

**VIABILIDAD PARA CREAR LA PANADERÍA PANDA RICO EN LA COMUNA 21
DE LA CIUDAD DE CALI 2018**

SILVIA LORENA CASTAÑO RIVERA

CECILIA QUINTERO RIAÑO

FERNANDO RODRÍGUEZ BELALCÁZAR

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

**VIABILIDAD PARA CREAR LA PANADERÍA PANDA RICO EN LA COMUNA 21
DE LA CIUDAD DE CALI 2018**

SILVIA LORENA CASTAÑO RIVERA

CECILIA QUINTERO RIAÑO

FERNANDO RODRÍGUEZ BELALCÁZAR

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas**

Director:

Mg. CARLOS FELIPE CHÁVEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradores de empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Noviembre de 2018

DEDICATORIA

A la persona que lo lea, a mis familiares cercanos, y a todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron en este logro.

Fernando Rodríguez Belalcázar.

A Sebastián Botero, a mi familia y a todas las personas que estuvieron apoyándome en este proceso.

Silvia Lorena Castaño Rivera

A mi madre Elvia Rosa Riaño, por darme la vida y ser la autora de todo lo que soy, por siempre inculcarme, que lo que se empieza se debe terminar, por sus lindos consejos, por su motivación y su gran amor.

A mi padre Epifanio Quintero por permitirme ser una persona de bien, por aquellos buenos ejemplos de perseverancia, constancia, trabajo, me permite resultados positivos.

A mi esposo Oscar Ferney Gil, por brindarme apoyo día a día, por su colaboración incondicional, por respaldarme en la casa, por cuidar de nuestros hijos cuando yo no pude estar, por la paciencia y confianza que deposito en mí.

A mi hijo Jean Pool y Gerónimo por saber esperar y confiar en mi cuando tuve que dejarlos por realizar mis obligaciones académicas

Cecilia Quintero Riaño

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios “al que está en todas partes a toda hora y en todo momento” a ese Dios que se presentó en cada uno de mis padres Ester y Pedro Nel, en mi hermano Miguel Ángel, en mi esposa Ayda Yanet, en mis hijos Diana Isabel y David Aogusto, en todos los maestros (desde mi niñez), en todos los conocidos y no conocidos, que de una u otra manera influyeron para que construyera un camino, un proyecto de vida. Agradezco porque cuando pude desfallecer ellos me animaron, cuando no entendía como seguir me guiaban, cuando pensé que no daba más, ellos me mostraban que siempre se puede dar una milla extra.

Y estoy de acuerdo con la canción de Joan Manuel Serrat “caminante no hay camino se hace camino al andar” y agradezco comprender que alcanzar la meta no es el final, sino que es el comienzo de algo mejor.

Fernando Rodríguez Belalcázar.

Primeramente a Dios, por darme la oportunidad de salir adelante y brindarme los medios para poderlo lograrlo. A mis padres Marco Tulio Y Rosenda, mis hermanos. A mi esposo Elver, y mis hijos Daniel Felipe y Sebastián, por tenerme paciencia. A mis compañeros Fernando y Cecilia, a Esperanza y Johana Gutiérrez.

Gracias a don Octavio y Juan Pablo Quintero por abrirnos las puertas de su empresa Granizal.

Gracias por su apoyo, por la compañía fue muy importante el ánimo que me brindaron para seguir adelante y no desmayara en este proceso.

Silvia Lorena Castaño

A mi hermana Aurora quintero, por enseñarme a construir sueños y hacerlos realidad por la confianza que siempre tuvo en mí.

A mi sobrino Julián Salgado Quintero. Por su tiempo que siempre invirtió en mi ayudándome y orientándome en algunos temas que necesite.

A mis compañeros (a) que siempre fueron motivación para seguir adelante con sus buenos consejos en tiempos tan difíciles me ayudaron y motivaron para seguir adelante, ellos son Silvia Lorena y Fernando, Ana Catalina, Liliana, Anna Milena, Isabel y Nery.

A mi gran amiga Silvia Lorena, Vanessa Mina y Jenny Mina por siempre estar motivándome cuando más lo necesite.

Todas aquellas personas, familiares y amigos que de alguna forma me permitieron seguir adelante me es imposible nombrarlas a todos pero ellos saben quiénes son.

Cecilia Quintero Riaño

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 25
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 25
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 25
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 25
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 27
1.5	JUSTIFICACIÓN 28
1.6	MARCO DE REFERENCIA 28
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 37
2	ESTUDIO DEL MERCADO 40
2.1	ANÁLISIS DEL MERCADO 40
2.2	ANÁLISIS DEL SECTOR 40
2.3	ESTRUCTURA DEL MERCADO 43
2.4	CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO 59
2.5	PLAN DE MERCADEO 59
3	ESTUDIO TÉCNICO 62
3.1	INGENIERÍA DEL PROYECTO..... 62
3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 75
3.3	TAMAÑO DEL PROYECTO 78
4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL..... 81
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 81
4.2	ESTUDIO JURÍDICO O DE ASPECTOS LEGALES..... 88
5	ESTUDIO FINANCIERO 91

5.1	INVERSIÓN	91
5.2	DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.....	93
5.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS Tabla 36. Estado de la situación financiera sin financiación en pesos	93
5.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON FINANCIACIÓN EN PESOS.....	95
5.5	AMORTIZACIÓN EN PESOS.....	97
5.6	LEASING FINANCIERO EN PESOS.....	99
5.7	PARÁMETROS GENERALES	100
5.8	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	109
5.9	COSTOS. Se presenta a continuación costo por producto elaborado.	110
5.10	PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN	112
5.11	PROYECCIÓN DE NÓMINAS.....	113
5.12	DEMANDA	115
5.13	PROYECCIÓN VENTAS, COSTOS UNITARIOS, COSTOS TOTALES, PRECIOS DE VENTA Y VENTAS TOTALES EN PESOS	117
5.14	RECAUDOS EN PESOS.....	118
5.15	PAGOS EN PESOS	118
5.16	PROYECCIÓN ESTADOS DE RESULTADOS	119
5.17	ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN	129
5.18	ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS	131
5.19	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS.....	132

5.20	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS	133
5.21	ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN	134
5.22	ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN	135
5.23	ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN	136
5.24	ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN	137
5.25	RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN	138
5.26	PUNTO DE EQUILIBRIO	139
5.27	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	140
6	CONCLUSIONES.....	141
7	RECOMENDACIONES	143
8	REFERENCIAS.....	144
9	ANEXOS	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	46
Tabla 2. Edad	47
Tabla 3. Número de personas que conforman el hogar	48
Tabla 4. Número de niños en el hogar	49
Tabla 5. Lugares en los cuales se compra pan.....	50
Tabla 6. Razón para comprar pan en ese lugar	51
Tabla 7. Frecuencia de compra de pan.....	52
Tabla 8. Número de panes que consume la familia a la semana	53
Tabla 9. Precio que se paga por un pan	54
Tabla 10. Consumo de panes con figuras de animales destinados a niños	55
Tabla 11. Disposición de compra en otra panadería	56
Tabla 12. Hora preferida para compra de pan	57
Tabla 13. Presupuesto del plan de medios	61
Tabla 14. Costos unitarios de fabricación - Pan de trenza	63
Tabla 15. Costos unitarios de fabricación - Pan con figuras de animales.....	64
Tabla 16. Relación de equipo para fabricación de pan	69
Tabla 17. Relación de muebles y enseres área de atención a clientes	70
Tabla 18. Relación del menaje para los servicios de baños.....	70
Tabla 19. Relación elementos para aseo general	70

Tabla 20. Relación de la dotación de muebles y enseres del área administrativa .	71
Tabla 21. Relación de la dotación de equipos de cómputo para el área administrativa	72
Tabla 22. Relación de insumos de papelería para el área administrativa.....	72
Tabla 23. Relación de gastos de arriendo y servicios públicos	73
Tabla 24. Cantidad de materia prima para un mes de producción de Pan de Trenza	73
Tabla 25. Cantidad de materia prima para un mes de producción de Pan con figuras de animales.....	74
Tabla 26. Proyección de población por grupos étnicos, hombres y mujeres	78
Tabla 27. Cantidad y tipo de panes a producir en un turno de ocho horas.....	79
Tabla 28. Cantidad de panes a producir en un año	79
Tabla 29. Valores corporativos	82
Tabla 30. Competencias organizacionales	83
Tabla 31. Relación de planta de personal y salarios básicos mensuales	85
Tabla 32. Costos de seleccionar el personal.....	86
Tabla 33. Costos de constituir la empresa	89
Tabla 34. Inversión inicial	91
Tabla 35 Depreciación.....	93
Tabla 36. Estado de la situación financiera sin financiación en pesos	93
Tabla 37. Estado de la situación financiera con financiación en pesos	95

Tabla 38. Amortización en pesos.....	97
Tabla 39. Leasing financiero en pesos.....	99
Tabla 40. Parámetros económicos	100
Tabla 41. Parámetros laborales	101
Tabla 42. Cargos y salarios	102
Tabla 43. Recaudos y pagos	103
Tabla 44. Calculo de pagos	103
Tabla 45. Calculo de recaudos	104
Tabla 46. Registro mercantil cámara de comercio en pesos.....	104
Tabla 47. Márgenes brutos	105
Tabla 48. Parámetros de gastos	106
Tabla 49. Producto Interno Bruto	109
Tabla 50. Costos en pesos	110
Tabla 51. Gastos de administración.....	112
Tabla 52. Nómina de administración y ventas.....	113
Tabla 53. Nómina de producción	114
Tabla 54. Demanda	116
Tabla 55. Ventas y costos en pesos	117
Tabla 56. Recaudos en pesos	118
Tabla 57. Pagos en pesos	118

Tabla 58. Estado de resultados sin financiación en pesos	120
Tabla 59. Estado de resultados con financiación en pesos.....	121
Tabla 60. Flujo de caja sin financiación en pesos	123
Tabla 61. Flujo de caja con financiación en pesos	124
Tabla 62. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación en pesos	127
Tabla 63. Estado de la situación financiera proyectado con financiación en pesos	128
Tabla 64. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación.....	130
Tabla 65. Análisis vertical estado de la situación financiera proyectado con financiación.....	131
Tabla 66. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación.....	132
Tabla 67. Análisis vertical del estado de resultados con financiación	133
Tabla 68. Análisis horizontal estado de la situación financiera proyectado sin financiación.....	134
Tabla 69. Análisis de la situación financiera proyectado con financiación	135
Tabla 70. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación	136
Tabla 71. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación	137
Tabla 72. Razones financieras estados financieros sin financiación	138
Tabla 73. Razones financieras estados financieros con financiación	138
Tabla 74. Punto de equilibrio en unidades	139

Tabla 75. Análisis de sensibilidad 140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	47
Gráfico 2. Edad.....	48
Gráfico 3. Número de personas que conforman el hogar.....	49
Gráfico 4. Número de niños en el hogar	50
Gráfico 5. Lugares en los cuales se compra pan	51
Gráfico 6. Razón para comprar pan en ese lugar	52
Gráfico 7. Frecuencia de compra de pan	53
Gráfico 8. Número de panes que consume la familia a la semana.....	54
Gráfico 9. Precio que se paga por un pan.....	55
Gráfico 10. Consumo de panes con figuras de animales destinados a niños.....	56
Gráfico 11. Disposición de compra en otra panadería	57
Gráfico 12. Hora preferida para compra de pan.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de pan	65
Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de elaboración del pan.....	67
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente.....	68
Figura 4. Ubicación geográfica de la Comuna 21 de Cali	76
Figura 5. Esquema de la planta física.....	80
Figura 6. Estructura organizacional	84

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Pan trenzado y pan con figura de animales. Cali 2018.....	59
Imagen 2. Pan trenzado y pan con figura de animales	62

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Etapas en la preparación y evaluación de proyectos.....	33
Cuadro 2. Estructura de mercado en función de oferta y demanda	43
Cuadro 3. Relación de panaderías que funcionan en el Barrio Pizamos Tercer Milenio	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta estudio del mercado	151
Anexo 2. Manual de funciones y requisitos de los cargos de la planta de personal	153
Anexo 3. Estatutos de la empresa	157

RESUMEN

Montar una panadería sin duda puede llegar a ser uno de los negocios más rentables de hoy en día, donde su principal meta es brindar y proveer a los clientes productos con calidad. El éxito de este negocio se basa en una administración adecuada, un local bien presentado dado que la limpieza es fundamental en los distintos tipos de estos negocios,

Iniciar un negocio de panadería a simple vista puede ser un negocio relativamente fácil de iniciar ya que no requiere contar con grandes inversiones en el caso de querer iniciar como una panadería artesanal donde la tecnologización y profesionalización son carentes.

En los últimos 30 años, la panadería ha dejado de ser un negocio artesanal transmitido de padres a hijos para convertirse en una actividad sometida a las leyes de la competencia y modificada por la incorporación de las nuevas tecnologías.

La panificación y el consumo de pan son actividades presentes en nuestro medio desde los mismos tiempos de la colonia. Con la introducción del trigo al territorio colombiano por parte de los españoles, quienes trajeron semillas desde Europa y las sembraron en nuestro suelo con excelentes resultados, se inicia la producción de harina para la elaboración de pan y hostias para los ritos religiosos. Se ve en el consumo de pan, sus derivados y complementarios una excelente oportunidad de negocio, siempre y cuando se tengan rasgos diferenciadores que permitan al negocio sobresalir.

Hay que destacar que el pan es un alimento básico que lo consume el noventa por ciento de la población y es la base de la alimentación en la primera comida del día. También se puede consumir como lunch, o como parte de la merienda de forma diaria, en el caso de los pasteles se considera un acompañante indispensable en todo agasajo, cumpleaños, bodas o reunión familiar o entre amigos.

PALABRAS CLAVES: Emprendimiento, producción y comercialización, rentabilidad y pan.

ABSTRACT

Riding a bakery can undoubtedly be one of the most profitable businesses of today, where its main goal is to provide and provide customers with quality products. The success of this business is based on an adequate administration, a well-presented location given that cleanliness is fundamental in the different types of these businesses,

Starting a bakery business with the naked eye can be a relatively easy business to start since it does not require large investments in the case of wanting to start as a bakery where technology and professionalization are lacking,

In the last 30 years, the bakery has ceased to be a craft business transmitted from parents to children to become an activity subject to the laws of competition and modified by the incorporation of new technologies.

Baking and bread consumption are present activities in our environment since the time of the colony. With the introduction of wheat into Colombian territory by the Spanish, who brought seeds from Europe and sowed them in our soil with excellent results, the production of flour for the preparation of bread and hosts for religious rites begins. It is seen in the consumption of bread, its derivatives and complementary an excellent business opportunity, as long as they have differentiating features that allow the business to excel

It should be noted that bread is a staple food that consumes ninety percent of the population and is the basis of food in the first meal of the day. It can also be consumed as a lunch, or as part of the snack on a daily basis, in the case of cakes is considered an indispensable companion in all entertainment, birthdays, weddings or family reunion or among friends,

KEYWORDS: Entrepreneurship, production and marketing, cost effectiveness, bread.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se hace el estudio de viabilidad para el montaje de una panadería en la comuna 21 de la ciudad de Cali, implementando como valor diferenciador las figuras de animales en la variedad de panes que se ofertan y elaborados con materia prima de excelente calidad.

Este proyecto aspira a cubrir necesidades insatisfechas que oscilan entre el 80 y 85 por ciento y benefician a los consumidores ofreciendo diversidad de productos, así también como conseguir los siguientes fines:

1. Diferenciar nuestros productos frente a la competencia, mediante ideas innovadoras en gustos, preferencias, y promociones con precios asequibles a los bolsillos de los clientes.
2. Mantener buen nivel de inventario de los productos a ofertar, de tal forma que cuando soliciten un producto, siempre lo haya, para mantener la rentabilidad del negocio.
3. Adquirir materia prima y todos los insumos que contribuyan a la calidad de nuestros productos.
4. Establecer normas internas de calidad y salubridad para la elaboración de los productos a ofertar.

El planteamiento teórico, se enfoca en el emprendedorismo, y se tienen en cuenta los teóricos de la administración y de las relaciones humanas. La línea base para esta investigación es el Emprendimiento. Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se recurre al protocolo que entrega la Universidad Católica Lumen Gentium, el cual nos guía para la realización del proyecto.

Se desarrolló este trabajo atendiendo los cinco capítulos del protocolo, los cuales son las columna de la investigación, iniciando con la contextualización del problema de investigación, donde se explica el planteamiento y se define el problema de investigación, seguido por el estudio de mercado en el que se analizan los aspectos

macro y micro económicos para el proyecto y el análisis de la oferta y la demanda, además de establecer los clientes y el mercado potencial del producto; Se realiza un estudio técnico que comprende el tamaño, localización e ingeniería; la determinación de la maquinaria y equipos necesarios para la elaboración de un producto que cumpla con los estándares de calidad legalmente establecidos. Posteriormente, un estudio organizacional y legal que establezca la estructura administrativa y el personal necesario para la producción y comercialización de panes y pasteles en la comuna 21 de la ciudad de Santiago de Cali.

Finalmente, un estudio financiero proyectado a cinco años el cual permita definir la inversión necesaria, se determinan el estado de resultados y flujo de caja del proyecto y los estudios legal y Administrativo, sin olvidar el ambiental con la normatividad básica requerida para que el negocio funcione.

Así también el presente proyecto permitirá aplicar lo aprendido durante todo el periodo de preparación académica, obtenida en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Lumen Gentium de la Ciudad de Cali.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Viabilidad para crear la panadería Panda Rico en la Comuna 21 de la ciudad de Cali 2018.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Emprendimiento

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. El pan es el principal componente de un desayuno, que es la primera y principal comida del día, por que mejora el rendimiento intelectual en quienes lo realizan, pues constituye la fuente de energía que el cerebro necesita después de una noche de ayuno y su ingesta incrementa la concentración, la memoria y otras habilidades mentales. Sin embargo, la mayor parte de la población continúa con el hábito de no desayunar y si desayunan, no lo hacen correctamente, por lo que el organismo entra en un estado de fatiga física y mental permanente, por lo que el cerebro tiene más dificultades para mantener la concentración (Gottau, 2017, párr. 1).

Si el hábito de saltarse el desayuno continúa, la situación de salud en la población podría empeorar, porque se ha demostrado científicamente que las personas que prescindan del desayuno tienen más probabilidades de padecer enfermedades cardiovasculares, como infartos de miocardio o hipertensión, además de otro tipo de patologías como diabetes, obesidad, colesterol o sufrir de sobrepeso porque el metabolismo trabajará de forma más lenta, y esto puede provocar un aumento de peso. (BIOTrendies, 2017, párr. 1)

Para ayudar a resolver la problemática anterior se plantea la estructuración de una panadería en la Comuna 21 de Cali, concretamente en el Barrio Pízamos, residencia de una de las autoras de este proyecto. Por el conocimiento que se tiene del Barrio se ha comprobado que en él solo funcionan cuatro panaderías para atender una población de casi 14.967 habitantes.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Es viable crear la panadería Panda Rico en la Comuna 21 de la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema.

- **Área de mercadeo.** ¿Existe demanda de los productos de la panadería que justifique la inversión del proyecto considerando entre otras variables la oferta y la estructura de precios?
- **Área técnica.** ¿Cuál es la ingeniería que requiere el proyecto, el tamaño óptimo, la localización en función del comportamiento del mercado?
- **Área jurídica.** ¿Cuál es tipología de empresa más conveniente para el funcionamiento del proyecto de acuerdo con la normatividad Colombiana?
- **Área organizacional.** ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa de la empresa que se constituya para poner en operación el proyecto?
- **Área financiera.** ¿Cuál es la rentabilidad económica del proyecto considerando para su funcionamiento capital propio y financiado, medida a través de técnicas de evaluación financiera durante un ciclo de cinco años como vida útil del proyecto?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar un estudio de viabilidad para la creación en Cali de la panadería Panda Rico en la Comuna 21 de la ciudad de Cali en el año 2018.

1.4.2 Objetivos específicos.

Área de mercadeo. Realizar un estudio de mercado que permita analizar si existe demanda de los productos de la panadería que justifique la inversión del proyecto considerando entre otras variables la oferta y la estructura de precios.

Área técnica. Realizar un estudio técnico que permita definir la ingeniería que requiere el proyecto, su tamaño óptimo y localización en función del comportamiento del mercado.

Área jurídica. Desarrollar un estudio jurídico – legal para decidir la tipología de empresa más conveniente para el funcionamiento del proyecto de acuerdo con la normatividad Colombiana

Área organizacional. Desarrollar un estudio para decidir cuál es la estructura organizacional y administrativa de la empresa que se constituya para poner en operación el proyecto.

Área financiera. Realizar un estudio de viabilidad financiera que permita calcular la rentabilidad económica del proyecto considerando para su funcionamiento capital propio y financiado, medida a través de técnicas de evaluación financiera durante un ciclo de cinco años como vida útil del proyecto.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 Justificación teórica. Desde el punto de vista teórico, este trabajo de grado se justifica porque permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las diversas asignaturas que componen el Plan de Estudios del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Católica Lumen Gentium, en lo concerniente a Estadística, Fundamentos Contables, Derecho Empresarial, Economía y Negocios, Fundamentos de Mercadeo, Gerencia Financiera, Presupuestos, Principios de administración, Procesos administrativos ,aportando con ello tanto a la producción de conocimiento, como al crecimiento personal y profesional.

1.5.2 Justificación práctica. Desde el punto de vista práctico, este trabajo de grado se justifica porque nuestro país requiere por medio de la actividad empresarial, generar capital social para lo cual se necesitan muchas más personas orientadas hacia la creación de empresas, dispuestas a invertir, innovar, generar riqueza, fomentar el empleo como base de generación de ingresos para los trabajadores que se contraten, tal como se pretende con este proyecto. Además de generar mejor calidad de vida de los propietarios y sus colaboradores.

1.5.3 Justificación metodológica. Desde este punto de vista, este trabajo de grado se justifica porque permitirá aplicar lo relacionado con metodología de la investigación, en especial lo pertinente a estadística, como es el muestreo, la captura de datos, procesamiento de datos utilizando hoja electrónica (Excel) para producir información.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Estado del arte. *El estudio Taste Tomorrow realizado por Puratos encontró que en Latinoamérica, Colombia es uno de los países que presenta menor consumo de pan per cápita con un promedio de 22,2 kg/habitante mientras que Chile, tiene un consumo de 96 kg por año. Establece además que cerca del 98% de los colombianos consume pan, el 70% lo hace a diario, el 91% lo consume al desayuno, el 8% a las medias nueves y el 4% al almuerzo (Salazar, 2017, párr. 1).*

Por regiones, el Eje Cafetero tiene el indicador más bajo de consumo debido a que acostumbran a comer más arepa de maíz que pan. Cali, en cambio, fue elegida en el año 2017 como sede de la Feria del Pan y Pastelería realizada por Levapan y Puratos, al ser la segunda ciudad del país con mayor número de panaderías (Salazar, 2017, párr. 1).

“El estudio encontró además que en Colombia existen aproximadamente 25 mil microempresas de este tipo. El primer lugar lo ocupa Bogotá con cerca de 8.000 establecimientos seguida de Cali con aproximadamente 2.500” (Salazar, 2017, párr. 1).

Con respecto a la industria panificadora, la investigación de Fenalco, muestra que el comportamiento del sector incremento del 2,3% al cierre de 2017 y del 7,2% en el primer trimestre de 2018 respecto al mismo periodo del año anterior. (Sectorial, 2018)

Con respecto a la creación de negocios de panadería una revisión en internet muestra los siguientes trabajos académicos desarrollados como requisito parcial para optar a un título universitario:

“Proyecto de factibilidad para la creación de una panadería en la comunidad de Talahua”. (Andrade, 2011)

Este trabajo corresponde a una tesis de grado para optar al título de Ingeniera Comercial. El objetivo del estudio fue “conocer la factibilidad para crear una

microempresa comunitaria de producción y comercialización de pan en el sector de Talahua, Parroquia Simiatuf, cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador”. (Andrade, 2011)

Para lograr el objetivo, el proyecto desarrolla: “estudios de mercado para conocer el nivel de oferta y demanda de pan existente en la comunidad y su posible crecimiento en el futuro; estudio técnico para determinar el tipo de maquinaria, insumos e infraestructura física necesaria para el correcto funcionamiento de la panadería; la empresa y su organización para establecer la base legal, filosófica y estratégica que manejará la microempresa así como la estructura orgánica funcional que regirá las actividades de la panadería; estudio financiero, para ordenar y sistematizar la información financiera pertinente para realizar un análisis económico adecuado que permita determinar tanto la rentabilidad como la viabilidad de la microempresa en la comunidad de Talahua”. (Andrade, 2011)

Los métodos utilizados en la investigación para recolectar los datos primarios fueron la observación, la entrevista y la encuesta. (Andrade, 2011)

“Factibilidad para la creación de una panadería tradicional e integral y pastelería, en el centro de San Gil (Santander)”. (Pérez, 2012)

Este trabajo corresponde a una tesis de grado para optar al título de Ingeniero Industrial. El objetivo del estudio fue “Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una panadería especializada y pastelería en el centro del municipio de San Gil, Santander, con el fin de satisfacer necesidades de clientes potenciales y aprovechar las oportunidades del sector”. (Pérez, 2012)

Para el logro del objetivo, el proyecto desarrolla los siguientes estudios: “Una investigación de mercados que permita identificar clientes potenciales y los competidores del sector, mediante la aplicación de un estudio de pre factibilidad para estimar la demanda existente y sus características; propuesta de un modelo administrativo que incluya: misión, visión, objetivos y estrategias comerciales,

valores, estructura organizacional y un análisis DOFA que permita analizar las oportunidades o amenazas del sector panadería y pastelería en san Gil, Santander; Un estudio técnico para determinar aspectos como la localización utilizando el método de Brown y Gibson y la distribución de planta y procesos productivos para la puesta en marcha del proyecto por medio de Microsoft Visio; Un estudio para determinar las condiciones, exigencias, requerimientos y obligaciones legales de los procedimientos escritos en fuentes oficiales para la ejecución de la panadería y pastelería; Un estudio para definir las condiciones económicas que demanda el proyecto y establecer por medio del análisis financiero la factibilidad comercial, económica y financiera del mismo para su puesta en marcha”. En cuanto al tipo de investigación fue transversal descriptivo y se utilizó encuesta para la recolección de la información. (Pérez, 2012)

“Propuesta para la creación de una empresa panificadora y pastelera en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá, D.C”. (García, J; Cañón, V, 2016)

Este trabajo corresponde a una tesis de grado para optar al título de Administradora de Empresas. El objetivo del estudio fue “Realizar una propuesta para crear una empresa panificadora y pastelera ubicada en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá D.C.” (Gutiérrez & Vidal, 2008)

Para el logro del objetivo, el proyecto desarrolla los siguientes estudios: Análisis de factores tecnológicos, políticos, sociales, económicos, entre otros, del entorno externo para identificar las oportunidades o amenazas que enfrentará la organización; Investigación de mercado, por medio de encuestas a clientes potenciales para conocer el grado de aceptación de productos panaderos y pasteleros en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá D.C; Estudio técnico para determinar la ubicación, distribución y tamaño de la planta: Estudio administrativo por medio de la planeación estratégica, que permitan orientar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más eficiente. Estudio financiero, para definir la alternativa más conveniente para la empresa. Estudio para describir

los trámites legales pertinentes para la legalización de una empresa, según las normas vigentes establecidas por la ley”. En cuanto al tipo de investigación fue de carácter exploratorio y como instrumentos recolectores de información se utilizó la observación y las encuestas. (Gutiérrez & Vidal, 2008)

1.6.2 Referente teórico. El término “proyecto” proviene del latín “*proiectus*” que a su vez se deriva de “*proicere*”, con el significado de dirigir hacia adelante algo o alguna cosa. (Definista, 2015)

En términos generales un proyecto es la “búsqueda de una solución inteligente: idea, inversión, metodología o tecnología por aplicar al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana en todos sus alcances: alimentación salud, vivienda, educación, cultura, defensa, economía, política, entre otras”. (Chain & Chain, 2003)

Para los autores anteriormente citados en los proyectos se describen dos etapas: una es la formulación y preparación del proyecto; y la otra es la evaluación del proyecto.

