ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUPCAKES EN LA COMUNA 17 DE LA CIUDAD DE CALI

DIANA PATRICIA BARCO BUCHELLI
DANIELA ALEJANDRA REYES YUNDA
ADRIANA VALENCIA PÉREZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUPCAKES EN LA COMUNA 17 DE LA CIUDAD DE CALI

DIANA PATRICIA BARCO BUCHELLI
DANIELA ALEJANDRA REYES YUNDA
ADRIANA VALENCIA PÉREZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director:
ÉDGAR HUMBERTO PORTILLA JIMENEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

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 Administrador de Empresas.

_____
Presidente del Jurado

_____
Jurado

_____
Jurado

Santiago de Cali, junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

Un logro alcanzado con mucho esfuerzo y dedicación donde no solo he sido formada a nivel académico si no en el resto de áreas de mi vida, por eso quiero agradecer a todas las personas que han hecho parte de este proceso.

Agradezco principalmente a Dios por las oportunidades que me ha dado, por su amor, fortaleza espiritual en estos 27 años de vida que no han sido fáciles de caminar, y el cumplir este sueño ha sido porque aparejaste todo para que así fuera.

Le agradezco a Pedro Antonio Barco mi papá, por todos los años de esfuerzo y dedicación a su familia, por ser un ejemplo de perseverancia, firmeza y responsabilidad, y a pesar que hoy no estás conmigo, este logro es dedicado a ti, por qué hiciste un aporte muy grande para que esto fuese posible. Gracias papá por todo lo que me brindaste en vida. Te amo.

A mi familia, en especial a Isabel Buchelli mi mamá, por su apoyo incondicional, cariño, comprensión, por siempre creer en mí y por ser una luchadora incasable en su tarea de madre, gracias por ser la mejor.

A Jhonny C. Gómez, por su apoyo, amor y compañía en uno de los momentos más difíciles de mi vida, por motivarme siempre a seguir, por comprenderme aunque en ocasiones no ha sido fácil, por seguir este camino conmigo a pesar de las diferencias y dificultades que se nos han presentado, gracias muchas gracias por siempre estar para mí.

A la universidad Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y a todos los docentes que hicieron parte de este proceso de formación compartiendo sus conocimientos, experiencias y tiempo para aclarar nuestras dudas e inquietudes.

Y por último, a mis compañeras de estudio Adriana Valencia, Daniela Reyes y Luz Karime Vacca, porque esta carrera requirió de tiempo, compromiso y responsabilidad, y así fue como asumimos este reto, gracias por su amistad.

Diana Patricia Barco B.

Antes que todo doy gracias a Dios por permitirme adquirir un logro más para mi vida, por guiar mi camino día a día, permitiéndome llegar donde estoy, porque ha estado a mi lado en todo momento queriendo siempre lo mejor.

Le doy gracias a mi padre Danilo Alfonso Reyes, a mi madre Nidia Yunda Sierra y a mi hermano Oscar Alfonso Reyes por la dedicación y el apoyo incondicional que me dieron en el transcurso de mi carrera, por creer en mí y en mis sueños, por el esfuerzo realizado para que hoy este donde estoy, son Ustedes quienes han sabido formarme con buenos valores y sentimientos, son la base de la persona que soy.. Los amo y son mi motor para conseguir luchando por mis sueños y planear mis metas.

A Edwin Hernandez Mosquera, por el amor y la paciencia que me ha tenido durante este proceso de formación para mi vida, gracias por estar en los momentos más difíciles de mí vida y sobretodo porque todavía puedo contar contigo, y sobra decir que puedes contar conmigo para lo que necesites, por el apoyo y las ganas de ayudarme a fortalecer en cada una de las situaciones buenas y malas que se me han presentado.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, sin su apoyo no hubiese podido comenzar este proceso.

A mis compañeras (Luz Karime Vacca, Diana Barco y Adriana Valencia), quienes han estado desde un primer momento hasta el final de la carrera, que con el pasar del tiempo se convirtieron en mis amigas, porque me apoyaron sin pedir explicaciones y me supieron escuchar en los momentos que más lo necesitaba, gracias por sus concejos; sin Ustedes este logro no fuera sido posible.

Daniela Alejandra Reyes Y.

Agradezco a Dios por bendecirme permitiendo hacer realidad este anhelado sueño y por darme la fuerza para luchar cada día.

De igual forma agradecerle a mi padre Gonzalo Valencia, a mi madre Maria Helena Perez y mis hermanos Beatriz Valencia y Esteban Valencia por su apoyo incondicional.

A Edwin Garcia por su cariño y paciencia durante toda la carrera.

A mis compañeras Diana Barco, Daniel Reyes y Luz Karime Vacca por su dedicación y esfuerzo. Gracias por su amistad.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos.

Adriana Valencia Pérez

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 18
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 19
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO 19
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 19
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 19
1.3.1 Planteamiento del problema 19
1.3.2 Formulación del problema 20
1.3.3 Sistematización del problema 21
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21
1.4.1 Objetivo general 21
1.4.2 Objetivos específicos 22
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 22
1.5.1 Referente Teórico 23
1.5.2 Referente Legal 32
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS 33
1.6.1 Tipo de estudio 33
1.6.2 Método de investigación 34
1.6.3 Método de recolección de información 35
1.6.4 Fuentes de información 36
1.6.4.1 Fuentes primarias 36
1.6.4.2 Fuentes secundarias 36
1.6.5 Tratamiento de la información 36
1.6.6 Presentación de los resultados 36
2. ESTUDIO DE MERCADO 37
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR 37
2.1.1 Análisis externo 39
2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO 41
2.2.1 Análisis de la demanda 41
2.2.1.1 Proyección de la demanda 42
2.2.1.2 Determinación de la muestra 44
2.2.1.3 Resultados de la encuesta 45
2.2.2 Análisis de la oferta 51
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO 52
2.3.1 Clientes 57
2.3.2 Competencia 59
2.4 PLAN DE MERCADEO 61

2.4.1 Estrategia de precios 61
2.4.2 Estrategia de ventas 63
2.4.3 Estrategia de promoción 64
2.4.4 Estrategia de distribución 65
2.4.5 Políticas de servicio 65
2.4.6 Tácticas de ventas 66
3. ESTUDIO TÉCNICO Y OPERACIONAL 67
3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO 67
3.1.1 Producto 67
3.1.2 Diagramas y planes de Desarrollo 68
3.1.2.1 Plan Funcional General 69
3.1.2.2 Diagrama de flujo del proceso 70
3.1.3 Metodología para el estudio de la Ingeniería del proyecto 73
3.1.4 Tecnología 78
3.1.5 Selección del equipo 80
3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos 81
3.1.6.1 Cálculo de cantidades de materiales productivos 81
3.1.6.2 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por producción 83
3.1.6.3 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte administrativa 83
3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 84
3.2.1 Macrolocalización 84
3.2.2 Microlocalización 88
3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO 93
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL 95
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 95
4.1.1 Misión 95
4.1.2 Visión 95
4.1.3 Objetivos estratégicos 95
4.1.4 Competencias organizacionales 96
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 97
4.2.1 Perfil de cargos 97
4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL 102
4.4 PROCESO DE SELECCIÒN DEL PERSONAL 102
4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN 105
4.5.1 Inducción 105
4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL 106
4.7 ASPECTOS LEGALES 107
4.7.1 Modelo de Sociedad 107

4.7.2 Obligaciones laborales 108
4.7.3 Obligaciones tributarias 108
4.7.4 Normatividad Técnica 110
5. ESTUDIO FINANCIERO 117
5.1 INVERSIONES 117
5.1.1 Activos fijos 119
5.1.2 Activos diferidos 119
5.2 DEPRECIACIÓN 120
5.3 BALANCE INICIAL 121
5.3.1 Balance inicial sin financiación 121
5.3.2 Balance inicial con financiación 123
5.4 PARÁMETROS BÁSICOS 124
5.4.1 Parámetros Económicos 124
5.4.2 Parámetros Laborales 125
5.4.3 Parámetros de recaudo y pagos 126
5.5 AMORTIZACIÓN Y LEASING 126
5.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS 129
5.6.1 Gastos de administración 129
5.6.2 Gastos de ventas 129
5.7 NÓMINA 129
5.8 COSTOS 132
5.9 ESTADOS FINANCIEROS 136
5.9.1 Estado de resultados sin financiación en pesos 136
5.9.2 Estado de resultados con financiación en pesos 136
5.9.3 Flujo de caja sin financiación en pesos 139
5.9.4 Flujo de caja con financiación en pesos 139
5.9.5 Balance General sin financiación en pesos 142
5.9.6 Balance General con financiación en pesos 142
5.10 ANÁLISIS VERTICAL 145
5.10.1 Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos 145
5.10.2 Análisis vertical Balance General con financiación en pesos 147
5.10.3 Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos 149
5.10.4 Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos 149
5.11 ANÁLISIS HORIZONTAL 152
5.11.1 Análisis horizontal Balance General sin financiación en pesos 152
5.11.2 Análisis horizontal Balance General con financiación en pesos 152
5.11.3 Análisis horizontal Estado de Resultados sin financiación 155
5.11.4 Análisis horizontal Estado de Resultados con financiación 155
5.12 RAZONES FINANCIERAS 158
5.12.1 Razones financieras sin financiación 158

5.12.2 Razones financieras con financiación 160
5.13 PUNTO DE EQUILIBRIO 162
5.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 163
5.14.1 Flujo de caja sin financiación 163
5.14.2 Flujo de caja con financiación 163
CONCLUSIONES 164
BIBLIOGRAFÍA 167
ANEXO 174

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Estratificación de la comuna 17 20
Gráfico 2. Género de los encuestados 46
Gráfico 3. Edad 46
Gráfico 4. Consumo de postres o pasteles 47
Gráfico 5. Ingresos que invierte en la compra de postres 47
Gráfico 6. Ocasiones en las que compra cupcakes 48
Gráfico 7. Sabor que prefiere 49
Gráfico 8. Precio a pagar por un cupcake 49
Gráfico 9. Conocimiento de los cupcakes 50
Gráfico 10. Frecuencia de consumo 50

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Pirámide de la Escala de Necesidades....28
Figura 2. Empaque primario Cupcakes....54
Figura 3. Caja de empaque Cupcakes....54
Figura 4. Logotipo....57
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso....70
Figura 6. Batidora Industrial....74
Figura 7. Horno Industrial....74
Figura 8. Mesón en acero inoxidable....75
Figura 9. Plano de la empresa – Punto de venta....77
Figura 10. Características Computador....78
Figura 11. Características Tablet....79
Figura 12. Características Caja Registradora....79
Figura 13. Localización de la empresa....92
Figura 14. Organigrama....97

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Mercado Objetivo 41
Cuadro 2. Método de proyección de la población de la comuna 17 42
Cuadro 3. Proyección de la población de la comuna 17 42
Cuadro 4. Proyección de la población segmentada 43
Cuadro 5. Mercado global, potencial y objetivo 44
Cuadro 6. Demanda 44
Cuadro 7. Cantidad a producir por mes 44
Cuadro 8. Precios de los Cupcakes 62
Cuadro 9. Gastos de promoción 64
Cuadro 10. Ficha técnica 67
Cuadro 11. Costos de adecuación 76
Cuadro 12. Costo de la tecnología 80
Cuadro 13. Muebles, equipos y maquinaria 80
Cuadro 14. Insumos para la elaboración de Cupcake de Chocolate 81
Cuadro 15. Insumos para la elaboración de Cupcake de Frutas 82
Cuadro 16. Insumos para la elaboración de Cupcake de Crema 82
Cuadro 17. Insumos para la elaboración de Cupcake de Pastillaje 82
Cuadro 18. Otros insumos para el cupcake 83
Cuadro 19. Insumos de papelería 83
Cuadro 20. Insumos de aseo y cafetería 84
Cuadro 21. Matriz de localización 90

Cuadro 22. Condiciones y resumen de financiación 94
Cuadro 23. Perfil Administrador 98
Cuadro 24. Perfil Pastelero 99
Cuadro 25. Perfil Vendedor Punto de venta 100
Cuadro 26. Perfil Mensajero 101
Cuadro 27. Inversión Total en pesos 118
Cuadro 28. Depreciación en pesos 121
Cuadro 29. Balance inicial sin financiación en pesos 122
Cuadro 30. Balance inicial con financiación en pesos 123
Cuadro 31. Parámetros Económicos 125
Cuadro 32. Parámetros laborales 125
Cuadro 33. Recaudos y pagos 126
Cuadro 34. Amortización del préstamo 127
Cuadro 35. Leasing financiero en pesos para maquinaria 128
Cuadro 36. Gastos de administración y ventas 130
Cuadro 37. Nómina de administración 131
Cuadro 38. Nómina de producción 131
Cuadro 39. Costos indirectos de fabricación sin IVA 132
Cuadro 40. Costos indirectos de fabricación con IVA 132
Cuadro 41. Costo unitario Cupcake de Chocolate 133
Cuadro 42. Costo unitario Cupcake de Frutas 133
Cuadro 43. Costo unitario Cupcake de Crema 134
Cuadro 44. Costo unitario Cupcake de Pastillaje 134
Cuadro 45. Costos totales 135

Cuadro 46. Cuadro de soporte de ventas 137
Cuadro 47. Estado de Resultados sin financiación en pesos 137
Cuadro 48. Estado de Resultados con financiación en pesos 138
Cuadro 49. Flujo de caja sin financiación en pesos 140
Cuadro 50. Flujo de caja con financiación en pesos 141
Cuadro 51. Balance General sin financiación en pesos 143
Cuadro 52. Balance General con financiación en pesos 144
Cuadro 53. Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos 146
Cuadro 54. Análisis vertical Balance General con financiación en pesos 148
Cuadro 55. Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos 150
Cuadro 56. Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos 151
Cuadro 57. Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos 153
Cuadro 58. Análisis vertical Balance General Proyectado con financiación en pesos 154
Cuadro 59. Análisis horizontal Estado de Resultados sin financiación en pesos 156
Cuadro 60. Análisis horizontal Estado de Resultados con financiación en pesos 157
Cuadro 61. Razones financieras sin financiación 160
Cuadro 62. Razones financieras con financiación 161
Cuadro 63. Punto de equilibrio 162
Cuadro 64. Análisis de sensibilidad 164

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali; mediante un estudio de mercado para analizar el comportamiento de los clientes potenciales, el sector al cual pertenece la empresa, la competencia actual y elaborar diferentes estrategias de precio, promoción, comercialización y ventas que hagan competitivo el negocio en el mercado. Además, se elaborará un estudio técnico que permite determinar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, sus respectivos costos operacionales y la ubicación del punto de venta; así como un estudio organizacional y legal que permita diseñar la estructura, políticas de la empresa teniendo en cuenta los respectivos requisitos reglamentarios para la formación de la empresa. Finalmente, se realizará un estudio económico y financiero, el cual expresa mediante cifras, valores y datos la posible viabilidad del proyecto, determinando así la aprobación para la fase de ejecución.

Palabras claves: cupcakes, pastelería, repostería, viabilidad.

ABSTRACT

This project aims to conduct a feasibility study for the creation of a company dedicated to the production and marketing of cupcakes in the district 17 Cali; by a market study to analyze the behavior of potential customers, the sector to which the company belongs, the current competition and develop different pricing strategies, promotion, marketing and sales to make the business competitive in the market. In addition, a technical study to determine the resources required for the project, their operational costs and the location of the point of sale will be drawn; well as an organizational and legal study to design the structure, company policies taking into account the respective regulatory requirements for the formation of the company. Finally, an economic and financial study, which expressed by figures, data values and the potential feasibility of the project and determining approval for the implementation phase will be performed.

Keywords: cupcakes, cakes, pastries, viability.

INTRODUCCIÓN

Aunque no hay una cuantificación del sector de la pastelería y repostería en la ciudad de Cali, es conocido que hay una alta demanda de este tipo de productos, puesto que la celebración de fechas especiales es un quehacer diario, ya sea por cuenta de un cumpleaños, una boda, un grado o cualquier fecha conmemorativa que se quiera celebrar, sin desconocer las festividades como el día de la madre, amor y amistad, día de la mujer, entre otras.

Teniendo en cuenta esto, este proyecto buscar estudiar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali.

Con el desarrollo de este proyecto se busca analizar, identificar y evaluar todas aquellas alternativas que permitan tomar una decisión asertiva acerca del desarrollo de la empresa Fantasía e Sapori S.A.S. Para ello, se realizarán una serie de investigaciones y procedimientos que permitan conocer el mercado, establecer posibles compradores y competidores, los riesgos presentados dentro de la propuesta de creación, ofrecer precios balanceados y equitativos dentro de un mercado cambiante, analizar el componente financiero y rentable del proyecto, además de todo lo que compete con el marco legal para la creación de una empresa en la ciudad.

Lo anterior, con el fin de crear un proyecto sostenible que beneficie a todas las personas involucradas en este proyecto.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos propuestos en el presente proyecto se ha definido que la línea de investigación que se llevará a cabo durante su desarrollo es:

De: Emprendimiento
Categoría: Formulación y evaluación de un estudio de viabilidad

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

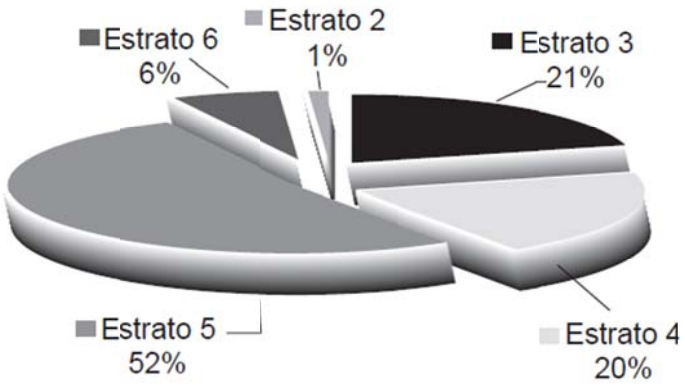
1.3.1 Planteamiento del problema

Aunque en la ciudad de Cali hay variedad de establecimientos dedicados a la pastelería, son muy pocos los que se han especializado en un producto como el Cupcakes. Tanto en panaderías como en puntos de venta de postres lo que más se comercializa son las tortas tradicionales o frías con diferentes motivos. Son muy pocas las que se han dedicado a la alta repostería que ofrezca dentro de su portafolio Cupcakes.

Los Cupcakes se han convertido en un producto clave a la hora de dar un obsequio o para fiestas infantiles, bodas o grados, puesto que se pueden decorar de acuerdo a la ocasión y prestan mayor facilidad para la entrega del mismo, si se habla de un evento de gran magnitud.

El auge de este tipo de producto se logra percibir en los estratos altos debido al costo del mismo, razón por la que se ha puesto la mirada sobre la comuna 17 para iniciar la empresa. Esta comuna está compuesta por 3 barrios y 19 urbanizaciones y su mayor estratificación está entre el estrato medio-bajo (3), medio-alto (4) y alto (5), siendo el estrato moda el 5, como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Estratificación de la comuna 17



Fuente: (Alonso, Arcos, Solano, Vera, & Gallego, 2007)

Es por ello, que se ha decidido evaluar la viabilidad de este proyecto, con el fin de la aceptación y la demanda ascendente que está teniendo este producto en el mercado caleño.

1.3.2 Formulación del problema

¿Es viable la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar un estudio de mercado que permita determinar y cuantificar la demanda y la oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización para tener una información más detallada sobre el negocio, así como el posicionamiento de la competencia?

- ¿Cómo determinar el tamaño adecuado del negocio, su localización y los insumos y materiales requeridos para su funcionamiento?

- ¿Cómo elaborar el estudio organizacional y legal que demuestre los lineamientos estratégicos, estructura organizacional y conformación jurídica laboral y tributaria del proyecto?

- ¿Cómo implementar un estudio de costos y gastos para establecer la viabilidad financiera del negocio, margen de contribución, punto de equilibrio, así como presentar el balance general, flujo de caja y las correspondientes proyecciones financieras del negocio?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita determinar y cuantificar la demanda y la oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización para tener una información más detallada sobre el negocio, así como el posicionamiento de la competencia.

- Desarrollar un estudio técnico para la determinación del tamaño adecuado del negocio, su localización y los insumos y materiales requeridos para su funcionamiento.

- Elaborar el estudio organizacional y legal del proyecto que demuestre sus lineamientos estratégicos, estructura organizacional y conformación jurídica laboral y tributaria.

- Implementar un estudio de costos y gastos para establecer la viabilidad financiera del negocio, margen de contribución, punto de equilibrio, así como presentar el balance general, flujo de caja y las correspondientes proyecciones financieras del negocio.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dado el carácter informal y la condición de pequeña empresa, es necesario desarrollar un plan de negocios que tenga como primera instancia investigar la factibilidad del montaje de una empresa productora y comercializadora de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali, que genere beneficios para los inversionistas, empleados, clientes y habitantes del sector, haciendo un óptimo uso de los recursos, ya que estos son escasos.

Esta idea de negocio va enfocada a la industria pastelera, la cual promete una amplia demanda en la ciudad debido al auge gastronómico que se ha venido desarrollando, sobre todo en este tipo de productos, puesto que cada vez hay más negocios dedicados a ofrecer postres, tortas, cheescakes y demás productos de pastelería. Debido a esto, se considera una buena oportunidad el mercado de la repostería como alternativa para emprendedores que deseen obtener ingresos ofreciendo cupcakes en fiestas, eventos o en un punto de venta. Este un mercado que puede ir creciendo mediante el voz a voz, referidos y el uso de las redes sociales, lo cual facilita la gestión comercial en un principio.

Para realizar este proyecto es necesario apoyarse en los conocimientos adquiridos en el transcurso del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, pues serán la base para determinar la viabilidad del negocio. El primer paso será evaluar la situación actual del sector y analizar el mercado al que se va a dirigir el negocio, para más adelante, crear estrategias de comercialización, así como administrativas, gerenciales y financieras que le permitan generar rentabilidad y convertirse en un negocio competitivo dentro del mercado. Esto, debido a que una de las preocupaciones de las pequeñas empresas es el diseño de estrategias y mecanismos que le permita incursionar, mantenerse y crecer en sus mercados generando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo de la región.

1.5.1 Referente Teórico.

El referente teórico es uno de los de mayor importancia, pues ayuda a centrar las teorías que se utilizan para formular y desarrollar el proyecto; en este se establece la teoría que sirve como modelo a la realidad que se investiga.

Es por ello, que para desarrollar la investigación se va a tomar en cuenta como uno de los referentes teóricos, el aporte realizado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, al citar en su libro *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, la importancia de no sólo saber la parte teórica del conocimiento, sino también la práctica de investigar y aplicarla al ejercicio de la profesión.

De una manera sistémica y ordenada explica las fases en las que debe llevarse a cabo una investigación y cuál es la estructura que debe seguirse para la formulación de un proyecto de investigación aplicado. Los elementos necesarios de apoyo para el desarrollo del siguiente trabajo, expuestos en el libro de Carlos Méndez, se mencionan a continuación:

1. Fundamentos teóricos: el conocimiento científico

a) Conocer: proceso intelectual por el cual se establece relación entre quien conoce (actor) y el objeto conocido (realidad)

b) Conocimiento: actividad por la cual se adquiere certeza de la realidad, de la existencia del entorno, con características comprobadas.

   Tipos de conocimiento:
   - Empírico: lo que se conoce a través de la experiencia, sin métodos.
   - Científico: observa, describe, explica y predice su objeto mediante procedimientos y métodos basados en la lógica.

2. Conocimiento científico: construye explicaciones de la realidad, con métodos basados en la lógica. Establece leyes generales y explicaciones particulares.

   Procesos básicos del conocimiento científico

- Observa
- Describe
- Explica
- Predice

Se caracteriza por la definición y explicación de métodos como: la observación, la experimentación, la inducción, el análisis y síntesis, entre otros.

3. Elementos del objeto del conocimiento:
   - Selección y definición del tema de investigación.
   - Planteamiento y formulación del problema.
   - Objetivos de la investigación.
   - Justificación de la investigación (teoría, metodología, práctica).
   - Marco de referencia (teórico, conceptual y espacial).

Seguidamente, el modelo de Plan de Negocio a utilizar es el de Rodrigo Varela, expresado en su libro *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. El plan de negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, inversionista, financista, proveedor y comprador, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

(Villegas & Varela, 2001) indica que el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

Dentro del plan de empresa se debe realizar los siguientes estudios:

- ❖ Análisis del mercado

El análisis de mercado es un estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas, ventajas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa y cómo se va a lograr su penetración. La descripción del entorno de la empresa es determinante en el análisis del mercado. Existe un grave problema cuando el empresario desconoce su entorno de mercado porque constituye un instrumento muy útil para determinar la viabilidad de la idea de negocio. Así mismo, hay que identificar todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente sobre las empresas. Estos factores determinantes pueden ser: socioeconómicos, legales, ambientales, culturales, entre otros. (SENA, 2007)

El plan de mercadotecnia no solo ayuda a mantener los esfuerzos de la mercadotecnia en vía recta, también proporciona un marco de referencia para todo plan corporativo, y la planeación ofrece muchos beneficios que deben comprenderse y perseguirse: (Majaro, 1996)

- Ayuda a coordinar actividades que faciliten o impiden el logro de los objetivos en el transcurso del tiempo.
- Obliga a la administración a reflexionar sobre el futuro de manera sistemática.

- Los recursos corporativos están mejor balanceados con respecto a las oportunidades de mercado identificadas.
- La posibilidad de identificar avances potenciales en el mercado aumentan en una gran proporción.
- Puede estimularse una mejor disposición para adaptarse al cambio.
- Un plan proporciona un marco de referencias para la revisión continua de las aperciones.

❖ Análisis administrativo y organizacional

Se refiere a cuál de las formas de organización va a adoptar la empresa. Una vez se determine el tipo de organización se deben establecer los objetivos principales y las actividades de cada una de las áreas que componen la empresa (objetivos y actividades en el área de recursos, entre otros). Y, posteriormente, se deben establecer las responsabilidades o roles para cada cargo. Se debe llegar a un organigrama en el que aparezcan claramente las líneas de reporte, los nombres de los cargos y el papel que cada uno desempeñará. (SENA, 2007)

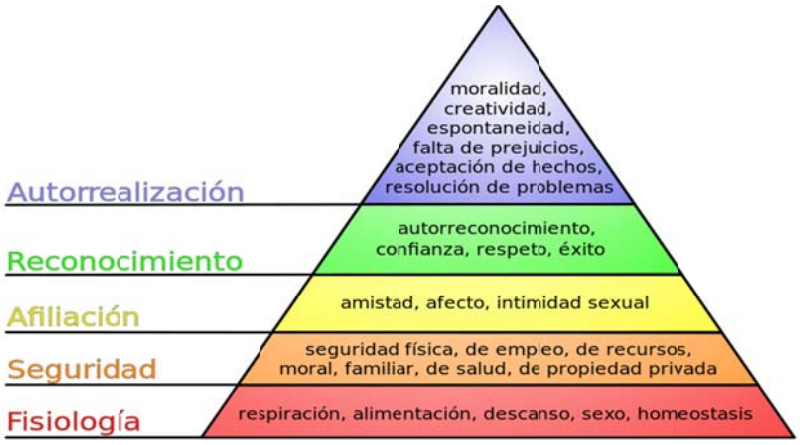
En la estrategia organizacional, la práctica de la dirección consiste en dirigir las actividades de otros en la aplicación óptima de todos los recursos para llevar a cabo los objetivos planeados. (Riggs, 2001)

Dentro del estudio organizacional se deben tener en cuenta las siguientes teorías:

a) Teoría de la escala de necesidades: la jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943, en la que formuló una jerarquía de las necesidades humanas. Su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Déficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (beingneeds). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. En términos de economía se usaba mucho este método de jerarquización, hasta que se simplificó en una sola "felicidad". (Chiavenato, 2006)

Figura 1. Pirámide de la Escala de Necesidades



Fuente: (Chiavenato, 2006)

- **Afiliación:** están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.

- **Reconocimiento:** se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.

  Como se observa en la figura 1, la Pirámide de la escala de necesidades consta de cinco (5) niveles, donde los cuatro primeros pueden ser agrupados como necesidades del déficit.

  Se tendrán en cuenta para el desarrollo del proyecto, la afiliación y el reconocimiento, porque estos niveles de la pirámide brindan al autor reconocimiento, confianza, respeto y otros elementos que permiten la motivación humana.

  Por tal motivo, la aplicabilidad de estos dos factores serán evidenciados por promover el trabajo en grupo, para que las personas de la organización puedan contar con el apoyo de sus compañeros. Teniendo en cuenta esta teoría, la empresa se centrará en fomentar un buen clima laboral para garantizar el desarrollo afectivo del grupo de trabajo. Con esto, se logrará la motivación que es importante para la consecución de un buen rendimiento.

b) Orígenes de la teoría de las relaciones humanas: la teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de administración) surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores.

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores, quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Estudia la organización como grupo de personas.

La teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos: (Chiavenato, 2006)

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

La teoría de las Relaciones Humanas es fundamental para las organizaciones, porque permite alcanzar la armonía entre los trabajadores y los empleadores.

Esta teoría será aplicada en esta idea de negocio porque permite la construcción de un buen clima laboral y esto conlleva al logro de los objetivos de la organización y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

❖ Análisis técnico

Consiste en identificar las necesidades que se tienen acerca de los procesos de producción, los que permitirán a la empresa fabricar productos u ofrecer servicios. En estos procesos también entran las materias primas y su consecución, el talento humano que se va a encargar de dichos procesos, la maquinaria, y el equipo que

se ha de necesitar, así como la distribución física de la planta y su infraestructura. En la infraestructura se deben describir temas aparentemente menores como por ejemplo: carga eléctrica, corriente monofásica, bifásica, trifásica, entre otras. Asimismo, se debe anexar un análisis de factibilidad ambiental del aspecto técnico. (SENA, 2007)

- Análisis de factibilidad financiera

El análisis financiero tiene como objetivo resumir los recursos monetarios necesarios y cuantificar el capital disponible para poner en marcha el negocio. Los aspectos fundamentales para empezar el análisis son:

Inversión: se debe especificar la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando sí se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la de operación del negocio.

Operación: determine los gastos fijos de la empresa y dentro de estos describa los gastos de operación que son todos aquellos que intervienen en la producción. Determine los gastos de operación mensuales para mantener su empresa en funcionamiento.

Capital de trabajo: dinero necesario para arrancar la operación del negocio.

