>	<b>62.459.464</b>	<b>63.852.193</b>	<b>63.931.596</b>

ITEM	2.019					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	63.931.596	73.754.687	83.577.779	84.613.343	94.436.435	104.259.527
Ingresos Netos	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809	80.036.809	93.406.745
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>143.968.405</b>	<b>153.791.497</b>	<b>163.614.588</b>	<b>164.650.153</b>	<b>174.473.244</b>	<b>197.666.272</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	29.583.734	34.513.580
Egresos por nómina	25.579.018	25.579.018	25.579.018	25.579.018	25.579.018	45.066.397
Egresos por gastos de operación	5.772.000	5.772.000	5.772.000	5.772.000	5.772.000	5.772.000
Egresos por gastos de administración y ventas	7.516.466	7.516.466	7.516.466	7.516.466	7.516.466	7.516.466
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	8.787.527	0	0	0
Egresos retentiva	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	634.919	618.005	600.838	583.413	565.726	547.775
Egresos por pagos de Capital	1.127.581	1.144.495	1.161.662	1.179.087	1.196.774	1.214.725
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>70.213.718</b>	<b>70.213.718</b>	<b>79.001.245</b>	<b>70.213.718</b>	<b>70.213.718</b>	<b>94.630.943</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>73.754.687</b>	<b>83.577.779</b>	<b>84.613.343</b>	<b>94.436.435</b>	<b>104.259.527</b>	<b>103.035.329</b>
<b>Aporte de Socios</b>						
<b>Prestamo</b>	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes						
<b>CAJA FINAL</b>	<b>73.754.687</b>	<b>83.577.779</b>	<b>84.613.343</b>	<b>94.436.435</b>	<b>104.259.527</b>	<b>103.035.329</b>

FLUJO DE CAJA							
ITEM	Año 0	Total	Total	Total	Total	Total	Total
		2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Caja Inicial	0	52.680.000	74.285.885	103.035.329	147.498.507	162.118.790	195.349.944
Ingresos Netos		842.522.040	960.756.890	1.039.058.577	1.123.741.851	1.179.928.944	1.238.925.391
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		<b>895.202.040</b>	<b>1.035.042.775</b>	<b>1.142.093.906</b>	<b>1.271.240.358</b>	<b>1.342.047.734</b>	<b>1.434.275.335</b>
Inversiones en activos	30.820.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	308.348.168	355.100.807	387.770.081	423.444.929	444.617.175	466.848.034
Egresos por nómina	0	323.810.312	357.165.690	371.452.317	386.310.410	401.762.826	417.833.339
Egresos por gastos de operación		66.600.000	69.264.000	72.034.560	74.915.942	77.912.580	81.029.083
Egresos por gastos de administración y ventas		86.330.010	90.197.593	94.000.944	97.972.359	101.946.339	106.082.032
Egresos por gastos preoperativos diferidos	5.500.000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	14.677.666	26.089.602	27.829.012	29.156.700	30.721.433	32.257.504
Egresos retentiva	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		9.901.955	7.701.633	5.070.888	1.925.522	0	0
Egresos por pagos de Capital		11.248.045	13.448.366	16.079.111	19.224.478	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	10.448.925	11.915.269	12.886.364	13.936.602	14.633.432
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	2.590.830	8.443.214	11.086.400	14.139.016	15.543.267
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>36.320.000</b>	<b>820.916.155</b>	<b>932.007.446</b>	<b>994.595.398</b>	<b>1.056.923.103</b>	<b>1.085.035.971</b>	<b>1.134.226.692</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-36.320.000</b>	<b>74.285.885</b>	<b>103.035.329</b>	<b>147.498.507</b>	<b>214.317.255</b>	<b>257.011.762</b>	<b>300.048.643</b>
<b>Aporte de Socios</b>	<b>29.000.000</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Prestamo</b>	<b>60.000.000</b>	0	0				
Distribucion de Excedentes		0	0	0	52.198.465	61.661.818	67.785.912
<b>CAJA FINAL</b>	<b>52.680.000</b>	<b>74.285.885</b>	<b>103.035.329</b>	<b>147.498.507</b>	<b>162.118.790</b>	<b>195.349.944</b>	<b>232.262.731</b>

*Fuente, Elaboración propia*

## 7.2. Estado de resultados

El estado de resultados tal como se muestra en la siguiente tabla para el año 2018, presenta una utilidad de \$ 26'196.173, la cual para el año 2019 aumenta considerablemente hasta \$ 85'370.279. Para el año 2023 se proyecta una utilidad neta de \$ 147'019.455, lo cual refleja que en los primeros seis años de operación, se obtiene una utilidad mucho mayor al capital invertido.