A. **Etapas de Formulación del proyecto.** En ella se busca lograr dos objetivos: (i) definir todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto; (ii) calcular su magnitud. Esta primera etapa está compuesta por dos sub etapas: (i) una que se caracteriza por recopilar información (o crear la no existente); y (ii) la construcción de un flujo de caja proyectado que se encarga de sistematizar, en términos monetarios, la información disponible. Esta sistematización traducida en el flujo de caja es insumo para la evaluación del proyecto. (Chain & Chain, 2003)

B. **Etapas de evaluación del proyecto.** El objetivo primordial es determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto. Por otra parte, en esta etapa es posible distinguir tres sub etapas: (i) la medición de la rentabilidad del proyecto; (ii) el análisis de las variables cualitativas; (iii) la sensibilización del proyecto.

En la figura siguiente se presenta un esquema de las etapas preparación, formulación y evaluación de proyectos la cual servirá de guía para el desarrollo de este marco teórico.

Cuadro 1. Etapas en la preparación y evaluación de proyectos

FORMULACIÓN Y PREPARACIÓN			EVALUACIÓN	
OBTENCIÓN Y CREACIÓN DE INFORMACIÓN		CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA		RENTABILIDAD Y SENSIBILIZACIÓN
ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO	ESTUDIO DEL MERCADO	ESTUDIO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y LEGAL	ESTUDIO FINANCIERO	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Fuente: (Chain & Chain, 2003, p. 155)

Las empresas y los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas de las personas y se deben satisfacer a través de una adecuada asignación de los recursos teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que la empresa o el proyecto pretenden desarrollarse. (Chain & Chain, 2003, p. 155). Por lo tanto, la empresa como proyecto de inversión privado, debe surtir los siguientes estudios:

- Estudio de viabilidad comercial, el cual indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo, de esta forma, determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo (Chain & Chain, 2003, p. 156).

- Estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales, físicas y químicas, condiciones y alternativas de producir el bien o servicio que se desea generar con el proyecto. Muchos proyectos empresariales nuevos requieren ser probados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica (Chain & Chain, 2003, p. 156).
- Estudio de viabilidad jurídica o legal. Un proyecto puede ser viable tanto por tener un mercado asegurado como por ser técnicamente factible. Sin embargo podrían existir algunas restricciones de carácter legal que impedirían su funcionamiento en los términos que se pudiera haber previsto, no haciendo recomendable su ejecución. Por ejemplo, limitaciones en cuanto a su localización, tasa de impuestos (tributación), publicidad, uso del producto, entre otros (Chain & Chain, 2003, p. 157).
- Estudio de factibilidad organizacional. Su objetivo es principalmente definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional (Chain & Chain, 2003, p. 157).
- Estudio de viabilidad financiera. Determina en último término la aprobación o rechazo del proyecto. En este estudio se mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido en unidades monetarias (Chain & Chain, 2003, p. 157).

Otra forma de enfocar los proyectos es considerándolos desde el punto de vista de la Ingeniería Económica, equivalente a los estudios de factibilidad de Chain & Chain citados anteriormente, porque la formulación de un proyecto bajo este enfoque requiere cuatro etapas: Análisis técnico que se refiere a la factibilidad operacional de la alternativa; Análisis económico que se refiere a la factibilidad económica de la alternativa, o sea, la determinación de los méritos económicos del proyecto; Análisis financiero que se refiere a la disponibilidad y origen de los fondos necesarios para realizar el proyecto; y Análisis de intangibles que se refiere a considerar los efectos no cuantificables de un proyecto – aspectos legales, opinión pública, nombre,

factores ecológicos y ambientales, leyes cambiantes, situación política, entre otros. (Varela, 1990, p. 133)

1.6.3 Referente legal. El establecimiento y funcionamiento de empresas de carácter privado, está garantizado a partir de la Constitución Política y su desarrollo a través de Leyes y Decretos.

A continuación se presenta la normatividad vigente más relevante:

Constitución Política Colombiana

La Carta Magna Colombiana en su Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. De otra parte, la misma Constitución en su Artículo 58 se refiere a los derechos de propiedad y consagra como derechos de los colombianos, la propiedad privada. (El Pueblo de Colombia, 1991)

Ley 905 de 2004

Esta norma modificó la Ley 590 de 2000 (Ley MYPIME) sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Los nuevos instrumentos de apoyo creados por esta norma, incluye: (i) El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (FOMYPIME); (ii) Acceso a los mercados de bienes y servicios; (iii) Acceso a los mercados financieros; (iv) Creación de empresas (El Congreso de la República de Colombia, 2004)

Ley 1014 de 2006

Se conoce como Ley de fomento a la cultura del emprendimiento. Es una norma que hace énfasis en el fomento y creación de vínculos entre los sistemas educativo y productivo a través de la cátedra de emprendimiento con el objetivo de contribuir a la desarrollo de la economía colombiana y fomentar la cultura de la asociatividad.

El vínculo que se crea entre el sector industrial y educativo se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de formular planes de negocio en lugar de trabajos de grado. (El congreso de la república de Colombia, 2006)

Con respecto a la industria gastronómica se deben considerar las siguientes normas:

Norma Técnica Colombiana NTC ISO 22000

Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de Inocuidad de los alimentos en la cadena alimentaria cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la Inocuidad de los alimentos con el objeto de asegurar que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano. La Norma es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y que estén implicadas en cualquier parte de la cadena alimentaria y quieran implementar sistemas que consistentemente suministren productos inocuos. Esto significa que el cumplimiento de cualquier requisito de esta norma se puede lograr mediante el uso de recursos internos y/o externos. (Instituto Colombiana de Normas Técnicas y Certificación, 2005)

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS – USNA – 007

La Norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio con el fin de proteger la salud del consumidor. La Norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, a los productos procesados, cocinados y pre cocidos, que se expenden en servicios de comida y a todas aquellas áreas donde se manipulen alimentos, tanto en su procesamiento, recepción de materias primas, almacenamiento, transporte y comercialización. (Instituto Colombiana de Normas Técnicas y Certificación, 2005)

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS – 1363 – 2005 – Pan. Requisitos generales.

La Norma contiene las distintas clasificaciones del producto, las técnicas de muestras para control biológico y el diagrama de flujo para la fabricación de pan. (Instituto Colombiana de Normas Técnicas y Certificación, 2005)

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio es de carácter descriptivo caracterizado por la delimitación del mercado y la descripción de su funcionamiento a través de sus variables más importantes como consumidores, productores u organizaciones que operan en el mercado de las panaderías; en la estimación del comportamiento de la muestra en una población específica; en la determinación de la forma cómo los posibles clientes perciben las características del producto; También en la determinación del grado de asociación de las variables de mercado (oferta, demanda, precio) que constituyen las bases para realizar las proyecciones de la demanda.

1.7.2 Método de investigación. En este trabajo de grado se utilizarán dos métodos de investigación:

A. Inductivo, porque se aplicará en él las características de observación, registro de hechos, análisis y clasificación de los hechos, llegando finalmente a la generalización.

B. Deductivo, porque partiendo de instrumentos científicos como la encuesta se puede inferir características de tipo particular, sobre todo en el estudio del mercado.

1.7.3 Fuentes de información. Las fuentes de información serán de dos tipos: primarias y secundarias.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Los datos primarios se obtendrán mediante entrevistas y encuestas a posibles clientes, así como a empresarios del sector de panaderías.

El Universo estará compuesto por las personas que habiten la Comuna donde se desarrollara el proyecto.

El tamaño de la muestra para aplicar las encuestas se calculará con un grado de confiabilidad del 95%, equivalente a $Z = 1,96$ en la Distribución Normal Estándar o “t de Student”; y un margen de error del 5% (0,05). Para ello se aplicará la siguiente expresión estadística:

$$T_m = \frac{NZ^2PQ}{[E^2(N-1)] + (Z^2PQ)}$$

Donde:

T_m = Tamaño de la muestra

N = Universo

$Z = 1,96$ para una confiabilidad del 95%

E = error admisible en este caso 5%

P = Probabilidad de éxito = 0,5

Q = Probabilidad de fracaso ($1-P$) = 0,5

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Los datos secundarios se obtendrán mediante consulta de documentos técnicos, libros de diversos autores relacionados con el tema, pagines web de las empresas del sector, trabajos de grado, entre otros.

1.7.4 Tratamiento de la información. La información recopilada se procesará en hojas electrónicas (Excel)

1.7.5 Presentación de resultados. Los resultados del procesamiento de datos se presentarán en tablas y gráficos.

Al finalizar la investigación se espera tener como producto final un documento con el Plan de Negocio, siguiendo el protocolo definido por la Universidad, para este tipo de trabajo de grado.

2 ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

El principal objetivo del estudio de mercado es generar información sobre la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el producto y el precio al cual están dispuestos a obtenerlo.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

El negocio panadero en Colombia ha sido calificado por el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería como un negocio versátil y con grandes oportunidades, pero que debe asumir los cambios frecuentes en los hábitos del consumidor. En el país hay alrededor de 25 mil panaderías y pastelerías, que registran ventas superiores a los 3 billones de pesos. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Análisis de las fuerzas del mercado del sector

Este análisis permite estudiar cinco grandes categorías, que influyen en la competitividad de una empresa en un determinado sector de industria. Fueron definidas por Michael Porter en 1978. Ellas son

- Riesgo de ingreso. (Amenaza de entrada de nuevos competidores)
- Rivalidad entre los competidores.
- Riesgo de sustitución. (Amenaza de productos sustitutos)
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores

Para el sector panadero, las respuestas de las cinco fuerzas de mercado fueron:

- Riesgo de ingreso: 1,96
- Rivalidad entre competidores: 3,75

- Riesgo de bienes sustitutos: 4,5
- Poder de negociación de proveedores: 1,38
- Poder de negociación de compradores: 2,5

Riesgo de ingreso

Las barreras de la entrada al sector panificador están en el rango de medio altas porque implica un riesgo bajo a la entrada de nuevos competidores. Pero si se analizan las políticas gubernamentales, el nivel de aranceles es medio bajo, el de subsidios es inexistente; las regulaciones y el marco legal se encuentran en equilibrio y por lo tanto tienden a seguir siendo bajos; la respuesta de los rivales en nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento se hallan en equilibrio, por tanto, el nivel total es de 1,96, lo que quiere decir que es bajo el nivel de riesgo de ingreso de nuevos actores en el sector. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Rivalidad entre los competidores existentes

La concentración de costos fijos o costos de cambio es alta; el nivel de concentración, las barreras a la salida son medio altos; el incremento en la capacidad y velocidad de crecimiento del sector se encuentran en equilibrio; y la presencia extranjera, en medio bajo. Con un puntaje total de 3,75 se puede afirmar que el nivel de rivalidad está entre la zona de equilibrio y la zona medio alto. (Universidad del Rosario. Industria Panificadora. Analisis del Sector, 2017)

Amenaza de bienes sustitutos

Existe un alto grado de demanda hacia bienes sustitutos demostrado con el puntaje total de 4, 50 que es alto, es decir, es una amenaza para el sector por lo que se requiere poner en práctica nuevas estrategias. El sector panadero presenta unas barreras de entrada de escala medio alta e igualmente las barreras de salida, aunque son un poco mayores las primeras debido a que se necesita una tecnología avanzada en maquinaria para obtener una variedad del pan y derivados de los

insumos, una experiencia alta y un posicionamiento de marca en el sector para obtener unos rendimientos superiores. Las barreras de salida tienen un nivel alto en las interrelaciones estratégicas y un nivel bajo en las barreras emocionales, esto se puede dar ya que hay concentración de productos similares en el sector, además, las restricciones socio-gubernamentales están en equilibrio, lo que indica que el sector panadero se encuentra en rendimientos elevados y riesgosos. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Esto se puede argumentar con algunas razones como:

Es alto el nivel de interrelaciones estratégicas ya que deben tener relación estrecha con supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y demás canales de distribución para abastecer la demanda. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

La tecnología que se necesita es con hornos de calidad y maquinaria que lleve a realizar no solo el proceso del pan, sino los demás procesos que se obtienen como los pastelitos, las tostadas, los ponqués ya que este sector requiere de gran variedad para obtener mejores rendimientos y ser más competitivo. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Es un producto que se encuentra dentro de la canasta familiar, básico para la alimentación, por ello se debe abastecer la demanda y saber acerca de las necesidades del cliente. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Es más factible una integración hacia atrás debido a que es fácil de fabricar en el hogar o puede ser hecho hasta por los mismos supermercados, por ello tiene bastantes sustitutos lo que hace más inestable los rendimientos. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Poder de negociación de los proveedores

En el sector panificador el nivel del grado de concentración, la presión de sustitutos, el costo de cambio, la información del proveedor sobre el comprador son bajos; de

otra parte, tanto el nivel de ventaja de los productos, la importancia del insumo en procesos, como la amenaza de integración hacia adelante son medio bajos; de ahí que el poder de negociación sea bajo ya que existen muchos proveedores, por ello el puntaje obtenido es de 1,38 , dado que el sector panadero es el que tiene mayor poder. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

Poder de negociación de los compradores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, el grado de concentración y el costo de cambio son altos; la facilidad de integración hacia atrás existe; los compradores devengan bajos márgenes como resultado que los productos ofrecidos no generan alta rentabilidad; es muy importante el proveedor para el comprador y no es fácil obtener información del comprador sobre el proveedor. El puntaje obtenido es de 2,50, lo que permite inferir que los compradores no tienen un poder de negociación amplio, ya que éste lo tiene el sector mismo, debido a que es baja la importancia del proveedor para el comprador y a que es poca la información que el comprador obtiene del proveedor. (Tamayo, Prieto, Silva, & Rodríguez, 2011)

2.3 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Los mercados, en función de la cantidad de oferentes y demandantes, adoptan diversos formatos a los cuales se les denomina *estructuras de mercado*. (Rodríguez, Ponssa & Abrego, 2016)

En el siguiente cuadro se presenta un esquema de la estructura de mercado en función de la oferta y demanda de un producto:

Cuadro 2. Estructura de mercado en función de oferta y demanda

	O F E R T A		
DEMANDA	MUCHOS	POCOS	UNO

MUCHOS	Competencia perfecta	Oligopolio	Monopolio
POCOS	Oligopsonio	Oligopolio bilateral	Monopolio parcial
UNO	Monopsonio	Monopsonio parcial	Monopolio bilateral

Fuente: (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 4)

A continuación se describen las características de las más importantes estructuras de mercado: competencia perfecta, oligopolio y monopolio.

- **Competencia Perfecta.** Un mercado perfectamente competitivo, aparte de contar con muchos oferentes y demandantes, debe cumplir con 4 condiciones:
 - a) Las empresas venden un producto estandarizado (homogéneo), es decir, que los productos que venden las diferentes empresas son sustitutos perfectos. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 4)
 - b) Las empresas son precio-aceptantes, esto es, las empresas consideran el precio de mercado como dado, no pudiendo influir sobre él. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 5)
 - c) Los factores de producción son perfectamente móviles a largo plazo, es decir, la empresa puede conseguir los factores de producción que necesite y deshacerse de ellos si la rentabilidad no es la esperada. Se lo conoce como libertad de entrada y salida del mercado. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 5)
 - d) Las empresas y consumidores tienen información perfecta, es decir, se conocen las oportunidades, las calidades de los productos de forma perfecta y completa. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 5)

Estas condiciones rara vez están presente en su totalidad, salvo en muchos de los mercados agrícolas, en las que están presentes casi todas la condiciones. Un rasgo interesante de los mercados de competencia perfecta es que la elasticidad-precio de la demanda es infinita, es decir, si una empresa eleva el precio aunque sea levemente, pierde todas sus ventas. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 6)

- **Oligopolio.** El oligopolio se refiere a una industria en la cual hay unos pocos vendedores importantes, que generan toda o casi toda la producción. Generalmente implica conductas colusorias entre los competidores, es decir acuerdos concertados para maximizar sus beneficios o poder producir el efecto de impedir, restringir o falsear a la competencia. Un ejemplo son las empresas prestadoras de servicio de telefonía celular móvil. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 6)
- **Monopolio.** Es una estructura de mercado en la que el único vendedor de un producto que no tiene sustitutos cercanos abastece a todo el mercado. El rasgo clave que distingue al monopolio es que el monopolista controla significativamente el precio que cobra. El monopolio puede provenir de cuatro fuentes: (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 6)
 - a) Control exclusivo de factores de producción importantes (Ejemplo: un yacimiento de algún mineral propiedad de una sola empresa). (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 6)
 - b) Economías de escala. Se da cuando la manera menos costosa de abastecer al mercado es concentrar la producción en una única empresa. También se denomina monopolio natural. (Ejemplo: la provisión de energía eléctrica). (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 7)
 - c) Patentes. Son los derechos sobre invenciones que les permite al titular beneficiarse de forma exclusiva con su comercialización. Un ejemplo podría ser el de algún medicamento de uso veterinario. (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 7)
 - d) Licencias o concesiones del Estado. En estos casos, la licencia o permiso que otorga el Estado es para una sola empresa. Generalmente se fundamentan en la existencia de economías de escala, es decir no hay lugar para dos (Ejemplo: concesión de un restaurante en una terminal de transporte); sin embargo también abundan otros casos en los que las economías de escala no son claras (Ejemplo: revisión técnica vehicular). (Rodríguez, Ponssa, & Abrego, 2016, p. 7)

2.3.1 Análisis de la demanda. Para el estudio de la demanda se calcula primero el tamaño de la muestra teniendo como dato la población entre los 20 y 54 años, del Pizamos Tercer Milenio donde estará ubicada la panadería. Aplicando la fórmula estadística se tiene:

$$Tm = \frac{NZ^2PQ}{[E^2(N-1)] + (Z^2PQ)} = \frac{7332 * (1,96^2) * 0,50 * 0,50}{[(0,05^2) * (7332 - 1)] + (1,96^2) * 0,50 * 0,50} = 365$$

Es decir, el número total de encuestas a aplicar es de 365.

En Anexos se presenta el formato de la encuesta aplicada en el Pizamos Tercer Milenio de la Comuna 21 de Cali.

2.3.1.1 Análisis de las respuestas de la encuesta.

PREGUNTA 1: Género.

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta

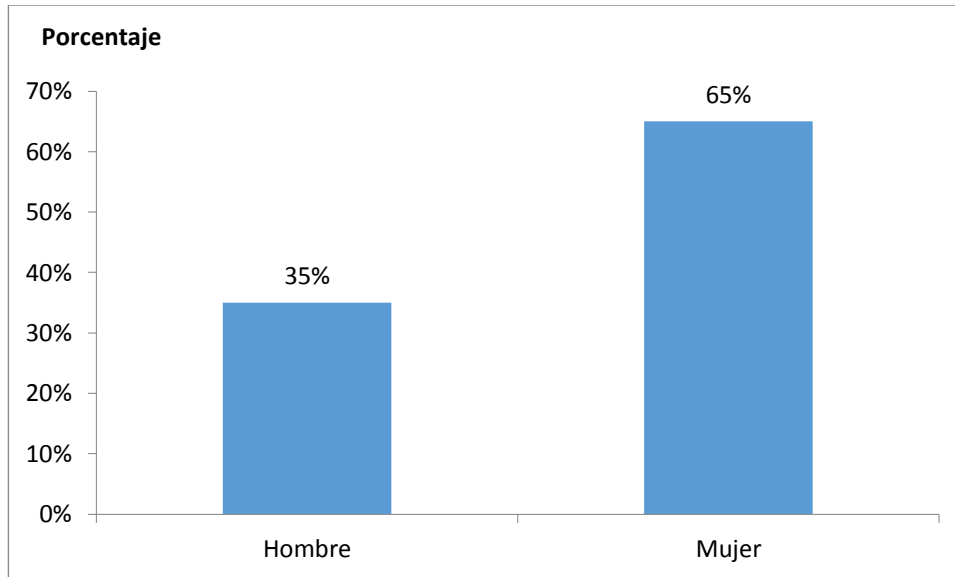
Tabla 1. Género

Género	No	Porcentaje
Hombre	128	35%
Mujer	237	65%
Total	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Género



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 65% del personal encuestado es de género femenino (mujeres) que es la tendencia poblacional del barrio Pizamos Tercer Milenio.

PREGUNTA 2 Edad

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta:

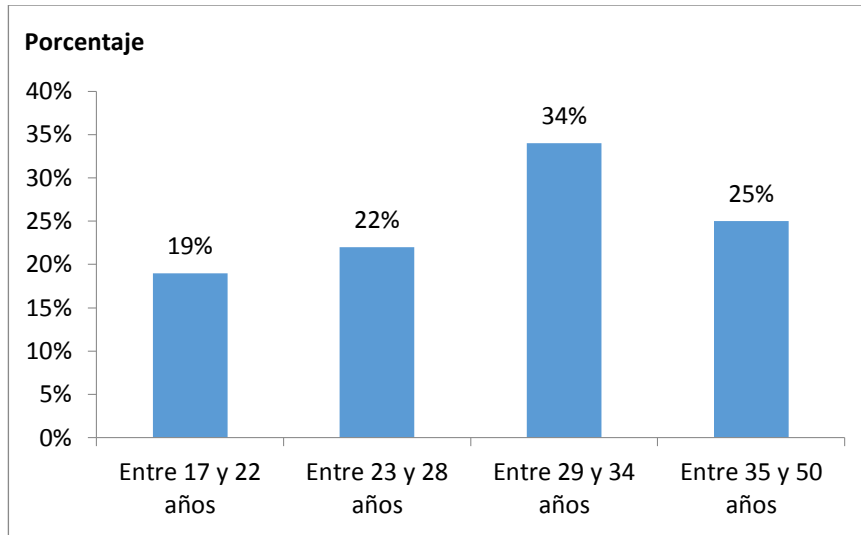
Tabla 2. Edad

Rango de edad	No	Porcentaje
Entre 17 y 22 años	69	19%
Entre 23 y 28 años	80	22%
Entre 29 y 34 años	124	34%
Entre 35 y 50 años	92	25%
Total	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico

Gráfico 2. Edad



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 75% del personal encuestado está en un rango de edad de entre 17 y 34 años.

PREGUNTA 3: ¿Cuántas personas conforman su hogar?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta.

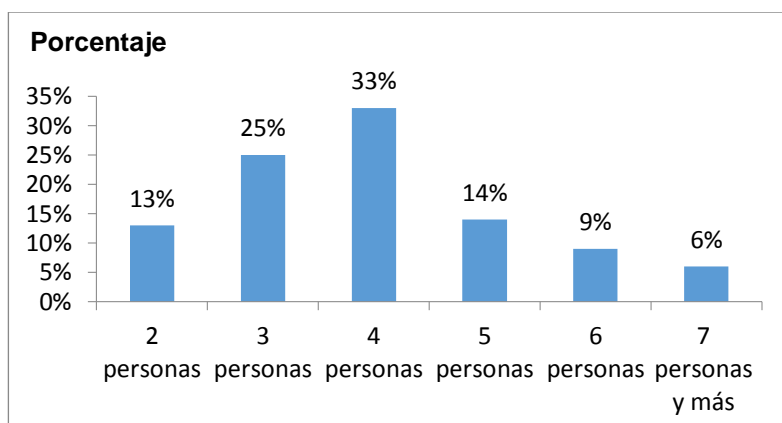
Tabla 3. Número de personas que conforman el hogar

Número de personas	No	Porcentaje
Dos personas	47	13%
Tres personas	91	25%
Cuatro personas	120	33%
Cinco personas	51	14%
Seis personas	33	9%
Siete personas y más	23	6%
Total	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Número de personas que conforman el hogar



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 71% de los hogares de las personas encuestadas están integrados por entre 2 a 4 personas mientras que 29% restante está integrada por entre 5 y 7 personas o más.

PREGUNTA 4: ¿En su hogar cuántos niños hay?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta

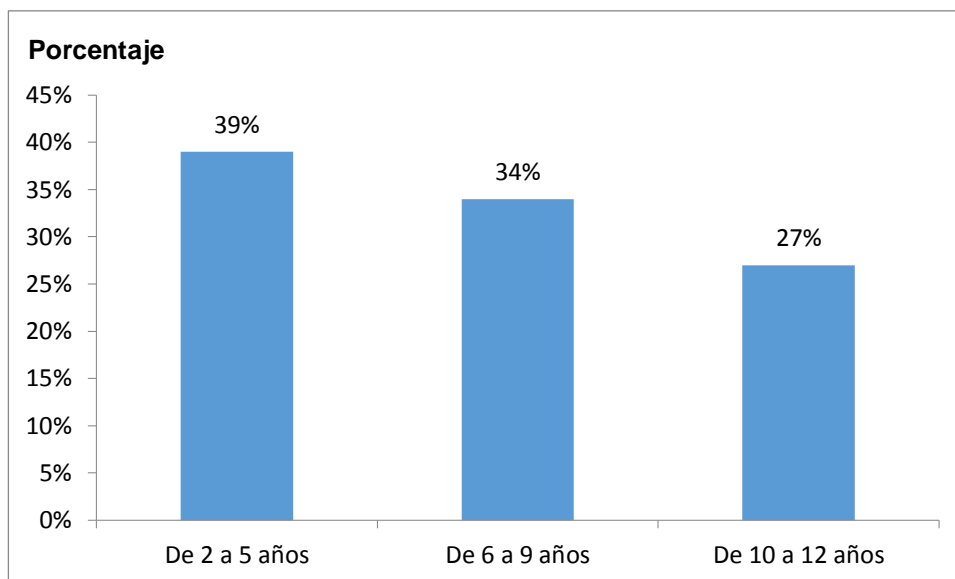
Tabla 4. Número de niños en el hogar

Número de niños	No	Porcentaje
De 2 a 5 años	142	39%
De 6 a 9 años	124	34%
De 10 a 12 años	99	27%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Número de niños en el hogar



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que en el 73% de los hogares de las personas encuestadas residen niños de entre dos a 9 años

PREGUNTA 5: ¿En qué lugares usted compra el pan?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta.

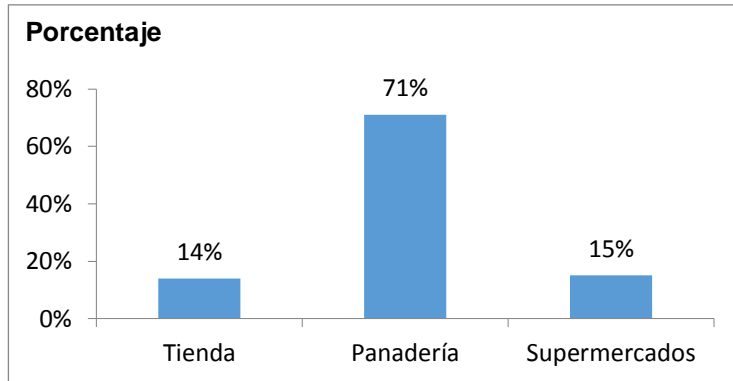
Tabla 5. Lugares en los cuales se compra pan

Lugares	No	Porcentaje
Tienda	51	14%
Panadería	259	71%
Supermercados	55	15%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Lugares en los cuales se compra pan



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 71% del personal encuestado adquiere el pan en las panaderías

PREGUNTA 6: ¿Razón para comprar pan en ese lugar?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta.