En la parte financiera se explicará en detalle las partes fundamentales, para el buen manejo de un plan financiero, este comprende dos partes: un presupuesto de capital y un estado de pérdidas y ganancias proyectado, es decir, se hace determinante mostrar qué cantidad de dinero es necesario para la puesta en marcha del negocio y de la misma forma, mostrar cómo el negocio generará suficientes ingresos para poder pagar las deudas de las inversiones incurridas. En

ésta, se contemplará: el presupuesto de capital, los costos, costos de personal, estados financieros; y luego de haber examinado todos los puntos, se empezará con la puesta en marcha del mismo; el plan de inversión, deberá ser el siguiente paso, y se considera como una de las partes más importantes de todo plan, ya que en esta parte se determina, la cantidad de dinero requerida para iniciar la empresa y las fuentes de donde saldrá ese dinero.

1.5.2 Referente Legal

En este estudio se plantea la viabilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de alimentos, donde se emplean diferentes normas y leyes para su funcionamiento en Colombia. Dentro de estas se encuentran:

- ARTICULO 333.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un Derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan e interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

❖ Ley 1258 de 2008

Por medio de la cual se crea la Sociedades por Acciones Simplificadas caracterizada por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, contiene normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en la redacción del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. (Velasquez, Restrepo, 2012)

❖ Ley 9 de 1979

Por la cual se reglamentan y se dictan disposiciones en cuanto a la salud, porque es un bien de interés público por la cual se dictan medidas sanitarias para mitigar el riesgo en el medio ambiente.

❖ Decreto 4444 - Noviembre 28/2005

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

❖ Decreto 60 - Enero 18/2002

Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de estudio

Esta investigación será de tipo exploratorio ya que la misma tiene por objeto la familiarización de la situación-problema y con esto se identificarán las variables

más importantes que afectarán directa o indirectamente el desarrollo del estudio de viabilidad.

Aunque existen referencias documentadas similares, la fase exploratoria de esta investigación radica en la particularidad de la aplicación práctica que se pretende sobre el tema. No se conoce un modelo ya aplicado que se pueda utilizar como base suficiente para determinar el alcance de un proyecto cuyo objetivo sea la promoción de la repostería artesanal en la ciudad. De acuerdo con el planteamiento anterior, se hará el análisis de las distintas fuentes de información relacionadas con el objeto a investigar.

Como complemento del estudio exploratorio, es importante llevar a cabo un estudio descriptivo que permita identificar características del universo de investigación, tales como: análisis demográficos, nivel socioeconómico, comportamientos sociales, preferencias, ingresos, consumo, etc. De esta manera, se obtendrá información específica que da mayor estructura al desarrollo del proyecto y presenta una perspectiva más amplia de las variables que en él intervienen. Para lograr este propósito, es de gran utilidad el uso de técnicas específicas de recolección de información como diligenciamiento de formularios o encuestas, entrevistas y observación.

1.6.2 Método de investigación

El estudio será mixto, debido a que se utilizará tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa para valorar la información recopilada a partir del trabajo de campo y la revisión bibliográfica.

a) **Investigación Cuantitativa:** la herramienta que se utilizará para realizar el pertinente estudio es la encuesta. Se realizarán preguntas cerradas, para una

mejor tabulación, con las que se evaluarán hábitos, frecuencia de compra, preferencias, comportamientos y gustos.

b) **Investigación Cualitativa:** se realizarán observaciones en las diferentes pastelerías de la zona y se recolectarán datos sobre servicio al cliente, calidad y variedad de producto, entre otras.

1.6.3 Método de recolección de información

Como se ha mencionado anteriormente, se utilizará la encuesta y la observación para la recolección de datos relevantes que sirvan de apoyo en el estudio de viabilidad.

El cuestionario de la encuesta se construirá teniendo en cuenta los apuntes de clase de las áreas de mercadeo, basándose en la estructura presentada por José Nicolás Jany (Castro, 2005) en su libro *Investigación integral de mercados* y utilizando preguntas de opción múltiple, con el fin de permitir un procesamiento electrónico más rápido.

La encuesta se aplicará a habitantes de la comuna 17, preferiblemente en los centros comerciales del sector. (ver anexo)

También se utilizará el método de observación con el fin de conocer el perfil del consumidor de cupcakes.

1.6.4 Fuentes de información

1.6.4.1 Fuentes primarias

Teniendo en cuenta que se considera como fuente primaria la información de primera mano, el presente proyecto utilizará la encuesta y la observación como fuente de información principal.

1.6.4.2 Fuentes secundarias

Para el desarrollo de este trabajo se obtendrá información secundaria a través de la consulta de libros de autores como Chiavenato, Jany, Ortiz, Varela, Riggs, Méndez, entre otros; así como revistas, periódicos, informes técnicos, fuentes electrónicas y artículos relacionados con el tema en estudio.

La investigación también se apoyará en información estadística de la ANDI, Cámara de Comercio y Alcaldía de Santiago de Cali, entre otros, donde se obtendrán datos estadísticos que servirán para establecer la demanda del mercado, análisis del sector y estructura del mercado.

1.6.5 Tratamiento de la información

Para el análisis de la información se utilizará la tabulación haciendo uso del programa de Excel para el procesamiento de la misma; así como el método de revisión bibliográfica, con el fin de encontrar las teorías y la información de mayor relevancia para el desarrollo del proyecto.

.

1.6.6 Presentación de los resultados

- Determinar la existencia real de clientes para la tienda de repostería que se planea ofertar, realizando una labor de investigación de mercado que permita conocer sus gustos y preferencias, así como la aceptación del precio y su disposición a pagar.
- Identificar la tecnología, la infraestructura y todos los recursos indispensables para la localización y puesta en marcha de la unidad de negocio.
- Diseñar una estructura organizacional acorde a los principios legales de una fundación y coherente con las necesidades propias de la actividad a desarrollar, con el fin de elegir los mejores perfiles para cada cargo.
- Definir los recursos económicos necesarios y las fuentes de financiación apropiadas para la ejecución del proyecto.
- Establecer la viabilidad financiera del proyecto.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de postres listos en Colombia no ha sido muy investigado y muchas personas emprendedoras deciden optar por esta opción como negocio informal, siendo pocas empresas las que se mantienen en el tiempo.

Este sector se encuentra conformado por empresas grandes y pymes, siendo en este grupo las microempresas las de mayor proporción en el mercado; según lo señala revistas especializadas como LA BARRA, un punto negro en la evolución del sector ha sido la “proliferación de negocios informales en esta rama, que no se rigen por las normas del INVIMA y que le quitan terreno a quienes lo hacen legalmente” (Revista La Barra, 2007). Siendo así reconocido por ser un sector principalmente informal.

Esta informalidad toma origen en la naturaleza cultural de este sector, al señalar a la gastronomía como uno de los indicadores sociales y dentro de ellos los postres marcan la pauta al ser el complemento ideal y el punto de referencia para reconocer la apertura de una comunidad, su evolución o incluso la influencia de otras culturas en ella. La historia de los postres es milenaria y en la actualidad está viviendo su época de oro (Diaz, Vargas, 2010), debido a la tecnología que ha aportado una mayor longevidad y desarrollo a estos productos.

Según el censo Infocomercio 2011 realizado por la firma Servinformación, se calcula que en Bogotá están establecidas 6.974 establecimientos entre panaderías y pastelerías, seguido de Cali con 2.165, Medellín con 1.532, Barranquilla con 565 y Bucaramanga con 466 para un total de 11.702 establecimientos. (Servinformación, 2012)

Estas cifras demuestran una realidad incuestionable que tiene que ver con el alto nivel de informalidad en la que se desempeñan miles de micro, pequeñas, e incluso medianas empresas productoras de pan y demás productos relacionados.

Las estadísticas iniciales presentadas por el Ministerio respecto a las empresas del sector registradas formalmente en las Cámaras de Comercio confirman dicha realidad, arrojando una cifra de 9.175 empresas formalmente registradas. Ambas cifras dejan un claro sinsabor puesto que la variación entre una y otra es de tan sólo 1.825 registros los cual aún sigue siendo un impensable para la cantidad de establecimientos que se dedican a dicha labor.

No obstante, un dato estadístico más acertado (pero antiguo) se puede encontrar en una guía para la caracterización ocupacional de la industria panificadora y de repostería realizada por el SENA en el año 2006 el cual arrojó la cifra aproximada de 24.700 establecimientos dedicados a la actividad de panificación incluyendo las empresas informarles.

Como es evidente los registros y la información que se tienen del sector son; primero, antiguos, y segundo, poco precisos, puesto que cada día se abren más panaderías y pastelerías como también se cierran negocios de dicha actividad. (Horneando, 2014)

2.1.1 Análisis externo

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se podrá comparar la rentabilidad en el largo plazo del sector en el que se encuentra Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S.

- **Poder de negociación de los consumidores**

El volumen de compra de cada consumidor es pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia o mejor dicho un casi nulo poder de negociación. Por otro lado, los productos de una a otra empresa son muy distintos en términos de calidad, lo que resta poder a los consumidores.

Por esto el poder de negociación de los consumidores “es muy bajo”.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Los insumos que se utilizan en el sector de la repostería son muy estandarizados y existen muchos proveedores dentro de la industria, lo cual apunta a una competencia entre ellos generando un beneficio para las empresas, ya que se generan precios más bajos y facilidades a la hora de pagar; además de esto se genera un mejor servicio por parte de estos proveedores.

El poco poder de los proveedores se ve afectado también por los escasos costos de cambio que existen, sin embargo, estos costos igual son existentes, ya que difícilmente una empresa va a querer arriesgar la calidad del producto final al probar nuevos insumos o al poner a prueba la responsabilidad de los proveedores.

Por esto el poder de negociación de los proveedores es “bajo”.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Para la industria de la pastelería no existen mayores barreras de entrada, conseguir un permiso no es difícil, y se puede comenzar con una inversión pequeña incluso en la cocina del hogar. En esta industria no se necesita tecnología avanzada para desarrollar los productos, por lo que la tecnología tampoco es una limitante para el ingreso.

Finalmente las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema la maquinaria, la cual se puede usar en diferentes industrias.

Por esto la amenaza de nuevos competidores es “muy alta”.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Cualquier producto que actué como postre o algo dulce es un sustituto de los cupcakes. Dentro de estos se pueden mencionar las donas, postres de todo tipo, frutas, helados, tortas o cheescakes. Sin embargo, es un producto que la industria de la repostería está posicionando y que puede es útil para el consumidor, ya sea para dar un obsequio o para algún evento o fecha especial.

No obstante, si se denota como obsequio pueden existir productos sustitutos como ramos de flores, peluches, tarjetas, chocolates, entre otros. Y como parte del catering de un evento, el mayor sustituto será una torta tradicional.

Por esto la amenaza productos sustitutos es “baja”.

- **Rivalidad entre los competidores**

Existen muchos competidores, esta es una industria fragmentada por esto existe una gran rivalidad. Donde a diferencia de los supermercados los demás tienen tamaños y potencias similares. Pese a que existe rivalidad los productos son muy distintos con respecto a la calidad de una empresa a otra, por esto no deben competir por precio, lo cual sería desgastante y atenuaría grandes porcentajes de la rentabilidad de la industria.

La rivalidad de los competidores es “media”, principalmente por el tema de los supermercados que ejercen presión sobre los precios. Sin embargo, es totalmente factible lograr una diferenciación en los productos, por lo que este factor se puede compensar.

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de la demanda

El mercado objetivo está dado por el total de habitantes de la comuna 17, aplicando el porcentaje de población económicamente activa y el porcentaje de población de estratos 4, 5 y 6 tal como se puede observar en el cuadro 1.

Cuadro 1. Mercado Objetivo

Población total Comuna 17*	136.428
% PEA**	48,21%
PEA Comuna 17	65.772
% Población estratos 4, 5 y 6	19,87%

PEA de estratos 4, 5 y 6	13.069

** Año 2014*
*** Población Económicamente Activa*

Fuente: Las autoras, con base en datos de Cali en Cifras 2011

Justificación del mercado objetivo: se toma como base la población económicamente activa de la comuna 17 de los estratos 4, 5 y 6, puesto que el precio y la presentación del producto que ofrecerá Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. va dirigido a personas con ingresos medio-altos, por no constituirse como un bien de la canasta familiar.

2.2.1.1 Proyección de la demanda

De acuerdo a la segmentación realizada para el mercado objetivo, se proyecta la demanda teniendo en cuenta los datos de Cali en cifras 2011 y proyectando la población de los años 2016, 2017 y 2018 a partir de una regresión simple como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Método de proyección de la población de la comuna 17

AÑO	POBLACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO
2012	130.014	
2013	133.211	0,0246
2014	136.428	0,0241
2015	139.665	0,0237

Promedio Tasa de crecimiento	0,0242

AÑO	POBLACIÓN PROYECTADA
2016	143.039
2017	146.494
2018	150.032

Fuente: Las autoras, con base en datos de Cali en Cifras 2011

Cuadro 3. Proyección de la población de la comuna 17

AÑO	POBLACIÓN COMUNA 17
2014	136.428
2015	139.665
2016*	143.039
2017*	146.494
2018*	150.032

* Población proyectada
Fuente: Las autoras, con base en datos de Cali en Cifras 2011

Luego de proyectar la población total de la comuna 17, se realizará la proyección de la población segmentada de acuerdo a los parámetros del mercado objetivo (población económicamente activa de los estratos 3, 4 y 5). (Alcaldía de Santiago de Cali, 2012).

Cuadro 4. Proyección de la población segmentada

AÑO	POBLACIÓN COMUNA 17	PEA	POBLACIÓN ESTRATOS 4, 5 Y 6
2014	136.428	65.772	13.069
2015	139.665	67.332	13.379
2016	143.039	68.959	13.702
2017	146.494	70.625	14.033
2018	150.032	72.331	14.372

Fuente: Las autoras, con base en datos de Cali en Cifras 2011

Como se puede observar en el cuadro 4, la demanda tiene un comportamiento creciente debido a que se estimó de acuerdo a la proyección de la población de la comuna 17 segmentada de acuerdo a los parámetros del mercado objetivo.

Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. tendrá una penetración de mercado del 15%, participación discreta, teniendo en cuenta que en Cali hay diferentes pastelerías gourmets y artesanales que manejan este tipo de productos o sustitutos.

En el cuadro 5 se muestra la cuantificación del mercado global, el mercado potencial y el mercado objetivo.

Cuadro 5. Mercado global, potencial y objetivo

MERCADO GLOBAL (1)	MERCADO POTENCIAL (2)	MERCADO OBJETIVO (3)
136.428	65.772	13.069

(1) Total población Comuna 17
(2) Población económicamente activa Comuna 17
(3) Población económicamente activa, estratos 4, 5 y 6 de la Comuna 17

Fuente: Las autoras

Finalmente, Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. tendrá una penetración de mercado del 15% que corresponde a 1.960 clientes potenciales (ver cuadro 6). Se considera que es una participación discreta, teniendo en cuenta que en Cali hay diferentes pastelerías gourmets y artesanales que manejan este tipo de productos o sustitutos.

Cuadro 6. Demanda

AÑO	POBLACIÓN SEGMENTADA	PENETRACIÓN DE MERCADO
2014	13.069	1.960

Fuente: Las autoras

Cuadro 7. Cantidad a producir por mes

PRODUCTO	CANTIDAD
Cupcake de Chocolate	490
Cupcake de Crema	686
Cupcake de Frutas	412
Cupcake de Pastillaje	372
TOTAL	**1.960**

2.2.1.2 Determinación de la muestra

Se utilizó un muestreo para población finita donde se tomará como base una pequeña muestra de la población escogida, a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad de que el evento ocurra (50%)

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

e = Error permitido (5%)

N = Población (13.069)

$N - 1$ = Factor de corrección por finitud

$$n = \frac{(0{,}95)^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 13.069}{(0{,}05)^2(13.069 - 1) + (0{,}95)^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n = 90$$

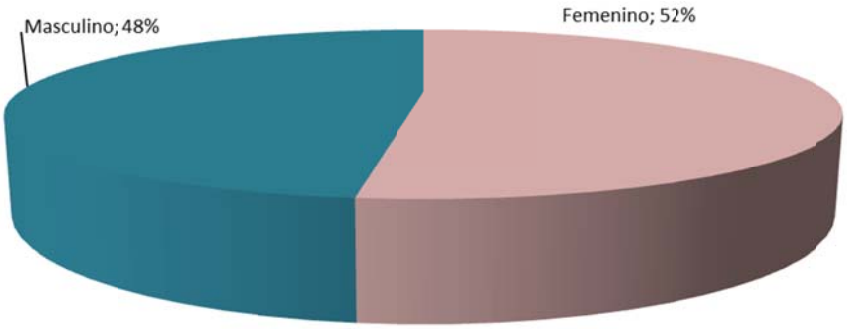
2.2.1.3 Resultados de la encuesta

La encuesta se realizó a 90 personas de la comuna 17, en especial en el Centro Comercial Unicentro.

Pregunta 1: Género

El 52% de las personas encuestadas son mujeres y el 48% restante hombres.

Gráfico 2. Género de los encuestados

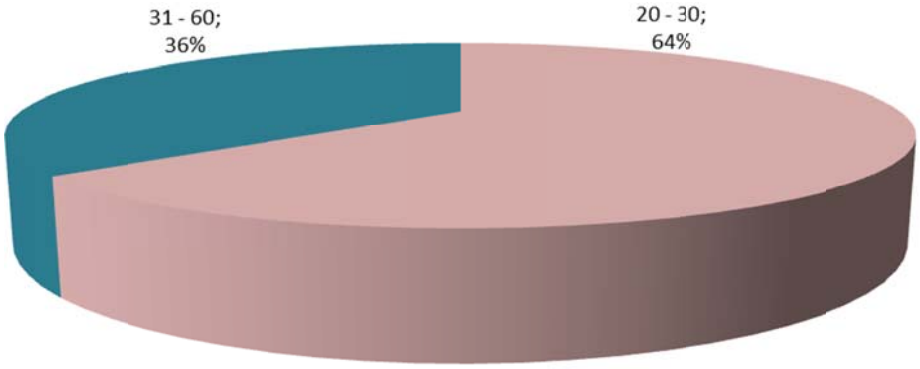


Fuente: Las autoras

Pregunta 2: Edad

Como se logra observar en el gráfico 3, el 36% de los encuestados está en el rango de edad de 31 a 60 años, mientras que el 64% entre 20 y 30 años.

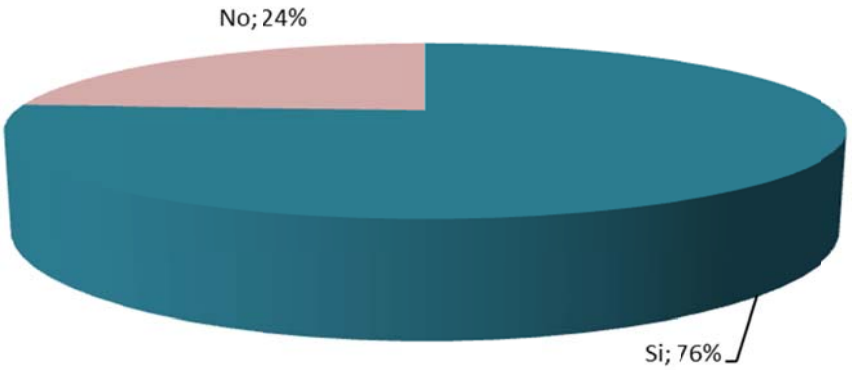
Gráfico 3. Edad



Fuente: Las autoras

Pregunta 3: ¿Le gusta consumir postres o pasteles?

Gráfico 4. Consumo de postres o pasteles

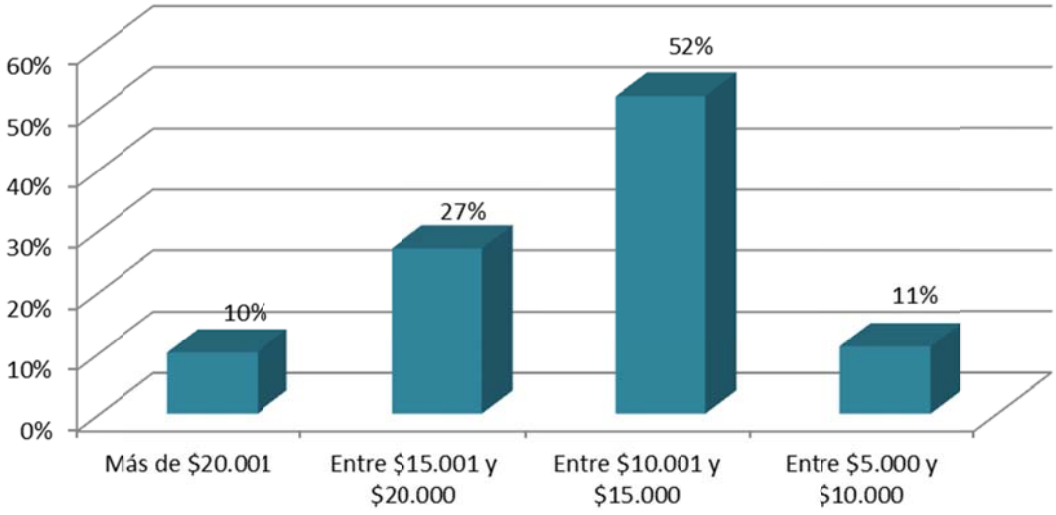


Fuente: Las autoras

A esta pregunta, el 76% de los encuestados contestó que sí les gusta consumir postres o pasteles, mientras que el 24% afirmó que no, haciendo referencia más a cuestión de salud que de gusto.

Pregunta 4: ¿Cuánto de sus ingresos destina mensualmente en este tipo de productos?

Gráfico 5. Ingresos que invierte en la compra de postres

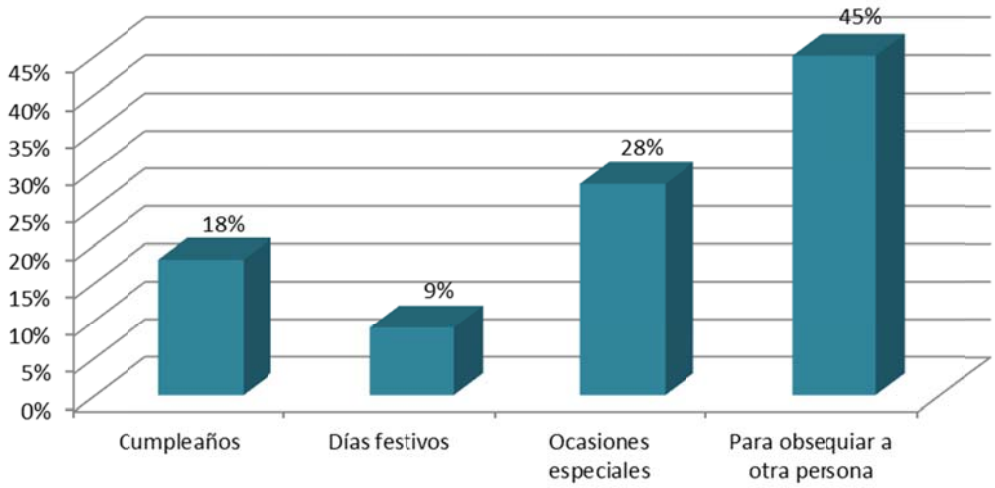


Fuente: Las autoras

El 52% de las personas que se encuestaron destinan entre $10.001 y $15.000 a la compra de postres, mientras que el 27% destina entre $15.001 y $20.000. El 11% solamente destina entre $5.000 y $10.000 y el 10% invierte más de $20.001 en este tipo de productos.

Pregunta 5: ¿En qué ocasiones compras pasteles?

Gráfico 6. Ocasiones en las que compra cupcakes



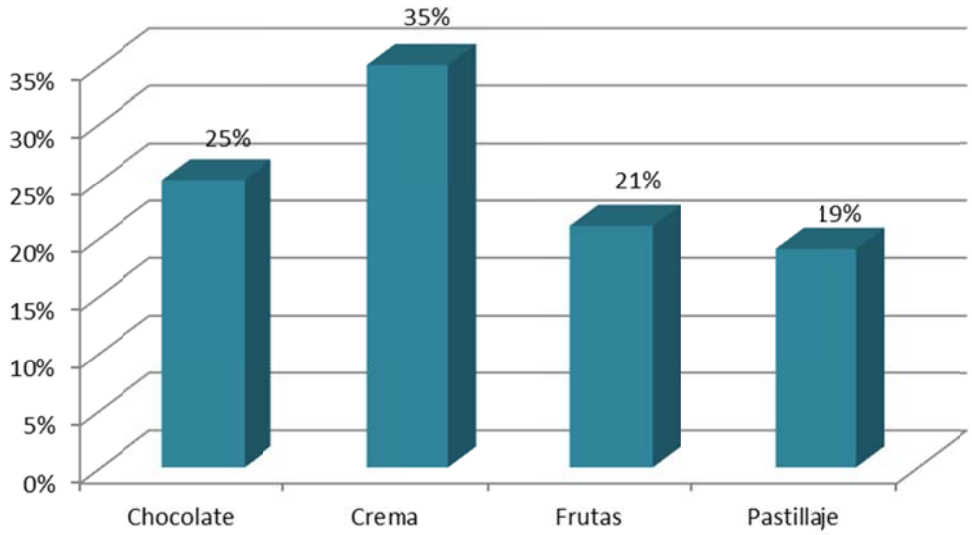
Fuente: Las autoras

El 45% de los encuestados compra cupcakes como obsequio, el 28% lo hace en ocasiones especiales, el 18% para celebrar cumpleaños y el 9% en días festivos.

Pregunta 6: ¿Qué sabor le gusta más?

En el gráfico 7, se observa que dentro de los sabores que prefieren las personas que se encuestaron, el sabor a crema es el que predomina con un 35%, seguido del chocolate con un 25%, frutas con el 21% y pastillaje con el 19%.

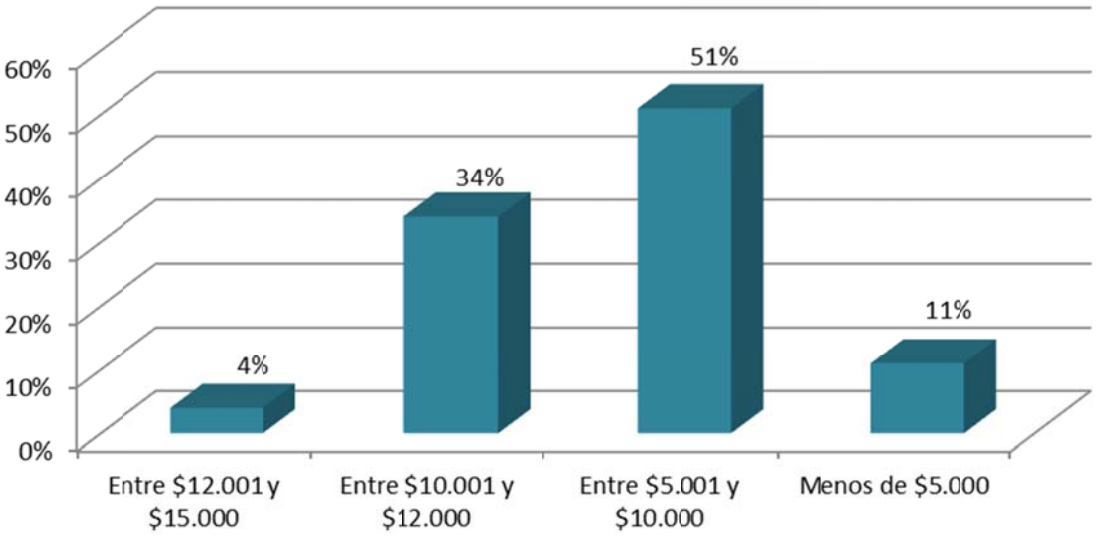
Gráfico 7. Sabor que prefiere



Fuente: Las autoras

Pregunta 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pastel personalizado?

Gráfico 8. Precio a pagar por un cupcake



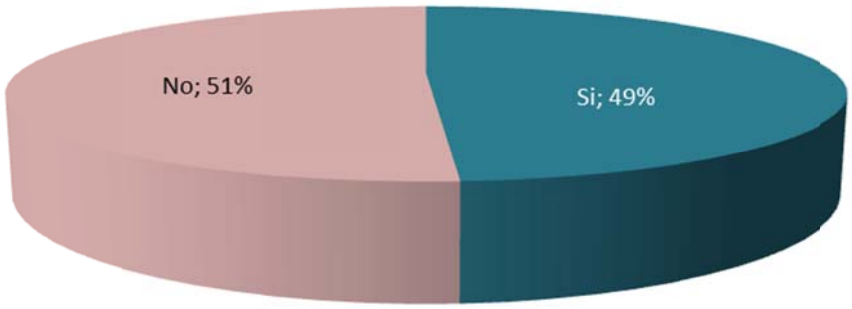
Fuente: Las autoras

El 51% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre $5.001 y $10.000, mientras que el 34% entre $10.001 y $12.000. Solamente el 11% pagaría menos de $5.000 y el 4% pagaría entre $12.001 y $15.000.

Pregunta 8: ¿Conoce los cupcakes?

El 51% contestó que no conoce qué es un cupcake y lo asocian a chocolates o juegos, mientras que el 49% sí los conoce.

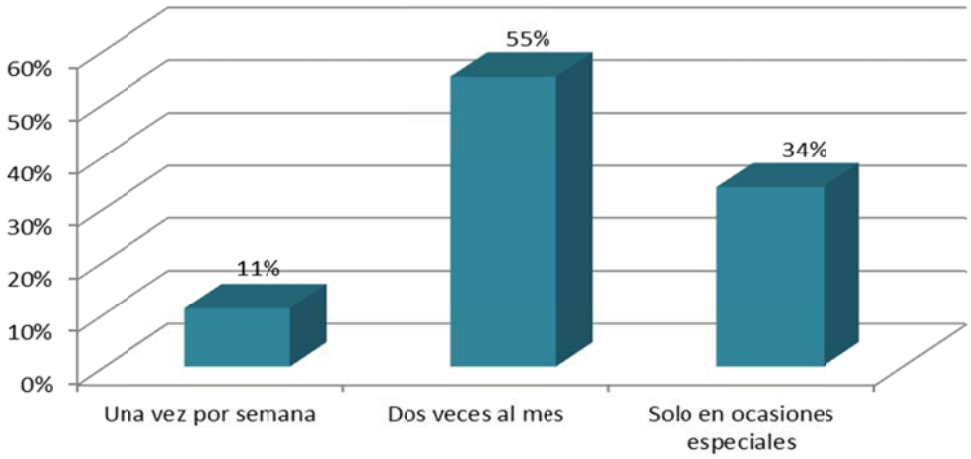
Gráfico 9. Conocimiento de los cupcakes



Fuente: Las autoras

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia consume usted Cupcakes?