*Tabla 29.*

ESTADO DE RESULTADOS							
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	
Ventas netas	826.002.000	941.918.520	1.018.684.879	1.101.707.697	1.156.793.082	1.214.632.736	
Costos variables	265.817.386	306.121.385	334.284.553	365.038.732	383.290.668	402.455.202	
Costo nomina	344.796.720	358.005.146	372.325.352	387.218.366	402.707.100	418.815.384	
Gastos de Operación	80.648.925	84.779.269	88.520.924	92.452.545	96.146.013	99.994.187	
Gastos de Administración y Ventas	90.550.010	91.497.593	95.300.944	97.972.359	101.946.339	106.082.032	
Gastos preoperativos (diferidos)	5.500.000	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	9.901.955	7.701.633	5.070.888	1.925.522	0	0	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>28.787.003</b>	<b>93.813.494</b>	<b>123.182.218</b>	<b>157.100.173</b>	<b>172.702.961</b>	<b>187.285.930</b>	
Impuesto de Renta	0	0	7.698.889	19.637.522	21.587.870	23.410.741	
Impuesto a la Equidad (CREE)	2.590.830	8.443.214	11.086.400	14.139.016	15.543.267	16.855.734	
<b>Utilidad neta</b>	<b>26.196.173</b>	<b>85.370.279</b>	<b>104.396.930</b>	<b>123.323.636</b>	<b>135.571.825</b>	<b>147.019.455</b>	
Reserva legal	0	0	0	0	0	0	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>26.196.173</b>	<b>85.370.279</b>	<b>104.396.930</b>	<b>123.323.636</b>	<b>135.571.825</b>	<b>147.019.455</b>	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS							
Costos variables	32,2%	32,5%	32,8%	33,1%	33,1%	33,1%	
Costo nomina	41,7%	38,0%	36,5%	35,1%	34,8%	34,5%	
Gastos de Operación	9,8%	9,0%	8,7%	8,4%	8,3%	8,2%	
Gastos de Administración y Ventas	11,0%	9,7%	9,4%	8,9%	8,8%	8,7%	
Gastos preoperativos (diferidos)	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	1,2%	0,8%	0,5%	0,2%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>3,5%</b>	<b>10,0%</b>	<b>12,1%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,4%</b>	
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,8%	1,8%	1,9%	1,9%	
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,3%	0,9%	1,1%	1,3%	1,3%	1,4%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>3,2%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,2%</b>	<b>11,2%</b>	<b>11,7%</b>	<b>12,1%</b>	
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>3,2%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,2%</b>	<b>11,2%</b>	<b>11,7%</b>	<b>12,1%</b>	

*Fuente, Elaboración propia*

### 7.3. Balance general

En la siguiente tabla se muestra el balance general, en la cual se observa un crecimiento continuo de los activos, principalmente en la cuenta de caja, lo que resulta positivo para la compañía. Los pasivos crecen a lo largo de los seis años de una manera regular respecto a las ventas. Se observa un crecimiento continuo del patrimonio de la compañía.

*Tabla 30.*

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	52.680.000	74.285.885	103.035.329	147.498.507	162.118.790	195.349.944	232.262.731
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	49.560.120	106.075.231	167.196.324	225.599.897	275.369.960	326.660.054
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>52.680.000</b>	<b>123.846.005</b>	<b>209.110.560</b>	<b>314.694.831</b>	<b>387.718.687</b>	<b>470.719.905</b>	<b>558.922.785</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>							
Activos depreciables	30.820.000	30.820.000	30.820.000	30.820.000	30.820.000	30.820.000	30.820.000
Depreciación acumulada	0	7.820.000	12.720.000	17.620.000	21.220.000	24.820.000	28.420.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	5.500.000	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>36.320.000</b>	<b>23.000.000</b>	<b>18.100.000</b>	<b>13.200.000</b>	<b>9.600.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>2.400.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>89.000.000</b>	<b>146.846.005</b>	<b>227.210.560</b>	<b>327.894.831</b>	<b>397.318.687</b>	<b>476.719.905</b>	<b>561.322.785</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>							
<b>PASIVO</b>							
Carga Prestacional por Pagar	0	20.986.408	21.825.864	22.698.899	23.606.855	24.551.129	25.533.174
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	7.698.889	19.637.522	21.587.870	23.410.741
Impuesto CREE		2.590.830	8.443.214	11.086.400	14.139.016	15.543.267	16.855.734
Impuestos locales por pagar	0	10.448.925	11.915.269	12.886.364	13.936.602	14.633.432	15.365.104
Iva por pagar	0	8.871.712	9.156.171	9.336.421	9.910.140	10.405.647	10.925.929
Obligaciones financieras	60.000.000	48.751.955	35.303.589	19.224.478	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>60.000.000</b>	<b>91.649.832</b>	<b>86.644.108</b>	<b>82.931.449</b>	<b>81.230.134</b>	<b>86.721.345</b>	<b>92.090.682</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	29.000.000	29.000.000	29.000.000	29.000.000	29.000.000	29.000.000	29.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	26.196.173	111.566.452	163.764.917	225.426.735	293.212.648
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	26.196.173	85.370.279	104.396.930	123.323.636	135.571.825	147.019.455
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.000.000</b>	<b>55.196.173</b>	<b>140.566.452</b>	<b>244.963.382</b>	<b>316.088.553</b>	<b>389.998.560</b>	<b>469.232.103</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>89.000.000</b>	<b>146.846.005</b>	<b>227.210.560</b>	<b>327.894.831</b>	<b>397.318.687</b>	<b>476.719.905</b>	<b>561.322.785</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0	0