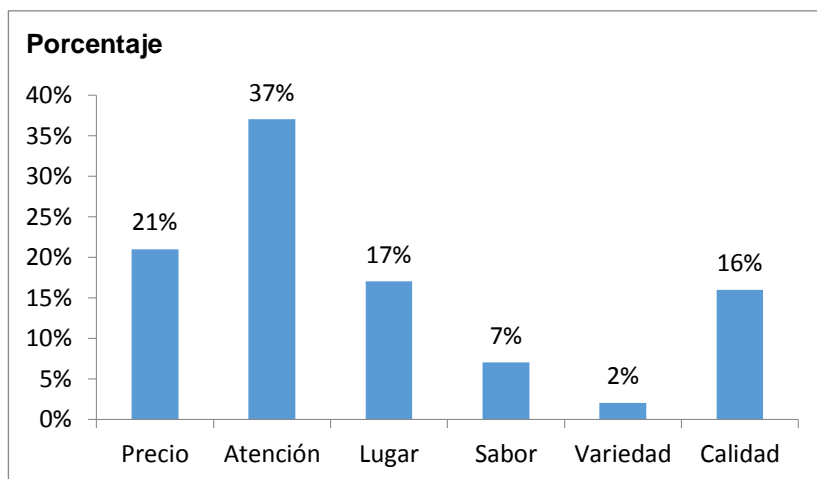
Tabla 6. Razón para comprar pan en ese lugar

Razón	No	Porcentaje
Precio	77	21%
Atención	135	37%
Lugar	62	17%
Sabor	26	7%
Variedad	7	2%
Calidad	58	16%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Razón para comprar pan en ese lugar



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 25% del personal encuestado buscan características propias del producto como es calidad, sabor y variedad; el 21% precio y el 54% por factores asociados al lugar y la atención.

PREGUNTA 7: ¿Con qué frecuencia compra pan?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta

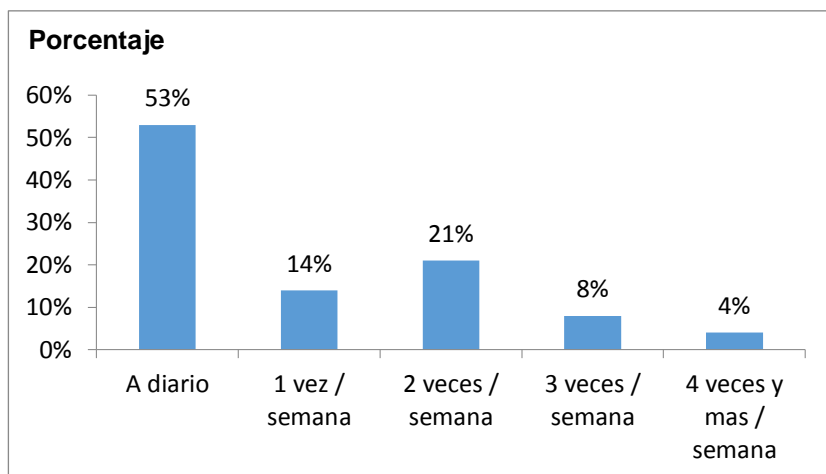
Tabla 7. Frecuencia de compra de pan

Frecuencia	No	Porcentaje
A diario	193	53%
1 vez / semana	51	14%
2 veces / semana	77	21%
8 veces / semana	29	8%
4 veces y más / semana	15	4%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Frecuencia de compra de pan



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 53% de los encuestados compran pan a diario; seguido de 2 veces /semana con el 21%; en tercer lugar y con el 14% se ubican los que compran pan, una vez por semana.

PREGUNTA 8: ¿Cuántos panes consume su familia a la semana?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta.

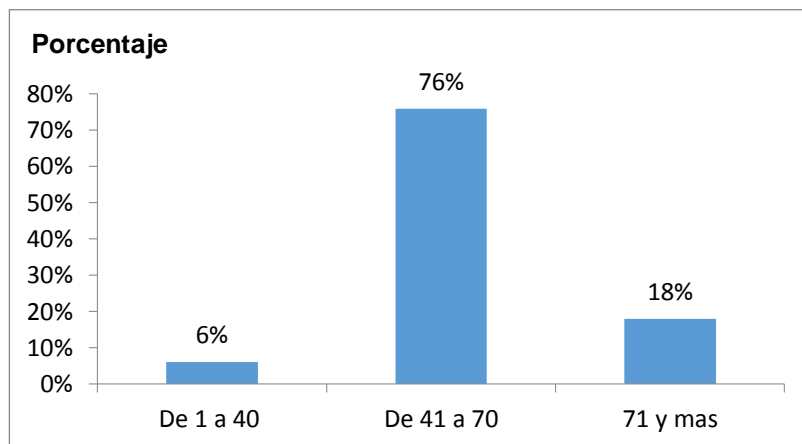
Tabla 8. Número de panes que consume la familia a la semana

Numero de panes / semana	No	Porcentaje
De 1 a 40	22	6%
De 41 a 70	277	76%
71 y mas	66	18%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Número de panes que consume la familia a la semana



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 76% de los encuestados manifiesta que en sus hogares se consume entre 41 a 70 panes a la semana, seguido del grupo que manifiesta que consumen 71, lo que representa 18% y un tercer grupo consumo de 1 a 40 panes a la semana, lo que da un 6%.

PREGUNTA 9: ¿Cuánto paga por un pan?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta

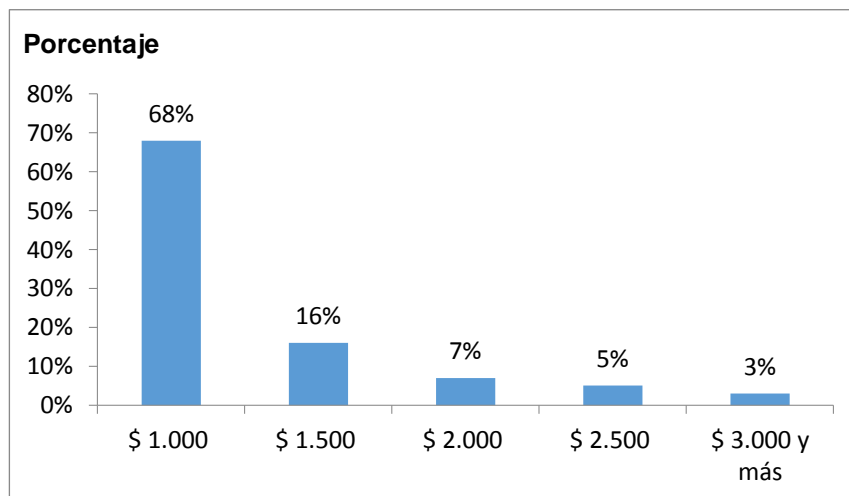
Tabla 9. Precio que se paga por un pan

Precio	No	Porcentaje
\$ 1.000	248	68%
\$ 1.500	58	16%
\$ 2.000	26	7%
\$ 2.500	18	5%
\$ 3.000 y más	15	3%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 9. Precio que se paga por un pan



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 68% de los encuestados manifiesta que paga \$1.000 por un pan mientras que el 16% paga \$1.500, entre más aumente el precio, se ve que se disminuye el consumo.

PREGUNTA 10: ¿Sus niños consumirían panes con figuras de animales?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta.

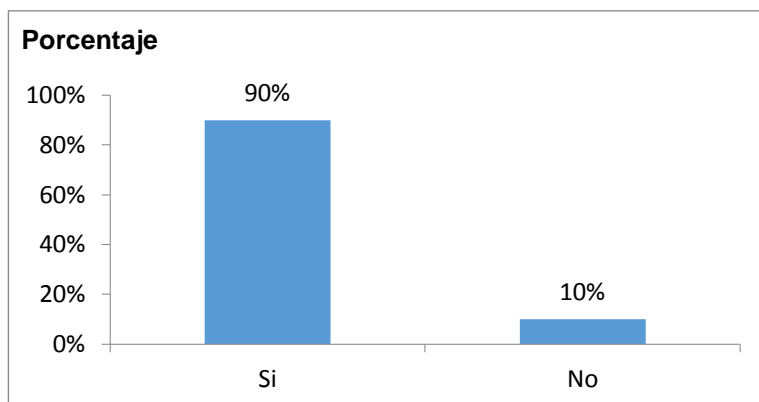
Tabla 10. Consumo de panes con figuras de animales destinados a niños

Opción	No	Porcentaje
Si	330	90%
No	35	10%
Total	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Consumo de panes con figuras de animales destinados a niños



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 90% de los encuestados manifiesta que los niños si consumirían pan con figuras de animales, lo que se convierten en una gran oportunidad para los propietarios, porque es un elemento innovador en la panadería.

PREGUNTA 11: ¿Si existiera otra panadería en el barrio usted compraría pan en ese local?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta

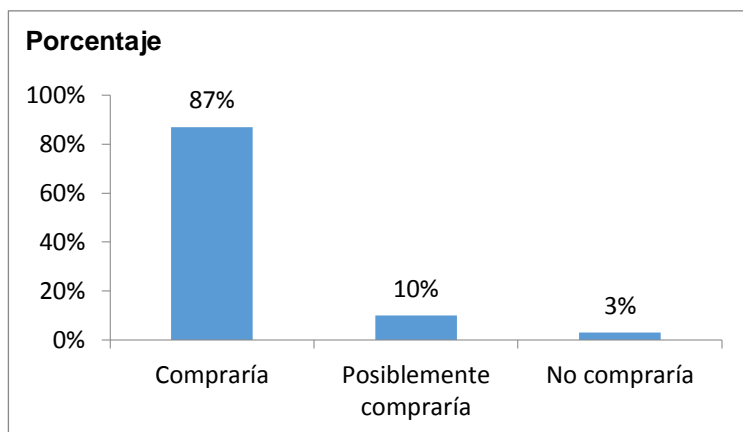
Tabla 11. Disposición de compra en otra panadería

Opción	No	Porcentaje
Compraría	318	87%
Posiblemente compraría	37	10%
No compraría	10	3%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico:

Gráfico 11. Disposición de compra en otra panadería



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 87% de los encuestados manifiesta que si estaría dispuesto a comprar en una nueva panadería; el 10% posiblemente lo haría y tan solo 3% no lo haría.

PREGUNTA 12: ¿A qué hora prefiere usted comprar el pan?

En la tabla siguiente se presenta el número y fracción porcentual de las respuestas de los encuestados a la pregunta.

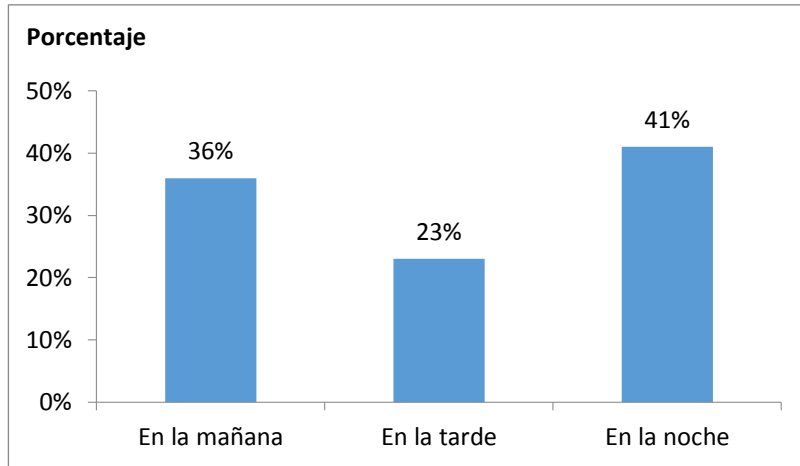
Tabla 12. Hora preferida para compra de pan

Opción	No	Porcentaje
En la mañana	131	36%
En la tarde	84	23%
En la noche	150	41%
TOTAL	365	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los datos de la tabla anterior se construye el siguiente gráfico

Gráfico 12. Hora preferida para compra de pan



Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN DE DATOS

La tabla y gráfico anteriores muestra que el 41% de los encuestados prefiere comprar en horas de la noche, seguida de las horas de la mañana con el 36%.

2.3.2 Análisis de la oferta. En el barrio Pizamos Tercer Milenio funcionan cuatro panaderías cuyos nombres y direcciones se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Relación de panaderías que funcionan en el Barrio Pizamos Tercer Milenio

Nombre del negocio	Dirección
Panadería Oriana	Cra 28 E # 122 F 16
Panadería Tortas & Pan	Cra 28 F 5 # 122 – 30
Panadería Rico Pan	Cra A4 # 28 D 11
Panadería Sol de Oriente	Cra 28 E # 122 F 34

Fuente: Elaboración propia

Estos negocios son los competidores directos que enfrentaría la Panadería Panda Rico S.A.S y aunque posiblemente puedan presentar deficiencias considerables, no se debe subestimar su experiencia en el mercado local

2.4 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

2.4.1 Clientes. Según la encuesta realizada los clientes potenciales son las personas que residen en el Barrio Pizamos Tercer milenio de la comuna 21, siendo hombres y mujeres presuntamente trabajadoras quienes prefieren realizar las compras de pan en las panaderías en horas de la noche ya que están de regreso a sus hogares.

Uno de los aspectos más importantes que el cliente tiene en cuenta a la hora de comprar productos de panadería es la calidad del producto, la atención que recibe, el precio y el lugar.

2.5 PLAN DE MERCADEO

2.5.1 Producto. La panadería ingresará al mercado con dos productos destacados, uno es pan de trenza, y el otro, pan con figuras de animales, tal como se presenta en la siguiente figura.

Imagen 1. Pan trenzado y pan con figura de animales. Cali 2018



Fuente: Elaboración propia

2.5.1.1 Descripción de los productos.

- **Pan trenzado.** Su nombre en inglés es egg bread (pan de huevo), es un pan que recuerda al Zopf suizo. Es un pan de miga mullida pero suave y tierna, con un sabor magnífico gracias a la masa fermentada y la mantequilla. La corteza es firme y con un color típico que le dan las dos capas de huevo batido que se le colocan antes de hornear. Aunque lleva azúcar no es un pan muy dulce y combina con todo, dulce y salado muy bien o simplemente solito. Dura varios días en muy buen estado gracias a las bondades de la masa fermentada que le proporciona mucho sabor y frescura prolongada. Una característica del producto es que la trenza no se hace apretada, sino que se deja un poquito de espacio para que expanda tanto en la fermentación como en el horno (expanden mucho) y no se les dejar pasar de tiempo de cocción para que no pierdan la humedad interior.
- **Pan con figuras de animales.** Su preparación es similar al del pan de trenza. Se diferencian en la utilización arte manual y moldes con figuras de animales: tortugas, caimanes y osos.

2.5.2 Precio. Cualquier tipo de pan, bien sea de trenza o con figuras de animales su precio es de \$1.000.

2.5.3 Estrategia promocional. El objetivo de la estrategia promocional es aumentar la demanda del consumo de pan, por lo cual se realiza en dos momentos, uno, antes de entrar en operación y el otro en la fase de operación de la panadería.

En la tabla siguiente se presenta el plan de medios para promocionar los productos de la panadería.

Tabla 13. Presupuesto del plan de medios

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Tarjetas de presentación	2.500	80	200.000
Volantes	5.500	100	550.000
Pendones	4	100.000	400.000
Página web	1	300.000	300.000
Total			1.450.00

Fuente: Elaboración propia

En los volantes se informará que la Panadería Panda Rico S.A.S en fechas especiales realizará promociones de sus productos relacionados con la fecha especial como por ejemplo día del Amor y Amistad, Día de la mujer, Halloween, entre otras.

2.5.4 Estrategias de distribución. El canal de distribución que utilizará la Panadería Panda Rico S.A.S será directo, porque los productos serán elaborados y vendidos al cliente directamente en las instalaciones de la panadería. Sin embargo, más adelante cuando se tenga una base de datos de los clientes, se podría estudiar como estrategia de distribución, el servicio a domicilio.

2.5.5 Políticas de servicios. La política de servicios en la Panadería Panda Rico S.A.S estará fundamentada en los conceptos de calidad total y en el cumplimiento de las disposiciones emanadas del Ministerio de Salud y del INVIMA relacionadas con la manipulación, fabricación, almacenamiento y venta de productos alimenticios.

2.5.6 Tácticas de ventas. Se podría utilizar como estrategia de ventas utilizar la figura del descuento cuando la compra sea igual o superior a \$20.000.

3 ESTUDIO TÉCNICO

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 Producto. La panadería ingresará al mercado con dos productos, uno es pan de trenza, y el otro, pan con figuras de animales, tal como se presenta en la siguiente imagen.

Imagen 2. Pan trenzado y pan con figura de animales



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1 Descripción de los productos.

- **Pan trenzado.** Su nombre en inglés es egg bread (pan de huevo), es un pan que recuerda al Zopf suizo. Es un pan de miga mullida pero suave y tierna, con un sabor magnífico gracias a la masa fermentada y la mantequilla. La corteza es firme y con un color típico que le dan las dos capas de huevo batido que se le colocan antes de hornear. Aunque lleva azúcar no es un pan muy dulce y combina con todo, dulce y salado muy bien o simplemente solito. Dura varios días en muy buen estado gracias a las bondades de la masa fermentada que le proporciona mucho sabor y frescura prolongada. Una característica del producto es que la trenza no se hace apretada, sino que se deja un poquito de espacio para que expanda tanto en la

fermentación como en el horno (expanden mucho) y no se les dejar pasar de tiempo de cocción para que no pierdan la humedad interior.

- **Pan con figuras de animales.** Su preparación es similar al del pan de trenza. Se diferencian en la utilización de moldes con figuras de animales: tortugas, caimanes, osos.

3.1.1.2 Costos unitarios de producción. En la tabla siguiente se presentan los cálculos de los costos unitarios de producción.

Tabla 14. Costos unitarios de fabricación - Pan de trenza

PAN DE TRENZA						
Ingredientes	Medida	Precio	Cantidad para 240 panes de 120 gr	Valor 240 panes	Cantidad para 1 pan de 120 gr	Costo unitario (1 PAN)
Harina de trigo	Libra	800,0	20,0	16.000,00	0,083	66,67
Grasa Dianipan	Libra	2.000,0	2	4.000,00	0,008	16,67
Azúcar	Libra	1.500,0	1,2	1.800,00	0,005	7,50
Sal	Libra	270,0	1,20	324,00	0,005	1,35
Levadura	Libra	6.000,0	0,50	3.000,00	0,002	12,50
Esencia	mililitros	3,2	5	16,00	0,021	0,07
Maggi	Unidad	300,0	4	1.200,00	0,017	5,00
Huevos	Unidad	320,0	10	3.200,00	0,042	13,33
Cúrcuma	Libra	8.000,0	0,250	2.000,00	0,001	8,33
Cuajada	Libra	4.500,0	3,0	13.500,00	0,013	56,25
Mantequilla	Libra	13.980,0	2	27.960,00	0,008	116,50
Queso costeño	Libra	4.500,0	3	13.500,00	0,013	56,25
Agua	Litro	2,0	1.000	2.000,00	4,167	8,33
Electricidad	Kw	23,0		3.000	0,000	12,50
Gas	M3	23,0		3.000	0,000	12,50
Mano de obra 1	Hora	4688	2,75	12892	0,011	53,72
Mano de obra 2	Hora	1854	2,75	5098,5	0,011	21,24375
TOTAL				112.490,50	TOTAL	468,71

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Costos unitarios de fabricación - Pan con figuras de animales

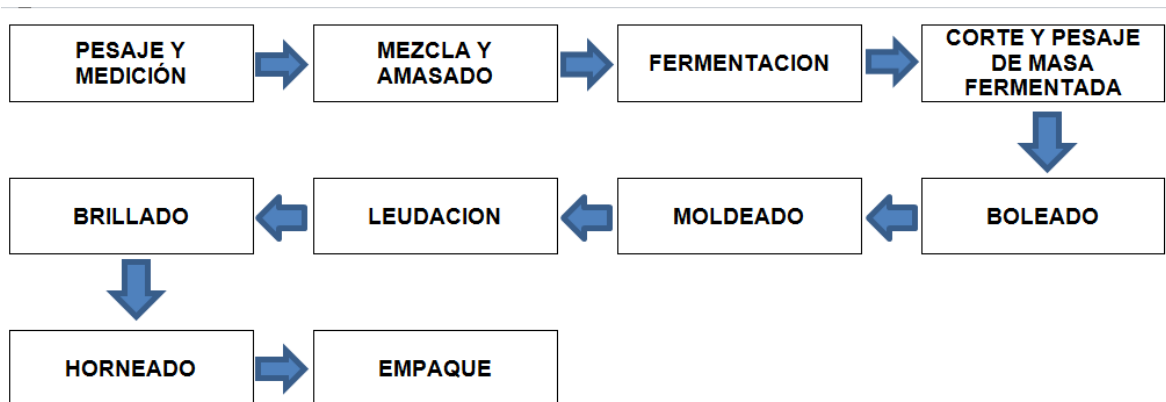
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES						
Ingredientes	Medida	Precio	Cantidad para 240 panes de 120 gr	Valor 240 panes	Cantidad para 1 pan de 120 gr	Costo unitario (1 PAN)
Harina de trigo	Libra	800,0	20	16.000	0,083	66,67
Grasa Dianipan	Libra	2.000,0	3	6.000	0,013	25,00
Azúcar	Libra	1.500,0	1,2	1.800	0,005	7,50
Sal	Libra	270,0	1,20	324	0,005	1,35
Levadura	Libra	6.000,0	0,5	3.000	0,002	12,50
Esencia	mililitros	3,2	5	16	0,021	0,07
Maggi	Unidad	300,0	4	1.200	0,017	5,00
Huevos	Unidad	320,0	12	3.840	0,050	16,00
Cúrcuma	Libra	8.000,0	0,250	2.000	0,001	8,33
Cuajada	Libra	4.500,0	3,0	13.500	0,013	56,25
Mantequilla	Libra	13.980,0	3	41.940	0,013	174,75
Queso costeño	Libra	4.500,0		0	0,000	0,00
Agua	Litro	2,0	1.000	2.000	4,167	8,33
Electricidad	Kw	23,0	3.000	3.000	12,500	12,50
Gas	M3	23,0	3.000	3.000	12,500	12,50
Mano de obra 1	Hora	4.688	2,75	12.892	0,011	53,72
Mano de obra 2	Hora	1.854	2,75	5.099	0,011	21,24
			TOTAL	115.611	TOTAL	481,71

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Diagramas de procesos.

3.1.2.1 Proceso de elaboración de pan. En la Panadería Panda Rico S.A.S, el proceso de elaboración de pan en cualquiera de sus versiones es el que se presenta en la siguiente figura que representa el diagrama de flujo, siguiendo los lineamientos del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de pan



Fuente: Elaboración propia

- **Descripción de las tareas del proceso**

1. **Pesaje y medición.** Se hace de acuerdo con las cantidades establecidas en la respectiva fórmula del producto. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)
2. **Mezcla y amasado.** Los objetivos de la mezcla son lograr una distribución correcta de los ingredientes y un adecuado desarrollo del gluten. Tanto la mezcla como el amasado pueden efectuarse en forma manual, mecánica o combinada y los métodos más empleados son el directo, donde los ingredientes se mezclan todos al mismo tiempo; y el de esponja en el cual se mezcla inicialmente solo una parte de los ingredientes, completando la mezcla después de la fermentación. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)
3. **Fermentación.** La masa se coloca en un cuarto con temperatura y humedad controladas. En estas condiciones los almidones se transforman en azúcares y éstos en alcohol y gas carbónico. Este proceso de fermentación hace que el volumen del pan aumente. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)
4. **Corte y pesaje de masa fermentada.** Luego de la fermentación se divide la masa en tantas porciones como panes se vayan a fabricar. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)
5. **Boleado.** Con cada porción se hace una bola compacta. Este paso es generalmente manual y se realiza presionando la masa con la palma de la mano en

forma circular; esto se hace con el fin de que los trozos de masa reposen antes de ser formados. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

6. **Moldeado.** Cada bola se extiende con el rodillo y se procede a elaborar el molde que corresponda al tipo de pan que se desea. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

7. **Leudación.** Los panes moldeados se colocan nuevamente en el cuarto de fermentación donde crecen un poco, a temperatura de 30°C a 35°C. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

8. **Brillado.** Los panes se brillan aplicándoles una mezcla que generalmente es de huevo y agua; esta aplicación se hace con una brocha común. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

9. **Horneado.** Finalmente los panes se colocan en el horno a una temperatura acorde con el tamaño y el tipo de pan (a mayor tamaño menor temperatura y viceversa). (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014) (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

10. **Empaque.** No todos los panes se empacan, pero cuando esto se hace deben tenerse en cuenta los siguientes cuidados: (i) No empacar los panes mientras están aún calientes (27°C a 30°C); (ii) empacar con polietilenos que no tengan polímeros tóxicos. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

3.1.2.2 Proceso en detalle de la elaboración de pan. El proceso se inicia con un pesaje de 25 kg de materia prima para verificar su estado ideal para el proceso en un tiempo de 5 minutos; una vez ya inspeccionado se mezclan los 25 kg de producto en un lapso de 15 minutos, ya mezclado el producto se procede a cortar 20 pedazos en la cortadora y hecho esto se amolda el producto por 15 minutos; luego de esto se colocan las latas en la mesa esto toma 4,30 minutos; se coloca el producto crudo de 240 panes en las latas proceso que toma 13,30 minutos. Una vez terminado esto se colocan en las racks en 4,30 minutos para fermentarlas en el leudador un tiempo de 20 minutos; ya fermentado el producto se procede a hornearlo en un lapso de 40 minutos; se inspecciona por 2 minutos y después del horneado se verifica el estado de los productos en 2 minutos. Una vez hecho este control se deja enfriar el producto por 20 minutos y es transportado y acomodado en las vitrinas exhibidoras en un tiempo de 1,00 minutos.