Gráfico 10. Frecuencia de consumo



Fuente: Las autoras

En el gráfico 10, se observa que el 55% de los encuestados respondieron que consumen dos veces al mes cupcakes, mientras que el 34% sólo lo hace en ocasiones especiales y el 11% una vez al mes.

2.2.2 Análisis de la oferta

Actualmente no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta el mercado de la repostería y pastelería en el país. Sin embargo, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento, debido a que los empresarios del sector de alimentos se han dado cuenta de la importancia de ofrecer y manejar una carta de postres propia que complemente la oferta gastronómica ya sea en restaurantes, hoteles o establecimientos independientes.

En el país cada día crece más el interés por parte de los empresarios de contratar chefs pasteleros nacionales que se dediquen únicamente a implementar nuevas propuestas y brindarles, así, a los consumidores variadas y renovadas opciones en repostería, puesto que esto es una muy buena oportunidad para impulsar y modernizar el sector, ya que genera una dinámica positiva para el mercado en todas sus dimensiones, escuelas de gastronomía, proveedores, empresarios y consumidores. (Revista La Barra, 2013)

Lo anterior se ve reflejado en la región, ya que en Cali, cada día crece más la variedad de pastelerías y reposterías dedicadas a ofrecer productos de calidad e insumos orgánicos o dietéticos.

Sin embargo, son muy pocos los negocios especializados, pues muchos de ellos comparten su portafolio de productos de repostería con comidas y otras líneas.

Además, la repostería artesanal no es muy explotada en la ciudad, solamente se conoce un negocio que la desarrolla, aunque a precios bastante altos: El Taller de Ananda. Este negocio tiene puntos de venta en diferentes supermercados de la ciudad con gran afluencia de público, lo que ha generado un buen posicionamiento del producto a pesar de los clientes.

Negocios como Postres y Poqués Don Jacobo, Ventolini (Tortas doña Ramona), Caramelo, Tejaditos y Tortas y Postres, se han dedicado al desarrollo de la repostería aunque a gran escala, lo que no hace que hay cierta exclusividad en sus productos.

En cuanto a productos como los cupcakes, son poco manejados en este tipo de negocios y se pueden encontrar en mayor cantidad en panaderías como La Kutty y Paola, aunque en fechas especiales como día de la madre, amor y amistad, día de la mujer y San Valentín, puesto que este producto es reconocido como una buena opción de regalo para estos días y tiene poca rotación en fechas normales.

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

Cupcake: es un pastel para una persona o también llamado pastel de taza como resultado de mezclar harina, azúcar y mantequilla. Horneado para dar consistencia y formar un bizcocho que será la base; para la cobertura se utilizaran diferentes técnicas de pastillaje, glaseado o crema. Con detalles comestibles como chocolate, frutas, masmelos, galletas y confites.

❖ **Imagen del producto**

Las variedades que ofrecerá Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. se muestran a continuación:

Cupcake de Chocolate

Cupcake de Crema

Cupcake de Frutas

Cupcake de Pastillaje

❖ **Empaque primario**

El envase primario de los cupcakes son unos pirotones elaborados en papel, ya sean lisos o recortados, en diferentes colores y motivos.

Figura 2. Empaque primario Cupcakes

Fuente: Decorake

❖ **Empaque secundario**

El envase secundario de los cupcakes es el encargado de convertirlo en un objeto de regalo gastronómico,, es por ello, que se utilizará una caja plegadiza en cartulina y acetato, con el fin de que las personas puedan observar con facilidad el producto, ya que la principal característica de los cupcakes es su decoración. La caja tendrá diferentes colores y motivos, dependiendo de la ocasión.

Figura 3. Caja de empaque Cupcakes

Fuente: Decorake

❖ **Características físicas**

- Peso unitario: 90gr
- Ancho: 7 cm
- Alto: 6,5 cm

❖ **Almacenamiento**

Se recomienda consumirlo preferiblemente el día de la compra, en caso de almacenarlo es importante hacerlo en la nevera en un recipiente hermético máximo por tres días.

❖ **Atributos**

- El producto puede ser usados como obsequios en banquetes, fiestas y demás eventos.
- Elaborados con ingredientes naturales, la mayor parte del proceso de producción se realiza manualmente, para dar a cada uno el toque especial ya que se manejan diseños personalizados y novedosos de acuerdo a las exigencias del cliente.
- En el mercado se encuentran productos similares en las panaderías y en almacenes de cadena como las tortas de tamaño personal con sabores tradicionales de vainilla y chocolate como las que se venden en las panaderías de la ciudad.

❖ **Fortalezas del producto**

- Diseño personalizado con formas, empaque y detalles que lo hacen único.
- El kit para niños usados en fiestas infantiles para que utilicen su creatividad decorando los cupcakes. No se encuentra en el mercado.
- Innovación y servicio personalizado.

❖ **Debilidades del producto**

- La costumbre en las familias de la torta tradicional en los festejos de fechas especiales.
- Poca experiencia en el mercado.

❖ **Condiciones del secreto industrial**

Están basadas en el proceso de producción, ningún empleado o socio podrá revelar las recetas de elaboración de las coberturas y pastillajes usados para los cupcakes.

❖ **Productos complementarios**

Como productos complementarios tendrán la opción de las bebidas usadas como acompañante: café, té, leche y jugos naturales.

❖ **Factores a destacar del producto**

- Es fácil de digerir.
- Es de peso liviano.
- Apariencia agradable por sus colores y formas.
- Tamaño personal.

❖ **Logotipo**

El logotipo es un factor importante con el cual se obtiene un reconocimiento en el mercado y es un medio por el cual se llega fácilmente a los clientes. Fantasía e Sapori utiliza un tipo de marca mixto ya que posee una combinación de una figura y el nombre de la empresa, utilizando colores asociados a los productos de pastelería.

Figura 4. Logotipo

Fuente: Las autoras

❖ **Slogan**

La función principal del slogan es promover la compra del producto, sirviendo como apoyo para que el cliente se anime a consumir los cupcakes.

Diseño y sabor con imaginación

2.3.1 Clientes

Dentro de los clientes potenciales a los que quiere llegar Fantasía e Sapori S.A.S., se pueden identificar los siguientes perfiles:

- Perfil junior: niños que desean comprar un cupcake por la figura de la decoración y juegan el rol de iniciador buscando que los padres compren el producto influenciados por los deseos del pequeño. No obstante, está demostrado que la mayoría de amas de casa prefieren los *Cupcakes* como una alternativa nutricional para los niños. Esto gracias a su practicidad, el tamaño, la rapidez al servir, y los colores que encantan a grandes y chicos.

- Perfil adolescente y/o joven: personas jóvenes que les gusta estar a la vanguardia, principales consumidores de productos de repostería, especialmente utilizados como obsequios para su pareja, familiares y amigos.

- Perfil adulto: personas económicamente activas que tienen la posibilidad de adquirir productos de este tipo. Además, son los encargados, por lo general, de adquirir cupcakes para diferentes ocasiones (matrimonios, cumpleaños y fechas especiales).

Dentro del proceso de decisión de compra, se encuentra:

- Reconocimiento de la necesidad: los productos de Fantasía e Sapori Cupcakes están orientados a cubrir básicamente necesidades de afiliación, pues se pueden adquirir, ya sea para obsequiar a un familiar o amigo, o para un evento en el que se quiere resaltar un motivo memorable. En algunas ocasiones, quien compre no será quien consuma el producto, si el producto es utilizado como obsequio o postre de algún evento. Por esto, Fantasía e Sapori Cupcakes buscará que sus productos satisfagan la necesidad de quien compra como de quien consuma, con el fin de generar un buen impacto en este último y obtener un nuevo cliente.

- Formación de la percepción: los consumidores compran percepciones, no productos, bajo esta premisa, Fantasía e Sapori Cupcakes buscará darle al

cliente un efecto emotivo, obsequiando un producto que en su diseño final contará con la expresión de aquello que siente o quiere demostrar a la persona a quien entrega el obsequio, o como complemento de un evento especial.

Se desea lograr que los clientes encuentren en la empresa una solución que les brinde el poder lograr expresar lo que desean en un pequeño pastel que lleve su toque personalizado y único.

- Decisión: la decisión final se toma por el cliente una vez que ha establecido que la oferta de Fantasía e Sapori Cupcakes cumple con las especificaciones de precio, diseño y calidad para adquirirlo.

- Acción: en esta etapa es muy importante el contacto con el cliente, una vez que ha tomado la decisión de adquirir el regalo personalizado, o los productos para el evento especial, podrá hacerlo a través del punto de venta o de la página web.

2.3.2 Competencia

En el mercado se encuentran diversas panaderías y pastelerías, que ofrecen tortas tradicionales en diferentes tamaños (media libra en adelante), combinación de sabores y decoración.

En los almacenes de cadena como Éxito, Jumbo y Metro, se pueden encontrar cupcakes con sabores a vainilla y chocolate, crema blanca y empacada en cajas rectangulares plásticas de 6 unidades. También hacen parte del mercado los

competidores silenciosos[1], de los cuales no es posible medir su participación ya que no cuentan con un local, pues sus ventas se realizan por redes sociales o páginas web, manejan ventas sobre pedido y entregas a domicilio.
Dentro de los principales competidores se encuentran:

- **Ananda, Taller de dulce**

- Dirección principal: Calle 3ª # 34-57
- Teléfono: (2) 5561341
- Objeto social: empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de alta repostería, elaboradas con materias primas de excelente calidad y mucho diseño.
- Antigüedad en el mercado: desde el año 2007.
- Productos que ofrece: tortas, brownies y muffins.
- Descripción: conformada por un equipo de 10 empleados, con un taller utilizado como planta donde distribuyen a los diferentes puntos de ventas ubicados en los almacenes la 14 y los principales centros comerciales de la ciudad. Su secreto se basa en el manejo de las temperaturas de horneo y de las mezclas. Los clientes consumen el producto por su frescura y textura.

- **Don Jacobo Postres & Ponqués**

- Dirección principal: Carrera 85 # 16- 43
- Teléfono: 018000117262
- Objeto social: empresa dedicada a comercializar productos de repostería de alta calidad.
- Antigüedad en el mercado: 25 años en el mercado.
- Productos que ofrece: cheesecake, tortas, cobitos, cupcakes y colombios.
- Descripción: empresa consolidada en el mercado con más de 25 años de experiencia y presencia en 21 ciudades del país y 69 puntos de venta a nivel

[1] Competidores que difícilmente se pueden percibir o cuantificar debido a que manejan estrategias de mercadeo directo al cliente.

nacional; cuenta con dos plantas principales en Cali y Bucaramanga. Su principal producto son las tortas, en especial la genovesa, reconocida por los clientes en marca y calidad. En materia de productos Don Jacobo está en constante búsqueda de nuevas y mejores opciones que endulcen realmente los días de nuestros consumidores y así ampliar el portafolio de productos

En promedio, el precio de un cupcake pequeño está en $6.800 y de uno especial en $10.200. Decorados con galleta y aplicaciones de figuras hechas en pastillaje, con estilos sujetos a los catálogos y empacados en cajas de cartón que protegen el producto al transportarlo.

En cuanto a marca son fuertes pero en cuanto a diseños en las líneas de cupcakes no se centran en los detalles.

❖ **Divina Tentación**

- Dirección principal: solamente atiendes vía internet
- Sitio Web: www.pastelitosyalgomas.com
- Teléfono: 311 816 4214
- Objeto social: (sin información)
- Antigüedad en el mercado: (sin información)
- Productos que ofrece: tortas tradicionales y temáticas, cupcakes, galletas, cake pops.
- Descripción: pastelería Artesanal dedicada a elaborar recetas con el mejor sabor y calidad, nuestros productos son 100% naturales, con ingredientes libres de preservativos y sabores artificiales ofreciendo lo mejor para nuestros clientes. Ofrece servicio para toda ocasión.

2.4 PLAN DE MERCADEO

2.4.1 Estrategia de precios

Para la fijación de precios, se han tenido en cuenta los siguientes factores, tanto internos como externos:

- Objetivo de la empresa: Fantasía e Sapori S.A.S por ser una empresa nueva que va ingresar al sector de la pastelería, debe estar enfocada en ganar posicionamiento en el mercado por lo que no puede llegar con una política de precios altos buscando exclusividad en el producto.

- Costos: el precio de venta debe cubrir los costos fijos y variables que están involucrados en la elaboración de los cupcakes y generar un margen de utilidad que logre un rendimiento y recuperar la inversión en el proyecto.

- Mercado y demanda: mediante la investigación desarrollada en la fase previa de recolección de información se ha logrado identificar la demanda y las características del mercado en la ciudad, se identifica una alta competencia, ya que hay muchos productores y cada día crece más la oferta de estos productos de manera formal e informal.

- Competencia: mediante el estudio de campo realizado se logró recolectar información acerca de los precios de venta que están en el mercado por parte de los competidores identificados, es un factor determinante en la fijación de precios porque permite conocer los precios promedio en el mercado.

Después de realizar el anterior análisis de los factores que pueden influir en la fijación del precio y teniendo en cuenta que Fantasía e Sapori Cupcakes los ingredientes y elementos adicionales son diferentes a los de la competencia; se estipularon los precios de los productos de acuerdo al costo y margen de utilidad que ha establecido la empresa.

Cuadro 8. Precios de los Cupcakes

ÍTEM	PRECIO DE VENTA
Cupcake de chocolate	5.414
Cupcake de frutas	6.128
Cupcake de crema	9.346
Cupcake con pastillaje	5.715

Fuente: Las autoras

2.4.2 Estrategia de ventas

Dentro de las estrategias de ventas que utilizará la empresa, se encuentran:

- Realizar publicidad del producto en revistas de decoración de fiestas exhibiendo algunos de los diseños que se manejan, orientado al público objetivo de la revista.

- Estipular un plan de descuentos para grupos corporativos y para clientes potenciales. Asimismo, un descuento especial para aquellos eventos en los que el pedido sobrepase las 100 unidades.

- Darse a conocer con las casas banqueteras y empresas de eventos de la ciudad, con el fin de ofrecer el producto para los diferentes eventos que manejan.

- Cupcake sabor secreto: esta estrategia se realizará con el fin de dar a conocer los diferentes sabores y diseños que maneja la empresa. Consiste en mercadear un diseño específico de cupcake cada dos semanas, el cual se ofrecerá a los clientes que visiten el punto de venta.

2.4.3 Estrategia de promoción

La estrategia de medios virtuales se basará en:

- Página web dedicada al producto: ésta debe buscar no sólo promocionar o publicitar los productos, sino también ser un centro interactivo en el cual las personas accedan y compartan la experiencia. Para ello, se usarán herramientas como centro de dudas y sugerencias, foros para opiniones de usuarios, recetas y características del producto.
- Redes sociales: esta parte de la estrategia será de gran soporte, puesto que ayuda a llegar a cantidades más grandes de mercado y con una mayor diferenciación en la segmentación. En esta se buscará hacer más cercano el producto al cliente, creando grupos de fans, perfiles, publicidad interna, y todo tipo de difusión de las promociones y los nuevos productos que lance la empresa.

- Se considerará un plan de descuentos para clientes potenciales del 10% por pedidos mayores a 100 unidades para crear fidelización y motivarlos a realizar mayor cantidad de pedidos en periodos cortos.

- Se pautará en la revista Megaeventos, que circula gratuitamente en la ciudad y que agrupa a las empresas dedicadas a la atención de eventos.

Cuadro 9. Gastos de promoción

ÌTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tarjetas presentación empresa	1.000	180	180.000
Aviso Publicitario	1	500.000	500.000
Diseño Página Web	1	850.000	850.000
Cupcake sabor secreto	20	3.142	62.850
Pauta Revista Megaeventos (1/4 página)	1	630.000	630.000

Fuente: Las autoras

2.4.4 Estrategia de distribución

La empresa realizará una distribución directa al cliente o consumidor final[2], a través del punto de venta, ubicado en el Centro Comercial Unicentro, donde estará ubicado también el lugar de producción, por lo que desde ahí serán despachados los pedidos realizados a través de la página web o vía telefónica.
Otro medio de distribución a utilizar, será la distribución contractual por medio de empresas dedicadas a la banquetearía y a la organización de eventos especiales como matrimonios, cumpleaños, reuniones familiares, etc.

2.4.5 Políticas de servicio

- Fomentar la filosofía del servicio al cliente, entrenando al personal para asesorar e interactuar con el cliente de forma en que pueda comprender sus necesidades y expectativas hacia el producto.

- Cumplir con los tiempos estimados de entrega a domicilio y en el punto de venta.

- Hacer un riguroso seguimiento a la fecha de vencimiento de la materia prima, con el fin de brindar un producto de entera calidad.

- Mantener un Buzón de sugerencias en el punto de venta, para conocer las opiniones de los clientes. A quienes compren directamente en el establecimiento se les entregará una pequeña encuesta de satisfacción para que sea depositada en el buzón antes de retirarse.

[2] Cabe aclarar que en muchas ocasiones el cliente no será el mismo consumidor.

2.4.6 Tácticas de ventas

Las tácticas de ventas utilizadas serán las siguientes:

- Sitio Web: el proceso inicia con el ingreso del cliente a la página web donde se incluirá información de los productos y los diferentes diseños que se manejarán. Además, se contará con un página de contacto a través de la cual el cliente podrá realizar su pedido o simplemente realizar preguntas acerca de los productos o sugerencias.
- Vía telefónica: si el cliente ya conoce el producto – a través de la página web o por referencia –, podrá adquirirlo por vía telefónica y le será despachado a domicilio de acuerdo a la disponibilidad del diseño escogido.

- Punto de venta: este proceso de venta es el directo, en donde el cliente se acerca a conocer el producto y preguntar por él, en este proceso se puede capturar a más clientes dependiendo del nivel del servicio con el que se lo atienda.

  En el establecimiento se contará con muestras físicas y catálogos que ayuden a direccionar la compra, ya sea para obsequio, un evento especial o para consumo propio.

- Venta corporativa: se buscará hacer alianzas con floristerías, casas banqueteras, empresas organizadores de eventos, hoteles y restaurantes para que sean canales de distribución de los productos. Para estas empresas se manejarán precios especiales de acuerdo a la cantidad requerida.

3. ESTUDIO TÉCNICO Y OPERACIONAL

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 Producto

A continuación se presenta la ficha técnica del producto que se producirá y comercializará.

Cuadro 10. Ficha técnica

Fantasia e Sapori Cupcakes Diseño y sabor con imaginación	**FICHA TÉCNICA** **Cupcake**
Descripción: Pastelillo personal en forma de magdalena, esponjoso y con coberturas llamativas y sabores novedosos.	
Ingredientes: Harina de trigo, aceite vegetal, azúcar, huevos, chips de chocolate, agua, leche descremada en polvo, almidón de trigo, estabilizadores, almidón de trigo, emulgentes, sal, almidón modificado, conservante, sabores. Puede contener trozas de frutos secos y ajonjolí.	
Composición Nutricional: Energías(Kcal/kj):461/1928 Proteínas:5,9 Hidratos de carbono: 52 Grasas:25,5 Humedad:15	

Características físicas: Peso unitario: 90gr Ancho: 7 cm Alto:6,5 cm

Cuadro 10. (Continuación)

	FICHA TÉCNICA **Cupcake**
Características microbiológicas: Aerobios mesófilos: <10e5 ufc/g Enterobacterias: <200 ufc/g Staphylococcus coagulasa+: <100 ufc/g	
Características organolépticas: Color dorado, textura muy esponjosa con suave aroma de canela.	
Fecha de consumo preferente y condiciones de almacenamiento: Se recomienda consumirlo al tiempo de la compra, sin embargo, si se van a almacenar no es recomendable hacerlo en la nevera sino en un recipiente hermético; su almacenamiento puede ser máximo de 3 días.	

Fuente: Las autoras

3.1.2 Diagramas y planes de Desarrollo

- **Definir el ámbito del proyecto**

El proyecto puede enmarcarse en el ámbito de la alimentación. La producción de alimentos procesados en Colombia es un renglón que ha tomado fuerza en la economía colombiana, por lo que se precisa aprovechar esto para fortalecer la idea emprendedora buscando generar beneficios, tanto para los socios, como para

los empleados y para el consumidor final, quien se verá beneficiado con un producto de excelente calidad.

3.1.2.1 Plan Funcional General

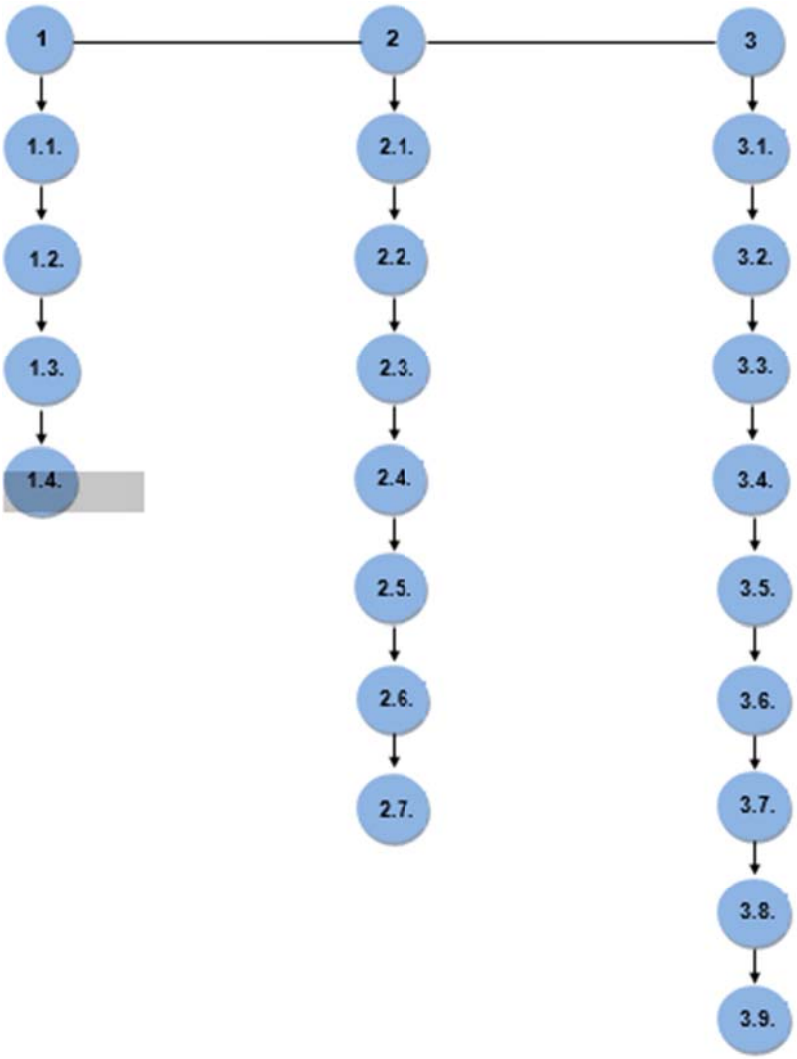
ACCIONES	
	INICIO Y FIN DEL PROCESO
	ACTIVIDAD
	DECISIÓN
	DOCUMENTO
	TRANSPORTE

PROCESO	DESCRIPCIÓN
COMPRA DE INSUMOS	Cotización de insumos.
	Elaboración orden de compra.
	Envío de orden de compra.
	Pago al proveedor.
VENTA Y DISTRIBUCIÓN	Toma de pedidos.
	Entrega de pedidos a producción.
	Clasificación de pedidos.
	Facturación de pedidos.
	Transporte.
	Entrega de pedidos.
	Pago de pedido por el cliente.
PRODUCCIÓN	Elaboración de la mezcla.
	Homogenizar.
	Llenado de moldes.
	Hornear.
	Enfriado.
	Decorado.
	Empaque.
	Almacenamiento.
	Bodegaje.

En el anterior diagrama se muestra el proceso interno de la empresa correspondiente a la compra de insumos, la producción y la venta y distribución.

3.1.2.2 Diagrama de flujo del proceso

Figura 5. Diagrama de flujo del proceso



Fuente: Las autoras

A continuación se explica el proceso contenido en el diagrama:

1. Compra de Insumos

1.1. Cotización de insumos: se solicita al proveedor cotización de insumos para la elaboración de los Cupcakes.
1.2. Elaboración orden de compra: se elabora la orden de compra en el formato diseñado para nuestra empresa y por medio de este solicitar los insumos requeridos.
1.3. Envío de orden de compra: se envía orden de compra escaneada con la firma de autorización para legalizar la compra de insumos.
1.4. Pago al proveedor: el pago se realiza por transferencia electrónica.

2. Venta y distribución

2.1. Toma de pedidos: se toman los pedidos a cada uno de nuestros clientes mediante correo electrónico, redes sociales, órdenes de compra y vía telefónica.
2.2. Entrega de pedidos a producción: se hace entrega de los pedidos a producción mediante un formato en el cual se toma el pedido a cada cliente.
2.3. Clasificación de pedidos: se realiza la clasificación de pedidos y de esta manera una subclasificación por producto para la agilidad en la elaboración.
2.4. Facturación de pedidos: al tener elaborados todos los pedidos se procede a facturar cada uno de ellos.
2.5. Transporte: cada uno de los pedidos se organiza en el vehículo para ser distribuidos.
2.6. Entrega de pedidos: se hace entrega de los pedidos según fechas de entrega y sectores.
2.7. Pago de pedido por el cliente: el cliente realiza el pago de contado contraentrega.

3. Producción

3.1. Elaboración de la mezcla: agregar los ingredientes en un tazón, llevarlos a mezclar.

3.2. Homogenizar: mezclar con los ingredientes en la batidora industrial.

3.3. Llenado de moldes: verter la mezcla en los moldes para hornear.

3.4. Hornear: se llevan los moldes al horno.

3.5. Enfriado: se sacan los moldes del horno y se dejan reposar a temperatura ambiente.

3.6. Decorado: se toman los Cupcakes, y se decoran con la crema pastelera, se adicionan dulces en figuras decorativas, galletas, frutas (de acuerdo a lo solicitado por el cliente). Se dejan reposar.

3.7. Empaque: se toman las cajas y los moños, almacenando los Cupcakes. (Para punto de venta). Si es para pedidos o almacenaje se empacan en canastillas.

3.8. Almacenamiento: se almacenan en canastillas con divisiones individuales.

3.9. Bodegaje: se guardan las canastillas en la bodega para ser distribuidas. Estas canastillas se tapan con un plástico grueso que evita la contaminación con el producto.

3.1.3 Metodología para el estudio de la Ingeniería del proyecto

- **Conocer el Tamaño del Proyecto**

La idea principal del negocio es brindar a la población caleña, especialmente del sector sur de la ciudad, un producto delicioso, de calidad y económico, que pueda compartir con familiares, amigos, pareja, en fechas especiales y en eventos especiales.

Cabe la posibilidad que en el futuro se haga una expansión con el objetivo de seguir brindándoles a los clientes un producto de calidad, hacia la zona norte de la ciudad.

- **Seleccionar la Maquinaria y Equipos Requeridos**

A continuación se muestran las fichas técnicas de la maquinaría que se utilizará para la elaboración de los cupcakes.

Figura 6. Batidora Industrial

Batidora Mixer de 10litros con tres aditamentos mezcladores: globo, gancho y paleta. Olla en acero inoxidable.
Las Batidoras Mixer son durables, resistentes, rápidas, potentes y seguras. Su alta eficiencia le ofrece una conveniente y segura operación durante las exigentes horas de trabajo en cualquier establecimiento. Otras de sus grandes características son su silencioso funcionamiento, fácil mantenimiento y su segura y potente transmisión de 3 velocidades.

Fuente: Industrias Pallomaro

Figura 7. Horno Industrial

Fabricado en acero inoxidable calibre 20 AISI 304. Con termostato control de temperatura, quemadores tubulares en hierro de 1", puerta sin vidrio panorámico y cámara interna para una lata pequeña. Base fabricada en tubería de 1 1/2" de acero inoxidable con rieles para soportar bandejas.
Construido en un conjunto de acero esmaltado, molduras de acero inoxidable, cámaras construidas en acero con piso de ladrillo refractario, quemadores de acero tubular, comandados por llave de gas de tres posiciones, reloj termómetro para medir temperatura interna de las cámaras, incluye dos bandejas de acero enlozada de 65 X 65 por cámara, montado en atril de acero esmaltado que incluye dos porta bandejas.