*Fuente, Elaboración propia*

## **8. ANÁLISIS DE RIESGOS**

Existen riesgos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto, de la capacidad del análisis que se tenga para identificar estos riesgos, dependerá la capacidad de reacción para mitigarlos.

### **8.1. Condiciones del entorno**

La empresa está proyectada para cumplir con todas las condiciones y exigencias establecidas por el gobierno en lo relacionado con las condiciones económicas y obligaciones laborales con los empleados, por lo que cuenta con el análisis suficiente y la capacidad para sobreponerse ante cambios en las políticas de gobierno de manera que podrá cumplir con exigencias nuevas que sean establecidas para este tipo de compañías.

Dentro del entorno de funcionamiento de la empresa se pueden presentar diferentes situaciones con los empleados y con su actuar al interior de la compañía, por este motivo se debe analizar un riesgo como es el que puede llegar a existir una mala cooperación entre los empleados, para disminuir este riesgo el gerente del negocio deberá ser riguroso y sistemático, siguiendo las políticas de contratación en el proceso de selección para conseguir el personal con el perfil adecuado.

Otro riesgo que se puede presentar a nivel de la contratación del personal, es la alta rotación de los ayudantes de cocina, lo que generaría la pérdida del conocimiento adquirido y gastos adicionales en nuevos entrenamientos, por esta razón es importante garantizar que cada uno de los empleados cumpla con el perfil requerido para el puesto, así como garantizar un ambiente laboral adecuado que les permita disfrutar la actividad que desarrollan.

## **8.2. Riesgos de mercado**

Uno de los riesgos que tienen todas las empresas es el crecimiento en el número de negocios que ofrezcan un producto similar, lo que generaría una mayor competencia y que el consumidor final pueda tener mayores opciones para elegir, para contrarrestar este riesgo el Grand Boucheé deberá implementar una estrategia de fidelización, conservar siempre la calidad de los productos y mantener una atención diferenciadora en el mercado.

Otro de los riesgos a tener en cuenta en el mercado es la disminución en las ventas, a lo que el Grand Boucheé debe estar muy atento y realizando constantemente controles que le permitan detectar esta situación y tomar decisiones relacionadas con la producción y si es requerido, disminuir el personal de la planta.

Con referencia a los competidores, la empresa debe estar realizando constantemente el seguimiento a los desarrollos de otros productores y evaluar el impacto de éstos al interior de la compañía, para de esta manera realizar planes de acción que le permitan mitigar la situación.

## **8.3. Riesgos técnicos**

Para suplir los riesgos técnicos, la compañía tiene previsto realizar mantenimiento preventivo una vez al mes a los equipos utilizados en la producción de los pasteles como los son las estufas. El refrigerador y los hornos microondas estarán siendo chequeados permanentemente para visualizar cualquier deterioro posible y solucionarlo rápidamente.

Los riesgos relacionados con la disponibilidad de materias primas, serán previstos con acuerdos de suministros realizados con dos proveedores. Se realizaran las compras por cantidades iguales

a cada proveedor de manera que se garantice siempre la disponibilidad de los insumos y se pueda suplir cualquier eventualidad de uno de ellos.