En la figura siguiente se presenta el diagrama del proceso de la elaboración del pan:

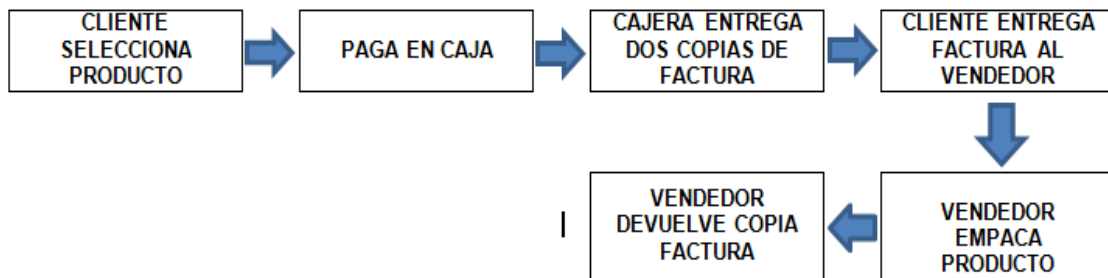
Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de elaboración del pan

Tarea	Nro del proceso	Oper	Insp	Tran	Dem	Alm	Mix	Dist en mts	Cantidad	Unidad	Tiempo (Minut)
Pesaje	1	●							25	Kg	4,00
Mezclado	1	↓							25	Kg	15,00
Cortado	1	↓							1,25	Kg	8,00
Reposo	1	↓							25	Kg	15,00
Amoldado	1	↓							25	Kg	15,00
Colocacion de las latas hacia la mesa	1	↓							25	Kg	4,00
Colocacion del producto crudo en las latas	1	↓							25	Kg	13,00
Colocación de las latas hacia las racks	1	↓							25	Kg	3,00
Fermentación de la masa	1	↓							25	Kg	20,00
Horneado	1	↓							2	Horneadas	40,00
Inspección	2		→						2	Inspecciones	2,00
Enfrado	1		←						25	Kg	20,00
Transporte y acomodado del pan en las vitrinas	6						→	6	1	Transporte	1,00
Descripción del proceso en números: 1 = operación; 2 = Inspección; 3 = Transporte; 4 = Demora; 5 = Almacenamiento; 6 = Proceso mixto								Tiempo total transcurrido		160,00	
								Tiempo en Horas y minutos		2,40	
								DOS HORAS Y 40 MINUTOS			

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.3 Proceso de servicio al cliente. En la Panadería Panda Rico S.A.S, el proceso de servicio al cliente es el que se presenta en la siguiente figura que representa el diagrama de flujo.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

Descripción de las tareas del proceso

1. **Cliente selecciona producto.** El cliente selecciona el producto que se encuentra en exhibición en las vitrinas del mostrador.
2. **Cliente paga en caja pedido.** El cliente se acerca a la caja e informa a la cajera el pedido a llevar. La cajera recibe el dinero.
3. **Cajera entrega dos copias de factura.** Una vez que cajera recibe el dinero elabora facturas. Original la archiva y devuelve al cliente dos copias de la factura.
4. **Cliente entrega facturas al vendedor.** El cliente entrega al vendedor las dos copias de la factura. Con ellas el vendedor selecciona el producto en las cantidades registradas en la factura.
5. **Vendedor empaca producto.** Vendedor entrega al cliente el producto en las cantidades registradas en la factura, debidamente empacado en bolsas. Vendedor archiva una copia de la factura.
6. **Vendedor devuelve copia factura.** Vendedor entrega al cliente la otra de las copias de la factura, debidamente sellada con “ENTREGADO”

3.1.3 Selección y dotación de equipo para la prestación del servicio. En las tablas siguientes se presenta la relación del equipo necesario para el funcionamiento de la Panadería Panda Rico S.A.S.

3.1.3.1 Equipo para fabricación de pan. En la tabla siguiente se presenta la relación de equipo para la fabricación de pan.

Tabla 16. Relación de equipo para fabricación de pan

Equipo de panadería	Vr unitario (\$)	Cantidad.	Vr total (\$)
Balanza de precisión	345.990	1	345.990
Bandeja de acero	17.000	10	170.000
Batidora	2.000.000	1	2.000.000
Batidora – Amasadora	4.300.000	1	4.300.000
Colador de acero inoxidable	15.500	2	31.000
Cortadora de masa	660.000	1	660.000
Cuarto de crecimiento	4.800.000	1	4.800.000
Estante M.P	650.000	2	1.300.000
Horno con control de tiempo y temperatura	7.200.000	1	7.200.000
Mesas de acero	170.000	3	510.000
Molde de acero cuadrado de 1 1/2 lb	15.500	4	62.000
Molde de acero cuadrado de 1 lb	13.500	4	54.000
Molde de acero cuadrado de 1/2 lb	11.800	4	47.200
Molde de acero cuadrado de 1/4 lb	9.600	4	38.400
Molde de acero cuadrado de 2 lb	17.500	4	70.000
Molde de acero redondo de 1 1/2 lb	11.600	4	46.400
Molde de acero redondo de 1 lb	10.200	4	40.800
Molde de acero redondo de 1/2 lb	8.600	4	34.400
Molde de acero redondo de 1/4 lb	7.800	4	31.200
Molde de acero redondo de 1/8 lb	3.900	4	15.600
Molde de acero redondo de 2 lb	12.400	4	49.600
		TOTAL	21.460.600

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.2 Muebles y enseres área de atención a clientes. En la tabla siguiente se presenta la relación de muebles y enseres para la atención a los clientes.

Tabla 17. Relación de muebles y enseres área de atención a clientes

Muebles y enseres área atención a clientes	Vr unitario (\$)	Cantidad	Vr total (\$)
Caja registradora	270.000	1	270.000
Juego de 4 sillas y mesa en acero	485.000	3	1.455.000
Horno microondas	239.950	1	239.950
Vitrinas exhibición productos panadería	2.400.000	2	4.800.000
Cafetera	128.990	1	128.990
Juego de platos y pocillos para tinto x 6 puestos	69.990	3	209.970
Azucarera con tapa	9.000	3	27.000
		TOTAL	7.130.910

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.3 Menaje para los servicios de baños. En la tabla siguiente se presenta el menaje para los servicios de baños.

Tabla 18. Relación del menaje para los servicios de baños

Menaje para servicios de baños	Vr unitario	Cantidad	Vr total
Dispensador de toalla de manos	70.000	1	70.000
Dispensador de jabón	60.000	2	120.000
Dispensador de papel higiénico	75.000	2	150.000
		TOTAL	340.000

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.4 Elementos para aseo general. En la tabla siguiente se presenta la relación de elementos para aseo general.

Tabla 19. Relación elementos para aseo general

Útiles de aseo	Vr unitario	Cantidad	Vr Total
Balde para agua	5.500	4	22.000
Escobas	3.700	4	14.800
Guantes Duralon Eterna	1.900	4	7.600
Jabón líquido *800cc spray familia	22.000	4	88.000
Jabón polvo as a granel X 20 kilo	49.700	4	198.800
Limpiador full fresh brisas X 2000cc	4.200	4	16.800

Límpido declor x 5 gls	20.000	4	80.000
Límpido declor x 5 gls	20.000	4	80.000
Papel higiénico familia doble hoja familia	4.200	10	42.000
Papel higiénico familia doble hoja familia	4.200	10	42.000
Paquete de bolsas para basura X 10 unidades	1.600	12	19.200
Recogedor de basura	1.400	3	4.200
Sabra corriente verde	280	4	1.120
Sabra corriente verde	280	6	1.680
Toalla familia 7326*150	4.600	4	18.400
Traperos	4.600	3	13.800
TOTAL			628.400

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Selección y dotación de equipo para el área administrativa. En las tablas siguientes se presentan estas relaciones.

Dotación de muebles y enseres para el área administrativa

En la tabla siguiente se presenta esta relación:

Tabla 20. Relación de la dotación de muebles y enseres del área administrativa

Dotación muebles y enseres	Vr unitario	Cantidad	Vr total
Archivador metálico	750.000	1	750.000
Escritorio tipo gerente	500.000	1	500.000
Silla ejecutiva	180.000	1	180.000
Telefax	450.000	1	450.000
Televisor	750.000	1	750.000
TOTAL			2.630.000

Fuente: Elaboración propia

Dotación de equipos de cómputo para el área administrativa

En la tabla siguiente se presenta la relación de equipos de cómputo para el área administrativa:

Tabla 21. Relación de la dotación de equipos de cómputo para el área administrativa

Equipos	Vr unitario	Cantidad	Valor total
Equipo de computación	2.400.000	1	2.400.000
Impresora triple función	550.000	1	550.000
Licencias de software	1.940.000	1	1.940.000
TOTAL			4.890.000

Fuente: Elaboración propia

Dotación de insumos de papelería para el área administrativa

En la tabla siguiente se presenta la relación de insumos de papelería para el área administrativa:

Tabla 22. Relación de insumos de papelería para el área administrativa

Papelería	Vr unitario	Cantidad	Vr Anual
Archivador AZ carta	4.200	1	4.200
Bisturí grande	3.000	1	3.000
Carpeta colgante fabrifolder	2.700	2	5.400
Correctores	1.700	2	3.400
Ganchos clic	400	2	800
Ganchos para carpeta	50	2	100
Ganchos para grapadora	2.300	2	4.600
Lapiceros	3.950	2	7.900
Lápices	3.600	2	7.200
Libros contables	9.900	5	49.500
Pegastick por 40 gramos	4.100	1	4.100
Perforadora	8.000	1	8.000
Post stick grandes	7.400	2	14.800
Post stick pequeños	850	2	1.700
Recibos de caja menor	950	2	1.900
Resaltadores	2.000	2	4.000
block de papel carta x10und	15.000	2	30.000
Rollo para fax	4.500	1	4.500
Sacaganchos	2.700	1	2.700
Sellos	10.000	4	40.000
Tijeras	5.000	1	5.000
Tóner impresora	160.000	1	160.000
TOTAL			362.800

Fuente: Elaboración propia

Gastos de arriendo y servicios públicos

En la tabla siguiente se presenta la relación de gastos de arriendo y servicios públicos:

Tabla 23. Relación de gastos de arriendo y servicios públicos

Gastos	Vr Mes	Cantidad Meses	Vr Año
Arriendo	1.200.000	12	14.400.000
Acueducto y alcantarillado	70.000	12	840.000
Electricidad	60.000	12	720.000
Gas	90.000	12	1.080.000
Telefonía TV Internet	40.000	12	480.000
		TOTAL	17.520.000

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Cantidad de materia prima e insumos. En la tabla siguiente se presenta el cálculo de cantidad de materia prima para un mes de producción:

Tabla 24. Cantidad de materia prima para un mes de producción de Pan de Trenza

PAN DE TRENZA					
Ingredientes	Cantidad para 1 pan de 120 gr	Costo unitario (1 PAN)	Cantidad para 10.800 panes de 120 gr	Unidad de medida	Costo de la producción
Harina de trigo	0,083	66,67	900,00	Libra	720.000,00
Grasa Dianipan	0,008	16,67	90,00	Libra	180.000,00
Azúcar	0,005	7,50	54,00	Libra	81.000,00
Sal	0,005	1,35	54,00	Libra	14.580,00

Levadura	0,002	12,50	22,50	Libra	135.000,00
Esencia	0,021	0,07	225,00	Mililitros	720,00
Maggi	0,017	5,00	180,00	Unidad	54.000,00
Huevos	0,042	13,33	450,00	Unidad	144.000,00
Cúrcuma	0,001	8,33	11,25	Libra	90.000,00
Cuajada	0,013	56,25	135,00	Libra	607.500,00
Mantequilla	0,008	116,50	90,00	Libra	1.258.200,00
Queso costeño	0,013	56,25	135,00	Libra	607.500,00
				Total	3.892.500,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Cantidad de materia prima para un mes de producción de Pan con figuras de animales

PAN CON FIGURA DE ANIMALES					
Ingredientes	Cantidad para 1 pan de 120 gr	Costo unitario (1 PAN)	Cantidad para 10.800 panes de 120 gr	Unidad de medida	Costo de la producción
Harina de trigo	0,083	66,67	Libra	900,00	720.000,00
Grasa Dianipan	0,013	25,00	Libra	135,00	270.000,00
Azúcar	0,005	7,50	Libra	54,00	81.000,00
Sal	0,005	1,35	Libra	54,00	14.580,00
Levadura	0,002	12,50	Libra	22,50	135.000,00

Esencia	0,021	0,07	mililitros	225,00	720,00
Maggi	0,017	5,00	Unidad	180,00	54.000,00
Huevos	0,050	16,00	Unidad	540,00	172.800,00
Cúrcuma	0,001	8,33	Libra	11,25	90.000,00
Cuajada	0,013	56,25	Libra	135,00	607.500,00
Mantequilla	0,013	174,75	Libra	135,00	1.887.300,00
				Total	4.032.900,00

Fuente: Elaboración propia

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1 Macro localización. El proyecto está localizado en la Comuna 21 de Santiago de Cali, la cual se encuentra en el oriente de la ciudad y limita por el sur con el corregimiento de Navarro, por el oriente y nororiente con el límite del perímetro urbano de la ciudad; al noroccidente con la comuna 13, al norte con la comuna 7 y al occidente con la comuna 14. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

En la figura siguiente se presenta el mapa de la ubicación de la Comuna 21.

Figura 4. Ubicación geográfica de la Comuna 21 de Cali



Fuente: Alcaldía de Cali. Departamento Administrativo de Planeación

La Comuna 21 está compuesta por ocho barrios y seis urbanizaciones y sectores. Ellos son: Pizamos I; Pizamos II; Calimio Decepaz; El Remanso; Los Líderes; Decepaz Invicali; Compartir; Ciudad Talanga; Villa Mercedes I–Villa Luz–Las Garzas; Pizamos III – Las Dalias; Potrero Grande; Ciudadela del Río – CVC; Valle Grande; y Planta de Tratamiento. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

Con respecto a su composición étnica, el 44,7% de sus habitantes se reconocen como población afro colombiana o afro descendiente. En cuanto a la estratificación de las viviendas, el estrato más común en la Comuna 21 es el uno (1) mientras que el estrato moda para toda la ciudad es el tres (3). (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

En servicios públicos la Comuna 21 presenta una cobertura del 74% en acueducto, del 69% en alcantarillado, del 60% en electricidad, del 63% en gas domiciliario y del 88% en los servicios de aseo. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

Demográficamente la población proyectada para la Comuna 21 es de 117.976 para el año 2018; de 119.763 para el año 2019 y de 121.440 para el año 2020. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011)

3.2.2 Micro localización. La Panadería Panda Rico S.A.S estará localizada en el Barrio Pizamos Tercer Milenio, en la Comuna 21 en la dirección Carrera 28D # 122 C 04 esquina, propiedad de una de las autoras de este proyecto.

El barrio tiene una población aproximada de 14.967 (año 2018) compuesta por los grupos étnicos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 26. Proyección de población por grupos etáreos, hombres y mujeres

Grupo (etéreo)	Hombres	Mujeres	TOTAL
0 – 4	502	471	973
5 – 9	563	530	1.093
10 – 14	650	599	1.249
15 – 19	610	639	1.249
20 – 24	648	690	1.338
25 – 29	672	643	1.315
30 – 34	424	453	877
35 – 39	381	449	830
40 – 44	413	467	880
45 – 49	496	538	1.034
50 – 54	451	607	1.058
55 - 59	398	504	902
60 – 64	271	342	613
65 – 69	231	297	528
70 y mas	445	583	1.028
TOTAL	7.155	7.812	14.967

Fuente: Cali en cifras. 2016

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.3.1 Cálculo de la capacidad instalada. La Panadería Panda Rico S.A.S gasta dos horas y 40 minutos en el proceso de hornear 240 panes, por lo tanto, en una jornada de ocho horas que es la jornada de un turno laboral, se pueden desarrollar tres ciclos.

En la tabla siguiente se presenta la cantidad de panes a fabricar en ocho horas:

Tabla 27. Cantidad y tipo de panes a producir en un turno de ocho horas

Baches	Pan de Trenza de 120 grs	Pan con figuras de Animales de 120 grs	Total panes horneados	Duración	Tiempo Acumulado
1ra Horneada	120	120	240	2hrs 40min	2hrs 40min
2da Horneada	120	120	240	2hrs 40min	5hrs 20min
3ra Horneada	120	120	240	2hrs 40 min	8 horas
TOTAL	360	360	720		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Cantidad de panes a producir en un año

Tipo de panes	Panes de 120 grs a producir. Cantidad diaria	Panes de 120 grs a producir. Cantidad semanal (semana de siete días)	Panes de 120 grs a producir. Cantidad mensual a (mes de 30 días)	Panes de 120 grs a producir. Cantidad anual (Año de 360 días)
Pan de trenza	360	2.520	10.800	129.600
Pan con figura de animales	360	2.520	10.800	129.600
TOTAL PRODUCCIÓN	720	5.040	21.600	259.200

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Distribución de planta. En la figura siguiente se presenta el esquema de la planta física de la Panadería Panda Rico S.A.S.

Figura 5. Esquema de la planta física



Fuente: Elaboración propia

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

En un proyecto o en un plan de negocio, el estudio organizacional tiene como finalidad determinar las líneas de jerarquía en la cadena de mando de una forma tal, que los flujos de información y la responsabilidad por la toma de decisiones queden plasmadas en una estructura organizacional y visualizada en un organigrama.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea es constituir una empresa que permita la fabricación y venta de pan a precios competitivos y con una excelente atención.

Inicialmente se fabricará y comercializará mayoritariamente dos tipos de pan que pueda ser consumido como acompañante del desayuno. Posteriormente cuando el negocio esté consolidado, se estudiaría la viabilidad de fabricar y comercializar productos complementarios como leches, quesos, jamones, mermeladas, pasteles, lo cual representaría un ingreso no operacional, o adicional al ingreso primario que es la venta de pan.

4.1.1 Misión. Nuestra misión es coadyuvar a su salud y bienestar brindando pan de alta calidad elaborado con toda la técnica, el amor y empeño de nuestros colaboradores.

4.1.2 Visión. Al año 2023 ser reconocida como la mejor Panadería del Barrio por la calidad de sus productos y la búsqueda incansable de la salud de su clientela.

4.1.3 Valores corporativos. Los valores corporativos de la Panadería Panda Rico S.A.S se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 29. Valores corporativos

Valores corporativos	Significado
Agradecimiento:	En la Panadería Panda Rico S.A.S, siempre seremos agradecidos con nuestros clientes por brindarnos la oportunidad de servirles con la atención y respeto que se merecen, reconociendo que ellos son nuestros stakeholders más importantes.
Confianza	Nuestros clientes al ingresar a la Panadería Panda Rico S.A.S, podrán hacerlo con toda confianza, con la certeza de que serán atendidos con respeto, agilidad, calidad y seguridad para él, sus acompañantes y sus pertenencias.
Mejoramiento continuo.	Reconocemos que la vida es un eterno aprender, desaprender, y aprender de nuevo y que ese ciclo nos lleva al mejoramiento continuo, razón por la cual de la manera más humilde siempre estamos dispuestos a escuchar y a reconocer nuestros errores y a presentar las respectivas disculpas lo que nos impulsará a buscar soluciones óptimas para nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Filosofía de trabajo. El trabajo en equipo como una forma de generar sinergia y aportar creatividad e innovación en la atención a nuestra clientela, son los pilares de nuestra filosofía de trabajo.

4.1.5 Competencias organizacionales. Las de la Panadería Panda Rico S.A.S se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 30. Competencias organizacionales

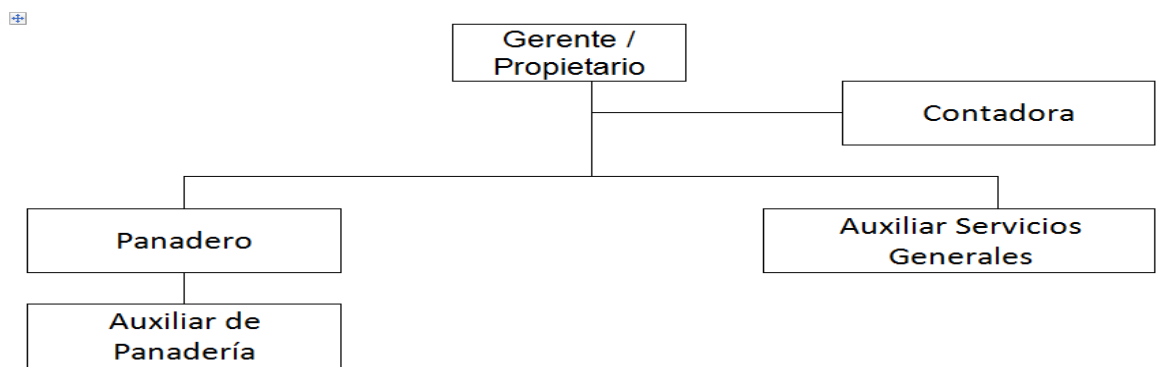
Competencias organizacionales	Significado
Autoconfianza	Los empleados y la organización están en capacidad de sobreponerse a las situaciones difíciles que les corresponda afrontar
Creatividad	Los empleados y la organización están en capacidad de inventar, innovar y encontrar soluciones alternativas a los problemas del quehacer diario
Empatía	Los empleados y la organización tienen la habilidad suficiente para mantener relaciones humanas óptimas para atender a nuestra distinguida clientela y trabajar en equipo
Flexibilidad	Los empleados y la organización tienen la capacidad y habilidad para adaptarse a un mundo donde la constante es el cambio
Iniciativa	Los empleados tienen la capacidad de ejecutar las tareas que se requiere, aún sin supervisión, debido al compromiso que tienen con la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Estructura organizacional. Considerando que la Panadería Panda Rico S.A.S es inicialmente una microempresa que carece de Departamentos Operacionales Especializados, la estructura organizacional que se adoptará es de tipo Lineal, la cual se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las funciones de las dependencias. Este tipo de estructura organizacional para una microempresa es sencilla y clara de entender, permite establecer una disciplina laboral, facilita la rapidez de acción, no hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidades.

En la figura siguiente se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 6. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Funciones de los cargos. En los anexos se presenta el manual de funciones, requisitos y perfiles de los cargos de la planta de personal.

4.1.8 Planta de personal y asignación salarial. En la tabla siguiente se presenta la planta de personal y los salarios básicos mensuales, los que se estiman que tendrán un incremento anual igual al definido por el gobierno con respecto al año anterior, el cual se estima en 5%.

Tabla 31. Relación de planta de personal y salarios básicos mensuales

Cargo	Cantidad	Salario básico	Total mes
Gerente	1	1.400.000	1.400.000
Contador (8 horas/mes)	1	300.000	300.000
Panadero	1	900.000	900.000
Auxiliares de Panadería	1	807.804	807.804
Auxiliar de Servicios Generales	1	807.804	807.804
TOTAL	5		4.215.608

Fuente: Elaboración propia

4.1.9 Modelo de reclutamiento y selección de personal. En la fase de reclutamiento y selección de personal se realiza un conjunto de procedimientos que en este caso lo hará la Gerente/Propietaria. Ellos son: colocación de avisos; recepción preliminar de las solicitudes de los aspirantes a los cargos; entrevista de clasificación; aplicación de pruebas de idoneidad; entrevista de selección; verificación de datos y referencias; selección de personal. Posteriormente se toma la decisión de contratar.

Colocación de avisos

Los avisos se colocarán en un periódico de amplia circulación, en la sección de clasificados, donde se relaciona los cargos a proveer y se invita a remitir la solicitud de empleo a un número de anunciador asignado por la dirección del periódico

Recepción preliminar de las solicitudes

Los aspirantes a los cargos remitirán al número del anunciador asignado por la dirección del periódico donde se pagó el aviso solicitando el personal, su hoja de vida bien sea confeccionada por ellos mismos o utilizando formas pre impresas como las muy conocidas forma Minerva

4.1.10 Selección de personal. Todo el proceso de selección de personal que implica aplicación de pruebas de idoneidad; verificación de datos y referencias; entrevista de selección y confeccionar un primer listado de candidatos a contratar, lo hará el Gerente/Propietario.

Entrevista con el Gerente

En esta entrevista se explicará más en detalle la misión, visión y lo que se espera de cada cargo. Como producto de esta entrevista será la decisión de contratar.

En la tabla siguiente se presenta los costos de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 32. Costos de seleccionar el personal

Ítem	Cantidad	Vr Unitario	Vr total
Avisos clasificados	2	30.000	60.000
Selección de personal	11	40.000	440.000
Total			500.000

Fuente: Elaboración propia

4.1.11 Proceso de contratación. La contratación será a término fijo por periodos de un año y será entre el Gerente como representante legal de la Empresa y el trabajador. Este proceso implica la afiliación del trabajador a una Empresa Prestadora de Servicios de Salud (EPS); a una Empresa Administradora de Riesgos Laborales (ARL); a una Caja de Compensación Familiar (CCF); y a una empresa administradora de cesantías. También comprende la apertura de una cuenta de ahorros para consignación de sus salarios

4.1.12 Inducción del personal. Una vez formalizada la vinculación del trabajador a la empresa se le realizará una inducción respecto a lo que él debe conocer de la empresa, tales como horarios, atención de clientes, registro de entrada y salida.

4.1.13 Capacitación y entrenamiento de personal. Considerando que la empresa inicia labores, al personal se le capacitará en procesos de salud ocupacional y trabajo seguro.

4.1.14 Programa de incentivos. En la Panadería se implementarán los siguientes:

- **Reconocimiento a la labor desarrollada.** Con motivo de las fiestas de navidad y año nuevo, cada año se hará una cena de navidad para el personal del restaurante, su esposa e hijos.
- **Mantenimiento de un excelente clima laboral:** Es fundamental generar y mantener un ambiente organizacional sano que trasmite confianza entre los compañeros
- **Cumplimiento en el pago de salarios:** El pago de salarios a tiempo es la mejor manera de gratificar y motivar a los trabajadores, así como brindarles un trato digno y respetuoso, para que de la misma manera se refleje en el trato que le deben dar a los clientes.

4.2 ESTUDIO JURÍDICO O DE ASPECTOS LEGALES

El estudio jurídico comprende los trámites administrativos y legales necesarios para constituir la empresa –por ejemplo: constitución de la sociedad, registros, licencia fiscal, licencias de actividad o de obras, entre otros. Se inicia con el análisis de la forma jurídica que revestirá la empresa y el motivo de su elección frente a otras fórmulas jurídicas recogidas por nuestro ordenamiento, así como su régimen fiscal y obligaciones de los socios de la empresa.

En la página Web de la Cámara de Comercio de Cali, aparecen los requisitos que se deben cumplir para crear en Cali, una empresa (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Tipo de sociedad a constituir

La empresa Panadería Panda Rico funcionará legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Cabe añadir que este tipo de empresas creada por la Ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado. (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, los requisitos para constituir la S.A.S son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

4.2.1 Tipo de sociedad a constituir. Los estatutos de la S.A.S constituidos con el modelo que aparece en la página web de la Cámara de Comercio de Cali, se presentan en los Anexos

4.2.2 Costos de constitución de la S.A.S. En la tabla siguiente se presenta la relación de costos de constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S)

Tabla 33. Costos de constituir la empresa

Constitución de la sociedad	1	34.000	34.000
Impuesto de registro	1	70.000	70.000
Matricula persona jurídica	1	131.000	131.000
Formulario de registro mercantil	1	4.500	4.500
Inscripción de libros	1	12.000	12.000
Autenticación notarial para socios	2	4.300	8.600
Formulario del registro único empresarial	1	4.500	4.500
Derecho de inscripción	1	25.000	25.000
Certificados de existencia	1	6.200	6.200
Certificado de uso de suelo	1	13.000	13.000
Certificado de control de plagas	1	68.000	68.000

Registro Mercantil	1	355.000	355.000
Concepto Sanitario	1	35.600	35.600
TOTAL			767.400

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Aportes de los socios. La empresa Panadería Panda Rico S.A.S será fundada inicialmente por cinco (5) socios, cada uno de los cuales aportará a la sociedad la suma de doce millones de pesos (\$12.000.000).

5 ESTUDIO FINANCIERO

Finalmente se presenta el estudio financiero que indica si la empresa en proyecto es viable o por el contrario no.

El objetivo de este capítulo es comprobar que con los elementos físicos; talento humano, recursos tecnológicos y capacidad de la planta, es viable la apertura de una unidad de negocio.

Se realiza análisis de total de la inversión para realizar el montaje de la empresa; teniendo en cuenta todas las variaciones económicas correspondientes.