Fuente: Industrias Pallomaro

Figura 8. Mesón en acero inoxidable

MESÓN EN ACERO INOXIDABLE

- Mesón de sobreponer en acero inoxidable.
- Mesón fabricado en lámina de acero inoxidable AISI 430calibre 22 (0.7mm) reforzado con aglomerado de 12mm.
- Pozuelo izquierdo o derecho fabricado en lámina de acero inoxidable AISI 304 calibre 24 (0.6mm).
- Acabado satinado

Fuente: Industrias Pallomaro

❖ **Definir los Edificios, Estructuras y Obras de Ingeniería Civil**

El local comercial en el que se ubicará Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. tiene un área de 40 m^2. A continuación se cuantifican las adecuaciones que se le deben realizar:

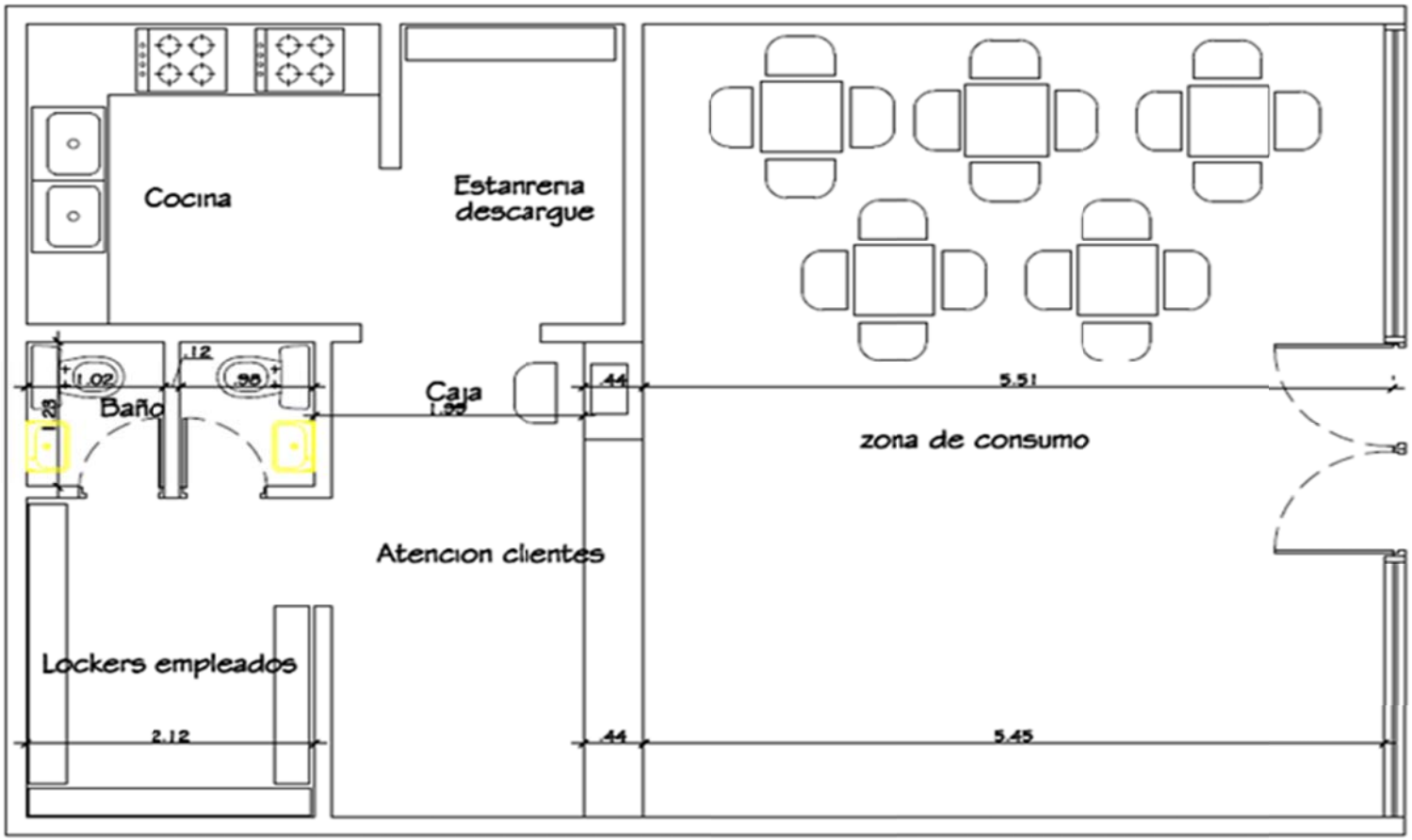
Cuadro 11. Costos de adecuación

ADECUACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Insumos varios (Puntillas, Cinta Aislante, etc.)	1	50.000	50.000
Rodillo, brochas	2	21.000	42.000
Pintura tipo 1 Viniltex de pintuco	1	150.000	150.000
Mano de obra pintura (días)	2	30.000	60.000
Tomas	3	5.000	15.000
Lámparas	2	59.200	118.400
Mano de Obra Eléctrica (días)	1	25.000	25.000
TOTAL ADECUACIONES			**460.400**

Fuente: Las autoras

En la figura 9, se muestra el plano del local comercial en el que se ubicará el punto de venta y el área de producción de Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S.

Figura 9. Plano del local



Fuente: Las autoras

3.1.4 Tecnología

- **Selección de la tecnología**

La empresa contará con equipos de última tecnología que permitirán mayor agilidad en los procesos internos. A continuación se describen las características:

Los computadores contarán con sistema operativo Windows 8 y Office 2010. Además de un antivirus Avast! para protección de los datos y el equipo.

Figura 10. Características Computador

Computadora Dell XPS 8700

PROCESSOR Intel® Core™ i5 | 8 | 8GB | 1TB

- Cuarta generación del procesador Intel® Core™ i5-4440 (6MB Caché, hasta 3.30 GHz)
- Windows 8.1 Single Language (64Bit) Spanish
- 8 GB Dos canales SDRAM DDR3 a 1600 MHz
- Disco Duro SATA de 1TB 7200 RPM (6.0 Gb/s)
- NVIDIA® GeForce® GT 635 1GB DDR3

Fuente: Dell Inc.

Asimismo, las tabletas utilizadas tendrán sistema Android y todos los programas de office.

Figura 11. Características Tablet

Tableta Dell Venue 8

- Procesador Intel® Atom™ Z2580 (1MB Caché, 2.00 GHz)
- Android Jelly Bean 4.2.2
- Pantalla de alta definición (HD) de 8.0" IPS (1280 x 800) con capacidad multi-táctil
- 2 GB Un canal SDRAM DDR2 a -1 MHz
- 16GB e•MMC
- Gráficos Intel® HD
- Peso: 0,36 kg

Fuente: Dell Inc.

Por su parte, la caja registradora será marca Sharp, puesto que es de las más completas del mercado para obtener informes diarios y periódicos de ventas.

Figura 12. Características Caja Registradora

Caja Registradora Sharp SAM4S

- Impresión de Mensaje Comercial de 6 Líneas de cabecera y 6 Líneas de Pie de Tiquet.
- 2 Visores: Delantero Alfanumérico de 2 líneas y Trasero elevado y giratorio.
- 300 Plus (Precios Programados) con descripción de 18 letras. (ampliable a 3000 Plus)
- 2 Niveles de precios.
- 12 teclas directas de Plus.
- 2 Puertos RS-232 para conectar periféricos: (PC, impresora cocina, impresora de facturas, balanza, scanner, etc.)
- Informes de ventas Diarios y Periódicos.
- Modo de Entrenamiento por empleado.
- Emisión del Tiquet a voluntad.
- Medidas: 400 x 450 x 260 mm.

Fuente: Sharp

- **Costo de la tecnología**

A continuación se muestra el costo de la tecnología que hace parte del inicio de la actividad del negocio.

Cuadro 12. Costo de la tecnología

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador de Escritorio	1	1.500.000	1.500.000
Tablet	2	400.000	800.000
Caja Registradora	1	340.000	340.000
Licencia y Software Windows 8	1	580.000	580.000
Licencia y Software Antivirus Avast!	1	370.000	370.000
Licencia y Software Office 2010	1	625.000	625.000
TOTAL			**4.215.000**

Fuente: Las autoras

3.1.5 Selección del equipo

En el siguiente cuadro se relacionan los muebles, enseres, equipos y maquinaria que requiere la empresa para iniciar su actividad productiva.

Cuadro 13. Muebles, equipos y maquinaria

ARTÍCULO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Mesón de Acero	1	900.000	900.000
Muebles de Almacenamiento	3	120.000	360.000
Escritorios	1	150.000	150.000
Archivador	1	250.000	250.000
Caja registradora	1	340.000	340.000
Vitrinas de exhibición	2	350.000	700.000
Mesas	5	150.000	750.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**3.450.000**
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador de escritorio	1	1.500.000	1.500.000
Tablet	2	400.000	800.000

Impresora multifuncional	1	459.900	459.900
Teléfono inalámbrico (4 puestos)	1	370.000	370.000
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			**3.129.900**
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Batidora Industrial	1	1.500.000	1.500.000
Horno Industrial	1	2.000.000	2.000.000
Nevera Industrial	1	1.200.000	1.200.000
Extintores	1	1.660.000	1.660.000
Gramera	1	87.000	87.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**6.447.000**
TOTAL			**13.026.900**

Fuente: Las autoras

3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos

3.1.6.1 Cálculo de cantidades de materiales productivos

En los siguientes cuadros se describen las cantidades de cada insumo requerido para la elaboración de las diferentes variedades de cupcakes.

Cuadro 14. Insumos para la elaboración de Cupcake de Chocolate

INSUMO	CANTIDAD UTILIZADA	UNIDAD DE MEDIDA
Margarina	10,40	Gramos
Azúcar	10,40	Gramos
Harina	10,40	Gramos
Polvo para hornear	1,33	Gramos
Huevo	0,16	Unidad
Leche	12,50	Mililitros
Chocolate	4,10	Gramos
Chispas de chocolate	2,10	Gramos

Fuente: Las autoras

Cuadro 15. Insumos para la elaboración de Cupcake de Frutas

INSUMO	CANTIDAD UTILIZADA	UNIDAD DE MEDIDA
Margarina	10,40	Gramos
Azúcar	10,40	Gramos
Harina	10,40	Gramos
Polvo para hornear	1,33	Gramos
Huevo	0,16	Gramos
Leche	12,50	Mililitros
Fresas	10,00	Gramos
Piña	5,00	Gramos
Mora	10,00	Gramos
Durazno	6,00	Gramos
Azúcar Pulverizada	5,70	Gramos

Fuente: Las autoras

Cuadro 16. Insumos para la elaboración de Cupcake de Crema

INSUMO	CANTIDAD UTILIZADA	UNIDAD DE MEDIDA
Margarina	10,40	Gramos
Azúcar	10,40	Gramos
Harina	10,40	Gramos
Polvo para hornear	1,33	Gramos
Huevo	0,16	Unidad
Leche	12,50	Mililitros
Azúcar Pulverizada	5,70	Gramos
Crema de leche	3,50	Gramos
Esencia	0,16	Gramos
Colorante	0,10	Gramos
Perlas	2,00	Gramos
Confitex	3,00	Gramos

Fuente: Las autoras

Cuadro 17. Insumos para la elaboración de Cupcake de Pastillaje

INSUMO	CANTIDAD UTILIZADA	UNIDAD DE MEDIDA
Margarina	10,40	Gramos
Azúcar	10,40	Gramos
Harina	10,40	Gramos
Polvo para hornear	1,33	Gramos
Huevo	0,16	Gramos

Leche	12,50	Mililitros
Azúcar Pulverizada	5,70	Gramos
Masmelo	4,00	Gramos
Colorantes	0,10	Gramos

Fuente: Las autoras

3.1.6.2 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por producción

Para cada cupcake se requieren otros insumos que no hacen parte de la elaboración directa del mismo, pero sí de la presentación final al consumidor. En los cuadro 14, 15, 16 y 17 se pueden describen las cantidades para un cupcake.

Cuadro 18. Otros insumos para el cupcake

INSUMO	CANTIDAD UTILIZADA	UNIDAD DE MEDIDA
Pirotón	1	Unidad
Cinta de papel	1	Metros
Cinta adhesiva	5	Centímetros
Caja de empaque	1	Unidad

Fuente: Las autoras

3.1.6.3 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte administrativa

El área administrativa de la empresa requiere insumos de papelería y aseo para el cumplimiento de sus actividades diarias. Estos se pueden observar en el cuadro 19 y 20.

Cuadro 19. Insumos de papelería

ARTÍCULO	CANTIDAD
Resma de papel	1
Lapiceros	2
Lápices	2
Borrador	1

Sacapunta	1
Toner	1
Clips	1
Sobres de manila oficio	10
Folder AZ oficio	2
Cuadernos de espiral	2
Pega Stick	1
Liquid paper	1
Tijeras	1
Separadores	10
Resaltadores	1
Marcador	1
Grapas	1
Memoria USB	1

Fuente: Las autoras

Cuadro 20. Insumos de aseo y cafetería

ARTÍCULO	CANTIDAD
Café (libra)	1
Azúcar (Paquete x 200)	1
Ambientador (Galón)	1
Bolsas de basura (Paquete x 10)	1
Papel higienico (Paquete x 6)	1
Jabon liquido (Galón)	1
Detergente en polvo (Kilo)	2
Toallas de papel (Paquete x 4)	1
Limpido (Galón)	2
Jabon lavaplatos	3
Esponjas	5
Limpiavidrios	1
Filtros (Paquete x 10)	1

Fuente: Las autoras

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1 Macrolocalización

De acuerdo al análisis de la oferta desarrollada, el proyecto se ubica en Colombia, en el departamento del Valle del Cauca, específicamente en la ciudad de Santiago de Cali.

- **Aspectos generales**

Cali (Coldeportes, 2012) es la capital del departamento del Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín.

Santiago de Cali fue fundada en 1536 y aunque es una de las ciudades más antiguas de América, solamente hasta la década de 1930 se aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano. Es el epicentro de Colombia sobre el Pacifico, una ciudad empresarial cuya infraestructura ofrece todas las facilidades para las reuniones de negocios, el alojamiento, las compras, la gastronomía y la diversión. La actividad cultural y artística permanente tiene su máxima expresión cada dos años en el Festival de Arte y se complementa cada diciembre con la programación de la Feria de Cali. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010)

- **Localización**

Geográficamente, Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra bordeada por los Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

La ciudad es plana con una elevación promedia de 1.000 msnm. Cali se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente

(aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010)

- **Aspectos económicos**

Cali y el Valle del Cauca son el tercer principal centro económico de Colombia siendo punto de intercambio económico nacional e internacional. La Ciudad es paso obligado desde/hacia el sur del país y la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura.

Por tradición, Cali y el departamento han sido espacio de la hacienda, la misma que durante el tiempo de la Colonia fuera, con las minas, eje de producción. A comienzos del siglo XX, la economía de la ciudad estaba concentrada en la producción de azúcar, basada en un modelo agrícola en el que grandes extensiones de tierra eran cultivadas con mínimo uso de mano de obra. Como resultado, pocas familias eran propietarias de vastas áreas de tierra en una de las regiones más fértiles del país. Esto fue un factor importante en determinar las relaciones de poder y la organización de la ciudad a través del siglo XX.

El florecimiento industrial de la ciudad atrajo olas de inmigración en las décadas de 1950 y 1960. En estas décadas se dan importantes alianzas entre los sectores público y privado, como el apoyo del sector productivo a los programas de administración de empresas en la Universidad del Valle. El crecimiento de la Universidad formando profesionales y tecnólogos, así como la creación de infraestructura, fueron determinantes para el posterior desarrollo de la industria y el comercio en el Valle del Cauca. Esta tendencia se continuó en la década de 1970 y los primeros años de la década siguiente, la inversión pública en

infraestructura alcanzó niveles importantes beneficiando, no únicamente, al sector productivo sino también a la creciente población, esto hizo de Cali y el Valle del Cauca modelos de desarrollo a seguir en todo el país. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010)

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas. Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). En el 2005 por primera vez en 6 años la ciudad presentó un índice de ocupación por encima del 60%, lo cual confirma el buen estado de la economía, liderada principalmente por el crecimiento en industria manufacturera, la agricultura y el comercio, entre otros. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010)

- **Aspectos sociales**

En una perspectiva macro, Santiago de Cali es el epicentro del suroccidente colombiano de cara a la cuenca del Pacífico y como no de una región que abarca varios departamentos. En términos de carácter micro regional, Cali presenta un área subregional muy bien definida, conformada por los Municipios de Yumbo, La Cumbre, Dagua, Buenaventura, Santander de Quilichao, Jamundí, Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, con los cuales ha establecido relaciones de interdependencia mutua.

Un aspecto crucial de las relaciones de Cali con sus áreas de influencia mediata e inmediata, especialmente en el caso de esta última, es la posibilidad de equilibrar la distribución geográfica de la población y reducir la presión migratoria sobre la capital y las circunstancias negativas de sistemas económicos en crisis como el propio, que determinan la búsqueda ineludible de la integración regional.

Desde su determinación como Capital del Departamento en 1910, Santiago de Cali adquirió mayor dinámica administrativa, económica, comercial, financiera social y cultural que se vio reflejada posteriormente en los procesos de crecimiento geométrico, comparados con los ritmos que traía hasta ese momento con los municipios vecinos. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010) Cali se conecta con las cabeceras de los Municipios vecinos a través de un sistema vial en forma radial, donde cada vía asume características particulares y tiende a especializarse. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010)

3.2.2 Microlocalización

Las principales variables y su respectivo porcentaje que se tendrán en cuenta para la elección del lugar en el cual estará ubicada estratégicamente la empresa Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. son:

1. Flujo abundante de personas (30%)
Se debe considerar un lugar dentro de la ciudad, que tenga buenas vías de acceso, donde haya carreteras que permitan un abundante flujo de vehículos, que sea una zona comercial por donde transite mucha gente y preferiblemente que esté en un Centro Comercial para mayor seguridad.

2. Cercanía con el cliente (30%)
Ubicación en un sector de la ciudad que permita estar cerca a la segmentación realizada en el estudio de mercado, es decir, clientes de estratos socioeconómicos medio-alto. Además, tener cercanía a los salones de eventos sociales para aprovechar la oportunidad de vender los cupcakes en grandes cantidades.

3. Estrato socioeconómico del sector (15%)

Por la imagen y exclusividad de la empresa y el tipo de clientes potenciales, debe estar ubicado en un sector económico que esté acorde con el tipo de negocio, generando mayor comodidad y satisfacción en el consumo del producto.

4. Costos de infraestructura y servicios públicos (12%)

Es necesario un local que cumpla con los requerimientos de espacio para tener una capacidad instalada que logre satisfacer la demanda, que cuente con los servicios públicos básicos como energía, acueducto, alcantarillado, gas, telefonía y que el costo de infraestructura vaya acorde al tipo de negocio e inversión del proyecto.

5. Cercanía con los proveedores (8 %)

Es importante identificar un lugar o una zona que tenga fácil acceso para que no vaya a ver ningún contratiempo ni inconveniente con la entrega de la materia prima, que la distancia en kilómetros de los principales proveedores sea mínima para reducir costos de transporte o fletes.

6. Consideraciones legales (5 %)

Un lugar que tenga las condiciones sanitarias adecuadas para implementar un negocio de alimentos, que no haya cerca empresas industriales que puedan contaminar los alimentos, además que cuente con la normatividad de ventilación, iluminación y espacio necesario para este tipo de proyectos y que dentro de su POT esté autorizado la producción y venta de alimentos.

Para la calificación y ponderación de las variables correspondiente a las 3 alternativas donde posiblemente se ubicará Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. se usó una escala de 1 a 5, donde 5 es la mayor calificación obtenida para cada una de las alternativas.

Cuadro 21. Matriz de localización

VARIABLE	PESO %	C.C. CHIPICHAPE		C.C. UNICENTRO		C.C. CENTENARIO	
		C	P	C	P	C	P
Flujo abundante de personas	30	5	150	5	150	3	90
Cercanía con el cliente	30	3	90	5	150	4	120
Estrato socioeconómico del sector	15	4	60	5	75	5	75
Costos de infraestructura y servicios públicos	12	1	12	2	24	1	12
Cercanía con los proveedores	8	4	32	2	16	3	24
Consideraciones legales	5	3	15	4	20	2	10
TOTAL	**100%**		**359**		**435**		**331**

C: Calificación
P: Ponderación

Fuente: Las autoras

De acuerdo a los resultados de la matriz, el lugar adecuado para iniciar su actividad productiva Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. es el Centro Comercial Unicentro, el cual cuenta con las siguientes características:

- Localización urbana

Local ubicado en un lugar de alto tráfico de clientes y de fácil acceso como es el Centro Comercial Unicentro, con un área de 40 mts^2 que incluye mezanine donde se ubicará el área de producción y las oficinas.

- Transporte del personal

El personal cuenta con más de 8 rutas del mío que pasan por la Avenida Pasoancho y otras que llegan a la estación de La Buitrera ubicada enfrente de Unicentro.

- Policía y bomberos

Estación de policía ubicada a tres calles Calle 25 Carrera 125n el sector de Ciudad Jardín sobre la Avenida Cañasgordas.
Bomberos ubicada al sur en la Carrera 24 # 7 – 22, barrio alameda.

- Cercania al centro de la ciudad

Aproximadamente a 30 minutos del centro comercial.

- Disponibilidad de servicios

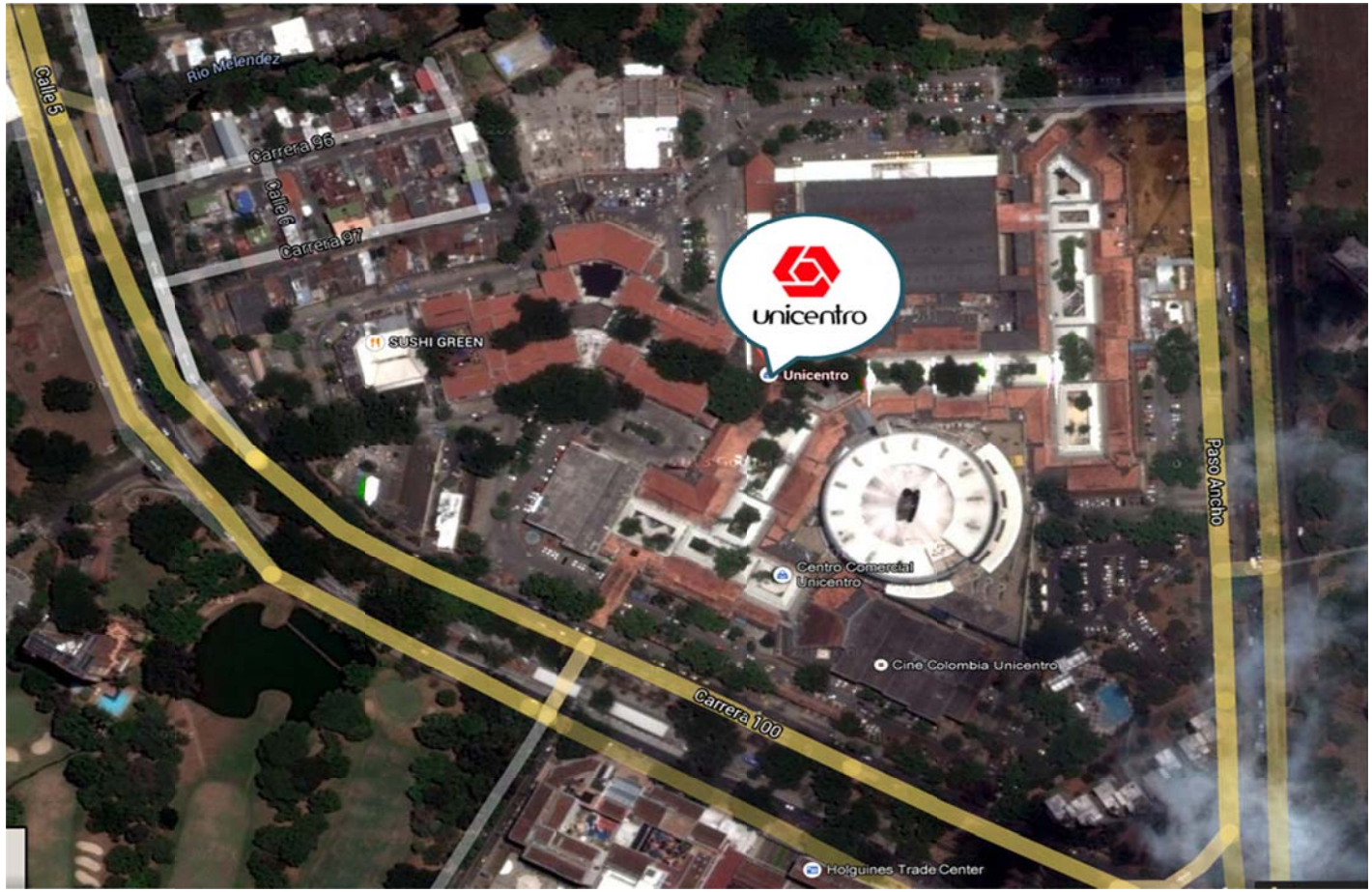
El local cuenta con servicio de agua, energía, recolección de basuras, alcantarillado, internet y teléfono.

- Condiciones de vias urbanas y de carreteras

Se encuentran en óptimas condiciones, señalización y son de facil acceso.

A continuación se muestra el lugar escogido para la localización de la empresa Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S.

Figura 13. Localización de la empresa



Fuente: Las autoras

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

- **Dimensión y características del mercado**

Cada vez son más las pastelerías tipo norteamericanas que se instalan en la ciudad, pero curiosamente todas coinciden en que son muy pequeñas y están bastante “escondidas” por lo que siguen siendo desconocidas para muchos. Por esta razón, se ha buscado establecer Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. en un lugar de bastante flujo peatonal como es el Centro Comercial Unicentro, el cual es uno de los de mayor afluencia de personas en la ciudad.

- **Disponibilidad de insumos y materia prima**

El proveedor principal de insumos es la empresa La Roca Ltda., quien suministrará la mayoría de los ingredientes que se requieren para la elaboración de los cupcakes. Se encuentra a 15 minutos del punto de venta, en el barrio Junín.

Se acordó el envío de las órdenes de compra los días lunes y miércoles; para la entrega los martes y viernes. En los pedidos extras se requerirá el envío de la orden de compra como mínimo con 1 día de anticipación, de lo contrario el pedido será separado y deberá ser recogido por la empresa directamente el mismo día.

- **Costo de inversión y de operación**

Para iniciar el proyecto se requiere una inversión total de $29.756.092 representada en $13.026.900 de activos fijos, $5.873.893 en activos diferidos y $10.855.300 en capital de trabajo.

- **Financiamiento del proyecto**

La financiación del 40% del proyecto, correspondiente a $11.902.437 se realizará por medio de un crédito de libre inversión del Banco de Occidente a una tasa del 27,86%, con un plazo de 60 meses y una cuota fija de $348.167 como se observa en el cuadro 22.

Cuadro 22. Condiciones y resumen de financiación

VALOR PRÉSTAMO	11.902.437
TASA EFECTIVA ANUAL (EA)	27,86%
TASA NOMINAL MENSUAL	24,83%
TASA MENSUAL	2,07%
MESES AÑO	12
No. DE CUOTAS	60

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERESES	2.806.173	2.423.981	1.935.311	1.310.497	511.610
AMORTIZACIÓN	1.371.829	1.754.021	2.242.691	2.867.505	3.666.391

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

4.1.1 Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de Cupcakes, comprometida con sus empleados, proveedores y comunidad en general a nivel económico, social y ambiental. Nuestro principal objetivo es satisfacer y deleitar el paladar de los más exigentes, brindándoles un producto saludable y novedoso, elaborado con ingredientes de calidad.

4.1.2 Visión

Para el 2018 ser la empresa líder en la elaboración y comercialización de Cupcakes en la ciudad de Cali, mediante la constante innovación de productos, procesos y servicios que suplan las necesidades de nuestros clientes, logrando de esta manera posicionarnos en el mercado de la pastelería con un claro compromiso de mejora continua, que brinde mayor bienestar tanto a inversionistas como empleados.

4.1.3 Objetivos estratégicos

- Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado, generando alianzas estratégicas con los proveedores, que le permita a la empresa poder desarrollarse.
- Transmitir confianza a los clientes, proveedores y empleados cumpliendo siempre todos los acuerdos o convenios que la empresa realice.
- Vocación de servicio y atención al cliente.

- Calidad en todos los procesos, partiendo desde las actividades operativas hasta la dirección de la empresa.
- Producción bajo procesos limpios y utilización de ingredientes de calidad.
- Hacer alianzas estratégicas con distribuidores masivos del producto (casas banqueteras, empresas de eventos, etc.)

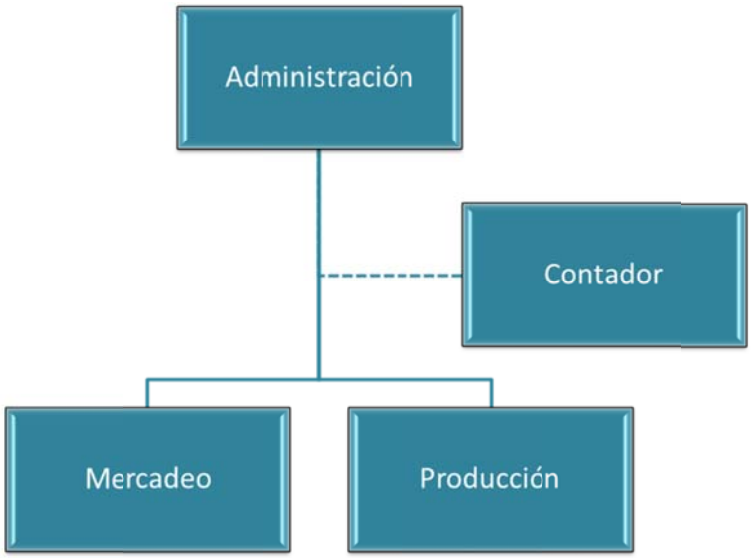
4.1.4 Competencias organizacionales

- Responsabilidad Social: garantizar que las operaciones y políticas de la empresa vayan de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando de esta manera una imagen pública favorable.
- Trabajo en Equipo: buscar la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyando a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de servicio.
- Respeto: brindar un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación. Se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar a los demás, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, es la forma más sencilla de vivir este valor en el trabajo.
- Honestidad: ofrecer a los clientes lo que la empresa está en condiciones de cumplir. Ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.
- Calidad: saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Fantasía e Sapori S.A.S. tendrá una estructura organizacional de tipo funcional simple. Esta estructura se caracteriza por su sencillez, flexibilidad y clara para la asignación de responsabilidades. De acuerdo a esto, se procede a plantear la estructura organizacional, en la figura 14 se presenta el diseño estructural, el cual deberá ir acompañado de los correspondientes perfiles de cargos, para lograr un proceso de selección adecuado.

Figura 14. Organigrama



Fuente: Las autoras

4.2.1 Perfil de cargos

El perfil del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Cuadro 23. Perfil Administrador

PERFIL DEL CARGO

Nombre del Cargo: Administrador

Resumen del cargo: sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular, además de contratar al personal.

Descripción del cargo: representar legalmente la empresa, planear, organizar, controlar y dirigir actividades, contratar al personal, aprobación del presupuesto, autorizar pagos, seleccionar, contratar, capacitar y asignar cargos al personal, resolver problemas, generar estrategias, concretar alianzas con casas de eventos y banquetes. Toma de decisiones, realizar la planeación para el cumplimiento de los objetivos, seguimiento continuo, diseño e implementación de estrategias, adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad, delegar funciones, verificar y aprobar las órdenes de compra. Coordinar con la asistente las reuniones.

ANÁLISIS DE CARGO

Relación: se relaciona con el contador, pastelero, mensajero, vendedor, dueños de casas de banquetes.

Calificaciones: Título profesional de administrador de empresas.

Requisitos físicos: debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado en la oficina y caminar dentro de las instalaciones de la empresa y cuando visite el local, ser mayor de 30 años.