Los servicios públicos son vitales para el desarrollo del negocio, por lo que se contará con tanque de acumulación de agua en la planta y con disponibilidad (alquiler) de planta eléctrica de emergencia. Además se contará con gas suficiente de reserva por si se presentan inconvenientes con el suministro en la ciudad.

#### **8.4. Riesgos económicos**

Entre los riesgos económicos se tiene que revisar muy detalladamente la necesidad de tener que reducir los precios de los pasteles, ya sea como una estrategia de penetración del mercado o como consecuencia de la dinámica en la economía, por lo que se deben tener claras las consecuencias económicas que esto generaría en la compañía, es importante conocer hasta donde es viable la disminución de precios de manera que no se exponga la viabilidad del negocio; en el análisis de sensibilidad se profundiza por medio de cifras esta situación.

La empresa debe tener muy claros los aumentos en los costos por cambio de año, de manera que pueda seguir operando de forma adecuada e igual año tras año, por lo que se debe tener una estructura de costos y el manejo adecuado para solventar estos incrementos.

Con referencia a posibles incrementos en los costos de producción, se debe realizar el seguimiento permanente a los rendimientos del personal en planta y asegurarse que cada empleado tenga perfectamente definidas unas tareas que se puedan evaluar rápidamente en relación a su cumplimiento.

## **8.5. Riesgos financieros**

Para suplir los posibles riesgos financieros, la compañía va a crear relación con dos entidades bancarias de manera que se tenga un respaldo ante cualquier eventualidad financiera y se puedan solventar los inconvenientes de efectivo rápidamente.

Se solicitarán cupos de crédito preaprobados con las dos entidades para suplir cualquier eventualidad y necesidad de efectivo para suministro de insumos o requerimientos en equipos de producción y despacho.

Para la implementación del negocio se tiene previsto un crédito por 60'000.000, el cual estará disponible con la anticipación suficiente al inicio de operaciones, pero con el menor tiempo requerido de manera que no se tengan sobrecostos por interese innecesarios.

Es indispensable el aporte en capital previsto por uno de los socios, cualquier eventualidad con este capital debe ser subsanado rápidamente.

## **9. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO**

### **9.1. Flujo de caja totalmente neto**

El proyecto tiene una muy buena tasa interna de retorno (TIR) del 80,31% valor que refleja la viabilidad del negocio al representar una rentabilidad alta de la inversión requerida. Igualmente la evaluación del proyecto da como resultado un EBITDA superior a los \$ 100'000.000 a partir del tercer año de operaciones, lo que refleja la capacidad del negocio para generar ganancias importantes.

*Tabla 31.*

FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	26.196.173	85.370.279	104.396.930	123.323.636	135.571.825	147.019.455
Total Depreciación	0	15.640.000	9.800.000	9.800.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
Pagos de capital		11.248.045	13.448.366	16.079.111	19.224.478	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		41.836.173	95.170.279	114.196.930	130.523.636	142.771.825	154.219.455
1. Flujo de fondos neto del periodo		30.588.128	81.721.913	98.117.819	111.299.158	142.771.825	154.219.455
Inversiones de socios	29.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	60.000.000	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	89.000.000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							263.082.731
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmen	-89.000.000	30.588.128	81.721.913	98.117.819	111.299.158	142.771.825	417.302.186
<b>Balance de proyecto</b>	-89.000.000	-71.761.872	-804.240	97.192.943	223.071.043	399.303.524	876.501.238
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,01	0,00	0,00	2,01	0,00	0,00	0,00
<b>Tasa interna de retorno</b>	80,31%						
<b>Valor presente neto</b>	378.935.673						
<b>Tasa mínima de retorno</b>	15,00%						

*Fuente, Elaboración propia*

El cálculo del valor presente neto al cabo de los seis años de operación arroja un valor de \$ 378'935.673, el cual es consecuente con los indicadores antes mencionados y con la viabilidad del proyecto.

## 9.2. Análisis de sensibilidad

Existen variables que por factores externos o internos al negocio pueden alterar los flujos de efectivo y la rentabilidad del mismo, estos factores pueden influir directamente en la cantidad de unidades de venta, en el precio de venta de cada pastel o en el aumento de precios de la materia prima e insumos.

A continuación se presenta el análisis con la evaluación del proyecto para cada uno de estos tres escenarios.