5.1 INVERSIÓN

Tabla 34. Inversión inicial

INVERSION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Estante M.P	2	650.000	1.300.000
Archivador metálico	1	750.000	750.000
Escritorio tipo gerente	1	500.000	500.000
Silla ejecutiva	1	180.000	180.000
Telefax	1	450.000	450.000
Televisor	1	750.000	750.000
Caja registradora	1	270.000	270.000
Juego de 4 sillas y mesa en acero	3	485.000	1.455.000
Horno microondas	1	239.950	239.950
Vitrinas exhibición productos panadería	2	2.400.000	4.800.000
Cafetera	1	128.990	128.990
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			10.823.940
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Equipo de computación	1	2.400.000	2.400.000
Impresora triple función	1	550.000	550.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			2.950.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Balanza de precisión	1	345.990	345.990
Batidora	1	2.000.000	2.000.000
Batidora – Amasadora	1	4.300.000	4.300.000
Cortadora de masa	1	660.000	660.000
Cuarto de crecimiento	1	4.800.000	4.800.000
Horno con control de tiempo y temperatura	1	7.200.000	7.200.000
Mesas de acero	3	170.000	510.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			19.815.990
TOTAL ACTIVOS FIJOS			33.589.930

Fuente: Elaboración propia

(Continuación tabla 34 Inversión inicial)

INVERSION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
Registro mercantil camara de comercio	1	355.000	355.000
Derechos de inscripcion	1	34.000	34.000
Impuesto de registro	1	70.000	70.000
Formulario de registro	1	4.500	4.500
Inscripcion de libros	1	12.000	12.000
Autenticación Notarial Socios	1	8.600	8.600
Derecho de Inscripción	1	25.000	25.000
Certificado de Existencia	1	6.200	6.200
Higiene y Sanidad	1	68.000	68.000
Bomberos	1	35.000	35.000
Uso de Suelos	1	13.000	13.000
TOTAL GASTO DE CONSTITUCION			631.300
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Bandeja de acero	10	17.000	170.000
Juego de platos y pocillos para tinto x 6 puestos	3	69.990	209.970
Azucarera con tapa	3	9.000	27.000
Colador de acero inoxidable	2	15.500	31.000
Molde de acero cuadrado de 1 1/2 lb	4	15.500	62.000
Molde de acero cuadrado de 1 lb	4	13.500	54.000
Molde de acero cuadrado de 1/2 lb	4	11.800	47.200
Molde de acero cuadrado de 1/4 lb	4	9.600	38.400
Molde de acero cuadrado de 2 lb	4	17.500	70.000
Molde de acero redondo de 1 1/2 lb	4	11.600	46.400
Molde de acero redondo de 1 lb	4	10.200	40.800
Molde de acero redondo de 1/2 lb	4	8.600	34.400
Molde de acero redondo de 1/4 lb	4	7.800	31.200
Molde de acero redondo de 1/8 lb	4	3.900	15.600
Molde de acero redondo de 2 lb	4	12.400	49.600
Dispensador de toalla de manos	1	70.000	70.000
Dispensador de jabón	2	60.000	120.000
Dispensador de papel higiénico	2	75.000	150.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			1.267.570
ACTIVOS INTANGIBLES			
Licencias Software	1	1.940.000	1.940.000
Antivirus McAfee	1	128.224	128.224
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		2.068.224	2.068.224
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Tarjetas de presentacion	2500	80	200.000
Volantes	5500	100	550.000
Pendones	4	100.000	400.000
TOTAL PREOPERATIVA			1.150.000
SEGUROS			
Poliza de Todo Riesgo	1	5.483.000	5.483.000
TOTAL DE POLIZA DE TODO RIESGO			5.483.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			10.600.094
CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos de administracion	1	1.979.179	1.979.179
Gastos de ventas	1	2.998.600	2.998.600
Nominas	1	7.071.710	7.071.710
Inventario	1	7.925.400	7.925.400
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			19.974.889
TOTAL INVERSIÓN			64.164.913
% DE INVERSION A FINANCIAR			30,00%
INVERSION A FINANCIAR			19.249.474
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			883.341

Fuente: Elaboración propia

5.2 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Tabla 35 Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS - PANDA RICO S.A.S							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	300.665	3.607.980	3.607.980	3.607.980		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	81.944	983.333	983.333	983.333		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	330.267	3.963.198	3.963.198	3.963.198	3.963.198	3.963.198
TOTAL		712.876	8.554.511	8.554.511	8.554.511	3.963.198	3.963.198
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

El Estudio financiero propone mostrar a los lectores, las proyecciones del Plan de Mejoramiento a implementar en la Panadería Panda Rico S.A.S. En primer lugar se presenta la Inversión, la cual está constituida por los nuevos activos fijos necesarios, los activos diferidos o gastos pagados por anticipado y el capital de trabajo.

En el caso que se muestra a continuación, el capital de trabajo es \$19.974.889 porque la institución necesita cubrirse durante el tiempo de despegue del negocio.

La depreciación que se aplica a los muebles y enseres y a los equipos de cómputo y comunicación es a tres años, para Maquinaria y Equipo es a cinco años. Se aplica el método de depreciación en línea recta

5.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 36. Estado de la situación financiera sin financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA-BANCOS	19.974.889
CUENTAS POR COBRAR	0
INVENTARIOS	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	19.974.889
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	10.600.094
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024
TOTAL ACTIVOS	64.164.913
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA/INC por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	64.164.913
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	64.164.913
PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913

Fuente: Elaboración propia

5.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 37. Estado de la situación financiera con financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA-BANCOS	19.974.889
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	19.974.889
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	10.600.094
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024
TOTAL ACTIVOS	64.164.913
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA/INC por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	19.249.474
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	19.249.474
TOTAL PASIVO	19.249.474
PATRIMONIO	
Capital Social	44.915.439
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	44.915.439
PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913

Fuente: Elaboración propia

En los dos cuadros anteriores lo que se hace es traer el valor de la inversión y presentarlo en el formato contable Estado de la Situación Financiera Inicial. Se debe

tener en consideración que el valor total de la inversión debe coincidir con el valor total de los Activos y por ende con el valor total del Pasivo + el Patrimonio.

En el Estado de la Situación Financiera inicial sin financiación se asume que La Panadería Panda Rico S.A.S va a asumir el valor total de la inversión necesaria para desarrollar e implementar el Plan de Negocio.

En el Estado de la Situación Financiera inicial con financiación se obtiene un 30% de financiación del total de la inversión, la que aparece en las obligaciones financieras en el Pasivo no corriente, y por lo tanto el valor que aportan ahora los socios se disminuye en ese valor.

5.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Tabla 38. Amortización en pesos

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PANDA RICO S.A.S	
Valor Prestamo	19.249.474
TEA (%)	26,78%
TASA NOMINAL MENSUAL	23,96%
TASA MENSUAL	2,00%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PANDA RICOS.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortizacion	Saldo
0				19.249.474
1	627.190	384.419	242.771	19.006.703
2	627.190	379.571	247.619	18.759.085
3	627.190	374.626	252.564	18.506.521
4	627.190	369.582	257.608	18.248.913
5	627.190	364.438	262.752	17.986.161
6	627.190	359.191	268.000	17.718.161
7	627.190	353.839	273.352	17.444.810
8	627.190	348.380	278.810	17.165.999
9	627.190	342.812	284.378	16.881.621
10	627.190	337.132	290.058	16.591.563
11	627.190	331.340	295.850	16.295.713
12	627.190	325.432	301.758	15.993.954
13	627.190	319.405	307.785	15.686.170
14	627.190	313.259	313.931	15.372.239
15	627.190	306.990	320.201	15.052.038
16	627.190	300.595	326.595	14.725.443
17	627.190	294.073	333.117	14.392.326
18	627.190	287.420	339.770	14.052.556
19	627.190	280.635	346.555	13.706.001
20	627.190	273.714	353.476	13.352.525
21	627.190	266.655	360.535	12.991.990
22	627.190	259.455	367.735	12.624.255
23	627.190	252.111	375.079	12.249.176
24	627.190	244.621	382.569	11.866.607
25	627.190	236.981	390.209	11.476.397
26	627.190	229.188	398.002	11.078.395
27	627.190	221.240	405.950	10.672.445
28	627.190	213.133	414.057	10.258.388
29	627.190	204.864	422.326	9.836.062
30	627.190	196.430	430.760	9.405.302
31	627.190	187.828	439.363	8.965.939
32	627.190	179.053	448.137	8.517.802
33	627.190	170.104	457.086	8.060.716
34	627.190	160.976	466.214	7.594.502
35	627.190	151.665	475.525	7.118.977
36	627.190	142.169	485.021	6.633.955
37	627.190	132.483	494.707	6.139.248
38	627.190	122.603	504.587	5.634.661
39	627.190	112.526	514.664	5.119.997
40	627.190	102.248	524.942	4.595.056
41	627.190	91.765	535.425	4.059.631
42	627.190	81.072	546.118	3.513.513
43	627.190	70.166	557.024	2.956.489
44	627.190	59.042	568.148	2.388.341
45	627.190	47.696	579.494	1.808.847
46	627.190	36.123	591.067	1.217.781
47	627.190	24.320	602.871	614.910
48	627.190	12.280	614.910	0
		10.855.649	19.249.474	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	4.270.761	3.398.933	2.293.629	892.325
AMORTIZACIÓN	3.255.520	4.127.348	5.232.651	6.633.955
	7.526.281	7.526.281	7.526.281	7.526.281

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla muestra la forma en que se va amortizar el 30% del total de la Inversión que corresponde a 19.249.474 pesos. Se van a cancelar cuotas uniformes de 627.190 pesos durante 48 meses a una tasa mensual del 2,00%.

Se paga por concepto de interés durante el plazo estipulado un total de 10.855.649 pesos.

La tasa la ofrece el AV Villas para un préstamo de libre inversión.

5.6 LEASING FINANCIERO EN PESOS

Tabla 39. Leasing financiero en pesos

LEASING FINANCIERO PANDA RICO S.A.S	
VALOR ACTIVO	19.815.990
% OPCION DE COMPRA	10,00%
VALOR OPCION DE COMPRA	1.981.599
DTF(%)	5,10%
SPREAD (%)	9,69%
TEA (%)	15,28%
TASA NOMINAL MENSUAL	14,30%
TASA MENSUAL	1,19%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12
VP DE LA OPCION DE COMPRA	1.122.018
VALOR PARA CALCULO CUOTA	18.693.972

LEASING FINANCIERO PANDA RICO S.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortizacion	Saldo
0				19.815.990
1	513.695	236.206	277.489	19.538.501
2	513.695	232.898	280.797	19.257.704
3	513.695	229.551	284.144	18.973.559
4	513.695	226.164	287.531	18.686.028
5	513.695	222.737	290.959	18.395.070
6	513.695	219.269	294.427	18.100.643
7	513.695	215.759	297.936	17.802.707
8	513.695	212.208	301.488	17.501.219
9	513.695	208.614	305.081	17.196.138
10	513.695	204.977	308.718	16.887.420
11	513.695	201.297	312.398	16.575.022
12	513.695	197.574	316.122	16.258.900
13	513.695	193.805	319.890	15.939.010
14	513.695	189.992	323.703	15.615.307
15	513.695	186.134	327.561	15.287.746
16	513.695	182.229	331.466	14.956.280
17	513.695	178.278	335.417	14.620.863
18	513.695	174.280	339.415	14.281.448
19	513.695	170.234	343.461	13.937.987
20	513.695	166.140	347.555	13.590.432
21	513.695	161.997	351.698	13.238.734
22	513.695	157.805	355.890	12.882.844
23	513.695	153.563	360.132	12.522.712
24	513.695	149.270	364.425	12.158.287
25	513.695	144.926	368.769	11.789.518
26	513.695	140.531	373.165	11.416.353
27	513.695	136.083	377.613	11.038.741
28	513.695	131.581	382.114	10.656.627
29	513.695	127.027	386.669	10.269.958
30	513.695	122.418	391.278	9.878.680
31	513.695	117.754	395.942	9.482.738
32	513.695	113.034	400.661	9.082.077
33	513.695	108.258	405.437	8.676.640
34	513.695	103.425	410.270	8.266.370
35	513.695	98.535	415.160	7.851.209
36	513.695	93.586	420.109	7.431.100
37	513.695	88.578	425.117	7.005.983
38	513.695	83.511	430.184	6.575.799
39	513.695	78.383	435.312	6.140.487
40	513.695	73.194	440.501	5.699.986
41	513.695	67.944	445.752	5.254.234
42	513.695	62.630	451.065	4.803.169
43	513.695	57.254	456.442	4.346.728
44	513.695	51.813	461.882	3.884.845
45	513.695	46.307	467.388	3.417.457
46	513.695	40.736	472.959	2.944.498
47	513.695	35.098	478.597	2.465.901
48	513.695	29.393	484.302	1.981.599
		6.822.983	17.834.391	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - PANDA RICO S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	2.607.254	2.063.730	1.437.157	714.842
AMORTIZACIÓN	3.557.090	4.100.613	4.727.187	5.449.501
	6.164.344	6.164.344	6.164.344	6.164.344

6.822.983
17.834.391

Fuente: Elaboración propia

Aquí se presenta la posible utilización del Leasing Financiero para arrendar parte de los activos a adquirir.

En caso de que se necesite utilizar el Leasing se usaría para arrendar financieramente la Maquinaria y el Equipo por un valor de \$19.815.990.

El Leasing es una herramienta utilizada con el fin de arrendar activos y no comprarlos directamente, con la opción de adquirirlos o no al final del contrato, una de las ventajas de su uso, es que los intereses se descuentan del impuesto de renta a pagar.

5.7 PARÁMETROS GENERALES

5.7.1 Parámetros económicos.

Tabla 40. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS - PANDA RICO S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC%	3,40%	3,60%	3,65%	3,35%	3,00%
TRM (\$/US\$)	2.960,00	2.990,00	3.063,00	3.118,00	3.163,00
VARIACION %TRM	(0,80%)	1,01%	2,44%	1,80%	1,44%
INCREMENTO % PRECIOS	3,40%	3,60%	3,65%	3,35%	3,00%
INCREMENTO % COSTOS	3,40%	3,60%	3,65%	3,35%	3,00%
INCREMENTO % UNIDADES	2,12%	2,12%	2,12%	2,12%	2,12%
IMPUESTO RENTA %	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA %	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
OTROS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICA (TARIFA POR MIL)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2017(\$/us\$)	2.984,00				

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se exhiben el IPC o índice de precios al consumidor tomado de Proyecciones Macroeconómicas Bancolombia 2018 a 2022, al igual que la Tasa Representativa del Mercado o Tasa de Cambio pesos por dólar.

El incremento en precios y costos se asocia al IPC por ser un negocio cuyo desarrollo es de carácter nacional. El incremento en unidades es el resultado de calcular la tendencia del promedio ponderado del PIB a precios constantes del 2005, desde el 2005 al 2017 asociado a la producción de alimentos.

El Impuesto de Renta que está vigente en Colombia es del 34%, el IVA del 19%, el impuesto de industria y comercio es del 3,3 por mil aplicado a los ingresos netos de cada período.

La Reserva legal es la que normalmente aplica el sistema contable a las utilidades del ejercicio.

5.7.2 Parámetros laborales. La tabla siguiente expone los diversos indicadores de carácter laboral que se aplican en Colombia para cálculo de prestaciones.

Tabla 41. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES - PANDA RICO S.A.S	
SMMLV (\$)	781.242
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	91.210
CESANTIAS %	8,33%
INTERESES A LAS CESANTIAS (%)	1,00%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIÓN	12,00%
ARL	0,5226%
CAJA DE COMPENSACIÓN	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

Se despliegan los siguientes indicadores: El SMMLV de 2018, el auxilio de transporte ajustado a pesos del 2019. A continuación los indicadores concernientes a Cesantías, intereses a las Cesantías, primas, vacaciones, salud, en el caso de la salud cuando una empresa cuenta con más de dos empleados no paga aportes, pensiones, ARL y Caja de compensación, tampoco paga ICBF y SENA por contar con más de dos empleados.

5.7.3 Cargos y salarios.

Tabla 42. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS	
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Gerente	1.400.000
Contador	807.804
Personas con auxilio	2

CARGOS Y SALARIOS	
PRODUCCIÓN	
Panadero	900.000
Auxiliar de Panadería	807.804
Auxiliar Servicios Generales	807.804
Personas con auxilio	3

Fuente: Elaboración propia

La Primera tabla muestra los cargos nuevos en el área Administrativa, un Gerente y un Contador. La segunda los cargos del área Productiva, un Panadero, un Auxiliar de panadería y un auxiliar de Servicios Generales, los dos últimos con SMMLV proyectado para 2019.

5.7.4 Recaudos y pagos.

Tabla 43. Recaudos y pagos

PAGOS	
CONTADO	100,00%
CREDITO	0,00%
PLAZO (DIAS)	0

RECAUDOS	
CONTADO	100,00%
CREDITO	0,00%
PLAZO (DIAS)	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Calculo de pagos

PAGO EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																		
Contado	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	95.105.665	100.616.408	106.497.836	112.396.796	118.220.781
Credito		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	95.105.665	100.616.408	106.497.836	112.396.796	118.220.781
MESES AÑO	12																	
RECAUDADO	11																	
POR RECAUDAR	1																	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Calculo de recaudos

RECAUDO EN PESOS - PANDARICO S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTADO	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
CREDITO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
CUENTAS POR COBRAR																	
MESES AÑO	12																
RECAUDADO	11																
POR RECAUDAR	1																

Fuente: Elaboración propia

En las dos tablas anteriores se expresa la forma en que se va a comprar insumos y se va a cobrar el servicio, todo será 100% de contado.

5.7.5 Registro mercantil Cámara de Comercio.

Tabla 46. Registro mercantil cámara de comercio en pesos

REGISTRO MERCANTIL	
Limite Inferior	27.343.470
Limite Superior	40.624.584
Promedio	33.984.027
% A Aplicar	1,04%
Valor a Pagar	355.000

INSCRIPCION EN CAMARA DE COMERCIO	
Derechos de inscripcion	34.000
Impuesto de registro	70.000
Formulario de registro	4.500
Inscripcion de libros	12.000
Autenticación Notarial Socios	8.600
Derecho de Inscripción	25.000
Certificado de Existencia	6.200
Higiene y Sanidad	68.000
Bomberos	35.000
Uso de Suelos	13.000
TOTAL	276.300

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra el valor que se debe cancelar por concepto de Registro en Cámara de Comercio y está relacionado con el monto de los Activos Fijos con que inicia el negocio.

5.7.6 Márgenes brutos. Se detalla a continuación los productos a ofrecer:

Tabla 47. Márgenes brutos

MARGENES BRUTOS -PANDA RICO S.A.S				
ITEM	COSTO UNITARIO	MARGEN	CANTIDAD/ MENSUAL	PRECIO DE VENTA
LINEA DE AREPAS SALUDABLES SIN GLUTEN				
PAN DE TRENZA	662,25	51%	10.800	1.000
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	675,25	48%	10.800	1.000
TOTAL PROMEDIO				

DISMINUCIÓN MÁRGEN

0,00%

Fuente: Elaboración propia

Se enseña en esta tabla los productos a ofrecer con su correspondiente costo por producto, margen bruto y precio de venta.

5.7.7 Parámetros de gastos. Se despliegan los gastos necesarios para el inicio del Plan de Negocio, gastos de administración que incluyen útiles de oficina y papelería, implementos de Aseo y Cafetería y el Plan de Medios

Tabla 48. Parámetros de gastos

PARAMETROS DE GASTOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Arrendamiento	1	1.200.000	1.240.800
Telefono Fijo e Internet	1	40.000	41.360
Servicios publicos	1	220.000	227.480
Mantenimiento equipos de computo	1	65.000	67.210
Reclutamiento y Selección Personal	1	500.000	517.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			2.093.850

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 48 Parámetros de gastos

ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Archivador AZ carta	1	4.200	4.343
Bisturí grande	1	3.000	3.102
Carpeta colgante fabrifolder	2	2.700	5.584
Correctores	2	1.700	3.516
Ganchos clik	2	400	827
Ganchos para carpeta	2	50	103
Ganchos para grapadora	2	2.300	4.756
Lapiceros	2	3.950	8.169
Lápices	2	3.600	7.445
Libros contables	5	9.900	51.183
Pegastick por 40 gramos	1	4.100	4.239
Perforadora	1	8.900	9.203
Post stick grandes	2	7.400	15.303
Post stick pequeños	2	850	1.758
Recibos de caja menor	2	950	1.965
Resaltadores	2	2.000	4.136
block de papel carta x10und	2	15.000	31.020
Rollo para fax	1	4.500	4.653
Sacaganchos	1	2.700	2.792
Sellos	4	10.000	41.360
Tijeras	1	5.000	5.170
Tóner impresora	1	160.000	165.440
TOTAL IMPLEMENTOS DE OFICINA Y PAPELERIA			376.066

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 48 Parámetros de gastos

IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			
Balde para agua	4	5.500	22.748
Escobas	4	3.700	15.303
Guantes Duralon Eterna	4	1.900	7.858
Jabón líquido *800cc spray familia	4	22.000	90.992
Jabón polvo as a granel X 20 kilo	4	49.700	205.559
Limpiador full fresh brisas X 2000cc	4	4.200	17.371
Límpido declor x 5 gls	4	20.000	82.720
Límpido declor x 5 gls	4	20.000	82.720
Papel higiénico familia doble hoja familia	10	4.200	43.428
Papel higiénico familia doble hoja familia	10	4.200	43.428
Paquete de bolsas para basura X 10 unidades	12	1.600	19.853
Recogedor de basura	3	1.400	4.343
Sabra corriente verde	4	280	1.158
Sabra corriente verde	6	280	1.737
Toalla familia 7326*150	4	4.600	19.026
Traperos	3	4.600	14.269
TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			672.514

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 48 Parámetros de gastos

PLAN DE MEDIOS PANDA RICO S.A.S.			
Tarjetas de presentacion	2.500	80	206.800
Volantes	5.500	100	568.700
Pendones	4	100.000	413.600
Diseño Pagina Web	1	1.500.000	1.551.000
Mantenimiento Pagina Web	1	250.000	258.500
TOTAL			2.998.600

Fuente: Elaboración propia

5.8 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

La tendencia del PIB a precios constantes del 2005, desde 2005 a 2017, para la industria de alimentos.

Tabla 49. Producto Interno Bruto

PIB A PRECIOS CONSTANTES EN MMM\$																			
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
PIB (MMM\$)	2.424	2.475	2.567	2.629	2.719	2.752	2.835	3.044	3.141	3.064	3.137	3.235	3.183	3.105	3.031	3.166	3.409	3.487	53.403
VARIACIÓN PIB %		2,10%	3,72%	2,42%	3,42%	1,21%	3,02%	7,37%	3,19%	(2,45%)	2,38%	3,12%	(1,61%)	(2,45%)	(2,38%)	4,45%	7,68%	2,29%	
PRODUCTO		52	95	63	93	33	86	224	100	-75	75	101	-51	-76	-72	141	262	80	1.131
PIB PROMEDIO %																	0,077		2,12%

Fuente: Elaboración propia

5.9 COSTOS. Se presenta a continuación costo por producto elaborado.

Tabla 50. Costos en pesos

PAN DE TRENZA						
Ingredientes	Medida	Precio	Cantidad para 240 panes de 120 gr	Valor 240 panes	Cantidad para 1 pan de 120 gr	Costo unitario (1 PAN)
Harina de trigo	Libra	800	20	16.000,00	0,083	66,67
Grasa Dianipan	Libra	2.000,00	2	4.000,00	0,008	16,67
Azúcar	Libra	1.500,00	1,2	1.800,00	0,005	7,5
Sal	Libra	270	1,2	324	0,005	1,35
Levadura	Libra	6.000,00	0,5	3.000,00	0,002	12,5
Esencia	mililitros	3,2	5	16	0,021	0,07
Maggi	Unidad	300	4	1.200,00	0,017	5
Huevos	Unidad	320	10	3.200,00	0,042	13,33
Cúrcuma	Libra	8.000,00	0,25	2.000,00	0,001	8,33
Cuajada	Libra	4.500,00	3	13.500,00	0,013	56,25
Mantequilla	Libra	13.980,00	2	27.960,00	0,008	116,5
Queso costeño	Libra	4.500,00	3	13.500,00	0,013	56,25
Agua	Litro	2	1.000	2.000,00	4,167	8,33
Electricidad	Kw	23		3.000	0	12,5
Gas	M3	23		3.000	0	12,5
CIF						48,46
MANO DE OBRA						220,05
			TOTAL	112.490,50	TOTAL	662,25
Fuente: Elaboración propia						

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 50. Costos en pesos

PAN DE FIGURAS DE ANIMALES						
Ingredientes	Medida	Precio	Cantidad para 240 panes de 120 gr	Valor 240 panes	Cantidad para 1 pan de 120 gr	Costo unitario (1 PAN)
Harina de trigo	Libra	800	20	16.000	0,083	66,67
Grasa Dianipan	Libra	2.000,00	3	6.000	0,013	25
Azúcar	Libra	1.500,00	1,2	1.800	0,005	7,5
Sal	Libra	270	1,2	324	0,005	1,35
Levadura	Libra	6.000,00	0,5	3.000	0,002	12,5
Esencia	mililitros	3,2	5	16	0,021	0,07
Maggi	Unidad	300	4	1.200	0,017	5
Huevos	Unidad	320	12	3.840	0,05	16
Cúrcuma	Libra	8.000,00	0,25	2.000	0,001	8,33
Cuajada	Libra	4.500,00	3	13.500	0,013	56,25
Mantequilla	Libra	13.980,00	3	41.940	0,013	174,75
Queso costeño	Libra	4.500,00		0	0	0
Agua	Litro	2	1.000	2.000	4,167	8,33
Electricidad	Kw	23	3.000	3.000	12,5	12,5
Gas	M3	23	3.000	3.000	12,5	12,5
CIF						48,46
MANO DE OBRA						220,05
			TOTAL	115.611	TOTAL	675,25
Fuente: Elaboración propia						

Fuente: Elaboración propia

En el costo se incluyen los costos de insumos, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

5.10 PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN

Tabla 51. Gastos de administración

PROYECCION GASTOS - PANDA RICO S.A.S																	
GASTOS DE ADMINISTRACION																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	248.160	2.977.920	3.085.125	3.197.732	3.304.856	3.404.002
Telefono Fijo e Internet	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	41.360	496.320	514.188	532.955	550.809	567.334
Servicios publicos	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	682.440	707.008	732.814	757.363	780.084
Mantenimiento equipos de computo	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	806.520	835.555	866.052	895.065	921.917
Reclutamiento y Selección Personal	517.000												517.000	535.612	555.162	573.760	590.973
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA	376.066	0	0	376.066	0	0	376.066	0	0	376.066			1.504.263	1.558.417	1.615.299	1.669.411	1.719.494
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	672.514	0	0	672.514	0	0	672.514	0	0	672.514			2.690.054	2.786.896	2.888.618	2.985.387	3.074.948
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	1.979.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	9.674.518	10.022.800	10.388.632	10.736.652	11.058.751
GASTOS DE VENTAS - PANDA RICO S.A.S																	
Tarjetas de presentacion	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	206.800	2.481.600	2.570.938	2.663.491	2.759.377	2.858.715
Volantes	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	568.700	6.824.400	7.070.078	7.324.601	7.588.287	7.861.465
Pendones	413.600	0	0	0	0	0	400.000	0	0	0	0	0	813.600	842.890	873.234	904.670	937.238
Diseño Pagina Web	1.551.000												1.551.000				
Mantenimiento Pagina Web	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	258.500	3.102.000	3.213.672	3.329.364	3.449.221	3.573.393
TOTAL GASTOS VENTAS	2.998.600	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.434.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	14.772.600	13.697.578	14.190.690	14.701.555	15.230.811
GASTOS DE DEPRECIACIÓN - PANDA RICO S.A.S																	
MUEBLES Y ENSERES	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	300.665	3.607.980	3.607.980	3.607.980		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	81.944	983.333	983.333	983.333		
MAQUINARIA Y EQUIPO	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	330.267	3.963.198	3.963.198	3.963.198	3.963.198	3.963.198
TOTAL DEPRECIACIONES	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	8.554.511	8.554.511	8.554.511	3.963.198	3.963.198
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS - PANDA RICO S.A.S																	
DIFERUDOS	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	10.600.094	5.680.388	5.887.722	6.084.961	6.267.510
TOTAL DIFERIDOS	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	10.600.094	5.680.388	5.887.722	6.084.961	6.267.510
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	6.573.997	3.043.817	3.043.817	4.092.397	3.043.817	3.043.817	4.492.397	3.043.817	3.043.817	4.092.397	3.043.817	3.043.817	43.601.723	37.955.277	39.021.556	35.486.366	36.520.270
GASTO AL FLUJO DE CAJA	4.977.779	1.447.600	1.447.600	2.496.179	1.447.600	1.447.600	2.896.179	1.447.600	1.447.600	2.496.179	1.447.600	1.447.600	24.447.118	23.720.378	24.579.323	25.438.207	26.289.562
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) -PANDA RICO S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL DOTACIONES	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	79.067	948.800	982.957	1.018.835	1.052.966	1.084.555
ARRENDAMIENTO	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	992.640	11.911.680	12.340.500	12.790.929	13.219.425	13.616.008
SERVICIOS PÚBLICOS	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	2.047.320	2.121.024	2.198.441	2.272.089	2.340.251
MANTENIMIENTO EQUIPOS	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000	3.108.000	3.221.442	3.329.360	3.429.241
TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	1.492.317	17.907.800	18.552.481	19.229.646	19.873.840	20.470.055