Perfil: capacidad de análisis, de planeación y organización, liderazgo, comunicación efectiva, criterio, capacidad para la toma de decisiones, habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados.

Responsabilidades: administrar y dirigir toda la empresa, manejo eficiente de los recursos, mantener un buen clima laboral, representar la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir. Proteger el buen nombre con honestidad y buena fe.

Condiciones de trabajo: expuesto a condiciones ambientales normales, horario de trabajo flexible. Expuesto a lesiones de poca probabilidad. Horario de trabajo flexible, prestaciones sociales, seguridad social, ARP.

Ambiente físico de trabajo y riesgo de accidentes: espacios amplios, iluminación oficina privada, ventilación adecuada, silla ergonómica.

Fuente: Las autoras

Cuadro 24. Perfil Pastelero

PERFIL DEL CARGO

Nombre del Cargo: Pastelero

Resumen del cargo: se encarga de dirigir, controlar, planificar y coordinar todas las tareas que se realizan en la pastelería

Descripción del cargo: planifica el trabajo diario, maneja y controla las recetas, diseños, asigna tareas a los ayudantes de cocina, diseña e innova en mezclas, sabores y presentación de los cupcakes. Comunicar a tiempo las cantidades de insumos requeridas o próximas a agotarse, supervisar las tareas de los ayudantes de cocina, revisar y cumplir con la producción diaria y pedidos especiales de casas de eventos y banquetes. Garantizar el orden y la limpieza del área de cocina.

ANÁLISIS DEL CARGO

Relación: Administrador y ayudante de cocina.

Calificaciones: Técnico en pastelería.

Requisitos físicos: cabello cortó; uñas cortas y limpias, uso de gorro e implementos para manipular los insumos.

Responsabilidades: encargado de la producción, cuidado de los insumos, cumplir con las normas de higiene para manipulación de alimentos, ordenar y programar las tareas del día.

Perfil: creatividad, Orden, Iniciativa, trabajo en equipo, valor agregado, comunicación.

Condiciones de Trabajo: expuesto a condiciones ambientales de temperaturas variables, Expuesto a posibles lesiones por manipulación de maquinaria. Horario de ocho horas diarias, prestaciones sociales, seguridad social, tiempo de descanso.

Ambiente físico de trabajo y riesgo de accidentes: área limpia, ventilada e iluminación adecuada, uso de dotación requerida para la manipulación de alimentos, calzado antideslizante, manipulación de máquinas de acuerdo a las normas establecidas.

Fuente: Las autoras

Cuadro 25. Perfil Vendedor Punto de venta

PERFIL DEL CARGO
Nombre del Cargo: Vendedor Punto de venta

Resumen del cargo: satisfacer las necesidades del cliente a través de un saludo cordial, y una buena atención, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta. Al mismo tiempo, debe fomentar y cumplir con un conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en el punto de venta; por ejemplo, saber escuchar, ser una persona paciente, tener buena memoria, ser una persona creativa.

Descripción del cargo: conocer los principios básicos o elementales de las ventas, que rigen tanto su propia actividad, la conducta de compra de los clientes y lo relacionado con lo que se ofrece y vende. Vender los productos asignados, ayudar a los clientes con sus preguntas y sugerencias, hacer ventas a crédito, recibir dineros, realizar una revisión de los datos de los clientes en el momento en que estos realicen la venta, revisar que el producto que se va a vender este en buenas condiciones, recibir, clasificar y ordenar los productos en el lugar en el que los vaya a vender.

ANÁLISIS DEL CARGO

Relaciones: su principal relación es con los clientes, pero debe rendir cuentas al administrador.

Calificaciones: Técnica o tecnología en marketing y publicidad.

Requisitos físicos: buena presentación, uñas arregladas, persona no mayor a 30 años.

Responsabilidades: preparar el producto con los insumos correspondiente para el consumo del cliente, se encargara del despacho de los productos a domicilio, tener un buen trato con el cliente, tener conocimiento de los productos que se ofrecen.

Perfil: contar con buenas cualidades, una actitud positiva, habilidad para encontrar clientes, generar y cultivar relaciones con los clientes, determinar los deseos y necesidades de los clientes, hacer presentaciones de ventas eficaces, cerrar la venta, retroalimentar a la empresa, también se requiere tener conocimiento de la empresa, de los productos y servicios que se ofrecen y acerca de los mercados. Claridad en responder las preguntas, seguridad en sus respuestas, manejo de silencios, expresión corporal, respuestas a cuestionamientos difíciles, capacidad de escuchar, capacidad de negociación y capacidad de persuasión.

Condiciones de trabajo: expuesto a condiciones ambientales normales, horario de trabajo establecido por la empresa (8 horas diarias), prestaciones sociales, seguridad social, ARL.

Ambiente físico de trabajo y riesgo de accidentes: área limpia, ventilada e iluminación adecuada, uso de dotación requerida para la atención al cliente.

Cuadro 26. Perfil Mensajero

PERFIL DEL CARGO

Nombre del Cargo: Mensajero

Resumen del cargo: distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la Organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza.

Descripción del cargo: distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retira chequeras, transferencias, etc., Realizar compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo a las necesidades presentadas. Reportar a la Unidad de Administración los gastos ocasionados por transporte. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización. Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

ANÁLISIS DEL CARGO

Relación: se relaciona con el administrador de la empresa.

Calificaciones: Bachiller.

Requisitos físicos: el cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar sentado / parado constantemente, transportando periódicamente, levanta pesos esporádicamente; requiriendo un grado bajo de precisión manual y un grado medio de concentración visual, ser mayor de 25 años.

Responsabilidades: es responsable por toda la documentación, cheques y efectivo que le sea entregada o que el entregue.

Perfil: bachillerato y con experiencia de un (1) año a nivel operativo. Habilidades para establecer relaciones interpersonales. Captar y seguir instrucciones orales y escritas. Visual y manual.

Condiciones de Trabajo: expuesto a condiciones ambientales normales, horario de trabajo establecido por la empresa (8 horas diarias). Expuesto a lesiones por accidente de tránsito, cuenta con prestaciones sociales, seguridad social y ARL.

Fuente: Las autoras

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la empresa atrae candidatos del mercado laboral para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, a través de las cuales va a atraer candidatos para iniciar su proceso de selección.

Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. utilizará el reclutamiento externo, el cual se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado laboral. En el reclutamiento externo se deben escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado – donde quiera que se encuentre – y atraerlo a la empresa. Este proceso termina cuando el candidato presenta su hoja de vida a la empresa.

Las principales técnicas de reclutamiento que se utilizarán son:

- Avisos en periódicos.
- Páginas web especializadas en ofertas laborales.
- Carteles o avisos en sitios visibles (cartelera de clasificados de supermercados).

Para la búsqueda de los perfiles requeridos se aplicarán estas técnicas, a excepción del Gerente, quien como propietario y teniendo en cuenta que la empresa es pequeña, se encargará de realizar el reclutamiento y selección de personal.

4.4 PROCESO DE SELECCIÒN DEL PERSONAL

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para

alcanzar cierta validez en la comparación. Este patrón debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

En este proceso se clasifican las hojas de vida de los postulados que cumplan las condiciones y requerimientos del cargo, además que aplique al perfil diseñado por la empresa.

Los candidatos son citados a pruebas y entrevista, la cual será realizada por el Gerente.

Los aspectos a tener en cuenta serán:

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto

1. **Pruebas**

Las pruebas psicotécnicas y de capacidad, permitirán evaluar y conocer: aptitudes, personalidad, conocimientos, capacidades o habilidades para ejecutar las diferentes actividades del cargo.

Test empleados para las pruebas:

- Capacidad numérica y de cálculo: problemas matemáticos (aplica para el cargo de asistente administrativo, pastelero y almacenista)
- Test domino: test de inteligencia (aplica para todo el personal)

- SED: permite conocer una visión completa del candidato a través de 102 preguntas (aplica para todo el personal)
- Wartegg: identifica diversos aspectos de la personalidad de un candidato. Es una prueba proyectiva gráfica (aplica para todo el personal)

Nota: las pruebas serán realizadas, evaluadas y consolidadas por un psicólogo contratado por prestación de servicios. Deberá entregar un informe al gerente con los resultados y comentarios respectivos.

2. **Entrevista personal**

La entrevista inicia con unas preguntas que permiten romper el hielo, acerca de los datos personales del entrevistado y seguidamente se realizan preguntas de su formación académica, experiencia laboral y expectativas que tiene hacia la empresa y el cargo que ocupará.

La entrevista sirve para evaluar aspectos como la presentación personal y apariencia física, necesarios para trabajar en la empresa, lo mismo que los modales y forma de comportamiento, la expresión y otras condiciones que se requieran según el cargo. Otras características que se pueden detectar, dependiendo de la forma en que se conduzca la entrevista y la necesidad que exista de buscarlas es la motivación hacia el trabajo, el concepto que tenga para realizar sus propios intereses y su desarrollo humano, la disposición para trabajar en equipo y cooperar con los demás, entre otras.

3. **Exámenes pre-ocupacionales médicos:**

Una vez el candidato sea seleccionado para el cargo deberá realizarse los exámenes médicos para verificar el estado de salud y evitar el ingreso de personas con enfermedades profesionales. Para ello, se enviará al candidato con una orden de la empresa a la I.P.S. Ocupacional Santa Clara, ubicada en el barrio

San Vicente de la ciudad, para que le practiquen los exámenes requeridos de acuerdo al cargo.

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador. Se elaborará un contrato de trabajo por escrito, donde se especifiquen las características laborales, funciones, forma de pago, remuneración, duración, tipo de contrato, entre otras. La duración del contrato será por tiempo indefinido o fijo, de acuerdo al cargo.

El contrato deberá ser firmado por el Gerente y el trabajador, y debe especificar todas las prestaciones sociales que requiere el empleado para desempeñar su labor (ARL, Salud, Pensión, subsidio de transporte, entre otros).

El personal de la empresa será contratado de la siguiente manera:
- Administrador: Contrato a término indefinido.
- Contador: Contrato por prestación de servicios.
- Pastelero: Contrato a término indefinido.
- Vendedor: Contrato a término indefinido.

4.5.1 Inducción

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará a la persona seleccionada la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar

de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, horario laboral, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etc. Además de estos temas, se realizará una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Después de terminado el proceso de inducción, el nuevo empleado requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuáles van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, se le dará a conocer de una manera muy clara qué es exactamente lo que se espera de él.

Por su parte, la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica. Para tomar las decisiones correctas en cuanto a qué programas de capacitación requieren los colaboradores, y con la finalidad de no convertir la capacitación en un gasto sino en una inversión, se deben realizar previamente las siguientes actividades:

- Elaborar una descripción de todos los puestos de la empresa.
- Realizar una “Detección de Necesidades de Capacitación”, observando cómo se desempeñan los empleados y como tratan a los clientes.
- Determinar cuál o cuáles cursos – entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de la empresa en general y después seleccionar qué empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.
- Establecer los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación.

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, se podrá determinar qué tan efectiva fue

la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que éste no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

La empresa buscará capacitaciones en temas administrativos, de innovación de producto, servicio al cliente y ventas en entidades como el SENA, Coomeva y las Cajas de Compensación para facilitar el desarrollo de los empleados.

4.7 ASPECTOS LEGALES

4.7.1 Modelo de Sociedad

La empresa Fantasía e Sapori Cupcakes, adoptará el modelo de Sociedad por Acciones Simplificada – en sus siglas SAS –, una de las innovaciones que procura facilitar la creación de empresas, concebida bajo la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. (Alcaldía de Bogotá, 2008)

Esta sociedad es una persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social. Puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente Artículo 1º y 5º de la Ley 1258 de 2008. (Alcaldía de Bogotá, 2008).

Su constitución puede hacerse por documento privado o por escritura pública. En este documento debe expresarse una relación clara y completa de las actividades principales a las cuales se dedicará la compañía, salvo que en el mismo se indique que ella podrá realizar toda clase de actividad comercial o civil, licita.

4.7.2 Obligaciones laborales

La empresa, en cumplimiento a la ley, pagará todas las prestaciones legales a sus empleados:

a) Riesgos Profesionales (ARL): cada empresa se encuentra clasificada en un nivel de riesgo según su actividad económica y las labores desempeñadas por los trabajadores.
b) Horas extras: este pago pues ser quincenal o mensual, y el porcentaje varía dependiendo de la jornada. Para una jornada diurna, el recargo que debe pagarse al trabajador es del 25% sobre el valor ordinario de la hora. Para jornada nocturna, será del 75%. Los empleados que tienen un salario integral no tienen derecho a esta acreencia.
c) Prima de servicios: pagadera semestralmente y corresponde a 30 días de salario por año.
d) Cesantías: correspondientes a 30 días de salario por año que deben ser consignadas en el fondo escogido por el trabajador, anualmente, antes del 14 de febrero de cada año.
e) Intereses de cesantías: corresponden al 12% del valor de las cesantías y se cancelan el primer mes del año.
f) Vacaciones: estas pueden programarse con la empresa según el cronograma interno establecido, y deben ser de 15 días hábiles de descanso, remunerados.

4.7.3 Obligaciones tributarias

La ley 1607 de 2012 implementó la reforma tributaria colombiana en materia de modificación y creación de impuestos (Impuesto sobre la renta, a la equidad e

impuesto al consumo), cambio en las tarifas del IVA, reglas específicas anti-abuso y ajustes al régimen de precios de transferencia. (DIAN, 2013)
La nueva reforma tributaria aplica para todos los modelos societarios de hecho que existen en Colombia, teniendo en cuenta las excepciones que el Estado haya designado para algunos de estos, lo que indica que esta reforma tributaria aplicará para la empresa Fantasía e Sapori S.A.S.

Asimismo, a través del Decreto 862 de 2013, se reglamenta parcialmente la Ley 1607 de 2012, la cual creó a partir del 1° de enero de 2013, el impuesto sobre la renta para la Equidad – CREE, el cual se consagra como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta, nacionales y extranjeras, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social. (DIAN, 2013)

Asimismo, esta ley dispone que a partir del momento en que el Gobierno Nacional implemente el mecanismo de retención en la fuente del impuesto sobre la renta para la equidad –CREE, estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA) y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, y las personas naturales empleadoras correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Adicionalmente, a partir del 1° de enero de 2014, la Ley 1607 de 2012 exonera del pago de las cotizaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud a las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, y a las personas naturales empleadoras, por sus

trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (DIAN, 2013)

4.7.4 Normatividad Técnica

A. Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTS-USNA 006), en cuanto a la infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica. (Fontur, 2003)

- Contar con el concepto de uso expedido por la respectiva curaduría urbana, con la licencia sanitaria y ambiental.
- Estar ubicados en lugares aislados de focos de insalubridad que representen riesgos potenciales para la contaminación del alimento, como por Ej. Tierras inundables y botaderos.
- Tener las zonas exteriores inmediatas al establecimiento en buenas condiciones de limpieza y sin obstáculos que dificulten el acceso; así mismo deberán contar con buena iluminación nocturna.
- Cumplir con los requisitos mínimos en cuanto a la eliminación de vapores, olores, humos y calor en todos sus espacios.
- Tener los espacios destinados a la producción de alimentos y a la prestación de servicio al cliente externo separados.
- Estar diseñado y construido de acuerdo con especificaciones tendientes a controlar y evitar la presencia de insectos y roedores.
- Tener una ventilación adecuada para prevenir la condensación del vapor, la acumulación de polvo y el exceso de calor.
- Las mallas de los orificios para la circulación del aire deben ser de material anticorrosivo y removibles para su limpieza y reparación.
- Tener la edificación y las instalaciones construidas de manera que se facilite la limpieza.

- Tener una separación física o funcional entre las áreas donde se realizan operaciones de producción y aquellas donde se realicen operaciones contaminantes.
- Disponer de espacios con el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.
- Disponer de instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos, éstos a su vez deben estar aislados de los espacios del cliente externo, y estar ubicadas de forma tal que no generen contaminación.

B. Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTS-USNA 007), en cuanto a la Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos. (Fontur, 2005)

Requisitos para la recepción de Materias Primas

- Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.
- Es necesario medir y registrar la temperatura de las materias primas, aquellas que vienen refrigerados o congelados, los cuales deben venir máximo a 4ºC y a menos 18ºC respectivamente.
- Toda materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos o de otro material de fácil limpieza, para evitar entrar contaminación externa al lugar.
- Se debe programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo.
- Se debe planificar con anticipación la llegada de las materias primas, asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente espacio en las unidades de frío.

- El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con agua caliente y jabón.
- El encargado de recibir la materia prima debe verificar que las condiciones del transporte de materia prima, cumpla con las normas legales.

Requisitos para el almacenamiento de Materias Primas

- A todas las materias primas se les debe registrar la fecha y otras características en que fueron recibidas.
- El encargado de recibirla debe manejar el inventario mediante el sistema P.E.P.S.
- La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4ºC y 6ºC).
- La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo cada 4 horas.
- Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y aireadas.
- Los pisos, paredes, unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas para evitar la contaminación cruzada.
- Todo establecimiento de la industria gastronómica, debe tener por lo menos dos tipos de área de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas, con el fin de evitar la contaminación cruzada.

Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos

- Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.
- Además al manipulador se le deben practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel.

- ❖ Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- ❖ Deben cumplir con los siguientes requisitos de higiene personal:
  - Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos, cuantas veces sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario.
  - El lavado de manos y antebrazos se debe efectuar con agua y jabón antibacterial u otra sustancia que cumpla con la misma función.
  - El secado de las manos debe realizarse por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables o secadores eléctricos.
  - Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
  - Cabello limpio, recogido y cubierto por gorro.
  - Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas o zapatos cerrados adelante.
  - No usarán accesorios como aretes, pulseras, anillos, piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
  - No usarán sustancias tales como: perfumes, cremas y maquillaje.
  - Los medios de protección se deben mantener en condiciones tales que no representen riesgos de contaminación para los alimentos ni para ellos mismos.

Requisitos Sanitarios para la manipulación de los alimentos

- ❖ La manipulación de alimentos se debe realizar en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo con el tipo de proceso a que sean sometidos.
- ❖ La manipulación durante el procesamiento de un alimento se debe hacer higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios que estén limpios y desinfectados.

- ❖ Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción, elaboración, procesamiento y servicio se deben realizar en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la perdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.
- ❖ Los elementos que se utilicen para cubrir los alimentos deben estar limpios y desinfectados.
- ❖ Ningún alimento o materia prima se debe depositar directamente en el piso, independientemente de estar o no envasado, para ello se debe utilizar estibas plásticas o de acero.
- ❖ Durante la manipulación de alimentos se debe evitar que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a los mismos, o que sufran daños físicos.

C. Manipulación de Alimentos

Sanidad alimentaria: Los alimentos deben mantenerse sanos frescos, y aptos para consumo humano.

Control sanitario: Comprende la higiene de alimentos, el aseo de los equipos utensilios, sitios de almacenamiento e higiene personal.

Almacenamiento de los alimentos

Condiciones durante el almacenamiento:

- ❖ Los objetivos del almacenamiento serán conservar los alimentos seguros, limpios y secos.
- ❖ Para lograrlo se requiere que los depósitos cumplan con las siguientes características físicas:
  - Ubicación: Construido en terreno adecuado y seguro.
  - Ventilación: Adecuada y suficiente, para ayudar a la conservación de los alimentos.

- Iluminación: Natural y artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas, y lámparas con protector, convenientemente distribuidas.
- Piso: De cerámica.
- Paredes: Deben ser lo más lisas posibles, sin grietas para evitar la presencia de insectos, impermeables al agua, y se mantendrán limpias.
- Techos: Están construidos en láminas resistentes y con buenas características de durabilidad y resistencia, y libres de goteras.
- Puertas: Las puertas deben ser lo más seguras y herméticas posibles, de superficie lisa, y de suficiente amplitud.
- Precauciones contra incendio: Debe haber extintores con fechas de vencimiento.
- Drenajes: Observar todos los sifones y orificios de evacuación de aguas residuales, Cerciorarse de que todos ellos tengan la correspondiente rejilla para evitar la entrada de roedores.

Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones, equipo, menaje, lencería y utensilios

- ❖ Se debe tener un programa de limpieza y desinfección y llevar los registros respectivos.
- ❖ Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y no produzcan contaminaciones.
- ❖ Las instalaciones del comedor se deben limpiar al término de cada servicio, con el fin de eliminar los restos de alimentos que se hayan podido caer o esparcir.
- ❖ Para una correcta limpieza se debe eliminar la suciedad (materia orgánica), utilizando detergentes y a continuación, retirar con abundante agua hasta acabar con cualquier resto de detergente, ya que estos pueden interferir en el proceso de desinfección. Por último de se debe utilizar desinfectantes con el fin de inactivar los microorganismos que persistan en la fase anterior.
- ❖ Para la limpieza e higiene de equipos se establecen los siguientes requisitos

- Los equipos utilizados se deben limpiar después de su uso, Las partes desmontables de los equipos se deben lavar y desinfectar cada vez que se usan.
- Cuando se renueve el aceite de la freidora, esta se debe vaciar por completo y se debe limpiar a fondo.

Requisitos para la eliminación de desechos

- En las áreas donde se preparen alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.
- Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.
- Las canecas de basura se conservaran en una superficie cerrada reservada al efecto pero separada y lejos de los almacenes de alimentos.
- Dicha zona estará alejada de la zona caliente, será bien ventilada, protegida de insectos y roedores y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.
- Las canecas de basura se limpiaran y desinfectaran cada vez que se vacíen.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

La inversión total es el monto individual de cada uno de los rubros de activos fijos, de otros activos y de Capital de trabajo que se deberá tener para dar inicio a la actividad económica de la unidad de negocio, así, los activos fijos y otros activos destinados a las líneas de producción y montaje, y el capital de trabajo necesario para cubrir la diferencia existente entre el momento en que comienza a causarse los gastos iniciales de funcionamiento de la unidad de negocio hasta el momento que comienza a percibirse el ingreso por ventas.

En el cuadro 27 se refleja la inversión necesaria en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo para el inicio de las actividades de Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. El Capital de trabajo necesario es de $10.855.300, con el cual se debe contar para poner en funcionamiento el negocio durante un periodo de un mes para gastos administrativos y dos meses para gastos de nómina e inventario inicial, dentro del cual los ingresos por ventas no serán suficientes para cubrir la operación de ésta. La inversión total será financiada en un 40% a través de un crédito financiero y el 60% restante será aportado por los socios.

Cuadro 27. Inversión Total en pesos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Meson de Acero	1	900.000	900.000
Muebles de Almacenamiento	3	120.000	360.000
Escritorios	1	150.000	150.000
Archivador	1	250.000	250.000
Caja registradora	1	340.000	340.000
Vitrinas de exhibición	2	350.000	700.000
Mesas	5	150.000	750.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**3.450.000**
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador de escritorio	1	1.500.000	1.500.000
Tablet	2	400.000	800.000
Impresora multifuncional	1	459.900	459.900
Teléfono inalámbrico (4 puestos)	1	370.000	370.000
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			**3.129.900**
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Batidora Industrial	1	1.500.000	1.500.000
Horno Industrial	1	2.000.000	2.000.000
Nevera Industrial	1	1.200.000	1.200.000
Extintores	1	1.660.000	1.660.000
Gramera	1	87.000	87.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**6.447.000**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**13.026.900**

ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Cámara de Comercio (Registro Mercantil)	1	487.493	487.493
Registro Industria y Comercio	1	210.000	210.000
Uso del suelo	1	10.800	10.800
Bomberos	1	8.000	8.000
Higiene y Sanidad	1	10.000	10.000
Sayco y Acinpro	1	5.000	5.000
TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN			**731.293**
ADECUACIONES			
Insumos varios (Puntillas, Cinta Aislante, etc)	1	50.000	50.000
Rodillo, brochas	2	21.000	42.000
Pintura tipo 1 Viniltex de pintuco	1	150.000	150.000
Mano de obra pintura (días)	2	30.000	60.000
Tomas	3	5.000	15.000
Lámparas	2	59.200	118.400
Mano de Obra Eléctrica (días)	1	25.000	25.000
TOTAL ADECUACIONES			**460.400**
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Sillas	20	50.000	1.000.000
Moldes para hornear	10	18.000	180.000
Recipientes plasticos	8	3.600	28.800
Utensilios para mezclar	8	2.800	22.400
Canastillas	20	8.000	160.000
Decorador manual	6	9.000	54.000
Agendas	2	11.000	22.000
Extintor	1	110.000	110.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			**1.577.200**
ACTIVOS INTANGIBLES			
Diseño Página Web	1	850.000	850.000
Licencia y Software Windows XP	1	580.000	580.000
Licencia y Software Antivirus Avast!	1	370.000	370.000
Licencia y Software Office 2010	1	625.000	625.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**2.425.000**
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Aviso Publicitario	1	500.000	500.000
Tarjetas presentación empresa	1.000	180	180.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			**680.000**
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**5.873.893**

Cuadro 27. (Continuación)

CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gastos de Administración	1	2.518.447	2.518.447
Gastos de Ventas	1	832.850	832.850
Nómina	1	3.028.388	3.028.388
Inventario Inicial	1	4.475.615	4.475.615
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**10.855.300**
TOTAL INVERSIÓN			**29.756.092**

Fuente: Las autoras

5.1.1 Activos fijos

Los activos fijos están representados por los muebles y enseres por valor de $3.450.000; los equipos de cómputo y comunicación por $3.129.900 y la maquinaria y equipo por valor de $6.447.000.

5.1.2 Activos diferidos

Los activos diferidos, están compuestos por los gastos de constitución, los cuales son calculados así:

- **Cámara de Comercio – Registro Mercantil:** el valor del registro es el 1,9% aplicado al promedio entre el límite inferior y superior del rango en el que se encuentra el valor los activos fijos.

- **Impuesto de Registro:** este impuesto se cancela para quedar registrado ante Industria y Comercio; y corresponde a una tarifa del 0,7% aplicada sobre el valor de la inversión. Luego de esto, el contribuyente deberá seguir cancelando mensualmente, el impuesto de acuerdo a la tarifa que le corresponda.

- **Bomberos:** la visita de los funcionarios tiene un costo de $8.000.

- **Uso del suelo:** la oficina de Planeación Municipal expide el Certificado con base en una solicitud que hace el contribuyente donde relaciona una visita, el número del NIT, dirección, representante legal o propietario, actividad comercial; con base en la solicitud se paga un impuesto de $10.800; después del pago se efectúa una visita al establecimiento y luego de esto se expide el certificado del uso del suelo.

- **Sayco y Acinpro:** para las empresas que no utilizan música como parte de la ambientación del establecimiento, deben cancelar solamente $5.000.

- **Higiene y sanidad:** la patente de sanidad fue abolida por el decreto 2150 de diciembre del 95. Actualmente, sólo se realiza una visita de control sanitario que tiene un costo de $10.000.

Dentro de los activos diferidos se encuentran las adecuaciones, que para este caso son las mejoras al local donde se ubicará Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. Asimismo, dentro de los activos no depreciables se encuentran los implementos de cocina y de oficina que tienen un menor valor. En los activos intangibles se relacionan el diseño de la página web, las licencias y software para el computador del negocio. Finalmente, en la publicidad preoperativa se encuentra el aviso publicitario y las tarjetas de presentación de la empresa.

5.2 DEPRECIACIÓN

El método utilizado para este estudio, es el de la línea recta, la depreciación es considerada como función del tiempo y no de la utilización de los activos. Resulta un método simple que viene siendo muy utilizado y que se basa en considerar la obsolescencia progresiva como la causa primera de una vida de servicio limitada, y considerar por tanto la disminución de tal utilidad de forma constante en el tiempo. El cargo por depreciación será igual al costo menos el valor de desecho.

Costo – valor de desecho	**=**	**monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual**

Este método distribuye el gasto de una manera equitativa de modo que el importe de la depreciación resulta el mismo para cada periodo fiscal.

Cuadro 28. Depreciación en pesos

ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y Enseres	10	28.750	345.000	345.000	345.000		
Equipos de Cómputo y Comunicación	5	52.165	625.980	625.980	625.980	625.980	625.980
Maquinaria y Equipo	10	53.725	644.700	644.700	644.700	644.700	644.700
TOTAL		**134.640**	**1.615.680**	**1.615.680**	**1.615.680**	**1.270.680**	**1.270.680**

Fuente: Las autoras

5.3 BALANCE INICIAL

El balance inicial es el documento contable que informa al inicio de la empresa, la situación financiera de la misma, tomando como punto de partida el valor de sus activos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

5.3.1 Balance inicial sin financiación

En este balance, el total del capital será pagado por los accionistas de la empresa. No habrá ningún tipo de financiación (ver cuadro 29).

Cuadro 29. Balance inicial sin financiación en pesos

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	10.855.300
C x C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	3.450.000
Equipos de cómputo y comunicación	3.129.900
Maquinaria y Equipo	6.447.000
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	5.873.893
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**

PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C x P	0
Cesantías x pagar	0
Interés a las cesantías x pagar	0
Impuesto de renta x pagar	0
CREE x pagar	0
IVA x pagar	0
ICA x pagar	0
INC x pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**

PATRIMONIO	
Capital social	29.756.092
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**29.756.092**

Fuente: Las autoras

5.3.2 Balance inicial con financiación

Este balance presenta la situación financiera de la empresa, tomando como punto de partida la inversión inicial y la financiación del 40% que se pretende realizar.

Cuadro 30. Balance inicial con financiación en pesos

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	10.855.300
C x C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	3.450.000
Equipos de cómputo y comunicación	3.129.900
Maquinaria y Equipo	6.447.000
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	5.873.893
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**

PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C x P	0
Cesantías x pagar	0
Interés a las cesantías x pagar	0
Impuesto de renta x pagar	0
CREE x pagar	0
IVA x pagar	0
ICA x pagar	0
INC x pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	11.902.437
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**11.902.437**
TOTAL PASIVO	**11.902.437**

PATRIMONIO	
Capital social	17.853.655
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**17.853.655**

PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**

Fuente: Las autoras

5.4 PARÁMETROS BÁSICOS

5.4.1 Parámetros Económicos

Este cuadro relaciona los indicadores que se tienen en cuenta para realizar las proyecciones económicas. Como referencia para el año 1, se toma la inflación del 2014 y las proyecciones para los cuatro años restantes, utilizando 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente (Grupo Bancolombia, 2014); este indicador se tiene en cuenta para el incremento de precios y de costos. Para el incremento en unidades se toma como referencia el crecimiento del PIB nacional.