*Tabla 32.*

	Actual	Ventas - und (- 5%)	Ventas - \$\$ (- 5%)	Compras - \$\$ (+ 5%)
Balance de proyecto	-89.000.000	-89.000.000	-89.000.000	-89.000.000
Periodo de pago descontado	2,01	2,94	2,79	2,36
Tasa interna de retorno	80,31%	55,63%	58,04%	67,99%
Valor presente neto	378.935.673	217.362.126	230.893.896	293.772.926
Tasa mínima de retorno	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

*Fuente, Elaboración propia*

Como se puede observar, se tienen las siguientes situaciones:

**Disminución de unidades vendidas en un 5%:**

Bajo este escenario se tiene una variación de la TIR disminuyéndola a un 55,63% y un aumento del periodo de pago descontado a 2,94 años.

**Disminución del precio de venta en un 5%:**

Esta es la variación que genera un impacto más fuerte sobre la TIR del negocio, ya que la disminuye a un 58,04% y aumenta el periodo de pago descontado a 2,79 años.

**Aumento del precio de compra de insumos y materia prima en un 5%:**

Esta es la variación que aunque genera un impacto sobre la TIR, éste es el que disminuye en un porcentaje menor su valor, ya que lleva la TIR a 67,99%, es decir, el negocio es un poco menos sensible a cambios que reflejen alzas en los precios de los insumos y materia prima. Además, solo aumenta el periodo de pago descontado a 2,36 años.

## CONCLUSIONES

- Con la elaboración del plan de empresa para el Grand Boucheé se logró verificar que el negocio actual de producción y venta de pasteles en hojaldre, que ha funcionado en la informalidad empresarial hasta el momento, puede cambiar esta condición y seguir generando utilidades significativas para su propietaria y el asociado.
- Como se había previsto antes de iniciar el desarrollo de este plan de empresa, se observó que el éxito de este negocio depende de poder aumentar significativamente el volumen de producción y ventas para garantizar los ingresos suficientes y de esta manera suplir los costos relacionados con los impuestos y la carga prestacional generada al momento de entrar en la legalidad. Se aumentará el volumen de ventas de 1500 a un promedio de 7.700 unidades semanalmente.
- Con referencia al precio de venta de los pasteles en hojaldre, se observa que aunque el margen promedio por unidad es del 66%, no se deben reducir los precios actuales de venta debido a que afectarían notablemente el flujo de caja de la compañía, además, se tiene la ventaja de que el precio está por debajo del costo por unidad de la competencia.
- La evaluación del proyecto refleja una tasa de retorno del 80,31% siendo muy superior a la tasa mínima del 15% establecida por los socios, lo cual evidencia que los flujos generados por el negocio son capaces de recuperar la inversión inicial en el segundo año de operaciones. Además, con esta evaluación se puede concluir que el negocio es viable financieramente.

- Las proyecciones financieras demuestran que la utilidad a partir del segundo año de operaciones supera los ochenta millones de pesos, lo cual es consecuente con la viabilidad del negocio y motiva a la junta de socios para iniciar prontamente la ejecución del plan de empresa, sobre todo teniendo en cuenta que ya se tiene validado el producto y sólo se debería seguir como un paso a paso las recomendaciones y procedimientos establecidos en este documento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Varela V. Rodrigo, Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008
- Mera Navia Sandra Milena, (2012). Estudio de viabilidad de producción y comercialización de pasteles en hojaldre en Santiago de Cali. Universidad autónoma de occidente
- Arango e Isaacs. (2011). Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo: Plan de empresa para la creación de un restaurante de comida casual Argentina Punta Sur. Universidad Icesi. Cali, Colombia.
- Desconocido, (2015), Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300#>
- Desconocido, (2014), Beneficios tributarios al crear empresa en Colombia. Recuperado el 15 de marzo de 2017 de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/beneficios-tributarios-al-crear-empresa-en-colombia>
- Desconocido, Manipulación de alimentos. Recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>
- Desconocido, Nuevosanuncios.net. Fabricación de islas y kioskos para centros comerciales. Recuperado el 12 de mayo de 2017 de [http://colombia.nuevosanuncios.net/FABRICACION\\_DE\\_ISLAS\\_Y\\_KIOSKOS\\_PARA\\_CENTROS\\_COMERCIALES-1165704-2](http://colombia.nuevosanuncios.net/FABRICACION_DE_ISLAS_Y_KIOSKOS_PARA_CENTROS_COMERCIALES-1165704-2)

## **ANEXOS**

Para la elaboración del plan de empresa para el Grand Boucheé, se realizó un estudio de mercado basado en una encuesta dirigida a los habitantes de los municipios de Santander de Quilichao, Jamundí y Cali.

A anexa el formulario de preguntas realizadas y el resumen con el análisis de todas las respuestas obtenidas.