Fuente: Elaboración propia

5.11 PROYECCIÓN DE NÓMINAS

Tabla 52. Nómina de administración y ventas

NOMINA ADMINISTRACION Y VENTAS EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Gerente	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	16.800.000	17.404.800	18.040.075	18.644.418	19.203.750	
Contador	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	9.693.651	10.042.622	10.409.178	10.757.885	11.080.622	
TOTAL	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	26.493.651	27.447.422	28.449.253	29.402.303	30.284.372	
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																		
PERSONAS CON AUXILIO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
SALARIOS	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	26.493.651	27.447.422	28.449.253	29.402.303	30.284.372	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	2.189.044	2.267.850	2.350.626	2.429.372	2.502.253	
CESANTIAS %	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	2.390.225	2.476.273	2.566.657	2.652.640	2.732.219	
INTERESES A LAS CESANTIAS (%)	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	23.902	286.827	297.153	307.999	318.317	327.866	
PRIMAS	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	199.185	2.390.225	2.476.273	2.566.657	2.652.640	2.732.219	
VACACIONES	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	91.977	1.103.725	1.143.460	1.185.196	1.224.900	1.261.647	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIÓN	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	3.179.238	3.293.691	3.413.910	3.528.276	3.634.125	
ARL	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	138.456	143.440	148.676	153.656	158.266	
CAJA DE COMPENSACIÓN	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	1.059.746	1.097.897	1.137.970	1.176.092	1.211.375	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	39.231.136	40.643.457	42.126.944	43.538.196	44.844.342	
DATOS AL FLUJO DE CAJA																		
SALARIOS	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	2.207.804	26.493.651	27.447.422	28.449.253	29.402.303	30.284.372	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	182.420	2.189.044	2.267.850	2.350.626	2.429.372	2.502.253	
CESANTIAS %													0	2.390.225	2.476.273	2.566.657	2.652.640	
INTERESES A LAS CESANTIAS (%)													0	286.827	297.153	307.999	318.317	
PRIMAS						1.195.112							1.195.112	2.390.225	2.476.273	2.566.657	2.652.640	
VACACIONES													1.103.725	1.103.725	1.143.460	1.185.196	1.224.900	
SALUD													0	0	0	0	0	
PENSIÓN	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	264.937	3.179.238	3.293.691	3.413.910	3.528.276	3.634.125	
ARL	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	11.538	138.456	143.440	148.676	153.656	158.266	
CAJA DE COMPENSACIÓN	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	88.312	1.059.746	1.097.897	1.137.970	1.176.092	1.211.375	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	3.950.124	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	5.053.849	36.554.085	40.547.083	42.025.714	43.441.895	44.755.213

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Nómina de producción

NOMINA PRODUCCIÓN EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Panadero	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	10.800.000	11.188.800	11.597.191	11.985.697	12.345.268	
Auxiliar de Panadería	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	9.693.651	10.042.622	10.409.178	10.757.885	11.080.622	
Auxiliar Servicios Generales	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	807.804	9.693.651	10.042.622	10.409.178	10.757.885	11.080.622	
TOTAL	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	30.187.301	31.274.044	32.415.547	33.501.468	34.506.512	
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																		
PERSONAS CON AUXILIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SALARIOS	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	30.187.301	31.274.044	32.415.547	33.501.468	34.506.512	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.401.775	3.525.939	3.644.058	3.753.380	
CESANTIAS %	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	2.789.239	2.889.652	2.995.124	3.095.461	3.188.324	
INTERESES A LAS CESANTÍAS (%)	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	27.892	334.709	346.758	359.415	371.455	382.599	
PRIMAS	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	232.437	2.789.239	2.889.652	2.995.124	3.095.461	3.188.324	
VACACIONES	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	104.800	1.257.603	1.302.877	1.350.432	1.395.671	1.437.541	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIÓN	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	3.622.476	3.752.885	3.889.866	4.020.176	4.140.781	
ARL	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	157.759	163.438	169.404	175.079	180.331	
CAJA DE COMPENSACIÓN	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	1.207.492	1.250.962	1.296.622	1.340.059	1.380.260	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	3.802.449	45.629.384	47.272.042	48.997.472	50.638.887	52.158.054	
DATOS AL FLUJO DE CAJA																		
SALARIOS	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	2.515.608	30.187.301	31.274.044	32.415.547	33.501.468	34.506.512	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.401.775	3.525.939	3.644.058	3.753.380	
CESANTIAS %													0	2.789.239	2.889.652	2.995.124	3.095.461	
INTERESES A LAS CESANTÍAS (%)													0	334.709	346.758	359.415	371.455	
PRIMAS						1.394.619							1.394.619	2.789.239	2.889.652	2.995.124	3.095.461	
VACACIONES													1.257.603	1.257.603	1.302.877	1.350.432	1.395.671	
SALUD	0												0	0	0	0	0	
PENSIÓN	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	301.873	3.622.476	3.752.885	3.889.866	4.020.176	4.140.781	
ARL	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	13.147	157.759	163.438	169.404	175.079	180.331	
CAJA DE COMPENSACIÓN	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	100.624	1.207.492	1.250.962	1.296.622	1.340.059	1.380.260	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.204.883	3.204.883	3.204.883	3.204.883	3.204.883	4.599.502	3.204.883	3.204.883	3.204.883	3.204.883	3.204.883	3.204.883	5.857.105	42.505.437	47.159.580	48.879.343	50.526.510	52.054.046

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las nóminas presentadas, administrativa, y de producción, corresponden a los empleados que se contratan con motivo del inicio del Negocio,

En cada una de ellas se trabaja con salarios proyectados a pesos del 2019, con el cálculo de sus correspondientes prestaciones sociales.

En las dos se presentan tres tablas, la primera corresponde a los cargos y sus salarios básicos, la segunda incluye los cálculos de prestaciones sociales y las provisiones que se hacen en cada período, o sea los datos que se llevan a los estados de resultados y la tercera son los cálculos de los pagos en el momento en que efectivamente se realizan, o sea los que van al Flujo de Caja.

5.12 DEMANDA

En la siguiente tabla se muestran las proyecciones de las cantidades de unidades que se planea producir y vender de Pan Trenza y Pan Figuras Animales.

Tabla 54. Demanda

CALCULO DE LA DEMANDA - PANDA RICO S.A.S		
Poblacion Municipio Santiago de Cali	2.420.114	
Poblacion Total Comuna 21 del Municipio de Santiago de Cali	117.976	
Porcentaje Mercado potencial	87%	
Demanda (# consumidores dispuestos a consumir el producto)	102.639	
FRECUENCIA DE COMPRA X MES	21	
CANTIDAD COMPRADA	14	
Demanda Potencial (Q unidades) mensual	30.175.901	
% Participación	0,07%	
Demanda Real (Q unidades) mensual	21.600	
Demanda Real ANUAL	259.200	
LINEA DE PRODUCTOS		12
		mes
PANES		
PAN DE TRENZA	50%	10.800
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	50%	10.800
TOTAL PRODUCCIÓN CAPACIDAD INSTALADA 100%	100%	21.600
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	80,00%	
PAN DE TRENZA	8.640	
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	8.640	
TOTAL	17.280	

Fuente: Elaboración propia

5.13 PROYECCIÓN VENTAS, COSTOS UNITARIOS, COSTOS TOTALES, PRECIOS DE VENTA Y VENTAS TOTALES EN PESOS

Tabla 55. Ventas y costos en pesos

PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS																	
PRESUPUESTO UNIDADES A VENDER																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	129.600	132.345	135.148	138.011	140.934
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	129.600	132.345	135.148	138.011	140.934
TOTAL	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	259.200	264.690	270.296	276.022	281.868

COSTOS UNITARIOS (MP-MO-CIF)																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	686	711	735	757
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	700	725	749	772

COSTOS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	7.152.348	85.828.173	90.801.347	96.109.045	101.432.566	106.688.425
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	7.292.748	87.512.973	92.583.770	97.995.658	103.423.679	108.782.710
TOTAL	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	173.341.145	183.385.116	194.104.703	204.856.245	215.471.135

PRECIO DE VENTA																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.036	1.074	1.110	1.143
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.036	1.074	1.110	1.143

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	10.800.072	129.600.865	137.110.376	145.125.021	153.163.557	161.099.924
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	10.800.071	129.600.848	137.110.359	145.125.003	153.163.538	161.099.904
TOTAL	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828

COSTO UNITARIO SIN MO Y SIN CIF																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	373	387	400	412
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	387	401	414	427

COSTO TOTAL SIN MO Y SIN CIF																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	3.892.536	46.710.432	49.416.992	52.305.612	55.202.841	58.063.248
PAN DE FIGURAS DE ANIMALES	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	4.032.936	48.395.232	51.199.416	54.192.224	57.193.954	60.157.533
TOTAL	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	95.105.665	100.616.408	106.497.836	112.396.796	118.220.781

PRECIO PROMEDIO																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE TRENZA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.036	1.074	1.110	1.143
COSTO PROMEDIO	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	693	718	742	764

Fuente: Elaboración propia

5.14 RECAUDOS EN PESOS

Tabla 56. Recaudos en pesos

RECAUDO EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTADO	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
CREDITO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
CUENTAS POR COBRAR																	
MESES AÑO	12																
RECAUDADO	11																
POR RECAUDAR	1																

Fuente: Elaboración propia

5.15 PAGOS EN PESOS

Tabla 57. Pagos en pesos

PAGO EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contado	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	95.105.665	100.616.408	106.497.836	112.396.796	118.220.781
Credito		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	7.925.472	95.105.665	100.616.408	106.497.836	112.396.796	118.220.781
MESES AÑO	12																
RECAUDADO	11																
POR RECAUDAR	1																

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro de Ventas y Costos se muestran Unidades a vender por mes y por año, Precios de Venta y Costos Unitarios por mes y por año.

Luego el Total de Ventas y Costos en Pesos, el costo unitario únicamente de los insumos, y los costos totales de ese costo unitario asociados.

Los recaudos por concepto de ventas en este tipo de negocio es 100% de contado, al igual que las compras de insumos

5.16 PROYECCIÓN ESTADOS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el estado financiero de la empresa en desarrollo en el cual se muestra detalladamente los ingresos, los gastos y la utilidad neta generada durante la proyección de cinco años perfilada.

5.16.1 Estado de resultados sin financiación.

Tabla 58. Estado de resultados sin financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																		
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
VENTAS	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828	
(-) COSTO	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	173.341.145	183.385.116	194.104.703	204.856.245	215.471.135	
UTILIDAD BRUTA	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	85.860.568	90.835.618	96.145.320	101.470.850	106.728.693	
EGRESOS																		
NOMINA	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	39.231.136	40.643.457	42.126.944	43.538.196	44.844.342	
GASTOS ADMINISTRACION	1.979.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	9.674.518	10.022.800	10.388.632	10.736.652	11.058.751	
GASTOS DE VENTA	2.998.600	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.434.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	14.772.600	13.697.578	14.190.690	14.701.555	15.230.811	
GASTOS DE DEPRECIACION	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	8.554.511	8.554.511	8.554.511	3.963.198	3.963.198	
GASTOS DIFERIDOS	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	10.600.094	5.680.388	5.887.722	6.084.961	6.267.510	
ICA	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	855.366	904.928	957.825	1.010.879	1.063.259	
TOTAL EGRESOS	9.914.538	6.384.359	6.384.359	7.432.938	6.384.359	6.384.359	7.832.938	6.384.359	6.384.359	7.432.938	6.384.359	6.384.359	83.688.225	79.503.663	82.106.325	80.035.441	82.427.872	
UTILIDAD OPERACIONAL	(2.759.491)	770.688	770.688	(277.891)	770.688	770.688	(677.891)	770.688	770.688	(277.891)	770.688	770.688	2.172.342	11.331.956	14.038.996	21.435.409	24.300.822	
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																		
Gastos financieros																	0	
Gastos financieros leasing																		0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	(2.759.491)	770.688	770.688	(277.891)	770.688	770.688	(677.891)	770.688	770.688	(277.891)	770.688	770.688	2.172.342	11.331.956	14.038.996	21.435.409	24.300.822	
Impuesto de renta	0	262.034	262.034	0	262.034	262.034	0	262.034	262.034	0	262.034	262.034	2.096.272	3.852.865	4.773.258	7.288.039	8.262.279	
UTILIDAD NETA	(2.759.491)	508.654	508.654	(277.891)	508.654	508.654	(677.891)	508.654	508.654	(277.891)	508.654	508.654	76.070	7.479.091	9.265.737	14.147.370	16.038.542	
RESERVA LEGAL	0	50.865	50.865	0	50.865	50.865	0	50.865	50.865	0	50.865	50.865	406.923	747.909	926.574	1.414.737	1.603.854	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(2.759.491)	457.789	457.789	(277.891)	457.789	457.789	(677.891)	457.789	457.789	(277.891)	457.789	457.789	(330.853)	6.731.182	8.339.163	12.732.633	14.434.688	
UTILIDAD ACUMULADA													(330.853)	6.400.328	14.739.492	27.472.125	41.906.813	
RESERVA LEGAL ACUMULADA													406.923	1.154.833	2.081.406	3.496.143	5.099.997	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Estado de resultados con financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS -PANDA RICO S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
(-) COSTO	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	173.341.145	183.385.116	194.104.703	204.856.245	215.471.135
UTILIDAD BRUTA	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	7.155.047	85.860.568	90.835.618	96.145.320	101.470.850	106.728.693
EGRESOS																	
NOMINA	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	3.269.261	39.231.136	40.643.457	42.126.944	43.538.196	44.844.342
GASTOS ADMINISTRACION	1.979.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	9.674.518	10.022.800	10.388.632	10.736.652	11.058.751
GASTOS DE VENTA	2.998.600	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.434.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	14.772.600	13.697.578	14.190.690	14.701.555	15.230.811
GASTOS DE DEPRECIACION	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	712.876	8.554.511	8.554.511	8.554.511	3.963.198	3.963.198
GASTOS DIFERIDOS	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	883.341	10.600.094	5.680.388	5.887.722	6.084.961	6.267.510
ICA	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	71.280	855.366	904.928	957.825	1.010.879	1.063.259
TOTAL EGRESOS	9.914.538	6.384.359	6.384.359	7.432.938	6.384.359	6.384.359	7.832.938	6.384.359	6.384.359	7.432.938	6.384.359	6.384.359	83.688.225	79.503.663	82.106.325	80.035.441	82.427.872
UTILIDAD OPERACIONAL	(2.759.491)	770.688	770.688	(277.891)	770.688	770.688	(677.891)	770.688	770.688	(277.891)	770.688	770.688	2.172.342	11.331.956	14.038.996	21.435.409	24.300.822
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros	384.419	379.571	374.626	369.582	364.438	359.191	353.839	348.380	342.812	337.132	331.340	325.432	4.270.761	3.398.933	2.293.629	892.325	
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	384.419	379.571	374.626	369.582	364.438	359.191	353.839	348.380	342.812	337.132	331.340	325.432	4.270.761	3.398.933	2.293.629	892.325	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	(3.143.910)	391.117	396.062	(647.473)	406.251	411.498	(1.031.730)	422.309	427.877	(615.024)	439.348	445.257	(2.098.419)	7.933.022	11.745.366	20.543.084	24.300.822
Impuesto de renta	0	132.980	134.661	0	138.125	139.909	0	143.585	145.478	0	149.378	151.387	1.135.504	2.697.228	3.993.424	6.984.648	8.262.279
UTILIDAD NETA	(3.143.910)	258.137	261.401	(647.473)	268.125	271.589	(1.031.730)	278.724	282.399	(615.024)	289.970	293.869	(3.233.923)	5.235.795	7.751.942	13.558.435	16.038.542
RESERVA LEGAL	0	25.814	26.140	0	26.813	27.159	0	27.872	28.240	0	28.997	29.387	220.421	523.579	775.194	1.355.844	1.603.854
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3.143.910)	232.324	235.261	(647.473)	241.313	244.430	(1.031.730)	250.851	254.159	(615.024)	260.973	264.482	(3.454.344)	4.712.215	6.976.748	12.202.592	14.434.688
UTILIDAD ACUMULADA													(3.454.344)	1.257.871	8.234.619	20.437.210	34.871.898
RESERVA LEGAL ACUMULADA													220.421	744.001	1.519.195	2.875.039	4.478.893

Fuente: Elaboración propia

Las Tablas anteriores muestran los Estados de Resultados sin y con financiación. Como es de su conocimiento los Estados de Resultados se trabajan bajo el sistema de causación, es decir aquí aparecen valores provisionados así no se hayan pagado o cobrado.

En el caso del Estado de Resultados sin financiación se trabaja con el supuesto que el Negocio incurre en todos los gastos y no hace uso de ninguna fuente de financiación.

En el caso del Estado de Resultados con financiación se trabaja con el supuesto que el Negocio consigue una parte de los recursos para poner en marcha el proyecto financiados a través de una entidad financiera y usando un crédito de libre inversión, que por su cuantía se hace a mediano plazo.

5.16.2 Flujo de caja sin y con financiación en pesos.

Tabla 60. Flujo de caja sin financiación en pesos

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
INC COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
EGRESOS																	
NOMINA	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	3.950.124	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	5.053.849	36.554.085	40.547.083	42.025.714	43.441.895	44.755.213
Gastos de administracion	1.979.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	9.674.518	10.022.800	10.388.632	10.736.652	11.058.751
Gastos de ventas	2.998.600	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.434.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	14.772.600	13.697.578	14.190.690	14.701.555	15.230.811
INC PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC TOTAL AL F.C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGUROS													0	5.680.388	5.887.722	6.084.961	6.267.510
IMPUESTO DE RENTA													0	2.096.272	3.852.865	4.773.258	7.288.039
ICA													0	855.366	904.928	957.825	1.010.879
PAGOS	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	173.341.145	183.385.116	194.104.703	204.856.245	215.471.135
TOTAL EGRESOS	22.177.886	18.647.707	18.647.707	19.696.286	18.647.707	19.842.819	20.096.286	18.647.707	18.647.707	19.696.286	18.647.707	20.946.544	234.342.348	256.284.603	271.355.255	285.552.391	301.082.339
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(577.743)	2.952.436	2.952.436	1.903.857	2.952.436	1.757.324	1.503.857	2.952.436	2.952.436	1.903.857	2.952.436	653.598	24.859.365	17.936.131	18.894.769	20.774.704	21.117.489
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo													0				
Amortizacion prestamo													0				
Gasto financiero leasing													0				
Amortizacion leasin													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	(577.743)	2.952.436	2.952.436	1.903.857	2.952.436	1.757.324	1.503.857	2.952.436	2.952.436	1.903.857	2.952.436	653.598	24.859.365	17.936.131	18.894.769	20.774.704	21.117.489
SALDO INICIAL CAJA	19.974.889	19.397.146	22.349.582	25.302.018	27.205.875	30.158.311	31.915.635	33.419.491	36.371.927	39.324.363	41.228.220	44.180.656	19.974.889	44.834.254	62.770.386	81.665.154	102.439.858
SALDO FINAL DE CAJA	19.397.146	22.349.582	25.302.018	27.205.875	30.158.311	31.915.635	33.419.491	36.371.927	39.324.363	41.228.220	44.180.656	44.834.254	44.834.254	62.770.386	81.665.154	102.439.858	123.557.348

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	5,10%
SPREAD(%)	10,00%
CDO(%)	15,61%
VPN(\$)	4.839.754
TIR	18,87%
B/C(VECES)	1,08

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(64.164.913)	24.859.365	17.936.131	18.894.769	20.774.704	21.117.489

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61. Flujo de caja con financiación en pesos

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	21.600.143	259.201.713	274.220.735	290.250.024	306.327.095	322.199.828
EGRESOS																	
NOMINA	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	3.950.124	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	2.755.011	5.053.849	36.554.085	40.547.083	42.025.714	43.441.895	44.755.213
Gastos de administracion	1.979.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	1.462.179	413.600	413.600	9.674.518	10.022.800	10.388.632	10.736.652	11.058.751
Gastos de ventas	2.998.600	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.434.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	1.034.000	14.772.600	13.697.578	14.190.690	14.701.555	15.230.811
INC PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INCTOTAL AL F.C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGUROS													0	5.680.388	5.887.722	6.084.961	6.267.510
IMPUESTO DE RENTA													0	1.135.504	2.697.228	3.993.424	6.984.648
ICA													0	855.366	904.928	957.825	1.010.879
PAGOS	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	14.445.095	173.341.145	183.385.116	194.104.703	204.856.245	215.471.135
TOTAL EGRESOS	22.177.886	18.647.707	18.647.707	19.696.286	18.647.707	19.842.819	20.096.286	18.647.707	18.647.707	19.696.286	18.647.707	20.946.544	234.342.348	255.323.835	270.199.618	284.772.557	300.778.948
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(577.743)	2.952.436	2.952.436	1.903.857	2.952.436	1.757.324	1.503.857	2.952.436	2.952.436	1.903.857	2.952.436	653.598	24.859.365	18.896.899	20.050.406	21.554.538	21.420.880
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo	384.419	379.571	374.626	369.582	364.438	359.191	353.839	348.380	342.812	337.132	331.340	325.432	4.270.761	3.398.933	2.293.629	892.325	
Amortizacion prestamo	242.771	247.619	252.564	257.608	262.752	268.000	273.352	278.810	284.378	290.058	295.850	301.758	3.255.520	4.127.348	5.232.651	6.633.955	
Gasto financiero leasing													0				
Amortizacion leasin													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	627.190	7.526.281	7.526.281	7.526.281	7.526.281	0
FLUJO DE CAJA NETO	(1.204.933)	2.325.246	2.325.246	1.276.667	2.325.246	1.130.134	876.667	2.325.246	2.325.246	1.276.667	2.325.246	26.408	17.333.084	11.370.619	12.524.125	14.028.257	21.420.880
SALDO INICIAL CAJA	19.974.889	18.769.956	21.095.202	23.420.448	24.697.115	27.022.361	28.152.494	29.029.161	31.354.407	33.679.653	34.956.320	37.281.565	19.974.889	37.307.974	48.678.592	61.202.717	75.230.974
SALDO FINAL DE CAJA	18.769.956	21.095.202	23.420.448	24.697.115	27.022.361	28.152.494	29.029.161	31.354.407	33.679.653	34.956.320	37.281.565	37.307.974	37.307.974	48.678.592	61.202.717	75.230.974	96.651.854

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(44.915.439)	17.333.084	11.370.619	12.524.125	14.028.257	21.420.880

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	5,10%
SPREAD(%)	10,00%
CDO(%)	15,61%
VPN(\$)	4.914.467
TIR(%)	20,05%
B/C(VECES)	1,11

Fuente: Elaboración propia

En las tablas correspondientes a los Flujos de Caja se tiene presente lo siguiente:
En dichas tablas se muestran los ingresos y los egresos en el momento en que se realizan.

En el Flujo de caja sin financiación el proyecto lo realiza el Negocio sin acceder a ninguna fuente de financiación.

En el Flujo de caja con financiación el proyecto lo realiza el Negocio, pero en este caso si accede a una fuente de financiación en el mediano plazo.

El Objetivo de esta elaboración es demostrar que cuando un proyecto se evalúa sin financiación y es viable, por el simple hecho de incluir la financiación su rentabilidad debe mejorar, permitiendo concluir que siempre es deseable buscar financiación que permita destinar los recursos que no se utilizan en el proyecto a otros frentes.

En cada uno de los Flujos se utilizan unas herramientas básicas para evaluar proyectos, la primera herramienta es el Valor Presente Neto (VPN), el cual consiste en traer los flujos de caja neto de los años 1,2,3,4 y 5 de cada una de las proyecciones, a pesos de hoy descontándoles el costo de oportunidad que es la rentabilidad mínima esperada para el proyecto y sumarlos, a ese valor se le debe restar el valor de la inversión que corresponde al Valor presente de los ingresos, si esa diferencia da positiva quiere decir que el proyecto es viable porque los flujos futuros traídos a pesos de hoy cubren el valor de la inversión y generan un excedente.

En este caso en ambas situaciones el VPN es positivo, por tanto el proyecto es viable.

La segunda herramienta es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o la rentabilidad del proyecto. La TIR lo que hace es igualar los valores Presentes de ingresos y egresos haciendo el VPN igual a cero.

Si la TIR es mayor o igual al CDO entonces el Proyecto es viable. En el caso del que se ocupa este proyecto la TIR en ambos casos es mayor o igual al CDO. Se comprueba además que cuando se hace uso de una fuente de financiación la rentabilidad del proyecto en este caso es mejor.

En tercera instancia se usa la relación Beneficio Costo (B/C), la que consiste en dividir el Valor Presente de los ingresos o Flujos netos futuros traídos a pesos de hoy entre el valor presente de los egresos que corresponde al valor de la inversión.

Si está relación es mayor o igual a uno, entonces el proyecto es viable y significa que por cada peso que se invierte se recupera el peso invertido y se obtiene un excedente que es la diferencia.

5.16.3 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación.