De acuerdo a la actividad económica de la empresa, los productos comercializados no generan Impuesto a las ventas (IVA). Sin embargo, de acuerdo a la Reforma Tributaria del año 2012, se genera el Impuesto Nacional al Consumo (INC), el cual es del 8%.

Dentro de los cambio de la Reforma Tributaria también se encuentra la implementación del impuesto CREE, el cual es del 9% durante los dos primeros años y 8% a partir del tercer año. Este impuesto, pasa a reemplazar los aportes parafiscales que se hacían al Instituto de Bienestar Familiar y al SENA.

Según el Acuerdo No. 124 de junio 16 de 1987 del Concejo de Santiago de Cali, de acuerdo a los productos que se van a producir, la tarifa de ICA que corresponde es el 3,3 por mil. (Consejo Santiago de Cali, 1987).

Cuadro 31. Parámetros Económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflación (IPC)	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
% Incremento en precios	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
% Incremento en costos	2,80%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
% Incremento en productos	4,44%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
ICA (tarifa x mil)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
INC	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
IVA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuesto de renta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Reserva legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
CREE	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%

Fuente: Las autoras

5.4.2 Parámetros Laborales

Son los parámetros base que se tienen en cuenta para el pago de sueldos, auxilio de transporte, prestaciones sociales y los parafiscales de ley. Los salarios y el auxilio de transporte se incrementan de acuerdo al IPC proyectado, basándose en el SMMLV del año 2014 $616.000 y el auxilio de transporte del año 2014 de $72.000.

Cuadro 32. Parámetros laborales

	AÑO 1
SMMLV	633.248
Auxilio de transporte	74.016
Cesantías	8,33%
Intereses a las Cesantías	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Pensiones	12,00%
Salud	0,00%
ARP	0,523%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

5.4.3 Parámetros de recaudo y pagos

Se parte de la base que las personas están acostumbradas a cancelar los alimentos de contado, principalmente en estos barrios, así que las ventas serán de contado. A los proveedores de los insumos se les cancelará el 80% de contado y el 20% a crédito con un plazo de 30 días.

Cuadro 33. Recaudos y pagos

RECAUDOS	
Contado	100,00%
Crédito	0,00%
Plazo (días)	0

PAGOS	
Contado	80,00%
Crédito	20,00%
Plazo (días)	30

Fuente: Elaboración propia

5.5 AMORTIZACIÓN Y LEASING

La financiación del 40% del proyecto, correspondiente a $11.902.437 se realiza por medio de un crédito de libre inversión del Banco de Occidente a una tasa del 27,86%, con un plazo de 60 meses y una cuota fija de $348.167.

A continuación se muestra la amortización del préstamo.

Cuadro 34. Amortización del préstamo

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				11.902.437
1	348.167	246.281	101.886	11.800.551
2	348.167	244.173	103.994	11.696.557
3	348.167	242.021	106.146	11.590.411
4	348.167	239.825	108.342	11.482.069
5	348.167	237.583	110.584	11.371.485
6	348.167	235.295	112.872	11.258.613
7	348.167	232.959	115.208	11.143.405
8	348.167	230.575	117.591	11.025.814
9	348.167	228.142	120.025	10.905.789
10	348.167	225.659	122.508	10.783.281
11	348.167	223.124	125.043	10.658.238
12	348.167	220.536	127.630	10.530.608
13	348.167	217.896	130.271	10.400.337
14	348.167	215.200	132.967	10.267.370
15	348.167	212.449	135.718	10.131.652
16	348.167	209.641	138.526	9.993.125
17	348.167	206.774	141.393	9.851.733
18	348.167	203.849	144.318	9.707.414
19	348.167	200.862	147.304	9.560.110
20	348.167	197.814	150.352	9.409.758
21	348.167	194.703	153.463	9.256.294
22	348.167	191.528	156.639	9.099.655
23	348.167	188.287	159.880	8.939.775
24	348.167	184.979	163.188	8.776.587
25	348.167	181.602	166.565	8.610.022
26	348.167	178.155	170.011	8.440.011
27	348.167	174.638	173.529	8.266.482
28	348.167	171.047	177.120	8.089.362
29	348.167	167.382	180.785	7.908.577
30	348.167	163.641	184.525	7.724.052
31	348.167	159.823	188.343	7.535.709
32	348.167	155.926	192.241	7.343.468
33	348.167	151.948	196.218	7.147.250
34	348.167	147.888	200.278	6.946.971
35	348.167	143.744	204.423	6.742.548
36	348.167	139.514	208.652	6.533.896
37	348.167	135.197	212.970	6.320.926
38	348.167	130.790	217.376	6.103.550
39	348.167	126.292	221.874	5.881.675
40	348.167	121.702	226.465	5.655.210
41	348.167	117.016	231.151	5.424.059
42	348.167	112.233	235.934	5.188.125
43	348.167	107.351	240.816	4.947.309
44	348.167	102.368	245.799	4.701.510
45	348.167	97.282	250.885	4.450.625
46	348.167	92.091	256.076	4.194.549
47	348.167	86.792	261.375	3.933.174
48	348.167	81.384	266.783	3.666.391
49	348.167	75.864	272.303	3.394.088
50	348.167	70.229	277.938	3.116.151
51	348.167	64.478	283.689	2.832.462
52	348.167	58.608	289.559	2.542.904
53	348.167	52.617	295.550	2.247.354
54	348.167	46.501	301.665	1.945.688
55	348.167	40.259	307.907	1.637.781
56	348.167	33.888	314.278	1.323.503
57	348.167	27.385	320.781	1.002.721
58	348.167	20.748	327.419	675.302
59	348.167	13.973	334.194	341.109
60	348.167	7.058	341.109	0

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERESES	2.806.173	2.423.981	1.935.311	1.310.497	511.610
AMORTIZACIÓN	1.371.829	1.754.021	2.242.691	2.867.505	3.666.391

Por su parte, el leasing financiero es una excelente alternativa de financiación de bienes. Por ello, Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. la utilizará para adquirir la maquinaria y equipo a través de Leasing de Occidente, entidad escogida después de analizar las propuestas de varias entidades. El plazo manejado es de 24 meses, con una opción de compra del 10% y a una tasa del 11,41% EA.

Cuadro 35. Leasing financiero en pesos para maquinaria

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				6.447.000
1	275.862	58.298	217.564	6.229.436
2	275.862	56.331	219.531	6.009.905
3	275.862	54.346	221.516	5.788.389
4	275.862	52.343	223.519	5.564.870
5	275.862	50.321	225.540	5.339.329
6	275.862	48.282	227.580	5.111.749
7	275.862	46.224	229.638	4.882.112
8	275.862	44.147	231.714	4.650.397
9	275.862	42.052	233.810	4.416.587
10	275.862	39.938	235.924	4.180.663
11	275.862	37.804	238.057	3.942.606
12	275.862	35.652	240.210	3.702.396
13	275.862	33.480	242.382	3.460.013
14	275.862	31.288	244.574	3.215.439
15	275.862	29.076	246.786	2.968.654
16	275.862	26.845	249.017	2.719.636
17	275.862	24.593	251.269	2.468.367
18	275.862	22.321	253.541	2.214.826
19	275.862	20.028	255.834	1.958.992
20	275.862	17.715	258.147	1.700.845
21	275.862	15.380	260.482	1.440.363
22	275.862	13.025	262.837	1.177.526
23	275.862	10.648	265.214	912.312
24	275.862	8.250	267.612	644.700

	AÑO 1	AÑO 2
INTERESES	565.739	252.647
AMORTIZACIÓN	2.744.604	3.057.696

Fuente: Las autoras

5.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

5.6.1 Gastos de administración

Son desembolsos que están relacionados con las actividades de gestión, como, gastos laborales (sueldos, bonificaciones, seguros de los gerentes, administradores, auxiliares de la empresa), alquileres, materiales y útiles de oficina, seguros, depreciación (de edificios administrativos, equipos de oficina, máquinas, muebles), impuestos. (Ver cuadro 36, página 129).

5.6.2 Gastos de ventas

Son desembolsos que están relacionados con las actividades de comercialización de los productos, por ejemplo, los gastos laborales (sueldos, bonificaciones, comisiones de vendedores o de los cobradores), publicidad, impuesto a las ventas, empaques, transportes, almacenamiento. (Ver cuadro 36, página 129).

5.7 NÓMINA

Los gastos de nómina son erogaciones necesarias para el funcionamiento normal de la unidad de negocio, pues el recurso humano es quien hace a la empresa.

En los cuadro 37 y 38 (ver páginas 130) se muestran las proyecciones de la nómina de administración y ventas y la operativa, junto con las prestaciones de ley correspondientes.

Cuadro 36. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler Local	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	1.542.000	18.504.000	19.138.687	19.833.422	20.523.625	21.207.061
SERVICIOS																	
Acueducto, alcantarillado, energía	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	123.360	1.480.320	1.531.095	1.586.674	1.641.890	1.696.565
Teléfono, Internet	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	82.240	986.880	1.020.730	1.057.782	1.094.593	1.131.043
Plan Celular	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	69.900	838.800	867.571	899.064	930.351	961.332
Mantenimiento de Equipos de Cómputo									102.800				102.800	106.326	110.186	114.020	117.817
Fumigación	51.400						51.400						102.800	106.326	110.186	114.020	117.817
INSUMOS DE PAPELERÍA																	
Resma de papel	4.626		4.626		4.626		4.626		4.626		4.626		27.756	28.708	29.750	30.785	31.811
Lapiceros	2.056					2.056						2.056	6.168	6.380	6.611	6.841	7.069
Lápices	822			822			822			822			3.290	3.402	3.526	3.649	3.770
Borrador	257							257					514	532	551	570	589
Sacapunta	514												514		533		550
Toner	35.980		35.980		35.980		35.980		35.980		35.980		215.880	223.285	231.390	239.442	247.416
Clips	2.570			2.570				2.570				2.570	10.280	10.633	11.019	11.402	11.782
Sobres de manila oficio	720		720		720		720		720		720		4.318	4.466	4.628	4.789	4.948
Folder AZ oficio	5.140			5.140			5.140			5.140			20.560	21.265	22.037	22.804	23.563
Cuadernos de espiral	12.336						12.336						24.672	25.518	26.445	27.365	28.276
Pega Stick	1.028								1.028				2.056	2.127	2.204	2.280	2.356
Liquid paper	1.234					1.234					1.234		3.701	3.828	3.967	4.105	4.241
Tijeras	2.056												2.056	2.127	2.204	2.280	2.356
Separadores	9.252				9.252				9.252				27.756	28.708	29.750	30.785	31.811
Resaltadores	720		720		720		720		720		720		4.318	4.466	4.628	4.789	4.948
Marcador	1.542							1.542					3.084	3.190	3.306	3.421	3.535
Grapas	4.626			4.626			4.626			4.626			18.504	19.139	19.833	20.524	21.207
Memoria USB	20.560												20.560	21.265	22.037	22.804	23.563
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA																	
Café (libra)	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	61.680	63.796	66.111	68.412	70.690
Azúcar (Paquete x 200)	13.364			13.364			13.364			13.364			53.456	55.290	57.297	59.290	61.265
Ambientador (Galón)	9.252				9.252				9.252			9.252	37.008	38.277	39.667	41.047	42.414
Bolsas de basura (Paquete x 10)	2.570			2.570			2.570				2.570		10.280	10.633	11.019	11.402	11.782
Papel higienico (Paquete x 6)	9.766		9.766		9.766			9.766		9.766		9.766	58.596	60.606	62.806	64.991	67.156
Jabon liquido (Galón)	16.448		16.448		16.448		16.448		16.448		16.448		98.688	102.073	105.778	109.459	113.104
Detergente en polvo (Kilo)	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	143.098	148.006	153.378	158.716	164.001
Toallas de papel (Paquete x 4)	8.224			8.224			8.224			8.224			32.896	34.024	35.259	36.486	37.701
Limpido (Galón)	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	18.504	222.048	229.664	238.001	246.283	254.485
Jabon lavaplatos	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	27.756	333.072	344.496	357.002	369.425	381.727
Esponjas	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	5.140	61.680	63.796	66.111	68.412	70.690
Limpiavidrios	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	7.196	86.352	89.314	92.556	95.777	98.966
Filtros (Paquete x 10)	8.224		8.224		8.224		8.224		8.224		8.224		49.344	51.036	52.889	54.730	56.552
HONORARIOS																	
Contador Externo	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000	4.964.640	5.144.856	5.323.897	5.501.183
TOTAL	**2.518.447**	**2.293.161**	**2.369.644**	**2.330.477**	**2.388.148**	**2.296.450**	**2.458.360**	**2.307.296**	**2.482.210**	**2.335.103**	**2.363.682**	**2.316.805**	**28.459.783**	**29.435.422**	**30.504.461**	**31.565.465**	**32.617.145**

GASTOS DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cupcake sabor secreto	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	565.650	585.051	606.289	627.388	648.280
Pauta Revista Megaeventos (1/4 página)			630.000			630.000		0					1.260.000	1.303.218	1.350.525	1.397.523	1.444.061
Uniformes Pastelero	560.000						560.000						560.000	579.208	600.233	621.121	641.805
Uniformes Vendedor	210.000						210.000						210.000	217.203	225.087	232.921	240.677
TOTAL	**832.850**	**62.850**	**692.850**	**62.850**	**62.850**	**692.850**	**832.850**	**62.850**	**62.850**	**62.850**	**62.850**	**62.850**	**2.595.650**	**2.684.680**	**2.782.134**	**2.878.953**	**2.974.822**

Fuente: Las autoras

Cuadro 37. Nómina de administración

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrador	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000	14.893.920	15.434.569	15.971.692	16.503.550
Vendedor Punto de venta	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	8.400.000	8.688.120	9.003.499	9.316.821	9.627.071
TOTAL	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**1.200.000**	**14.400.000**	**14.893.920**	**15.434.569**	**15.971.692**	**16.503.550**

PRESTACIONES LEGALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Personas Auxilio Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
SALARIOS	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000	14.893.920	15.434.569	15.971.692	16.503.550
Auxilio de transporte	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	148.032	1.776.384	1.837.314	1.904.008	1.970.268	2.035.878
Cesantías	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	112.336	1.348.032	1.394.269	1.444.881	1.495.163	1.544.952
Intereses a las Cesantías	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	13.480	161.764	167.312	173.386	179.420	185.394
Primas	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	112.291	1.347.493	1.393.712	1.444.304	1.494.565	1.544.334
Vacaciones	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	50.040	600.480	621.076	643.622	666.020	688.198
Pensiones	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	1.728.000	1.787.270	1.852.148	1.916.603	1.980.426
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARP	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	6.271	75.254	77.836	80.661	83.468	86.248
Caja de Compensación	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	576.000	595.757	617.383	638.868	660.142
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	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**1.834.451**	**22.013.407**	**22.768.467**	**23.594.962**	**24.416.067**	**25.229.122**

Fuente: Las autoras

Cuadro 38. Nómina de producción

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pastelero	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000	9.929.280	10.289.713	10.647.795	11.002.366
TOTAL	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**800.000**	**9.600.000**	**9.929.280**	**10.289.713**	**10.647.795**	**11.002.366**

PRESTACIONES LEGALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Personas Auxilio Transporte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
SALARIOS	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000	9.929.280	10.289.713	10.647.795	11.002.366
Auxilio de transporte	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	74.016	888.192	918.657	952.004	985.134	1.017.939
Cesantías	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	72.835	874.016	903.995	936.810	969.411	1.001.692
Intereses a las Cesantías	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	8.740	104.882	108.479	112.417	116.329	120.203
Primas	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	72.806	873.666	903.633	936.435	969.023	1.001.291
Vacaciones	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	33.360	400.320	414.051	429.081	444.013	458.799
Pensiones	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	1.152.000	1.191.514	1.234.766	1.277.735	1.320.284
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARP	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	4.181	50.170	51.890	53.774	55.645	57.498
Caja de Compensación	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	384.000	397.171	411.589	425.912	440.095
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	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**1.193.937**	**14.327.246**	**14.818.670**	**15.356.588**	**15.890.997**	**16.420.168**

Fuente: Las autoras

5.8 COSTOS

Dentro del costo del producto influyen diversos factores, como la mano de obra directa e indirecta, los costos indirectos de fabricación y la materia prima.

Para el proyecto en estudio, los costos indirectos de fabricación sin IVA son los expresados en el cuadro 39.

Cuadro 39. Costos indirectos de fabricación sin IVA

COSTOS FIJOS SIN IVA	VALOR TOTAL	VALOR COSTO
Alquiler Local	2.641.960	1.056.784
SERVICIOS		0
Acueducto, alcantarillado, energía	190.221	190.221
Gas natural	71.960	71.960
TOTAL CIF SIN IVA		**1.318.965**

Fuente: Las autoras

Cuadro 40. Costos indirectos de fabricación con IVA

COSTOS FIJOS CON IVA	VALOR TOTAL	VALOR COSTO
Mantenimiento Maquinaria de Producción	185.040	185.040
TOTAL CIF CON IVA		**185.040**

Fuente: Las autoras

En los siguientes cuadros se muestran los costos por cada una de las variedades que manejará Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S.

Cuadro 41. Costo unitario Cupcake de Chocolate

INSUMOS	CANTIDAD COMPRADA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD UTILIZADA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Margarina	12.480	Gramos	510.400	10	41	425
Azúcar	12.480	Gramos	370.000	10	30	308
Harina	12.480	Gramos	260.000	10	21	217
Polvo para hornear	1.596	Gramos	15.000	1	9	13
Huevo	192	Unidad	6.000	0	31	5
Leche	15.000	Mililitros	250.000	13	17	208
Chocolate	4.920	Gramos	40.000	4	8	33
Chispas de chocolate	2.520	Gramos	18.000	2	7	15
Pirotones	1.200	Unidad	20.000	1	17	17
Cinta de papel	1.200	Metros	22.000	1	18	18
Cinta adesiva	6.000	Centimetros	19.000	5	3	16
Caja de empaque	1.200	Unidad	150.000	1	125	125
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA						**1.400**
M.O.D.						609
C.I.F. SIN IVA						673
C.I.F. CON IVA						94
COSTO TOTAL UNITARIO						**2.777**

Fuente: Las autoras

Cuadro 42. Costo unitario Cupcake de Frutas

INSUMOS	CANTIDAD COMPRADA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD UTILIZADA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Margarina	4.160	Gramos	170.560	10	41	426
Azúcar	1.460	Gramos	124.800	10	85	889
Harina	4.160	Gramos	87.360	10	21	218
Polvo para hornear	532	Gramos	4.788	1	9	12
Huevo	64	Gramos	1.984	0	31	5
Leche	5.000	Mililitros	143.600	13	29	359
Fresas	2.000	Gramos	110.000	10	55	550
Piña	500	Gramos	28.000	5	56	280
Mora	1.000	Gramos	100.000	10	100	1.000
Durazno	600	Gramos	90.000	6	150	900
Azúcar Pulverizada	2.280	Gramos	16.000	6	7	40
Pirotones	400	Unidad	6.800	1	17	17
Cinta de papel	400	Metros	7.200	1	18	18
Cinta adesiva	2.000	Centimetros	6.000	5	3	15
Caja de empaque	400	Unidad	50.000	1	125	125
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA						**4.855**
M.O.D.						609
C.I.F. SIN IVA						673
C.I.F. CON IVA						94
COSTO TOTAL UNITARIO						**6.231**

Fuente: Las autoras

Cuadro 43. Costo unitario Cupcake de Crema

INSUMOS	CANTIDAD COMPRADA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD UTILIZADA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Margarina	10.400	Gramos	426.400	10	41	426
Azúcar	10.400	Gramos	312.000	10	30	312
Harina	10.400	Gramos	218.400	10	21	218
Polvo para hornear	1.330	Gramos	11.970	1	9	12
Huevo	160	Unidad	4.960	0	31	5
Leche	12.500	Mililitros	359.000	13	29	359
Azúcar Pulverizada	5.700	Gramos	40.000	6	7	40
Crema de leche	3.500	Gramos	100.000	4	29	100
Esencia	160	Gramos	1.500	0	9	2
Colorante	100	Gramos	0	0	0	0
Perlas	2.000	Gramos	20.000	2	10	20
Confitex	3.000	Gramos	97.000	3	32	97
Pirotones	1.000	Unidad	17.000	1	17	17
Cinta de papel	1.000	Mts	18.000	1	18	18
Cinta adesiva	5.000	Centimetros	15.000	5	3	15
Caja de empaque	1.000	Unidad	125.000	1	125	125
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA						**1.766**
M.O.D.						609
C.I.F. SIN IVA						673
C.I.F. CON IVA						94
COSTO TOTAL UNITARIO						**3.142**

Fuente: Las autoras

Cuadro 44. Costo unitario Cupcake de Pastillaje

INSUMOS	CANTIDAD COMPRADA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD UTILIZADA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Margarina	6.240	Gramos	255.840	10	41	426
Azúcar	6.240	Gramos	187.200	10	30	312
Harina	6.240	Gramos	131.040	10	21	218
Polvo para hornear	798	Gramos	7.182	1	9	12
Huevo	96	Gramos	2.976	0	31	5
Leche	7.500	Mililitros	215.400	13	29	359
Azúcar Pulverizada	3.420	Gramos	24.000	6	7	40
Masmelo	2.400	Gramos	3.000	4	1	5
Colorantes	60	Gramos	1.000	0	17	2
Pirotones	600	Unidad	10.200	1	17	17
Cinta de papel	600	Mts	10.800	1	18	18
Cinta adesiva	3.000	Centimetros	9.000	5	3	15
Caja de empaque	600	Unidad	75.000	1	125	125
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA						**1.554**
M.O.D.						609
C.I.F. SIN IVA						673
C.I.F. CON IVA						94
COSTO TOTAL UNITARIO						**2.931**

Fuente: Las autoras

Cuadro 45. Costos totales

COSTOS UNITARIOS																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cupcake de Chocolate	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.777	2.872	2.976	3.080	3.182
Cupcake de Crema	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.142	3.250	3.368	3.485	3.602
Cupcake de Frutas	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.445	6.679	6.911	7.141
Cupcake de Pastillaje	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931	3.031	3.141	3.251	3.359

COSTOS TOTALES																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cupcake de Chocolate	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	1.360.765	16.329.184	17.662.804	19.127.642	20.652.313	22.293.934
Cupcake de Crema	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	2.156.119	25.873.430	27.986.538	30.307.559	32.723.385	35.324.518
Cupcake de Frutas	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	2.565.108	30.781.299	33.295.236	36.056.527	38.930.604	42.025.140
Cupcake de Pastillaje	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	1.091.565	13.098.775	14.168.564	15.343.613	16.566.657	17.883.516
TOTAL	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**7.173.557**	**86.082.689**	**93.113.143**	**100.835.341**	**108.872.959**	**117.527.108**

COSTOS UNITARIOS SIN MOD Y SIN CIF																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cupcake de Chocolate	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.448	1.501	1.553	1.605
Cupcake de Crema	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.827	1.893	1.959	2.024
Cupcake de Frutas	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	4.855	5.021	5.204	5.385	5.564
Cupcake de Pastillaje	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554	1.608	1.666	1.724	1.781

COSTOS TOTALES SIN MOD Y SIN CIF																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cupcake de Chocolate	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	686.280	8.235.357	8.907.947	9.646.714	10.415.657	11.243.582
Cupcake de Crema	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	1.211.839	14.542.073	15.729.738	17.034.260	18.392.066	19.854.024
Cupcake de Frutas	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	1.998.540	23.982.484	25.941.156	28.092.547	30.331.813	32.742.844
Cupcake de Pastillaje	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	578.956	6.947.467	7.514.873	8.138.108	8.786.799	9.485.248
TOTAL	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**4.475.615**	**53.707.381**	**58.093.713**	**62.911.628**	**67.926.335**	**73.325.698**

Fuente: Las autoras

5.9 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, los gestores, reguladores y otro tipo de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

5.9.1 Estado de resultados sin financiación en pesos

Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. A partir de este Estado de Resultados se pronostican resultados satisfactorios, del primero al quinto año (ver cuadro 47, página 136).

5.9.2 Estado de resultados con financiación en pesos

En el Estado de resultados con financiación, el escenario sigue siendo alentador, a pesar de los gastos financieros que incrementan los egresos. Sin embargo, se observan utilidades importantes para la empresa (ver cuadro 48, página 137).

Cuadro 46. Cuadro de soporte de ventas

VENTAS TOTALES																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cupcake de Chocolate	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	2.653.492	31.841.909	34.442.468	37.298.902	40.272.010	43.473.172
Cupcake de Crema	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	4.204.432	50.453.189	54.573.749	59.099.741	63.810.600	68.882.810
Cupcake de Frutas	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	3.847.662	46.171.948	49.942.854	54.084.790	58.395.906	63.037.710
Cupcake de Pastillaje	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	2.128.551	25.542.611	27.628.701	29.920.045	32.304.982	34.872.857
TOTAL	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**12.834.138**	**154.009.658**	**166.587.772**	**180.403.479**	**194.783.498**	**210.266.548**

Fuente: Las autoras

Cuadro 47. Estado de Resultados sin financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Ventas	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	154.009.658	166.587.772	180.403.479	194.783.498	210.266.548
Costos	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	86.082.689	93.113.143	100.835.341	108.872.959	117.527.108
UTILIDAD BRUTA	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**67.926.970**	**73.474.629**	**79.568.137**	**85.910.539**	**92.739.440**
EGRESOS																	
Nómima	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	22.013.407	22.768.467	23.594.962	24.416.067	25.229.122
Gastos de administración	2.518.447	2.293.161	2.369.644	2.330.477	2.388.148	2.296.450	2.458.360	2.307.296	2.482.210	2.335.103	2.363.682	2.316.805	28.459.783	29.435.422	30.504.461	31.565.465	32.617.145
Gastos de ventas	832.850	62.850	692.850	62.850	62.850	692.850	832.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	3.554.199	2.684.680	2.782.134	2.878.953	2.974.822
Depreciación	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	1.615.680	1.615.680	1.615.680	1.270.680	1.270.680
Diferidos	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	5.873.893	0	0	0	0
ICA	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	508.232	549.740	595.331	642.786	693.880
TOTAL EGRESOS	**5.852.231**	**4.856.945**	**5.563.428**	**4.894.261**	**4.951.932**	**5.490.235**	**5.792.145**	**4.871.080**	**5.045.994**	**4.898.887**	**4.927.466**	**4.880.589**	**62.025.194**	**57.053.989**	**59.092.569**	**60.773.950**	**62.785.648**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(191.650)**	**803.636**	**97.153**	**766.319**	**708.649**	**170.346**	**(131.564)**	**789.501**	**614.587**	**761.693**	**733.115**	**779.992**	**5.901.776**	**16.420.640**	**20.475.569**	**25.136.589**	**29.953.792**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(191.650)**	**803.636**	**97.153**	**766.319**	**708.649**	**170.346**	**(131.564)**	**789.501**	**614.587**	**761.693**	**733.115**	**779.992**	**5.901.776**	**16.420.640**	**20.475.569**	**25.136.589**	**29.953.792**
Impuesto de Renta	0	200.909	24.288	191.580	177.162	42.587	0	197.375	153.647	190.423	183.279	194.998	1.556.247	4.105.160	5.118.892	6.284.147	7.488.448
CREE	0	72.327	8.744	68.969	63.778	15.331	0	71.055	55.313	68.552	65.980	70.199	560.249	1.477.858	1.638.045	2.010.927	2.396.303
UTILIDAD NETA	**(191.650)**	**530.400**	**64.121**	**505.771**	**467.708**	**112.428**	**(131.564)**	**521.071**	**405.627**	**502.718**	**483.856**	**514.795**	**3.785.279**	**10.837.622**	**13.718.631**	**16.841.515**	**20.069.040**
Reserva Legal	0	53.040	6.412	50.577	46.771	11.243	0	52.107	40.563	50.272	48.386	51.479	410.849	1.083.762	1.371.863	1.684.151	2.006.904
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(191.650)**	**477.360**	**57.709**	**455.194**	**420.937**	**101.186**	**(131.564)**	**468.963**	**365.064**	**452.446**	**435.470**	**463.315**	**3.374.430**	**9.753.860**	**12.346.768**	**15.157.363**	**18.062.136**
Utilidad Acumulada													3.374.430	13.128.290	25.475.058	40.632.421	58.694.558
Reserva Legal Acumulada													410.849	1.494.612	2.866.475	4.550.626	6.557.530

Fuente: Las autoras

Cuadro 48. Estado de Resultados con financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Ventas	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	154.009.658	166.587.772	180.403.479	194.783.498	210.266.548
Costos	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	86.082.689	93.113.143	100.835.341	108.872.959	117.527.108
UTILIDAD BRUTA	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**5.660.581**	**67.926.970**	**73.474.629**	**79.568.137**	**85.910.539**	**92.739.440**
EGRESOS																	
Nómima	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	1.834.451	22.013.407	22.768.467	23.594.962	24.416.067	25.229.122
Gastos de administración	2.518.447	2.293.161	2.369.644	2.330.477	2.388.148	2.296.450	2.458.360	2.307.296	2.482.210	2.335.103	2.363.682	2.316.805	28.459.783	29.435.422	30.504.461	31.565.465	32.617.145
Gastos de ventas	832.850	62.850	692.850	62.850	62.850	692.850	832.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	3.554.199	2.684.680	2.782.134	2.878.953	2.974.822
Depreciación	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	134.640	1.615.680	1.615.680	1.615.680	1.270.680	1.270.680
Diferidos	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	489.491	5.873.893	0	0	0	0
ICA	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	42.353	508.232	549.740	595.331	642.786	693.880
TOTAL EGRESOS	**5.852.231**	**4.856.945**	**5.563.428**	**4.894.261**	**4.951.932**	**5.490.235**	**5.792.145**	**4.871.080**	**5.045.994**	**4.898.887**	**4.927.466**	**4.880.589**	**62.025.194**	**57.053.989**	**59.092.569**	**60.773.950**	**62.785.648**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(191.650)**	**803.636**	**97.153**	**766.319**	**708.649**	**170.346**	**(131.564)**	**789.501**	**614.587**	**761.693**	**733.115**	**779.992**	**5.901.776**	**16.420.640**	**20.475.569**	**25.136.589**	**29.953.792**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros Préstamo	246.281	244.173	242.021	239.825	237.583	235.295	232.959	230.575	228.142	225.659	223.124	220.536	2.806.173	2.423.981	1.935.311	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**246.281**	**244.173**	**242.021**	**239.825**	**237.583**	**235.295**	**232.959**	**230.575**	**228.142**	**225.659**	**223.124**	**220.536**	**2.806.173**	**2.423.981**	**1.935.311**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(437.931)**	**559.463**	**(144.868)**	**526.495**	**471.066**	**(64.949)**	**(364.523)**	**558.925**	**386.444**	**536.035**	**509.991**	**559.455**	**3.095.603**	**13.996.659**	**18.540.258**	**25.136.589**	**29.953.792**
Impuesto de Renta	0	139.866	0	131.624	117.766	0	0	139.731	96.611	134.009	127.498	139.864	1.026.969	3.499.165	4.635.065	6.284.147	7.488.448
CREE	0	50.352	0	47.385	42.396	0	0	50.303	34.780	48.243	45.899	50.351	369.709	1.259.699	1.483.221	2.010.927	2.396.303
UTILIDAD NETA	**(437.931)**	**369.246**	**(144.868)**	**347.487**	**310.903**	**(64.949)**	**(364.523)**	**368.891**	**255.053**	**353.783**	**336.594**	**369.241**	**1.698.926**	**9.237.795**	**12.421.973**	**16.841.515**	**20.069.040**
Reserva Legal	0	36.925	0	34.749	31.090	0	0	36.889	25.505	35.378	33.659	36.924	271.120	923.780	1.242.197	1.684.151	2.006.904
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(437.931)**	**332.321**	**(144.868)**	**312.738**	**279.813**	**(64.949)**	**(364.523)**	**332.002**	**229.548**	**318.405**	**302.935**	**332.316**	**1.427.806**	**8.314.016**	**11.179.776**	**15.157.363**	**18.062.136**
Utilidad Acumulada													1.427.806	9.741.822	20.921.597	36.078.961	54.141.097
Reserva Legal Acumulada													271.120	1.194.899	2.437.097	4.121.248	6.128.152

Fuente: Las autoras

5.9.3 Flujo de caja sin financiación en pesos

En el análisis se puede observar que el valor presente neto, en este escenario es mayor que cero ($24.740.433), lo que significa que el proyecto es viable, puesto que se recupera la inversión inicial al traer los valores netos del Flujo de caja al presente. De igual manera, la Tasa interna de Retorno es mayor (53,76%) que la tasa de oportunidad en casi un 50%, lo que quiere decir que el proyecto otorga una buena tasa de retorno a la inversión. Analizando la relación Beneficio/Costo, el cuadro muestra que por cada peso invertido en el proyecto, éste retorna $0,83 de ganancia, lo que a su vez, al igual que los otros puntos de análisis, reafirma que el proyecto es rentable. (Ver cuadro 49, pág. 139)

5.9.4 Flujo de caja con financiación en pesos

En el análisis del flujo de caja con financiación, el escenario cambia un poco y tiende a ser más positivo que el anterior, debido a que hay mayor disponibilidad de efectivo. A pesar que los egresos aumentan debido a los gastos financieros, se puede notar que los ingresos alcanzan a cubrir los gastos de cada periodo.