Tabla 62. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA-BANCOS	19.974.889	44.834.254	62.770.386	81.665.154	102.439.858	123.557.348
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.974.889	44.834.254	62.770.386	81.665.154	102.439.858	123.557.348
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940	10.823.940	10.823.940	10.823.940	10.823.940	10.823.940
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990	19.815.990	19.815.990	19.815.990	19.815.990	19.815.990
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	8.554.511	17.109.023	25.663.534	29.626.732	33.589.930
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930	25.035.419	16.480.907	7.926.396	3.963.198	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
DIFERIDOS	10.600.094	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024	25.035.419	16.480.907	7.926.396	3.963.198	0
TOTAL ACTIVOS	64.164.913	69.869.673	79.251.293	89.591.550	106.403.056	123.557.348
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Cesantias	0	2.390.225	2.476.273	2.566.657	2.652.640	2.732.219
Intereses a la Cesantia por pagar	0	286.827	297.153	307.999	318.317	327.866
Impuesto de Renta por Pagar	0	2.096.272	3.852.865	4.773.258	7.288.039	8.262.279
IVA/INC por pagar	0	0	0	0	0	0
ICA por pagar	0	855.366	904.928	957.825	1.010.879	1.063.259
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	5.628.689	7.531.219	8.605.739	11.269.875	12.385.624
PASIVOS NO CORRIENTES						
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	5.628.689	7.531.219	8.605.739	11.269.875	12.385.624
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	64.164.913	64.164.913	64.164.913	64.164.913	64.164.913	64.164.913
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	-330.853	6.400.328	14.739.492	27.472.125	41.906.813
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	406.923	1.154.833	2.081.406	3.496.143	5.099.997
TOTAL PATRIMONIO	64.164.913	64.240.984	71.720.074	80.985.811	95.133.181	111.171.724
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913	69.869.673	79.251.293	89.591.550	106.403.056	123.557.348

Fuente: Elaboración propia

5.16.4 Estado de la situación financiera proyectado con financiación.

Tabla 63. Estado de la situación financiera proyectado con financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA BANCOS	19.974.889	37.307.974	48.678.592	61.202.717	75.230.974	96.651.854
C X C	0	0	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.974.889	37.307.974	48.678.592	61.202.717	75.230.974	96.651.854
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940	10.823.940	10.823.940	10.823.940	10.823.940	10.823.940
EQUIPOS DE COMPUTO Y	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990	19.815.990	19.815.990	19.815.990	19.815.990	19.815.990
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	8.554.511	17.109.023	25.663.534	29.626.732	33.589.930
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930	25.035.419	16.480.907	7.926.396	3.963.198	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
DIFERIDOS	10.600.094	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024	25.035.419	16.480.907	7.926.396	3.963.198	0
TOTAL ACTIVOS	64.164.913	62.343.392	65.159.500	69.129.113	79.194.172	96.651.854
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Cesantias	0	2.390.225	2.476.273	2.566.657	2.652.640	2.732.219
Intereses a la Cesantia por pagar	0	286.827	297.153	307.999	318.317	327.866
Impuesto de Renta por Pagar	0	1.135.504	2.697.228	3.993.424	6.984.648	8.262.279
IVA/INC por pagar	0	0	0	0	0	0
ICA por pagar	0	855.366	904.928	957.825	1.010.879	1.063.259
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	4.667.921	6.375.581	7.825.905	10.966.484	12.385.624
PASIVOS NO CORRIENTES						
OBLIGACIONES BANCARIAS	19.249.474	15.993.954	11.866.607	6.633.955	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	19.249.474	15.993.954	11.866.607	6.633.955	0	0
TOTAL PASIVOS	19.249.474	20.661.876	18.242.188	14.459.860	10.966.484	12.385.624
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	44.915.439	44.915.439	44.915.439	44.915.439	44.915.439	44.915.439
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	-3.454.344	1.257.871	8.234.619	20.437.210	34.871.898
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	220.421	744.001	1.519.195	2.875.039	4.478.893
TOTAL PATRIMONIO	44.915.439	41.681.516	46.917.311	54.669.253	68.227.688	84.266.231
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913	62.343.392	65.159.500	69.129.113	79.194.172	96.651.854
	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Los Estados de la Situación Financiera proyectados muestran la situación específica del proyecto durante los cinco años de ejecución del mismo.

En el caso del Estado de la Situación Financiera Proyectado sin financiación, el negocio es la que asume el valor total de la inversión del proyecto sin acudir a ninguna fuente de financiación.

En el caso del Estado de la Situación Financiera proyectado con financiación, la institución asume una parte del valor total de la inversión y la otra se cubre con un préstamo de libre inversión realizado a través del Banco AV VILLAS.

5.17 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN

Muestra la participación porcentual año a año de cada una de las cuentas del Activo dentro del total de los activos, y de la misma forma la participación de cada una de las cuentas del Pasivo y el Patrimonio dentro del Total de Pasivo + Patrimonio.

Tabla 64. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S												
	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES												
CAJA-BANCOS	19.974.889	31%	44.834.254	64%	62.770.386	79%	81.665.154	91%	102.439.858	96%	123.557.348	100%
CUENTAS POR COBRAR	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
INVENTARIOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.974.889	31%	44.834.254	64%	62.770.386	79%	81.665.154	91%	102.439.858	96%	123.557.348	100%
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940	17%	10.823.940	15%	10.823.940	14%	10.823.940	12%	10.823.940	10%	10.823.940	9%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000	5%	2.950.000	4%	2.950.000	4%	2.950.000	3%	2.950.000	3%	2.950.000	2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990	31%	19.815.990	28%	19.815.990	25%	19.815.990	22%	19.815.990	19%	19.815.990	16%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0	0%	8.554.511	12%	17.109.023	22%	25.663.534	29%	29.626.732	28%	33.589.930	27%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930	52%	25.035.419	36%	16.480.907	21%	7.926.396	9%	3.963.198	4%	0	0%
ACTIVOS DIFERIDOS												
DIFERIDOS	10.600.094	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024	69%	25.035.419	36%	16.480.907	21%	7.926.396	9%	3.963.198	4%	0	0%
TOTAL ACTIVOS	64.164.913	100%	69.869.673	100%	79.251.293	100%	89.591.550	100%	106.403.056	100%	123.557.348	100%
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas por Pagar	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cesantías	0	0%	2.390.225	3%	2.476.273	3%	2.566.657	3%	2.652.640	2%	2.732.219	2%
Intereses a la Cesantía por pagar	0	0%	286.827	0%	297.153	0%	307.999	0%	318.317	0%	327.866	0%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0%	2.096.272	3%	3.852.865	5%	4.773.258	5%	7.288.039	7%	8.262.279	7%
IVA/INC por pagar	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
ICA por pagar	0	0%	855.366	1%	904.928	1%	957.825	1%	1.010.879	1%	1.063.259	1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0%	5.628.689	8%	7.531.219	10%	8.605.739	10%	11.269.875	11%	12.385.624	10%
PASIVOS NO CORRIENTES												
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
LEASING FINANCIERO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVOS	0	0%	5.628.689	8%	7.531.219	10%	8.605.739	10%	11.269.875	11%	12.385.624	10%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	64.164.913	100%	64.164.913	92%	64.164.913	81%	64.164.913	72%	64.164.913	60%	64.164.913	52%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0%	-330.853	0%	6.400.328	8%	14.739.492	16%	27.472.125	26%	41.906.813	34%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0%	406.923	1%	1.154.833	1%	2.081.406	2%	3.496.143	3%	5.099.997	4%
TOTAL PATRIMONIO	64.164.913	100%	64.240.984	92%	71.720.074	90%	80.985.811	90%	95.133.181	89%	111.171.724	90%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913	100%	69.869.673	100%	79.251.293	100%	89.591.550	100%	106.403.056	100%	123.557.348	100%

Fuente: Elaboración propia

5.18 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Muestra la participación porcentual año a año de cada una de las cuentas del Activo dentro del total de los activos, y de la misma forma la participación de cada una de las cuentas del Pasivo y el Patrimonio dentro del Total de Pasivo + Patrimonio

Tabla 65. Análisis vertical estado de la situación financiera proyectado con financiación

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S												
ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	ANÁLISIS VERTICAL INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS VERTICAL	
ACTIVOS CORRIENTES												
CAJA BANCOS	19.974.889	31%	37.307.974	60%	48.678.592	75%	61.202.717	89%	75.230.974	95%	96.651.854	100%
C X C	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
INVENTARIOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.974.889	31%	37.307.974	60%	48.678.592	75%	61.202.717	89%	75.230.974	95%	96.651.854	100%
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940	17%	10.823.940	17%	10.823.940	17%	10.823.940	16%	10.823.940	14%	10.823.940	11%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000	5%	2.950.000	5%	2.950.000	5%	2.950.000	4%	2.950.000	4%	2.950.000	3%
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990	31%	19.815.990	32%	19.815.990	30%	19.815.990	29%	19.815.990	25%	19.815.990	21%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0%	8.554.511	14%	17.109.023	26%	25.663.534	37%	29.626.732	37%	33.589.930	35%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930	52%	25.035.419	40%	16.480.907	25%	7.926.396	11%	3.963.198	5%	0	0%
ACTIVOS DIFERIDOS												
DIFERIDOS	10.600.094	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024	69%	25.035.419	40%	16.480.907	25%	7.926.396	11%	3.963.198	5%	0	0%
TOTAL ACTIVOS	64.164.913	100%	62.343.392	100%	65.159.500	100%	69.129.113	100%	79.194.172	100%	96.651.854	100%
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas por Pagar	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cesantias	0	0%	2.390.225	4%	2.476.273	4%	2.566.657	4%	2.652.640	3%	2.732.219	3%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	0%	286.827	0%	297.153	0%	307.999	0%	318.317	0%	327.866	0%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0%	1.135.504	2%	2.697.228	4%	3.993.424	6%	6.984.648	9%	8.262.279	9%
IVA/INC por pagar	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
ICA por pagar	0	0%	855.366	1%	904.928	1%	957.825	1%	1.010.879	1%	1.063.259	1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0%	4.667.921	7%	6.375.581	10%	7.825.905	11%	10.966.484	14%	12.385.624	13%
PASIVOS NO CORRIENTES												
OBLIGACIONES BANCARIAS	19.249.474	30%	15.993.954	26%	11.866.607	18%	6.633.955	10%	0	0%	0	0%
LEASING FINANCIERO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	19.249.474	30%	15.993.954	26%	11.866.607	18%	6.633.955	10%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVOS	19.249.474	30%	20.661.876	33%	18.242.188	28%	14.459.860	21%	10.966.484	14%	12.385.624	13%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	44.915.439	70%	44.915.439	72%	44.915.439	69%	44.915.439	65%	44.915.439	57%	44.915.439	46%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0%	-3.454.344	-6%	1.257.871	2%	8.234.619	12%	20.437.210	26%	34.871.898	36%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0%	220.421	0%	744.001	1%	1.519.195	2%	2.875.039	4%	4.478.893	5%
TOTAL PATRIMONIO	44.915.439	70%	41.681.516	67%	46.917.311	72%	54.669.253	79%	68.227.688	86%	84.266.231	87%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913	100%	62.343.392	100%	65.159.500	100%	69.129.113	100%	79.194.172	100%	96.651.854	100%

Fuente: Elaboración propia

5.19 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Muestra como del 100% que representan los ingresos por concepto de venta del servicio, solo al final después de descontados todos los costos, los gastos operacionales y los impositivos queda únicamente al final del último año el 4,48% de utilidad.

Tabla 66. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S										
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
VENTAS	259.201.713	100,00%	274.220.735	100,00%	290.250.024	100,00%	306.327.095	100,00%	322.199.828	100,00%
(-) COSTO	173.341.145	66,87%	183.385.116	66,87%	194.104.703	66,87%	204.856.245	66,87%	215.471.135	66,87%
UTILIDAD BRUTA	85.860.568	33,13%	90.835.618	33,13%	96.145.320	33,13%	101.470.850	33,13%	106.728.693	33,13%
EGRESOS										
NOMINA	39.231.136	15,14%	40.643.457	14,82%	42.126.944	14,51%	43.538.196	14,21%	44.844.342	13,92%
GASTOS ADMINISTRACION	9.674.518	3,73%	10.022.800	3,66%	10.388.632	3,58%	10.736.652	3,50%	11.058.751	3,43%
GASTOS DE VENTA	14.772.600	5,70%	13.697.578	5,00%	14.190.690	4,89%	14.701.555	4,80%	15.230.811	4,73%
GASTOS DE DEPRECIACION	8.554.511	3,30%	8.554.511	3,12%	8.554.511	2,95%	3.963.198	1,29%	3.963.198	1,23%
GASTOS DIFERIDOS	10.600.094	4,09%	5.680.388	2,07%	5.887.722	2,03%	6.084.961	1,99%	6.267.510	1,95%
ICA	855.366	0,33%	904.928	0,33%	957.825	0,33%	1.010.879	0,33%	1.063.259	0,33%
TOTAL EGRESOS	83.688.225	32,29%	79.503.663	28,99%	82.106.325	28,29%	80.035.441	26,13%	82.427.872	25,58%
UTILIDAD OPERACIONAL	2.172.342	0,84%	11.331.956	4,13%	14.038.996	4,84%	21.435.409	7,00%	24.300.822	7,54%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos financieros leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.172.342	0,84%	11.331.956	4,13%	14.038.996	4,84%	21.435.409	7,00%	24.300.822	7,54%
Impuesto de renta	2.096.272	0,81%	3.852.865	1,41%	4.773.258	1,64%	7.288.039	2,38%	8.262.279	2,56%
UTILIDAD NETA	76.070	0,03%	7.479.091	2,73%	9.265.737	3,19%	14.147.370	4,62%	16.038.542	4,98%
RESERVA LEGAL	406.923	0,16%	747.909	0,27%	926.574	0,32%	1.414.737	0,46%	1.603.854	0,50%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(330.853)	-0,13%	6.731.182	2,45%	8.339.163	2,87%	12.732.633	4,16%	14.434.688	4,48%

Fuente: Elaboración propia

5.20 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Muestra como del 100% que representan los ingresos por concepto de venta del servicio, solo al final después de descontados todos los costos, los gastos operacionales, los financieros y los impositivos queda únicamente en promedio el 4,00% de utilidad.

Tabla 67. Análisis vertical del estado de resultados con financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S										
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
VENTAS	259.201.713	100%	274.220.735	100%	290.250.024	100%	306.327.095	100%	322.199.828	100%
(-) COSTO	173.341.145	67%	183.385.116	67%	194.104.703	67%	204.856.245	67%	215.471.135	67%
UTILIDAD BRUTA	85.860.568	33%	90.835.618	33%	96.145.320	33%	101.470.850	33%	106.728.693	33%
EGRESOS										
NOMINA	39.231.136	15%	40.643.457	15%	42.126.944	15%	43.538.196	14%	44.844.342	14%
GASTOS ADMINISTRACION	9.674.518	4%	10.022.800	4%	10.388.632	4%	10.736.652	4%	11.058.751	3%
GASTOS DE VENTA	14.772.600	6%	13.697.578	5%	14.190.690	5%	14.701.555	5%	15.230.811	5%
GASTOS DE DEPRECIACION	8.554.511	3%	8.554.511	3%	8.554.511	3%	3.963.198	1%	3.963.198	1%
GASTOS DIFERIDOS	10.600.094	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
ICA	855.366	0%	904.928	0%	957.825	0%	1.010.879	0%	1.063.259	0%
TOTAL EGRESOS	83.688.225	32%	73.823.275	27%	76.218.603	26%	73.950.480	24%	76.160.362	24%
UTILIDAD OPERACIONAL	2.172.342	1%	17.012.344	6%	19.926.718	7%	27.520.370	9%	30.568.331	9%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros	4.270.761	2%	3.398.933	1%	2.293.629	1%	892.325	0%	10.855.649	3%
Gastos financieros leasing	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	4.270.761	2%	3.398.933	1%	2.293.629	1%	892.325	0%	10.855.649	3%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	(2.098.419)	-1%	13.613.410	5%	17.633.088	6%	26.628.045	9%	19.712.682	6%
Impuesto de renta	0	0%	4.628.560	2%	5.995.250	2%	9.053.535	3%	6.702.312	2%
UTILIDAD NETA	(2.098.419)	-1%	8.984.851	3%	11.637.838	4%	17.574.509	6%	13.010.370	4%
RESERVA LEGAL	0	0%	898.485	0%	1.163.784	0%	1.757.451	1%	1.301.037	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(2.098.419)	-1%	8.086.366	3%	10.474.054	4%	15.817.058	5%	11.709.333	4%

Fuente: Elaboración propia

5.21 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN

Tabla 68. Análisis horizontal estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S																
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A INICIAL	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5						
		VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA					
CAJA-BANCOS	19.974.889	44.834.254	24.859.365	80,35%	62.770.386	17.936.131	40,01%	81.665.154	18.894.769	30,10%	102.439.858	20.774.704	25,44%	123.557.348	21.117.489	20,61%
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
INVENTARIOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.974.889	44.834.254	24.859.365	80,35%	62.770.386	17.936.131	40,01%	81.665.154	18.894.769	30,10%	102.439.858	20.774.704	25,44%	123.557.348	21.117.489	20,61%
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	8.554.511	8.554.511	0,00%	17.109.023	8.554.511	100,00%	25.663.534	8.554.511	50,00%	29.626.732	3.963.198	15,44%	33.589.930	3.963.198	13,38%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930	25.035.419	(8.554.511)	-392,66%	16.480.907	(8.554.511)	(34,17%)	7.926.396	(8.554.511)	(51,91%)	3.963.198	(3.963.198)	(50,00%)	0	(3.963.198)	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
DIFERIDOS	10.600.094	0	(10.600.094)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094	0	(10.600.094)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024	25.035.419	(19.154.605)	(230,70%)	16.480.907	(8.554.511)	(34,17%)	7.926.396	(8.554.511)	(51,91%)	3.963.198	(3.963.198)	(50,00%)	0	(3.963.198)	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	64.164.913	69.869.673	5.704.760	1124,76%	79.251.293	9.381.620	13,43%	89.591.550	10.340.257	13,05%	106.403.056	16.811.506	18,76%	123.557.348	17.154.291	16,12%
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantias	0	2.390.225	2.390.225	0,00%	2.476.273	86.048	3,60%	2.566.657	90.384	3,65%	2.652.640	85.983	3,35%	2.732.219	79.579	3,00%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	286.827	286.827	0,00%	297.153	10.326	3,60%	307.999	10.846	3,65%	318.317	10.318	3,35%	327.866	9.550	3,00%
Impuesto de Renta por Pagar	0	2.096.272	2.096.272	0,00%	3.852.865	1.756.593	83,80%	4.773.258	920.394	23,89%	7.288.039	2.514.781	52,68%	8.262.279	974.240	13,37%
IVA/INC por pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA por pagar	0	855.366	855.366	0,00%	904.928	49.563	5,79%	957.825	52.897	5,85%	1.010.879	53.054	5,54%	1.063.259	52.380	5,18%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	5.628.689	5.628.689	0,00%	7.531.219	1.902.529	33,80%	8.605.739	1.074.520	14,27%	11.269.875	2.664.136	30,96%	12.385.624	1.115.749	9,90%
PASIVOS NO CORRIENTES																
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	5.628.689	5.628.689	0,00%	7.531.219	1.902.529	33,80%	8.605.739	1.074.520	14,27%	11.269.875	2.664.136	30,96%	12.385.624	1.115.749	9,90%
PATRIMONIO																
CAPITAL SOCIAL	64.164.913	64.164.913	0	0,00%	64.164.913	0	0,00%	64.164.913	0	0,00%	64.164.913	0	0,00%	64.164.913	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	(330.853)	(330.853)	0,00%	6.400.328	6.731.182	-2034,49%	14.739.492	8.339.163	130,29%	27.472.125	12.732.633	86,38%	41.906.813	14.434.689	52,54%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	406.923	406.923	0,00%	1.154.833	747.909	183,80%	2.081.406	926.574	80,23%	3.496.143	1.414.737	67,97%	5.089.997	1.603.854	45,87%
TOTAL PATRIMONIO	64.164.913	64.240.984	76.070	84349,60%	71.720.074	7.479.091	11,64%	80.985.811	9.265.737	12,92%	95.133.181	14.147.370	17,47%	111.171.724	16.038.542	16,86%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913	69.869.673	5.704.760	1124,76%	79.251.293	9.381.620	13,43%	89.591.550	10.340.257	13,05%	106.403.056	16.811.506	18,76%	123.557.348	17.154.291	16,12%

Fuente: Elaboración propia

5.22 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN

Tabla 69. Análisis de la situación financiera proyectado con financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S																
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
CAJA BANCOS	19.974.889	37.307.974	17.333.084	86,77%	48.678.592	11.370.619	30,48%	61.202.717	12.524.125	25,73%	75.230.974	14.028.257	22,92%	96.651.854	21.420.880	28,47%
CXC	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
INVENTARIOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.974.889	37.307.974	17.333.084	86,77%	48.678.592	11.370.619	30,48%	61.202.717	12.524.125	25,73%	75.230.974	14.028.257	22,92%	96.651.854	21.420.880	28,47%
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	10.823.940	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%	10.823.940	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.950.000	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%	2.950.000	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.815.990	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%	19.815.990	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	8.554.511	8.554.511	0,00%	17.109.023	8.554.511	100,00%	25.663.534	8.554.511	50,00%	29.626.732	3.963.198	15,44%	33.589.930	3.963.198	13,38%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	33.589.930	25.035.419	-8.554.511	(25,47%)	16.480.907	-8.554.511	(34,17%)	7.926.396	-8.554.511	(51,91%)	3.963.198	-3.963.198	(50,00%)	0	(3.963.198)	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
DIFERIDOS	10.600.094	0	(10.600.094)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.600.094	0	(10.600.094)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	44.190.024	25.035.419	(19.154.605)	(43,35%)	16.480.907	(8.554.511)	(34,17%)	7.926.396	(8.554.511)	(51,91%)	3.963.198	(3.963.198)	(50,00%)	0	(3.963.198)	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	64.164.913	62.343.392	-1.821.521	(2,84%)	65.159.500	2.816.107	4,52%	69.129.113	3.969.614	6,09%	79.194.172	10.065.059	14,56%	96.651.854	17.457.682	22,04%
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantias	0	2.390.225	2.390.225	0,00%	2.476.273	86.048	3,60%	2.566.657	90.384	3,65%	2.652.640	85.983	3,35%	2.732.219	79.579	3,00%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	286.827	286.827	0,00%	297.153	10.326	3,60%	307.999	10.846	3,65%	318.317	10.318	3,35%	327.866	9.550	3,00%
Impuesto de Renta por Pagar	0	1.135.504	1.135.504	0,00%	2.697.228	1.561.723	137,54%	3.993.424	1.296.197	48,06%	6.984.648	2.991.224	74,90%	8.262.279	1.277.631	18,29%
IVA/INC por pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA por pagar	0	855.366	855.366	0,00%	904.928	49.563	5,79%	957.825	52.897	5,85%	1.010.879	53.054	5,54%	1.063.259	52.380	5,18%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	4.667.921	4.667.921	0,00%	6.375.581	1.707.660	36,58%	7.825.305	1.450.324	22,75%	10.966.484	3.140.579	40,13%	12.385.624	1.419.140	12,94%
PASIVOS NO CORRIENTES																
OBLIGACIONES BANCARIAS	19.249.474	15.993.954	-3.255.520	16,91%	11.866.607	(4.127.348)	(25,81%)	6.633.955	(5.232.651)	(44,10%)	0	(6.633.955)	(100,00%)	0	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	19.249.474	15.993.954	-3.255.520	0,00%	11.866.607	(4.127.348)	0,00%	6.633.955	(5.232.651)	0,00%	0	(6.633.955)	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	19.249.474	20.661.876	1.412.402	7,34%	18.242.188	-2.419.688	(11,71%)	14.459.860	(3.782.328)	(20,73%)	10.966.484	(3.493.376)	(24,16%)	12.385.624	1.419.140	0,00%
PATRIMONIO																
CAPITAL SOCIAL	44.915.439	44.915.439	0	0,00%	44.915.439	0	0,00%	44.915.439	0	0,00%	44.915.439	0	0,00%	44.915.439	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	-3.454.344	-3.454.344	0,00%	1.257.871	4.712.215	(136,41%)	8.234.619	6.976.748	554,65%	20.437.210	12.202.592	148,19%	34.871.898	14.434.688	70,63%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	220.421	220.421	0,00%	744.001	523.579	237,54%	1.519.195	775.194	104,19%	2.875.039	1.355.844	89,25%	4.478.893	1.603.854	55,79%
TOTAL PATRIMONIO	44.915.439	41.681.516	-3.233.923	0,00%	46.917.311	5.235.795	12,56%	54.669.253	7.751.942	16,52%	68.227.688	13.558.435	24,80%	84.266.231	16.038.542	23,51%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.164.913	62.343.392	-1.821.521	(2,84%)	65.159.500	2.816.107	4,52%	69.129.113	3.969.614	6,09%	79.194.172	10.065.059	14,56%	96.651.854	17.457.682	22,04%

Fuente: Elaboración propia

5.23 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN

Tabla 70. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - PANDA RICO S.A.S														
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	
VENTAS	259.201.713	274.220.735	15.019.022	5,48%	290.250.024	16.029.289	5,85%	306.327.095	16.077.071	5,54%	322.199.828	15.872.733	5,18%	
(-) COSTO	173.341.145	183.385.116	10.043.971	5,48%	194.104.703	10.719.587	5,85%	204.856.245	10.751.541	5,54%	215.471.135	10.614.890	5,18%	
UTILIDAD BRUTA	85.860.568	90.835.618	4.975.051	5,48%	96.145.320	5.309.702	5,85%	101.470.850	5.325.530	5,54%	106.728.693	5.257.843	5,18%	
EGRESOS														
NOMINA	39.231.136	40.643.457	1.412.321	3,47%	42.126.944	1.483.486	3,65%	43.538.196	1.411.253	3,35%	44.844.342	1.306.146	3,00%	
GASTOS ADMINISTRACION	9.674.518	10.022.800	348.283	3,47%	10.388.632	365.832	3,65%	10.736.652	348.019	3,35%	11.058.751	322.100	3,00%	
GASTOS DE VENTA	14.772.600	13.697.578	(1.075.022)	(7,85%)	14.190.690	493.113	3,60%	14.701.555	510.865	3,60%	15.230.811	529.256	3,60%	
GASTOS DE DEPRECIACION	8.554.511	8.554.511	0	0,00%	8.554.511	0	0,00%	3.963.198	(4.591.313)	(53,67%)	3.963.198	0	0,00%	
GASTOS DIFERIDOS	10.600.094	0	(10.600.094)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	
ICA	855.366	904.928	49.563	5,48%	957.825	52.897	5,85%	1.010.879	53.054	5,54%	1.063.259	52.380	5,18%	
TOTAL EGRESOS	83.688.225	73.823.275	(9.864.950)	(13,36%)	76.218.603	2.395.328	3,24%	73.950.480	-2.268.122	(2,98%)	76.160.362	2.209.881	2,99%	
UTILIDAD OPERACIONAL	2.172.342	17.012.344	14.840.001	87,23%	19.926.718	2.914.374	17,13%	27.520.370	7.593.652	38,11%	30.568.331	3.047.961	11,08%	
OTROS INGRESOS Y EGRESOS														
Gastos financieros	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	
Gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.172.342	17.012.344	14.840.001	87,23%	19.926.718	2.914.374	17,13%	27.520.370	7.593.652	38,11%	30.568.331	3.047.961	11,08%	
Impuesto de renta	2.096.272	5.784.197	3.687.925	63,76%	6.775.084	990.887	17,13%	9.356.926	2.581.842	38,11%	10.393.233	1.036.307	11,08%	
UTILIDAD NETA	76.070	11.228.147	11.152.077	99,32%	13.151.634	1.923.487	17,13%	18.163.444	5.011.810	38,11%	20.175.099	2.011.655	11,08%	
RESERVA LEGAL	406.923	1.122.815	715.891	63,76%	1.315.163	192.349	17,13%	1.816.344	501.181	38,11%	2.017.510	201.165	11,08%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(330.853)	10.105.332	10.436.185	103,27%	11.836.470	1.731.138	17,13%	16.347.100	4.510.629	38,11%	18.157.589	1.810.489	11,08%	

Fuente: Elaboración propia

5.24 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN

Tabla 71. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS -PANDA RICO S.A.S													
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	259.201.713	274.220.735	15.019.022	5,48%	290.250.024	16.029.289	5,85%	306.327.095	16.077.071	5,54%	322.199.828	15.872.733	5,18%
(-) COSTO	173.341.145	183.385.116	10.043.971	5,48%	194.104.703	10.719.587	5,85%	204.856.245	10.751.541	5,54%	215.471.135	10.614.890	5,18%
UTILIDAD BRUTA	85.860.568	90.835.618	4.975.051	5,48%	96.145.320	5.309.702	5,85%	101.470.850	5.325.530	5,54%	106.728.693	5.257.843	5,18%
EGRESOS													
NOMINA	39.231.136	40.643.457	1.412.321	3,47%	42.126.944	1.483.486	3,65%	43.538.196	1.411.253	3,35%	44.844.342	1.306.146	3,00%
GASTOS ADMINISTRACION	9.674.518	10.022.800	348.283	3,47%	10.388.632	365.832	3,65%	10.736.652	348.019	3,35%	11.058.751	322.100	3,00%
GASTOS DE VENTA	14.772.600	13.697.578	(1.075.022)	(7,85%)	14.190.690	493.113	3,60%	14.701.555	510.865	3,60%	15.230.811	529.256	3,60%
GASTOS DE DEPRECIACION	8.554.511	8.554.511	0	0,00%	8.554.511	0	0,00%	3.963.198	(4.591.313)	(53,67%)	3.963.198	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	10.600.094	0	(10.600.094)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	855.366	904.928	49.563	5,48%	957.825	52.897	5,85%	1.010.879	53.054	5,54%	1.063.259	52.380	5,18%
TOTAL EGRESOS	83.688.225	73.823.275	(9.864.950)	(13,36%)	76.218.603	2.395.328	3,24%	73.950.480	(2.268.122)	(2,98%)	76.160.362	2.209.881	2,99%
UTILIDAD OPERACIONAL	2.172.342	17.012.344	14.840.001	87,23%	19.926.718	2.914.374	17,13%	27.520.370	7.593.652	38,11%	30.568.331	3.047.961	11,08%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros	4.270.761	3.398.933	(871.828)	(25,65%)	2.293.629	(1.105.304)	(32,52%)	892.325	(1.401.304)	(61,10%)	10.855.649	9.963.324	1116,56%
Gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	4.270.761	3.398.933	(871.828)	(25,65%)	2.293.629	(1.105.304)	(32,52%)	892.325	(1.401.304)	(61,10%)	10.855.649	9.963.324	1116,56%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	(2.098.419)	13.613.410	15.711.829	115,41%	17.633.088	4.019.678	29,53%	26.628.045	8.994.956	51,01%	19.712.682	(6.915.362)	(25,97%)
Impuesto de renta	0	4.628.560	4.628.560	100,00%	5.995.250	1.366.690	29,53%	9.053.535	3.058.285	51,01%	6.702.312	(2.351.223)	(25,97%)
UTILIDAD NETA	(2.098.419)	8.984.851	11.083.270	123,36%	11.637.838	2.652.987	29,53%	17.574.509	5.936.671	51,01%	13.010.370	(4.564.139)	(25,97%)
RESERVA LEGAL	0	898.485	898.485	100,00%	1.163.784	265.299	29,53%	1.757.451	593.667	51,01%	1.301.037	(456.414)	(25,97%)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(2.098.419)	8.086.366	10.184.785	125,95%	10.474.054	2.387.689	29,53%	15.817.058	5.343.004	51,01%	11.709.333	(4.107.725)	(25,97%)

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriores correspondientes a Análisis horizontales, lo que exhiben son el comparativo de las cuentas tanto de los Estados de la Situación Financiera como de los Estados de Resultados entre dos años.

Estos comparativos muestran las cuentas que tienen más crecimiento o decrecimiento en forma absoluta, es decir en términos de cifras y en forma relativa, es decir su comportamiento porcentual.

5.25 RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN

5.25.1 Razones financieras estados financieros sin financiación.

Tabla 72. Razones financieras estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S.					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	39.205.565	55.239.167	73.059.415	91.169.983	111.171.724
RAZON CORRIENTE	7,97	8,33	9,49	9,09	9,98
PRUEBA ACIDA	7,97	8,33	9,49	9,09	9,98
ENDEUDAMIENTO	8,06%	9,50%	9,61%	10,59%	10,02%
APALANCAMIENTO	8,76%	10,50%	10,63%	11,85%	11,14%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	0,11%	9,44%	10,34%	13,30%	12,98%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	0,12%	10,43%	11,44%	14,87%	14,43%
MARGEN BRUTO	33,13%	33,13%	33,13%	33,13%	33,13%
MARGEN OPERACIONAL	0,84%	4,13%	4,84%	7,00%	7,54%
MARGEN NETO	-0,13%	2,33%	5,08%	8,97%	13,01%

Fuente: Elaboración propia

5.25.2 Razones financieras estados financieros con financiación.

Tabla 73. Razones financieras estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN - PANDA RICO S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	32.640.052	42.303.011	53.376.812	64.264.490	84.266.231
RAZON CORRIENTE	7,99	7,64	7,82	6,86	7,80
PRUEBA ACIDA	7,99	7,64	7,82	6,86	7,80
ENDEUDAMIENTO	33,14%	28,00%	20,92%	13,85%	12,81%
APALANCAMIENTO	49,57%	38,88%	26,45%	16,07%	14,70%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	-5,19%	8,04%	11,21%	17,12%	16,59%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	-7,76%	11,16%	14,18%	19,87%	19,03%
MARGEN BRUTO	33,13%	33,13%	33,13%	33,13%	33,13%
MARGEN OPERACIONAL	0,84%	4,13%	4,84%	7,00%	7,54%
MARGEN NETO	-1,33%	0,46%	2,84%	6,67%	10,82%

Fuente: Elaboración propia

En términos generales todos los años se cuenta con suficientes activos corrientes que cubran todas las obligaciones del corto plazo, y además contar con un excedente que se puede destinar a cubrir pasivos del largo plazo.

En el caso del margen neto se vuelve positivo a partir del segundo año.

5.26 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cantidad mínimo de productos vendidos que permiten generar los ingresos suficientes para cubrir los egresos.

Tabla 74. Punto de equilibrio en unidades

PUNTO DE EQUILIBRIO - PANDARICO S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO SIN FINANCIACION	25.112	15.246	15.246	17.620	15.246	15.246	18.828	15.246	15.246	17.620	15.246	15.246	201.146	201.417	203.645	210.205	212.491
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO CON FINANCIACION	26.272	16.002	15.992	18.736	15.972	15.961	19.896	15.940	15.929	18.638	15.906	15.894	211.138	207.954	207.901	211.807	212.491
Precio Promedio	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.036	1.074	1.110	1.143
Costo Promedio	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	693	718	742	764

Fuente: Elaboración propia

5.27 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Que tan sensible es el plan de negocio a disminuciones en el margen bruto.

Tabla 75. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - PANDA RICO S.A.S		
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTOS	1,50%	

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	4.839.754	(2.514.849)
TIR	18,87%	13,89%
B/C	1,08	0,96

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	4.914.467	(2.440.136)
TIR	20,05%	13,37%
B/C	1,11	0,95

Fuente: Elaboración propia

Una disminución del 1,50% en el margen Bruto hace que el VPN en ambos escenarios sea negativo, la TIR sea menor al costo de oportunidad y la relación B/C sea menor a uno, haciendo el proyecto inviable. Existe ese colchón porcentual en caso de tener que reducir los valores de precios de venta.

6 CONCLUSIONES

En la elaboración del presente trabajo de grado se muestra el deseo de los estudiantes por salir adelante y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica; buscando crear empresa, y ser generadores de empleo.

El estudio de mercados realizado proporciono resultados favorables acerca de la población objetivo, ya que se puede observar una demanda potencial significativa y nos permitió establecer estrategias y acciones para ingresar a un mercado competitivo, buscando posicionamiento y fidelizando al comprador, adquiriendo de esta manera rentabilidad y sostenibilidad corporativa. Este análisis contiene información relevante del estudio de mercadeo, en el que se plantean estrategias claves para incursionar en la industria alimenticia.

El estudio técnico comprendido por los estudios de ingeniería y de ubicación, determino cual seria la tecnología apropiada, la capacidad instalada, al igual que la materia prima e insumos para la producción y comercialización, de nuestros productos. El proyecto es técnicamente viable debido a que los equipos y tecnologías requeridos para el montaje y funcionamiento de la panadería existen y se pueden adquirir con facilidad. Desde el punto de vista técnico las instalaciones donde funcionara el negocio no requieren condiciones especiales en cuanto a temperatura ambiente, humedad, presión atmosférica, etc.

El estudio organizacional – legal permitió definir el tipo de empresa que se debía crear. Se constituyó una empresa bajo el marco legal, como una sociedad por acciones simplificadas, de naturaleza comercial, cuyo nombre es PANDA RICO, con un término de duración indefinido, contados a partir de la fecha de inscripción de la sociedad en la Cámara de Comercio y la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes., Se plantean aspectos relacionados con la estructura organizacional y

se puntualiza en las funciones, procesos operativos, modelo de reclutamiento entre otros, relacionados con el talento humano a contratar.

El estudio financiero determina la viabilidad para la puesta en marcha de “PANDA RICO SAS” por medio de la fijación de precios competitivos y el estudio en cuanto a costos e inversiones. Después de utilizar instrumentos de evaluación financiera como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se pudo concluir que el proyecto es viable sin financiación y con financiación. El flujo de caja sin financiación muestra un VPN de \$4.839.754.00, con una Tasa interna de retorno del 18.87% y una relación Beneficio/Costo de 1.08, lo que significa que por cada peso de la inversión retornará en lo proyectado \$1.08.

En el flujo de caja con financiación, los resultados aumentan debido a que por parte de la empresa no sale el total de la inversión para iniciar su actividad, mostrando un VPN de \$4.914.467.00, una TIR de 20.05%, por encima del costo de oportunidad y una relación Beneficio/Costo de 1.11% es decir, \$1.11 de utilidad por cada peso invertido.

Finalmente, se puede decir que el proyecto es viable en cualquiera de los dos escenarios, siempre y cuando las variables no disminuyan o los crecimientos sean menores que los presentados en el análisis financiero.

En cuanto a la parte ambiental el proyecto no tiene efectos perjudiciales para la ciudad ya que no se manejan residuos tóxicos cabe resaltar que se manejarán procesos de reciclaje y demás normas que se exijan.

7 RECOMENDACIONES

- Se recomienda conseguir los recursos financieros para ejecutar este proyecto, así sean financiados para materializar la idea dado que el estudio financiero determino que es viable.
- Consentir al cliente con un buen servicio y la higiene del negocio pues un negocio limpio es como sentirse en casa. Preguntarles que otro producto desean ver en el negocio y así fidelizarlos.
- Incorporar avances tecnológicos.
- Tener la calidad por bandera es la clave para captar clientes e impedir que se vayan a la competencia. Para ello, es necesario utilizar las mejores materias primas y tratar de explotar al máximo el valor añadido de ofrecer pan recién hecho a cualquier hora del día. Para mejorar la rentabilidad es imprescindible disponer de una gran variedad de panes distintos y aumentar la oferta de productos.
- Mantener y aplicar toda la documentación al día sobre los aspectos de seguridad industrial y medio ambiente; solamente se requiere cumplir con normas básicas dadas para un establecimiento comercial en el que se manipulen alimentos.

8 REFERENCIAS

- Aguirre, M. T. (2013). *Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes Raw Food en Santiago de Chile* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115292/cf-aguirre_mo.pdf
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2011). *Comuna 10*. Recuperado de <http://www.cali.gov.co/emru/descargar.php?idFile=3830>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2011). *Comuna 21*. Recuperado de <http://www.cali.gov.co/emru/descargar.php?idFile=3830>
- Alegsa. (2018). *Definición de Factibilidad (estudio o análisis en sistemas de información)*. Recuperado 25 de junio de 2018, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>
- Alexis Sb. (2013). *Seguridad Industrial Para Restaurantes*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de https://prezi.com/kb2szk00_w_j/seguridad-industrial-para-restaurantes/
- Andrade, J. S. (2011). *Proyecto de factibilidad para la creación de una panadería en la comunidad de Talahua, Provincia de Bolívar Bajo el Auspicio de la Fundación Liclicñan* (Trabajo de grado). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Quito. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5033/1/UPS-QT02400.pdf>
- Bernal C. (2010) *Metodología de la investigación*. (3ª Ed) Pearson. Educación. Colombia. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.soloejemplos.com/ejemplos-de-justificacion-teorica-practica-y-metodologica/>

- BIOTrendies. (2017). *Estas son las consecuencias de no desayunar | Saltarse el desayuno*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://biotrendies.com/estas-son-las-consecuencias-de-no-desayunar.html>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017) *Cómo crear empresa*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017) *Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Requisitos de constitución*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Caviedes, D. O. (2013) *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comidas rápidas*. (Tesis de Pregrado). Universidad EAN. Bogotá. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5881/CaviedesDiego2013.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Chain, N. S., & Chain, R. S. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cobos, D. (2015). *Factibilidad para la creación de una panadería tradicional e integral y pastelería, en el centro de San Gil (Santander)*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Definista. (2015). *Definición de Proyecto*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://conceptodefinicion.de/proyecto/>
- Eco Finanzas. (2010). *Valor Presente Neto*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de https://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE_NETO.htm

Economía Simple. (2016). *¿Qué es viabilidad? | Definición de viabilidad | Viabilidad de un proyecto*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>

Economipedia. (2015). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

El congreso de la república de Colombia. *De fomento a la cultura del emprendimiento.*, Pub. L. No. 1014 (2006). Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

El congreso de la república de Colombia. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.*, Pub. L. No. 905 (2004). Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

El Pueblo de Colombia. (1991). *Constitución Política De Colombia 1991*. Recuperado 27 de marzo de 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

García, J. & Cañón, V. (2016). *Propuesta para la creación de una empresa panificadora y pastelera en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá, D.C.* Bogotá: Universidad de la Sabana, Facultad de Administración de Empresas.

García, P. N. de. (2008). *Producto, bien, servicio, idea ¿qué son?* Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <http://www.abc.com.py/articulos/producto-bien-servicio-idea-que-son-1085080.html>

Gottau, G. (2017). *10 razones para desayunar*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.vitonica.com/dietas/10-razones-para-desayunar>

- Harvard Business Review. (1988). *The five competitive forces that shape strategy*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <http://doi.org/Article>
- Hidalgo, I. V. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2002). *Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción*. Recuperado 6 de junio de 2018, de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_US NA007.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2002). *Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad*. Recuperado 6 de junio de 2018, de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_US NA007.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2002). *Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa*. Recuperado 6 de junio de 2018, de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_US NA007.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2003). *Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica*. Recuperado 6 de junio de 2018, de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_US NA007.pdf

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2005).
Norma sanitaria de manipulación de alimentos. Recuperado 6 de junio de 2018, de
https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2009).
Categorización de restaurantes por tenedores. Recuperado 6 de junio de 2018, de
https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTS_USNA008.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2003).
Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos. Recuperado 6 de junio de 2018, de
http://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/NTS_USNA005.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2002).
Servicio a los clientes con los estándares establecidos. Recuperado 6 de junio de 2018, de
https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2002/NTS_USNA002.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2005).
Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Recuperado 6 de junio de 2018, de <http://www.biotropico.com/web/download/Reglamentos/NTC-ISO%2022000.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2005). *Pan. Requisitos generales*. ICONTEC. NTS 1363. Bogota.

- Montalvo, I. (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana* (Tesis). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis91.pdf>
- Montoya, N. P. M. (2005). *¿Qué es el estado del arte? Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, (5), 73-75. <https://doi.org/10.19052/sv.1666>
- Ortegón, D. G. (2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. Recuperado 9 de julio de 2018, de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- Pérez, D. F. C. (2012). *Factibilidad para la creación de una panadería tradicional e integral y pastelería, en el centro de San Gil (Santander)* (Tesis). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Santander, Colombia. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/1784>
- Rodríguez, G., Ponssa, E., & Abrego, D. S. (2016). *Estructuras de mercado*, 3.
- Salazar, A. (2017). *Panorama actual de las panaderías en Colombia*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://revistalabarra.com/noticias/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>
- Sectorial. (2018). *Industria Panificadora*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas>
- Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2014). *Proceso de panificación*. Bogotá: SENA.
- Sinnaps. (2014). *Definición de proyecto*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/definicion-de-proyecto>
- Tamayo, E. R., Prieto, C. P., Silva, L. P. P., & Rodríguez, H. A. R. (2011). *Análisis de Sectores Estratégicos Aplicado a las Empresas: Bimbo, Comapán, Santa*

Clara y Colpán (Tesis). Universidad del Rosario, Bogotá D.C. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/fc/fc8ba1a4-bf55-4fd1-8a07-c02d9aac8a63.pdf

Tibaquirá, D. M. P. (2007). *Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de fútbol en Bogotá* (Tesis). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis85.pdf>

Universidad ESAN. (2016). *El ciclo de vida del proyecto | Gestión de Proyectos | Apuntes empresariales | ESAN*. Recuperado 20 de septiembre de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-ciclo-de-vida-del-proyecto/>

Varela, R. (1990). *Evaluación económica de alternativas operacionales y proyectos de inversión*. Cali: Universidad del Valle. División de Ingeniería. Departamento de Información y Sistemas.

Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas* (4ª Ed.). Pearson Educación.

9 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta estudio del mercado

PREGUNTA 1: Género: M (___) F (___)

PREGUNTA 2 Edad (___)

PREGUNTA 3: ¿Cuántas personas conforman su hogar?

2(___) 3(___) 4(___) 5(___) 6(___) 7(___) 8(___) 9(___) 10(___)

PREGUNTA 4: ¿En su hogar cuantos niños hay?

De 2 a 5 años (___) De 6 a 9 años (___) De 10 a 12 años (___)

PREGUNTA 5: ¿En qué lugares usted compra el pan?

En tiendas (___) En panaderías (___) En supermercados y almacenes de cadena (___)

PREGUNTA 6: ¿La razón para comprar pan en ese lugar es?

Precio (___) Atención (___) Lugar (___) Sabor (___) Variedad (___) Calidad (___)

PREGUNTA 7: ¿Con qué frecuencia compra pan?

A diario (___) 1 vez/semana (___) 2 veces/semana (___) 3 veces/semana (___) 4 veces/semana (___)

PREGUNTA 8: ¿Cuántos panes consume su familia a la semana?

De 1 a 40 (___) De 41 a 70 (___) Más de 71 (___)

PREGUNTA 9: ¿Cuánto paga por un pan?

\$400 (___) \$500 (___) \$1.000 (___) \$1.500 (___) \$2.000 (___) \$3.000 (___) \$5.000 (___)

PREGUNTA 10: ¿Sus niños consumirían panes con figuras de animales? Si (___)
No (___)

PREGUNTA 11: ¿Si existiera otra panadería en el Barrio usted compraría pan en ese local?

Compraría (___) Posiblemente compraría (___) No compraría (___)

PREGUNTA 12: ¿A qué hora prefiere usted comprar el pan?

Mañana (___) Tarde (___) Noche (___)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Manual de funciones y requisitos de los cargos de la planta de personal

Denominación del cargo	Gerente / Propietario
Área	Administrativa
Función principal	Administrar y gestionar el funcionamiento de la empresa, velando por las áreas de mercadeo y ventas. Liderando y coordinando las funciones del planeamiento estratégico
Funciones	
ÁREA DE GERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Asumir las responsabilidades como representante legal de la empresa • Controlar en cada fecha estipulada el pago de impuestos, inscripciones y registros gubernamentales, así como el pago de las prestaciones sociales de los trabajadores. • Controlar diariamente los trabajos y procesos se realicen en estricto control de calidad. • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. • Establecer políticas de mercadeo y publicidad con el fin de incrementar las ventas. • Planear y desarrollar metas a corto y largo. • Realizar evaluaciones periódicas. • Recalcar el cumplimiento de las normas y reglamentos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. • Rendir informes mensuales de balances y estados financieros a la junta directiva de la SAS. • Revisar semanalmente las consignaciones y órdenes de trabajo. 	
ÁREA DE CAJA	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los dineros que por concepto de cancelación de cuentas • Contar, clasificar y sumar dineros en efectivo y/o cheques recibidos durante la jornada • Llevar el control del movimiento monetario del negocio y responder por los dineros encomendados a su cuidado • Efectuar pagos de acuerdo a los procedimientos establecidos • Hacer arqueos diarios, para verificar la exactitud de las sumas obtenidas • Registrar datos, comprobantes, cuentas, recibos de relaciones, libros y elaborar cuadros contables de ingresos y egresos. • Verificar disponibilidad presupuestal, ingresos y egresos con los comprobantes y asientos de libros auxiliares. • Ordenar y clasificar comprobantes de contabilidad • Verificar la exactitud numérica de comprobantes, recibos, cuentas, relaciones y otros documentos 	
Requisitos del cargo	

Educación	Profesional en gestión empresarial, ingeniería industrial o ramas afines.
Experiencia	Tres (3) años.
Responsabilidad	Manejo del componente técnico, financiero, comercial y operacional de la empresa. La entrega mensual a la junta de socios estado de resultados, comportamiento económico y sugerencias para mejorar la calidad en la presentación del servicio.
Nombre del Cargo	
Contador	
Descripción del puesto	Llevar cada uno de los registros contables de manera organizada, clara y en los tiempos solicitados y a tiempo, sujeto a la normatividad de la empresa.
Estudios realizados	Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional vigente.
Experiencia laboral	Mínima de 2 años en empresas similares
Funciones específicas del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar. • Realizar los movimientos y verificar los registros contables de la empresa. • Tramitar y pagar las liquidaciones de impuestos requeridos por ley. • Realiza liquidaciones de sueldos 	
Denominación del cargo	
Panadero	
Área	
Operativa	
Personal supervisado	
Auxiliares de panadería	
Función principal,	
Atender y cumplir las orientaciones del Gerente General.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por la conservación y mantenimiento del equipo de cocina • Velar por la calidad en la presentación de los productos • Mantener en orden y aseo el espacio físico de la cocina • Exigir el uso de los implementos de seguridad industrial. • Mantener el lugar de trabajo limpio y en perfectas condiciones. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Observar el buen uso de los utensilios de cocina. • Supervisar la calidad de la producción • Solicitar materia prima e insumos • Diligenciar los reportes de producción • Las demás funciones relacionadas con la naturaleza del cargo 	
Requisitos del cargo	
Educación	Técnico en Panadería
Experiencia	Dos años
Denominación del cargo	Auxiliar de Panadería
Área	Operativa
Personal supervisado	Ninguno
Función principal	Apoyar las actividades de fabricación del pan.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la masa de acuerdo con las instrucciones del Panadero • Encargarse de requerimientos diarios; aprovisionamiento de materia prima e insumos • Mantener en orden y aseo en el sitio de preparación y horneado así como los utensilios y equipos que se utilizan en la preparación de pan • Las demás funciones relacionadas con las funciones del cargo 	
Requisitos del cargo	
Educación	Bachiller
Experiencia	Experiencia. Seis meses en cargos similares
Denominación del cargo	Auxiliar de servicios generales
Área	Administrativa
Personal supervisado	Ninguno
Función principal	Prestar servicios de apoyo en el aseo y mantenimiento de la planta física

Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Asear y desinfectar las instalaciones. • Realizar toda clase de labores de limpieza en pisos, baños, ventanas, paredes, muebles de oficina, máquinas y equipos sencillos. • Responder por los elementos, instrumentos y equipos a su cargo. • Ejecutar labores de mensajería así como de cargue y descargue de insumos y materia prima • Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo. 	
Requisitos del cargo	
Educación	Bachiller
Experiencia	Experiencia. No requiere

Fuente: Elaboración propia

DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCIÓN NÚMERO _____

Ena los.....días del mes de.....del año....., de nacionalidad, identificado con, domiciliado en la ciudad de, declara -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$, dividido en acciones ordinarias de valor nominal de \$ cada una, que han sido liberadas en su (totalidad o en el porcentaje correspondiente), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento. Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. FORMA. La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará..... S.A.S, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: "sociedad por acciones simplificada" o de las iniciales "S.A.S".

ARTICULO 2. OBJETO SOCIAL. La sociedad tendrá como objeto principal..... Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ARTÍCULO 3. DOMICILIO. El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de y su dirección para notificaciones judiciales será La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

ARTÍCULO 4. TÉRMINO DE DURACIÓN. El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II
REGLAS SOBRE CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO 5. CAPITAL AUTORIZADO. *El capital autorizado de la sociedad es de, dividido en cien acciones de valor nominal de cada una.*

ARTÍCULO 6. CAPITAL SUSCRITO. *El capital suscrito inicial de la sociedad es de, dividido en acciones ordinarias de valor nominal de cada una.*

ARTÍCULO 7. CAPITAL PAGADO. *El capital pagado de la sociedad es de, dividido en acciones ordinarias de valor nominal de cada una, Distribuidas así:*

.....
.....
.....

ARTÍCULO 8. FORMA Y TÉRMINOS EN QUE SE PAGARÁ EL CAPITAL. *El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los veinticuatro (24) meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.*

ARTÍCULO 9. DERECHOS QUE CONFIEREN LAS ACCIONES. *En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas. Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.*

ARTÍCULO 10. NATURALEZA DE LAS ACCIONES. *Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.*

ARTÍCULO 11. AUMENTO DEL CAPITAL SUSCRITO. *El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.*

ARTÍCULO 12. DERECHO DE PREFERENCIA. *Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que*

representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

PARÁGRAFO 1. *El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.*

PARÁGRAFO 2. *No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.*

ARTÍCULO 13. CLASES Y SERIES DE ACCIONES. *Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.*

PARÁGRAFO. *Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.*

ARTÍCULO 14. VOTO MÚLTIPLE. *Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el cien por ciento (100%) de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.*

ARTÍCULO 15. ACCIONES DE PAGO. *En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes. Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.*

ARTÍCULO 16. TRANSFERENCIA DE ACCIONES A UNA FIDUCIA MERCANTIL. *Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.*

ARTÍCULO 17. RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN DE ACCIONES. *Durante un término de cinco (5) años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del cien por ciento (100%) de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa. La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.*

ARTÍCULO 18. CAMBIO DE CONTROL. *Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el Artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.*

CAPÍTULO III ÓRGANOS SOCIALES

ARTÍCULO 19. ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD. *La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.*

ARTÍCULO 20. SOCIEDAD DEVENIDA UNIPERSONAL. *La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo. Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.*

ARTÍCULO 21. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. *La asamblea general de accionistas la integran él o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.*

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el Artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por él o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria.

Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

ARTÍCULO 22. CONVOCATORIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. *La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.*

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

ARTÍCULO 23. RENUNCIA A LA CONVOCATORIA. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

ARTÍCULO 24. DERECHO DE INSPECCIÓN. El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

ARTÍCULO 25. REUNIONES NO PRESENCIALES. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

ARTÍCULO 26. RÉGIMEN DE QUÓRUM Y MAYORÍAS DECISORIAS. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

a. La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.

- b. *La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.*
- c. *La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;*
- d. *La modificación de la cláusula compromisoria;*
- e. *La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple;*
y
- f. *La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.*

PARÁGRAFO. *Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.*

ARTÍCULO 27. FRACCIONAMIENTO DEL VOTO. *Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.*

ARTÍCULO 28. ACTAS. *Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.*

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

ARTÍCULO 29. REPRESENTACIÓN LEGAL. *La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.*

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

ARTÍCULO 30. FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL. *La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.*

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad, aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

CAPÍTULO IV DISPOSICIONES VARIAS

ARTÍCULO 31. ENAJENACIÓN GLOBAL DE ACTIVOS. *Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y*

pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

ARTÍCULO 32. EJERCICIO SOCIAL. *Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.*

ARTÍCULO 33. CUENTAS ANUALES. *Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del Artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.*

ARTÍCULO 34. RESERVA LEGAL. *La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.*

ARTÍCULO 35. UTILIDADES. *Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.*

ARTÍCULO 36. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. *Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en estos estatutos.*

ARTÍCULO 37. CLÁUSULA COMPROMISORIA. *La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y*

Conciliación Mercantil de El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

ARTÍCULO 38. LEY APLICABLE. La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPÍTULO V

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 38. DISOLUCIÓN. La sociedad se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
4. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
5. Por orden de autoridad competente, y
6. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

PARÁGRAFO. En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

ARTÍCULO 40. ENERVAMIENTO DE LAS CAUSALES DE DISOLUCIÓN. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

ARTÍCULO 41. LIQUIDACIÓN. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

REPRESENTACIÓN LEGAL. *Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a, identificado con el documento de identidad No....., como representante legal de..... S.A.S, por el término de 1 año.*

....., participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de S.A.S.