En el caso del proyecto el Valor Presente Neto es igual a $26.420.993, es decir, la ganancia extraordinaria que genera el proyecto después de haber recuperado la inversión inicial, indicando así que el proyecto se justifica desde el punto de vista financiero. Asimismo, la TIR es de 75,22%, mayor que la tasa de oportunidad de los inversionistas, es decir, que el dinero que se invierta en el proyecto gana el 75,22% anual, siendo en este caso el proyecto justificado desde el punto de vista financiero. La relación Beneficio/Costo, muestra que por cada peso invertido en el proyecto, éste retorna $1,48 de ganancia, lo que reafirma que el proyecto es rentable.

Cuadro 49. Flujo de caja sin financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Recaudos	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	154.009.658	166.587.772	180.403.479	194.783.498	210.266.548
IVA Cobrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC Cobrado	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	12.320.773	13.327.022	14.432.278	15.582.680	16.821.324
TOTAL INGRESOS	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**166.330.431**	**179.914.794**	**194.835.757**	**210.366.178**	**227.087.872**
EGRESOS																	
Nómina	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	2.520.290	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	2.520.290	20.503.611	22.716.681	23.538.277	24.359.751	25.173.358
Gastos de administración	2.518.447	2.293.161	2.369.644	2.330.477	2.388.148	2.296.450	2.458.360	2.307.296	2.482.210	2.335.103	2.363.682	2.316.805	28.459.783	29.435.422	30.504.461	31.565.465	32.617.145
Gastos de ventas	832.850	62.850	692.850	62.850	62.850	692.850	832.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	3.554.199	2.684.680	2.782.134	2.878.953	2.974.822
Costos	6.278.434	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	85.187.566	93.040.037	100.755.043	108.789.380	117.437.119
IVA Pagado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Total al Flujo de Caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC Total al Flujo de Caja	0	0	2.053.462	0	2.053.462	0	2.053.462	0	2.053.462	0	2.053.462	0	10.267.311	13.159.314	14.248.069	15.390.946	16.614.883
ICA													0	508.232	549.740	595.331	642.786
CREE													0	560.249	1.477.858	1.638.045	2.010.927
Impuesto de Renta													0	1.556.247	4.105.160	5.118.892	6.284.147
TOTAL EGRESOS	**11.176.035**	**11.075.871**	**13.835.817**	**11.113.188**	**13.224.321**	**12.683.147**	**14.064.533**	**11.090.006**	**13.318.383**	**11.117.814**	**13.199.854**	**12.073.502**	**147.972.470**	**163.660.862**	**177.960.741**	**190.336.764**	**203.755.187**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**2.684.835**	**2.784.998**	**25.053**	**2.747.682**	**636.549**	**1.177.722**	**(203.664)**	**2.770.863**	**542.487**	**2.743.056**	**661.015**	**1.787.368**	**18.357.961**	**16.253.931**	**16.875.016**	**20.029.413**	**23.332.685**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	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	**2.684.835**	**2.784.998**	**25.053**	**2.747.682**	**636.549**	**1.177.722**	**(203.664)**	**2.770.863**	**542.487**	**2.743.056**	**661.015**	**1.787.368**	**18.357.961**	**16.253.931**	**16.875.016**	**20.029.413**	**23.332.685**
SALDO INICIAL DE CAJA	**10.855.300**	**13.540.135**	**16.325.132**	**16.350.185**	**19.097.867**	**19.734.415**	**20.912.137**	**20.708.473**	**23.479.336**	**24.021.823**	**26.764.878**	**27.425.893**	**10.855.300**	**29.213.261**	**45.467.192**	**62.342.208**	**82.371.622**
SALDO FINAL DE CAJA	**13.540.135**	**16.325.132**	**16.350.185**	**19.097.867**	**19.734.415**	**20.912.137**	**20.708.473**	**23.479.336**	**24.021.823**	**26.764.878**	**27.425.893**	**29.213.261**	**29.213.261**	**45.467.192**	**62.342.208**	**82.371.622**	**105.704.306**

EVALUACIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO		(29.756.092)	18.357.961	16.253.931	16.875.016	20.029.413	23.332.685
DTF (%)	4,06%						
SPREAD (%)	16,00%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	20,71%						
VPN ($)	24.740.433						
TIR (%)	53,76%						
B/C (veces)	1,83						

Fuente: Las autoras

Cuadro 50. Flujo de caja con financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Recaudos	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	12.834.138	154.009.658	166.587.772	180.403.479	194.783.498	210.266.548
IVA Cobrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC Cobrado	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	1.026.731	12.320.773	13.327.022	14.432.278	15.582.680	16.821.324
TOTAL INGRESOS	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**13.860.869**	**166.330.431**	**179.914.794**	**194.835.757**	**210.366.178**	**227.087.872**
EGRESOS																	
Nómina	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	2.520.290	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	1.546.303	2.520.290	20.503.611	22.716.681	23.538.277	24.359.751	25.173.358
Gastos de administración	2.518.447	2.293.161	2.369.644	2.330.477	2.388.148	2.296.450	2.458.360	2.307.296	2.482.210	2.335.103	2.363.682	2.316.805	28.459.783	29.435.422	30.504.461	31.565.465	32.617.145
Gastos de ventas	832.850	62.850	692.850	62.850	62.850	692.850	832.850	62.850	62.850	62.850	62.850	62.850	3.554.199	2.684.680	2.782.134	2.878.953	2.974.822
Costos	6.278.434	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	7.173.557	85.187.566	93.040.037	100.755.043	108.789.380	117.437.119
IVA Pagado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Total al Flujo de Caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC Total al Flujo de Caja	0	0	2.053.462	0	2.053.462	0	2.053.462	0	2.053.462	0	2.053.462	0	10.267.311	13.159.314	14.248.069	15.390.946	16.614.883
ICA													0	508.232	549.740	595.331	642.786
CREE													0	369.709	1.259.699	1.483.221	2.010.927
Impuesto de Renta													0	1.026.969	3.499.165	4.635.065	6.284.147
TOTAL EGRESOS	**11.176.035**	**11.075.871**	**13.835.817**	**11.113.188**	**13.224.321**	**12.683.147**	**14.064.533**	**11.090.006**	**13.318.383**	**11.117.814**	**13.199.854**	**12.073.502**	**147.972.470**	**162.941.043**	**177.136.587**	**189.698.112**	**203.755.187**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**2.684.835**	**2.784.998**	**25.053**	**2.747.682**	**636.549**	**1.177.722**	**(203.664)**	**2.770.863**	**542.487**	**2.743.056**	**661.015**	**1.787.368**	**18.357.961**	**16.973.750**	**17.699.170**	**20.668.066**	**23.332.685**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financieros Préstamo	246.281	244.173	242.021	239.825	237.583	235.295	232.959	230.575	228.142	225.659	223.124	220.536	2.806.173	2.423.981	1.935.311	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Préstamo	101.886	103.994	106.146	108.342	110.584	112.872	115.208	117.591	120.025	122.508	125.043	127.630	1.371.829	1.754.021	2.242.691	2.867.505	3.666.391
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**348.167**	**4.178.002**	**4.178.002**	**4.178.002**	**2.867.505**	**3.666.391**
FLUJO DE CAJA NETO	**2.336.668**	**2.436.831**	**(323.114)**	**2.399.515**	**288.382**	**829.555**	**(551.831)**	**2.422.696**	**194.320**	**2.394.889**	**312.848**	**1.439.201**	**14.179.959**	**12.795.749**	**13.521.168**	**17.800.561**	**19.666.293**
SALDO INICIAL DE CAJA	**10.855.300**	**13.191.968**	**15.628.799**	**15.305.685**	**17.705.199**	**17.993.581**	**18.823.136**	**18.271.306**	**20.694.002**	**20.888.322**	**23.283.210**	**23.596.058**	**10.855.300**	**25.035.259**	**37.831.008**	**51.352.176**	**69.152.737**
SALDO FINAL DE CAJA	**13.191.968**	**15.628.799**	**15.305.685**	**17.705.199**	**17.993.581**	**18.823.136**	**18.271.306**	**20.694.002**	**20.888.322**	**23.283.210**	**23.596.058**	**25.035.259**	**25.035.259**	**37.831.008**	**51.352.176**	**69.152.737**	**88.819.031**

EVALUACIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO		(17.853.655)	14.179.959	12.795.749	13.521.168	17.800.561	19.666.293
DTF (%)	4,06%						
SPREAD (%)	16,00%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	20,71%						
VPN ($)	26.420.993						
TIR (%)	75,22%						
B/C (veces)	2,48						

Fuente: Las autoras

5.9.5 Balance General sin financiación en pesos

El balance general proyectado de Fantasía e Sapori Cupcakes S.A.S. refleja la situación financiera en cada uno de los años presupuestado para el proyecto, permitiendo así evaluar de una forma puntual cada uno de sus rubros.

Este Balance refleja la situación financiera en cada uno de los años presupuestados para el proyecto. Para el caso de la caja cuenta con un saldo inicial de $10.855.300 y se incrementa en un valor considerable durante la ejecución de los cinco años, quedando en un valor de $105.704.306 para el último año, dando así un alto margen de liquidez al desarrollo de la empresa.

Se observa que la empresa se encuentra bien financieramente, esto se refleja en el total de activos corrientes, los cuales son mayores desde el primer año hasta el quinto, que el total de pasivos. Lo anterior, demuestra que la empresa tiene capacidad financiera para responder a corto plazo por las obligaciones adquiridas.

5.9.6 Balance General con financiación en pesos

Asimismo, como en el anterior escenario, se observa que la empresa tiene liquidez inmediata para cumplir con los pasivos, incluyendo los no corrientes que se generan debido a la obligación financiera.

En general, el escenario es positivo, ya que el patrimonio tiene un aumento bastante representativo frente al valor del año inicial.

Cuadro 51. Balance General sin financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	10.855.300	29.213.261	45.467.192	62.342.208	82.371.622	105.704.306
C x C	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**	**29.213.261**	**45.467.192**	**62.342.208**	**82.371.622**	**105.704.306**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000
Equipos de Cómputo y Comunicación	3.129.900	3.129.900	3.129.900	3.129.900	3.129.900	3.129.900
Maquinaria y Equipo	6.447.000	6.447.000	6.447.000	6.447.000	6.447.000	6.447.000
(-) Depreciación Acumulada	0	1.615.680	3.231.360	4.847.040	6.117.720	7.388.400
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**	**11.411.220**	**9.795.540**	**8.179.860**	**6.909.180**	**5.638.500**
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	5.873.893	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**	**11.411.220**	**9.795.540**	**8.179.860**	**6.909.180**	**5.638.500**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**	**40.624.481**	**55.262.732**	**70.522.068**	**89.280.802**	**111.342.806**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C x P	0	895.123	968.229	1.048.527	1.132.106	1.222.095
Cesantías x pagar	0	1.348.032	1.394.269	1.444.881	1.495.163	1.544.952
Interés a las cesantías x pagar	0	161.764	167.312	173.386	179.420	185.394
Impuesto de Renta x pagar	0	1.556.247	4.105.160	5.118.892	6.284.147	7.488.448
IVA x pagar	0	0	0	0	0	0
INC x pagar	0	2.053.462	2.221.170	2.405.380	2.597.113	2.803.554
CREE x pagar	0	560.249	1.477.858	1.638.045	2.010.927	2.396.303
ICA x pagar	0	508.232	549.740	595.331	642.786	693.880
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**7.083.109**	**10.883.738**	**12.424.443**	**14.341.662**	**16.334.626**
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	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**	**7.083.109**	**10.883.738**	**12.424.443**	**14.341.662**	**16.334.626**
PATRIMONIO						
Capital Social	29.756.092	29.756.092	29.756.092	29.756.092	29.756.092	29.756.092
Utilidad Acumulada	0	3.374.430	13.128.290	25.475.058	40.632.421	58.694.558
Reserva Legal Acumulada	0	410.849	1.494.612	2.866.475	4.550.626	6.557.530
TOTAL PATRIMONIO	**29.756.092**	**33.541.371**	**44.378.994**	**58.097.625**	**74.939.140**	**95.008.180**
PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**	**40.624.481**	**55.262.732**	**70.522.068**	**89.280.802**	**111.342.806**

Fuente: Las autoras

Cuadro 52. Balance General con financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	10.855.300	25.035.259	37.831.008	51.352.176	69.152.737	88.819.031
C x C	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**	**25.035.259**	**37.831.008**	**51.352.176**	**69.152.737**	**88.819.031**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000
Equipos de Cómputo y Comunicación	3.129.900	3.129.900	3.129.900	3.129.900	3.129.900	3.129.900
Maquinaria y Equipo	6.447.000	6.447.000	6.447.000	6.447.000	6.447.000	6.447.000
(-) Depreciación Acumulada		1.615.680	3.231.360	4.847.040	6.117.720	7.388.400
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**	**11.411.220**	**9.795.540**	**8.179.860**	**6.909.180**	**5.638.500**
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	5.873.893	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**	**11.411.220**	**9.795.540**	**8.179.860**	**6.909.180**	**5.638.500**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**	**36.446.479**	**47.626.548**	**59.532.036**	**76.061.917**	**94.457.531**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C x P	0	895.123	968.229	1.048.527	1.132.106	1.222.095
Cesantías x pagar	0	1.348.032	1.394.269	1.444.881	1.495.163	1.544.952
Interés a las cesantías x pagar	0	161.764	167.312	173.386	179.420	185.394
Impuesto de Renta x pagar	0	1.026.969	3.499.165	4.635.065	6.284.147	7.488.448
IVA x pagar	0	0	0	0	0	0
INC x pagar	0	2.053.462	2.221.170	2.405.380	2.597.113	2.803.554
CREE x pagar	0	369.709	1.259.699	1.483.221	2.010.927	2.396.303
ICA x pagar	0	508.232	549.740	595.331	642.786	693.880
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**6.363.290**	**10.059.584**	**11.785.791**	**14.341.662**	**16.334.626**
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	11.902.437	10.530.608	8.776.587	6.533.896	3.666.391	0
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**11.902.437**	**10.530.608**	**8.776.587**	**6.533.896**	**3.666.391**	**0**
TOTAL PASIVOS	**11.902.437**	**16.893.898**	**18.836.171**	**18.319.687**	**18.008.053**	**16.334.626**
PATRIMONIO						
Capital Social	17.853.655	17.853.655	17.853.655	17.853.655	17.853.655	17.853.655
Utilidad Acumulada	0	1.427.806	9.741.822	20.921.597	36.078.961	54.141.097
Reserva Legal Acumulada	0	271.120	1.194.899	2.437.097	4.121.248	6.128.152
TOTAL PATRIMONIO	**17.853.655**	**19.552.581**	**28.790.376**	**41.212.349**	**58.053.864**	**78.122.904**
PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**	**36.446.479**	**47.626.548**	**59.532.036**	**76.061.917**	**94.457.531**

Fuente: Las autoras

5.10 ANÁLISIS VERTICAL

5.10.1 Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos

En el Activo, se puede observar que su estructura se concentra en el activo corriente, siendo el rubro más representativo la caja y bancos con el 71,91% para el año 1, el 82,27% para el año 2, el 88,40% para el año 3, el 92,26% para el año 4 y el 94,94% para el año 5. Lo que indica que hay disponibilidad de efectivo para cumplir con la operación de la empresa.

En los pasivos corrientes, los rubros más participativos son: el impuesto nacional al consumo (INC) por pagar con 5,05% para el año 1; el 4,02% para el año 2; el 3,41% para el año 3, el 2,91% para el año 4 y el 2,52% para el año 5. El Impuesto de renta por pagar con el 3,83% para el año 1, el 7,43% para el año 2, el 7,26% para el año 3, el 7,04% para el año 4 y el 6,73% para el año 5.

En cuanto al patrimonio, el capital social y la utilidad acumulada representan los rubros más importantes. El capital social para el año 1 representa el 73,25%, para el año 2 el 53,84%, para el año 3 el 42,19%, para el año 4 el 33,33% y para el año 5 el 26,72%. La utilidad acumulada representa para el año 1 el 8,31%; para el año 2 el 23,76%, para el año 3 el 36,12%; para el año 4 el 45,51% y para el año 5 el 52,72%.

Cuadro 53. Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos

	AÑO 0	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Bancos	10.855.300	36,48%	29.213.261	71,91%	45.467.192	82,27%	62.342.208	88,40%	82.371.622	92,26%	105.704.306	94,94%
C x C	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**	**36,48%**	**29.213.261**	**71,91%**	**45.467.192**	**82,27%**	**62.342.208**	**88,40%**	**82.371.622**	**92,26%**	**105.704.306**	**94,94%**
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
Muebles y Enseres	3.450.000	11,59%	3.450.000	8,49%	3.450.000	6,24%	3.450.000	4,89%	3.450.000	3,86%	3.450.000	3,10%
Equipos de Cómputo y Comunicación	3.129.900	10,52%	3.129.900	7,70%	3.129.900	5,66%	3.129.900	4,44%	3.129.900	3,51%	3.129.900	2,81%
Mauinaria y Equipo	6.447.000	21,67%	6.447.000	15,87%	6.447.000	11,67%	6.447.000	9,14%	6.447.000	7,22%	6.447.000	5,79%
(-) Depreciación Acumulada	0	0,00%	1.615.680	3,98%	3.231.360	5,85%	4.847.040	6,87%	6.117.720	6,85%	7.388.400	6,64%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**	**43,78%**	**11.411.220**	**28,09%**	**9.795.540**	**17,73%**	**8.179.860**	**11,60%**	**6.909.180**	**7,74%**	**5.638.500**	**5,06%**
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	5.873.893	19,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**	**19,74%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**	**63,52%**	**11.411.220**	**28,09%**	**9.795.540**	**17,73%**	**8.179.860**	**11,60%**	**6.909.180**	**7,74%**	**5.638.500**	**5,06%**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**	**100,00%**	**40.624.481**	**100,00%**	**55.262.732**	**100,00%**	**70.522.068**	**100,00%**	**89.280.802**	**100,00%**	**111.342.806**	**100,00%**
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
C x P	0	0,00%	895.123	2,20%	968.229	1,75%	1.048.527	1,49%	1.132.106	1,27%	1.222.095	1,10%
Cesantías x pagar	0	0,00%	1.348.032	3,32%	1.394.269	2,52%	1.444.881	2,05%	1.495.163	1,67%	1.544.952	1,39%
Interés a las cesantías x pagar	0	0,00%	161.764	0,40%	167.312	0,30%	173.386	0,25%	179.420	0,20%	185.394	0,17%
Impuesto de Renta x pagar	0	0,00%	1.556.247	3,83%	4.105.160	7,43%	5.118.892	7,26%	6.284.147	7,04%	7.488.448	6,73%
IVA x pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
INC x pagar	0	0,00%	2.053.462	5,05%	2.221.170	4,02%	2.405.380	3,41%	2.597.113	2,91%	2.803.554	2,52%
CREE x pagar	0	0,00%	560.249	1,38%	1.477.858	2,67%	1.638.045	2,32%	2.010.927	2,25%	2.396.303	2,15%
ICA x pagar	0	0,00%	508.232	1,25%	549.740	0,99%	595.331	0,84%	642.786	0,72%	693.880	0,62%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**0,00%**	**7.083.109**	**17,44%**	**10.883.738**	**19,69%**	**12.424.443**	**17,62%**	**14.341.662**	**16,06%**	**16.334.626**	**14,67%**
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones Financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
TOTAL PASIVOS	**0**	**0,00%**	**7.083.109**	**17,44%**	**10.883.738**	**19,69%**	**12.424.443**	**17,62%**	**14.341.662**	**16,06%**	**16.334.626**	**14,67%**
PATRIMONIO												
Capital Social	29.756.092	100,00%	29.756.092	73,25%	29.756.092	53,84%	29.756.092	42,19%	29.756.092	33,33%	29.756.092	26,72%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	3.374.430	8,31%	13.128.290	23,76%	25.475.058	36,12%	40.632.421	45,51%	58.694.558	52,72%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	410.849	1,01%	1.494.612	2,70%	2.866.475	4,06%	4.550.626	5,10%	6.557.530	5,89%
TOTAL PATRIMONIO	**29.756.092**	**100,00%**	**33.541.371**	**82,56%**	**44.378.994**	**80,31%**	**58.097.625**	**82,38%**	**74.939.140**	**83,94%**	**95.008.180**	**85,33%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**	**100,00%**	**40.624.481**	**100,00%**	**55.262.732**	**100,00%**	**70.522.068**	**100,00%**	**89.280.802**	**100,00%**	**111.342.806**	**100,00%**

Fuente: Las autoras

5.10.2 Análisis vertical Balance General con financiación en pesos

Para este análisis, al igual que el anterior, en el Activo se puede observar que la mayor participación se encuentra en el activo corriente, donde la representación está en el disponible con el 68,69% para el año 1, el 79,43% para el año 2, el 86,26% para el año 3, el 90,92% para el año 4 y el 94,03% para el año 5.

En los pasivos corrientes los rubros más representativos siguen siendo los impuestos nacionales y municipales por pagar y las cesantías por pagar.

El pasivo no corriente o a largo plazo, se ve representado en las obligaciones financieras a cancelar. Para el año 1 se refleja en el 28,89% del pasivo, para el año 2 en el 18,43%, para el año 3 en el 10,98% y para el año 4 en el 4,82%; en el año 5 la empresa termina de cancelar el crédito financiero.

Al igual que en el Balance General proyectado sin financiación, en el patrimonio los rubros más representativos son el capital social y la utilidad acumulada. El capital social para el año 1 representa el 48,99%, para el año 2 el 37,49%, para el año 3 el 29,99%, para el año 4 el 23,47% y para el año 5 el 18,90%. La utilidad acumulada representa para el año 1 el 3,92%; para el año 2 el 20,45%, para el año 3 el 35,14%; para el año 4 el 47,43% y para el año 5 el 57,32%.

La diferencia en los rubros del patrimonio del balance sin y con financiación se da debido a que en el segundo, los socios de la empresa aportan como capital el 60% y el 40% restante es financiado por medio de un crédito.

Cuadro 54. Análisis vertical Balance General con financiación en pesos

	AÑO 0	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Bancos	10.855.300	36,48%	25.035.259	68,69%	37.831.008	79,43%	51.352.176	86,26%	69.152.737	90,92%	88.819.031	94,03%
C x C	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**	**36,48%**	**25.035.259**	**68,69%**	**37.831.008**	**79,43%**	**51.352.176**	**86,26%**	**69.152.737**	**90,92%**	**88.819.031**	**94,03%**
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
Muebles y Enseres	3.450.000	11,59%	3.450.000	9,47%	3.450.000	7,24%	3.450.000	5,80%	3.450.000	4,54%	3.450.000	3,65%
Equipos de Cómputo y Comunicación	3.129.900	10,52%	3.129.900	8,59%	3.129.900	6,57%	3.129.900	5,26%	3.129.900	4,11%	3.129.900	3,31%
Mauinaria y Equipo	6.447.000	21,67%	6.447.000	17,69%	6.447.000	13,54%	6.447.000	10,83%	6.447.000	8,48%	6.447.000	6,83%
(-) Depreciación Acumulada	0	0,00%	1.615.680	4,43%	3.231.360	6,78%	4.847.040	8,14%	6.117.720	8,04%	7.388.400	7,82%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**	**43,78%**	**11.411.220**	**31,31%**	**9.795.540**	**20,57%**	**8.179.860**	**13,74%**	**6.909.180**	**9,08%**	**5.638.500**	**5,97%**
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	5.873.893	19,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**	**19,74%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**	**63,52%**	**11.411.220**	**31,31%**	**9.795.540**	**20,57%**	**8.179.860**	**13,74%**	**6.909.180**	**9,08%**	**5.638.500**	**5,97%**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**	**100,00%**	**36.446.479**	**100,00%**	**47.626.548**	**100,00%**	**59.532.036**	**100,00%**	**76.061.917**	**100,00%**	**94.457.531**	**100,00%**
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
C x P	0	0,00%	895.123	2,46%	968.229	2,03%	1.048.527	1,76%	1.132.106	1,49%	1.222.095	1,29%
Cesantías x pagar	0	0,00%	1.348.032	3,70%	1.394.269	2,93%	1.444.881	2,43%	1.495.163	1,97%	1.544.952	1,64%
Interés a las cesantías x pagar	0	0,00%	161.764	0,44%	167.312	0,35%	173.386	0,29%	179.420	0,24%	185.394	0,20%
Impuesto de Renta x pagar	0	0,00%	1.026.969	2,82%	3.499.165	7,35%	4.635.065	7,79%	6.284.147	8,26%	7.488.448	7,93%
IVA x pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
INC x pagar	0	0,00%	2.053.462	5,63%	2.221.170	4,66%	2.405.380	4,04%	2.597.113	3,41%	2.803.554	2,97%
CREE x pagar	0	0,00%	369.709	1,01%	1.259.699	2,64%	1.483.221	2,49%	2.010.927	2,64%	2.396.303	2,54%
ICA x pagar	0	0,00%	508.232	1,39%	549.740	1,15%	595.331	1,00%	642.786	0,85%	693.880	0,73%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**0,00%**	**6.363.290**	**17,46%**	**10.059.584**	**21,12%**	**11.785.791**	**19,80%**	**14.341.662**	**18,86%**	**16.334.626**	**17,29%**
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones Financieras	11.902.437	100,00%	10.530.608	28,89%	8.776.587	18,43%	6.533.896	10,98%	3.666.391	4,82%	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**11.902.437**	**100,00%**	**10.530.608**	**28,89%**	**8.776.587**	**18,43%**	**6.533.896**	**10,98%**	**3.666.391**	**4,82%**	**0**	**0,00%**
TOTAL PASIVOS	**11.902.437**	**100,00%**	**16.893.898**	**46,35%**	**18.836.171**	**39,55%**	**18.319.687**	**30,77%**	**18.008.053**	**23,68%**	**16.334.626**	**17,29%**
PATRIMONIO												
Capital Social	17.853.655	100,00%	17.853.655	48,99%	17.853.655	37,49%	17.853.655	29,99%	17.853.655	23,47%	17.853.655	18,90%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	1.427.806	3,92%	9.741.822	20,45%	20.921.597	35,14%	36.078.961	47,43%	54.141.097	57,32%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	271.120	0,74%	1.194.899	2,51%	2.437.097	4,09%	4.121.248	5,42%	6.128.152	6,49%
TOTAL PATRIMONIO	**17.853.655**	**100,00%**	**19.552.581**	**53,65%**	**28.790.376**	**60,45%**	**41.212.349**	**69,23%**	**58.053.864**	**76,32%**	**78.122.904**	**82,71%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**	**100,00%**	**36.446.479**	**100,00%**	**47.626.548**	**100,00%**	**59.532.036**	**100,00%**	**76.061.917**	**100,00%**	**94.457.531**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia

5.10.3 Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos

Como rubro más importante se puede ver que el costo de ventas ocupa el lugar más alto frente a las demás cuentas con el 55,89% para todos los años. El segundo rubro en importancia es la utilidad bruta, con un 44,11% para cada año respectivamente. Por otra parte, los gastos de administración también tienen un porcentaje representativo, para el año 1 un 18,48%, para el año 2 un 17,67%, para el año 3 un 16,91%, para el año 4 un 16,21% y para el año 5 un 15,51%. Lo que indica que la empresa invierte un dinero representativo en los gastos operativos de funcionamiento. La nómina también es uno de los rubros con mayor porcentaje en el análisis. Para el año 1 es de 14,29%, para el año 2 de 13,67%, para el año 3 de 13,08%, para el año 4 de 12,53% y para el año 5 de 12,00%. El total de los egresos representa el 40,27% para el año 1, el 34,25% para el año 2, el 32,76% para el año 3, el 31,20% para el año 4 y el 29,86% para el año 5. Finalmente, la utilidad neta, se presenta con el 2,46% para el año 1, el 6,51% para el año 2, el 7,60% para el año 3, el 8,65% para el año 4 y el 9,54% para el año 5.

En el cuadro 55 (… Véase página 149) se puede observar el análisis vertical del Estado de Resultados sin financiación.

5.10.4 Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos

En este análisis, los gastos financieros hacen disminuir la utilidad neta de la empresa, sin embargo, en todos los periodos se obtienen resultados positivos. Para el año 1 la utilidad es del 0,93% frente a los ingresos, para el año 2 del 4,99%, para el año 3 del 6,20%, para el año 4 del 7,78% y para el año 5 del 8,59%. En el cuadro 56 (… Véase página 150) se observan los valores del análisis.

Cuadro 55. Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos

	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	154.009.658	100,00%	166.587.772	100,00%	180.403.479	100,00%	194.783.498	100,00%	210.266.548	100,00%
Costos	86.082.689	55,89%	93.113.143	55,89%	100.835.341	55,89%	108.872.959	55,89%	117.527.108	55,89%
UTILIDAD BRUTA	**67.926.970**	**44,11%**	**73.474.629**	**44,11%**	**79.568.137**	**44,11%**	**85.910.539**	**44,11%**	**92.739.440**	**44,11%**
EGRESOS										
Nómima	22.013.407	14,29%	22.768.467	13,67%	23.594.962	13,08%	24.416.067	12,53%	25.229.122	12,00%
Gastos de administración	28.459.783	18,48%	29.435.422	17,67%	30.504.461	16,91%	31.565.465	16,21%	32.617.145	15,51%
Gastos de ventas	3.554.199	2,31%	2.684.680	1,61%	2.782.134	1,54%	2.878.953	1,48%	2.974.822	1,41%
Depreciación	1.615.680	1,05%	1.615.680	0,97%	1.615.680	0,90%	1.270.680	0,65%	1.270.680	0,60%
Diferidos	5.873.893	3,81%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	508.232	0,33%	549.740	0,33%	595.331	0,33%	642.786	0,33%	693.880	0,33%
TOTAL EGRESOS	**62.025.194**	**40,27%**	**57.053.989**	**34,25%**	**59.092.569**	**32,76%**	**60.773.950**	**31,20%**	**62.785.648**	**29,86%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**5.901.776**	**3,83%**	**16.420.640**	**9,86%**	**20.475.569**	**11,35%**	**25.136.589**	**12,90%**	**29.953.792**	**14,25%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros Préstamo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos financieros Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**5.901.776**	**3,83%**	**16.420.640**	**9,86%**	**20.475.569**	**11,35%**	**25.136.589**	**12,90%**	**29.953.792**	**14,25%**
Impuesto de Renta	1.556.247	1,01%	4.105.160	2,46%	5.118.892	2,84%	6.284.147	3,23%	7.488.448	3,56%
CREE	560.249	0,36%	1.477.858	0,89%	1.638.045	0,91%	2.010.927	1,03%	2.396.303	1,14%
UTILIDAD NETA	**3.785.279**	**2,46%**	**10.837.622**	**6,51%**	**13.718.631**	**7,60%**	**16.841.515**	**8,65%**	**20.069.040**	**9,54%**
Reserva Legal	410.849	0,27%	1.083.762	0,65%	1.371.863	0,76%	1.684.151	0,86%	2.006.904	0,95%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**3.374.430**	**2,19%**	**9.753.860**	**5,86%**	**12.346.768**	**6,84%**	**15.157.363**	**7,78%**	**18.062.136**	**8,59%**

Fuente: Las autoras

Cuadro 56. Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos

	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	154.009.658	100,00%	166.587.772	100,00%	180.403.479	100,00%	194.783.498	100,00%	210.266.548	100,00%
Costos	86.082.689	55,89%	93.113.143	55,89%	100.835.341	55,89%	108.872.959	55,89%	117.527.108	55,89%
UTILIDAD BRUTA	**67.926.970**	**44,11%**	**73.474.629**	**44,11%**	**79.568.137**	**44,11%**	**85.910.539**	**44,11%**	**92.739.440**	**44,11%**
EGRESOS										
Nómima	22.013.407	14,29%	22.768.467	13,67%	23.594.962	13,08%	24.416.067	12,53%	25.229.122	12,00%
Gastos de administración	28.459.783	18,48%	29.435.422	17,67%	30.504.461	16,91%	31.565.465	16,21%	32.617.145	15,51%
Gastos de ventas	3.554.199	2,31%	2.684.680	1,61%	2.782.134	1,54%	2.878.953	1,48%	2.974.822	1,41%
Depreciación	1.615.680	1,05%	1.615.680	0,97%	1.615.680	0,90%	1.270.680	0,65%	1.270.680	0,60%
Diferidos	5.873.893	3,81%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	508.232	0,33%	549.740	0,33%	595.331	0,33%	642.786	0,33%	693.880	0,33%
TOTAL EGRESOS	**62.025.194**	**40,27%**	**57.053.989**	**34,25%**	**59.092.569**	**32,76%**	**60.773.950**	**31,20%**	**62.785.648**	**29,86%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**5.901.776**	**3,83%**	**16.420.640**	**9,86%**	**20.475.569**	**11,35%**	**25.136.589**	**12,90%**	**29.953.792**	**14,25%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros Préstamo	2.806.173	1,82%	2.423.981	1,46%	1.935.311	1,07%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos financieros Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**2.806.173**	**1,82%**	**2.423.981**	**1,46%**	**1.935.311**	**1,07%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**3.095.603**	**2,01%**	**13.996.659**	**8,40%**	**18.540.258**	**10,28%**	**25.136.589**	**12,90%**	**29.953.792**	**14,25%**
Impuesto de Renta	1.026.969	0,67%	3.499.165	2,10%	4.635.065	2,57%	6.284.147	3,23%	7.488.448	3,56%
CREE	369.709	0,24%	1.259.699	0,76%	1.483.221	0,82%	2.010.927	1,03%	2.396.303	1,14%
UTILIDAD NETA	**1.698.926**	**1,10%**	**9.237.795**	**5,55%**	**12.421.973**	**6,89%**	**16.841.515**	**8,65%**	**20.069.040**	**9,54%**
Reserva Legal	271.120	0,18%	923.780	0,55%	1.242.197	0,69%	1.684.151	0,86%	2.006.904	0,95%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**1.427.806**	**0,93%**	**8.314.016**	**4,99%**	**11.179.776**	**6,20%**	**15.157.363**	**7,78%**	**18.062.136**	**8,59%**

Fuente: Las autoras

5.11 ANÁLISIS HORIZONTAL

5.11.1 Análisis horizontal Balance General sin financiación en pesos

Para este año la variación absoluta y relativa del disponible presenta incrementos año a año. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es de $45.274.188 y la relativa de 52,16%; del año 2 al 3 es de $45.385.186 y de 34,36%; del año 3 al año 4 de $52.275.744 y 30,02% y del año 4 al 5 las variaciones son de $62.229.768 y de 26,97%. La utilidad acumulada tiene variaciones altas lo que representa que la empresa obtiene beneficios representativos en todos los periodos. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es de $25.726.778 y la relativa de 474,81%; del año 2 al año 3 las variaciones son $32.844.716 y 101,51%; del año 3 al 4 de $40.830.254 y de 62,62% y por último del año 4 al 5 de $48.329.845 y de 45,58% (ver cuadro 55, página 149).

5.11.2 Análisis horizontal Balance General con financiación en pesos

Al igual que en el Balance General sin financiación, el rubro más representativo en este análisis es el de caja y bancos con las siguientes variaciones: del año 1 al 2 la absoluta es de $37.030.835 y la relativa de 47,91%, del año 2 al año 3 las variaciones presentadas son $37.494.690 y 32,80%, del año 3 al 4 de $45.035.582 y de 29,66%; finalmente, del año 4 al año 5 la absoluta es de $53.539.790 y la relativa de 27,20%. Debido a las obligaciones financieras la utilidad acumulada se ve afectada disminuyendo las variaciones absolutas y aumentando las relativas. Del año 1 al 2 la absoluta es de $23.910.449 y la relativa de 1.547,04%; del año 2 al 3 es de $30.639.273 y de 120,36%; del año 3 al 4 las variaciones son del orden de $39.345.488 y del 70,14%; y del año 4 al año 5 de $47.762.056 y de 50,04% (ver cuadro 56, página 150).

Cuadro 57. Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS																
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja Bancos	10.855.300	29.213.261	18.357.961	169,12%	45.467.192	16.253.931	55,64%	62.342.208	16.875.016	37,11%	82.371.622	20.029.413	32,13%	105.704.306	23.332.685	28,33%
C x C	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**	**29.213.261**	**18.357.961**	**169,12%**	**45.467.192**	**16.253.931**	**55,64%**	**62.342.208**	**16.875.016**	**37,11%**	**82.371.622**	**20.029.413**	**32,13%**	**105.704.306**	**23.332.685**	**28,33%**
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
Muebles y Enseres	3.450.000	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%
Equipos de Cómputo y Comunicación	3.129.900	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	0	1.615.680	1.615.680	0,00%	3.231.360	1.615.680	100,00%	4.847.040	1.615.680	50,00%	6.117.720	1.270.680	26,22%	7.388.400	1.270.680	20,77%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**	**11.411.220**	**(1.615.680)**	**(12,40%)**	**9.795.540**	**(1.615.680)**	**(14,16%)**	**8.179.860**	**(1.615.680)**	**(16,49%)**	**6.909.180**	**(1.270.680)**	**(15,53%)**	**5.638.500**	**(1.270.680)**	**(18,39%)**
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	5.873.893	0	(5.873.893)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**	**0**	**(5.873.893)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**	**11.411.220**	**(7.489.573)**	**(39,63%)**	**9.795.540**	**(1.615.680)**	**(14,16%)**	**8.179.860**	**(1.615.680)**	**(16,49%)**	**6.909.180**	**(1.270.680)**	**(15,53%)**	**5.638.500**	**(1.270.680)**	**(18,39%)**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**	**40.624.481**	**10.868.389**	**36,52%**	**55.262.732**	**14.638.251**	**36,03%**	**70.522.068**	**15.259.336**	**27,61%**	**89.280.802**	**18.758.733**	**26,60%**	**111.342.806**	**22.062.005**	**24,71%**
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
C x P	0	895.123	895.123	0,00%	968.229	73.106	0,00%	1.048.527	80.299	0,00%	1.132.106	83.578	0,00%	1.222.095	89.989	0,00%
Cesantías x pagar	0	1.348.032	1.348.032	0,00%	1.394.269	46.237	3,43%	1.444.881	50.612	3,63%	1.495.163	50.282	3,48%	1.544.952	49.789	3,33%
Interés a las cesantías x pagar	0	161.764	161.764	0,00%	167.312	5.548	3,43%	173.386	6.073	3,63%	179.420	6.034	3,48%	185.394	5.975	3,33%
Impuesto de Renta x pagar	0	1.556.247	1.556.247	0,00%	4.105.160	2.548.913	163,79%	5.118.892	1.013.732	24,69%	6.284.147	1.165.255	22,76%	7.488.448	1.204.301	19,16%
IVA x pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
CREE x pagar	0	560.249	560.249	0,00%	1.477.858	917.609	163,79%	1.638.045	160.188	10,84%	2.010.927	372.882	22,76%	2.396.303	385.376	19,16%
ICA x pagar	0	508.232	508.232	0,00%	549.740	41.508	8,17%	595.331	45.592	8,29%	642.786	47.454	7,97%	693.880	51.094	7,95%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**7.083.109**	**7.083.109**	**0,00%**	**10.883.738**	**3.800.629**	**53,66%**	**12.424.443**	**1.540.705**	**14,16%**	**14.341.662**	**1.917.219**	**15,43%**	**16.334.626**	**1.992.964**	**13,90%**
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	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**	**7.083.109**	**7.083.109**	**0,00%**	**10.883.738**	**3.800.629**	**53,66%**	**12.424.443**	**1.540.705**	**14,16%**	**14.341.662**	**1.917.219**	**15,43%**	**16.334.626**	**1.992.964**	**13,90%**
PATRIMONIO																
Capital Social	29.756.092	29.756.092	0	0,00%	29.756.092	0	0,00%	29.756.092	0	0,00%	29.756.092	0	0,00%	29.756.092	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	3.374.430	3.374.430	0,00%	13.128.290	9.753.860	289,05%	25.475.058	12.346.768	94,05%	40.632.421	15.157.363	59,50%	58.694.558	18.062.136	44,45%
Reserva Legal Acumulada	0	410.849	410.849	0,00%	1.494.612	1.083.762	263,79%	2.866.475	1.371.863	91,79%	4.550.626	1.684.151	58,75%	6.557.530	2.006.904	44,10%
TOTAL PATRIMONIO	**29.756.092**	**33.541.371**	**3.785.279**	**12,72%**	**44.378.994**	**10.837.622**	**32,31%**	**58.097.625**	**13.718.631**	**30,91%**	**74.939.140**	**16.841.515**	**28,99%**	**95.008.180**	**20.069.040**	**26,78%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**	**40.624.481**	**10.868.389**	**36,52%**	**55.262.732**	**14.638.251**	**36,03%**	**70.522.068**	**15.259.336**	**27,61%**	**89.280.802**	**18.758.733**	**26,60%**	**111.342.806**	**22.062.005**	**24,71%**

Fuente: Las autoras

Cuadro 58. Análisis vertical Balance General Proyectado con financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS																
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja Bancos	10.855.300	25.035.259	14.179.959	130,63%	37.831.008	12.795.749	51,11%	51.352.176	13.521.168	35,74%	69.152.737	17.800.561	34,66%	88.819.031	19.666.293	28,44%
C x C	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**10.855.300**	**25.035.259**	**14.179.959**	**130,63%**	**37.831.008**	**12.795.749**	**51,11%**	**51.352.176**	**13.521.168**	**35,74%**	**69.152.737**	**17.800.561**	**34,66%**	**88.819.031**	**19.666.293**	**28,44%**
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
Muebles y Enseres	3.450.000	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%	3.450.000	0	0,00%
Equipos de Cómputo y Comunicación	3.129.900	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%	3.129.900	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	0	1.615.680	1.615.680	0,00%	3.231.360	1.615.680	100,00%	4.847.040	1.615.680	50,00%	6.117.720	1.270.680	26,22%	7.388.400	1.270.680	20,77%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**13.026.900**	**11.411.220**	**(1.615.680)**	**(12,40%)**	**9.795.540**	**(1.615.680)**	**(14,16%)**	**8.179.860**	**(1.615.680)**	**(16,49%)**	**6.909.180**	**(1.270.680)**	**(15,53%)**	**5.638.500**	**(1.270.680)**	**(18,39%)**
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	5.873.893	0	(5.873.893)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**5.873.893**	**0**	**(5.873.893)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**18.900.793**	**11.411.220**	**(7.489.573)**	**(39,63%)**	**9.795.540**	**(1.615.680)**	**(14,16%)**	**8.179.860**	**(1.615.680)**	**(16,49%)**	**6.909.180**	**(1.270.680)**	**(15,53%)**	**5.638.500**	**(1.270.680)**	**(18,39%)**
TOTAL ACTIVOS	**29.756.092**	**36.446.479**	**6.690.387**	**22,48%**	**47.626.548**	**11.180.069**	**30,68%**	**59.532.036**	**11.905.488**	**25,00%**	**76.061.917**	**16.529.881**	**27,77%**	**94.457.531**	**18.395.613**	**24,19%**
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
C x P	0	895.123	895.123	0,00%	968.229	73.106	0,00%	1.048.527	80.299	0,00%	1.132.106	83.578	0,00%	1.222.095	89.989	0,00%
Cesantías x pagar	0	1.348.032	1.348.032	0,00%	1.394.269	46.237	3,43%	1.444.881	50.612	3,63%	1.495.163	50.282	3,48%	1.544.952	49.789	3,33%
Interés a las cesantías x pagar	0	161.764	161.764	0,00%	167.312	5.548	3,43%	173.386	6.073	3,63%	179.420	6.034	3,48%	185.394	5.975	3,33%
Impuesto de Renta x pagar	0	1.026.969	1.026.969	0,00%	3.499.165	2.472.196	240,73%	4.635.065	1.135.900	32,46%	6.284.147	1.649.083	35,58%	7.488.448	1.204.301	19,16%
IVA x pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
CREE x pagar	0	369.709	369.709	0,00%	1.259.699	889.991	240,73%	1.483.221	223.521	17,74%	2.010.927	527.707	35,58%	2.396.303	385.376	19,16%
ICA x pagar	0	508.232	508.232	0,00%	549.740	41.508	8,17%	595.331	45.592	8,29%	642.786	47.454	7,97%	693.880	51.094	7,95%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**6.363.290**	**6.363.290**	**0,00%**	**10.059.584**	**3.696.294**	**58,09%**	**11.785.791**	**1.726.206**	**17,16%**	**14.341.662**	**2.555.871**	**21,69%**	**16.334.626**	**1.992.964**	**13,90%**
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	11.902.437	10.530.608	(1.371.829)	(11,53%)	8.776.587	(1.754.021)	(16,66%)	6.533.896	(2.242.691)	(25,55%)	3.666.391	(2.867.505)	(43,89%)	0	(3.666.391)	(100,00%)
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	**11.902.437**	**10.530.608**	**(1.371.829)**	**(11,53%)**	**8.776.587**	**(1.754.021)**	**(16,66%)**	**6.533.896**	**(2.242.691)**	**(25,55%)**	**3.666.391**	**(2.867.505)**	**(43,89%)**	**0**	**(3.666.391)**	**(100,00%)**
TOTAL PASIVOS	**11.902.437**	**16.893.898**	**4.991.461**	**41,94%**	**18.836.171**	**1.942.274**	**11,50%**	**18.319.687**	**(516.485)**	**(2,74%)**	**18.008.053**	**(311.634)**	**(1,70%)**	**16.334.626**	**(1.673.427)**	**(9,29%)**
PATRIMONIO																
Capital Social	17.853.655	17.853.655	0	0,00%	17.853.655	0	0,00%	17.853.655	0	0,00%	17.853.655	0	0,00%	17.853.655	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	1.427.806	1.427.806	0,00%	9.741.822	8.314.016	582,29%	20.921.597	11.179.776	114,76%	36.078.961	15.157.363	72,45%	54.141.097	18.062.136	50,06%
Reserva Legal Acumulada	0	271.120	271.120	0,00%	1.194.899	923.780	340,73%	2.437.097	1.242.197	103,96%	4.121.248	1.684.151	69,10%	6.128.152	2.006.904	48,70%
TOTAL PATRIMONIO	**17.853.655**	**19.552.581**	**1.698.926**	**9,52%**	**28.790.376**	**9.237.795**	**47,25%**	**41.212.349**	**12.421.973**	**43,15%**	**58.053.864**	**16.841.515**	**40,87%**	**78.122.904**	**20.069.040**	**34,57%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**29.756.092**	**36.446.479**	**6.690.387**	**22,48%**	**47.626.548**	**11.180.069**	**30,68%**	**59.532.036**	**11.905.488**	**25,00%**	**76.061.917**	**16.529.881**	**27,77%**	**94.457.531**	**18.395.613**	**24,19%**

Fuente: Las autoras

5.11.3 Análisis horizontal Estado de Resultados sin financiación

La utilidad bruta presenta variaciones positivas, lo que indica que el precio de venta cubre los costos durante todos los periodos. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es de $12.519.045 y la relativa de 9,43%; del año 2 al 3 las variaciones son de $13.469.251 y de 9,28%; del año 3 al año 4 presenta variación en pesos de $14.483.091 y en porcentaje de 9,13%; finalmente, del año 4 al año 5 la variación es de $15.566.338 y de 8,99%.

La utilidad operacional presenta variaciones positivas para todos los años; del año 1 al 2, la absoluta es de $33.498.092 y la relativa de 291,38%; del año 2 al año 3 las variaciones pasan a ser $10.299.559 y 22,89%; del año 3 al 4 siguen aumentando a $12.417.728 y 22,46%; del año 4 al año 5 presentan una variación absoluta de $12.437.133 y relativa de 18,37%.

La utilidad del ejercicio, también presenta variaciones positivas para todos los años, del año 1 al 2 la absoluta es de $21.097.791 y la relativa de 374,81%; para los años 2 al 3 las variaciones pasan a $6.117.938 y 22,89%; del año 3 al año 4 la absoluta es de $7.985.537 y la relativa de 24,31%; y del año 4 al 5 estas son de $7.499.591 y 18,37% (ver cuadro 59, página 155).

5.11.4 Análisis horizontal Estado de Resultados con financiación

Con la financiación la utilidad del ejercicio en este Estado de Resultados, presenta variaciones positivas para todos los periodos. Del año 1 al año 2 presenta una variación absoluta de $22.364.890 y relativa de 1.447,04%; del año 2 al año 3 la absoluta pasa a $6.728.824 y la relativa a 28,14%; del año 3 al año 4 las variaciones siguen en aumento con $8.706.214 y 28,42%; y del año 4 al año 5 de $8.416.568 y de 21,39% (ver cuadro 60, página 156).

Cuadro 59. Análisis horizontal Estado de Resultados sin financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	154.009.658	166.587.772	12.578.114	8,17%	180.403.479	13.815.707	8,29%	194.783.498	14.380.019	7,97%	210.266.548	15.483.050	7,95%
Costos	86.082.689	93.113.143	7.030.454	8,17%	100.835.341	7.722.199	8,29%	108.872.959	8.037.617	7,97%	117.527.108	8.654.149	7,95%
UTILIDAD BRUTA	**67.926.970**	**73.474.629**	**5.547.659**	**8,17%**	**79.568.137**	**6.093.508**	**8,29%**	**85.910.539**	**6.342.402**	**7,97%**	**92.739.440**	**6.828.901**	**7,95%**
EGRESOS													
Nómima	22.013.407	22.768.467	755.060	3,43%	23.594.962	826.495	3,63%	24.416.067	821.105	3,48%	25.229.122	813.055	3,33%
Gastos de administración	28.459.783	29.435.422	975.639	3,43%	30.504.461	1.069.038	3,63%	31.565.465	1.061.004	3,48%	32.617.145	1.051.680	3,33%
Gastos de ventas	3.554.199	2.684.680	(869.519)	(24,46%)	2.782.134	97.454	3,63%	2.878.953	96.818	3,48%	2.974.822	95.869	3,33%
Depreciación	1.615.680	1.615.680	0	0,00%	1.615.680	0	0,00%	1.270.680	(345.000)	(21,35%)	1.270.680	0	0,00%
Diferidos	5.873.893	0	(5.873.893)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	508.232	549.740	41.508	8,17%	595.331	45.592	8,29%	642.786	47.454	7,97%	693.880	51.094	7,95%
TOTAL EGRESOS	**62.025.194**	**57.053.989**	**(4.971.205)**	**(8,01%)**	**59.092.569**	**2.038.580**	**3,57%**	**60.773.950**	**1.681.381**	**2,85%**	**62.785.648**	**2.011.699**	**3,31%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**5.901.776**	**16.420.640**	**10.518.864**	**178,23%**	**20.475.569**	**4.054.929**	**24,69%**	**25.136.589**	**4.661.021**	**22,76%**	**29.953.792**	**4.817.202**	**19,16%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros Préstamo	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%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**5.901.776**	**16.420.640**	**10.518.864**	**178,23%**	**20.475.569**	**4.054.929**	**24,69%**	**25.136.589**	**4.661.021**	**22,76%**	**29.953.792**	**4.817.202**	**19,16%**
Impuesto de Renta	1.556.247	4.105.160	2.548.913	163,79%	5.118.892	1.013.732	24,69%	6.284.147	1.165.255	22,76%	7.488.448	1.204.301	19,16%
CREE	560.249	1.477.858	917.609	163,79%	1.638.045	160.188	10,84%	2.010.927	372.882	22,76%	2.396.303	385.376	19,16%
UTILIDAD NETA	**3.785.279**	**10.837.622**	**7.052.343**	**186,31%**	**13.718.631**	**2.881.009**	**26,58%**	**16.841.515**	**3.122.884**	**22,76%**	**20.069.040**	**3.227.525**	**19,16%**
Reserva Legal	410.849	1.083.762	672.913	163,79%	1.371.863	288.101	26,58%	1.684.151	312.288	22,76%	2.006.904	322.753	19,16%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**3.374.430**	**9.753.860**	**6.379.430**	**189,05%**	**12.346.768**	**2.592.908**	**26,58%**	**15.157.363**	**2.810.595**	**22,76%**	**18.062.136**	**2.904.773**	**19,16%**

Fuente: Las autoras

Cuadro 60. Análisis horizontal Estado de Resultados con financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	154.009.658	166.587.772	12.578.114	8,17%	180.403.479	13.815.707	8,29%	194.783.498	14.380.019	7,97%	210.266.548	15.483.050	7,95%
Costos	86.082.689	93.113.143	7.030.454	8,17%	100.835.341	7.722.199	8,29%	108.872.959	8.037.617	7,97%	117.527.108	8.654.149	7,95%
UTILIDAD BRUTA	**67.926.970**	**73.474.629**	**5.547.659**	**8,17%**	**79.568.137**	**6.093.508**	**8,29%**	**85.910.539**	**6.342.402**	**7,97%**	**92.739.440**	**6.828.901**	**7,95%**
EGRESOS													
Nómima	22.013.407	22.768.467	755.060	3,43%	23.594.962	826.495	3,63%	24.416.067	821.105	3,48%	25.229.122	813.055	3,33%
Gastos de administración	28.459.783	29.435.422	975.639	3,43%	30.504.461	1.069.038	3,63%	31.565.465	1.061.004	3,48%	32.617.145	1.051.680	3,33%
Gastos de ventas	3.554.199	2.684.680	(869.519)	(24,46%)	2.782.134	97.454	3,63%	2.878.953	96.818	3,48%	2.974.822	95.869	3,33%
Depreciación	1.615.680	1.615.680	0	0,00%	1.615.680	0	0,00%	1.270.680	(345.000)	(21,35%)	1.270.680	0	0,00%
Diferidos	5.873.893	0	(5.873.893)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	508.232	549.740	41.508	8,17%	595.331	45.592	8,29%	642.786	47.454	7,97%	693.880	51.094	7,95%
TOTAL EGRESOS	**62.025.194**	**57.053.989**	**(4.971.205)**	**(8,01%)**	**59.092.569**	**2.038.580**	**3,57%**	**60.773.950**	**1.681.381**	**2,85%**	**62.785.648**	**2.011.699**	**3,31%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**5.901.776**	**16.420.640**	**10.518.864**	**178,23%**	**20.475.569**	**4.054.929**	**24,69%**	**25.136.589**	**4.661.021**	**22,76%**	**29.953.792**	**4.817.202**	**19,16%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros Préstamo	2.806.173	2.423.981	(382.192)	(13,62%)	1.935.311	(488.670)	(20,16%)	0	(1.935.311)	(100,00%)	0	0	0,00%
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**2.806.173**	**2.423.981**	**(382.192)**	**(13,62%)**	**1.935.311**	**(488.670)**	**(20,16%)**	**0**	**(1.935.311)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**3.095.603**	**13.996.659**	**10.901.056**	**352,15%**	**18.540.258**	**4.543.599**	**32,46%**	**25.136.589**	**6.596.331**	**35,58%**	**29.953.792**	**4.817.202**	**19,16%**
Impuesto de Renta	1.026.969	3.499.165	2.472.196	240,73%	4.635.065	1.135.900	32,46%	6.284.147	1.649.083	35,58%	7.488.448	1.204.301	19,16%
CREE	369.709	1.259.699	889.991	240,73%	1.483.221	223.521	17,74%	2.010.927	527.707	35,58%	2.396.303	385.376	19,16%
UTILIDAD NETA	**1.698.926**	**9.237.795**	**7.538.869**	**443,74%**	**12.421.973**	**3.184.178**	**34,47%**	**16.841.515**	**4.419.542**	**35,58%**	**20.069.040**	**3.227.525**	**19,16%**
Reserva Legal	271.120	923.780	652.660	240,73%	1.242.197	318.418	34,47%	1.684.151	441.954	35,58%	2.006.904	322.753	19,16%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**1.427.806**	**8.314.016**	**6.886.209**	**482,29%**	**11.179.776**	**2.865.760**	**34,47%**	**15.157.363**	**3.977.588**	**35,58%**	**18.062.136**	**2.904.773**	**19,16%**

Fuente: Las autoras

5.12 RAZONES FINANCIERAS

5.12.1 Razones financieras sin financiación

- **Capital de Trabajo Neto**

Para el proyecto el Capital de Trabajo Neto demuestra que después de cancelar todos los pasivos corrientes, en el caso de que se fuesen a cancelar, queda disponible como capital de trabajo $22.130.151 para el año 1, $34.583.454 para el año 2, $49.917.765 para el año 3, $68.029.960 para el año 4 y $89.369.680 para el año 5.

- **Razón Corriente**

Para el desarrollo del proyecto la razón corriente indica que por cada peso que se adeuda a corto plazo la empresa dispone de $3,12 para el año 1, $3,18 para el año 2, $4,02 para el año 3, $4,74 para el año 4 y $5,47 para el año 5, queriendo decir que se tiene un buen manejo de los activos corrientes permitiendo una buena fluidez del efectivo.

- **Prueba Ácida**

La evaluación de desempeño de esta prueba resulta positiva para la empresa, puesto que el periodo analizado muestra cómo ha evolucionado a niveles satisfactorios hasta alcanzar un indicador de 6,47 para el último año. Por lo tanto, en la eventualidad que se necesitara pagar todas las deudas contraídas a menos de un año, incluso al quitar el valor de los inventarios, por cada peso ($1,00) adeudado existiría el respaldo suficiente y sobrarían $5,47, demostrando así solidez y solvencia para afrontar los compromisos en el corto plazo.

- **Endeudamiento**

En el primer año de iniciar el proyecto el endeudamiento es del 17,44%, para el año 2 del 19,69%, para el año 3 del 17,62%, para el año 4 del 16,06% y para el año 5 del 14,67%.

- **Rendimiento sobre activos**

A partir del año 1, los activos generan utilidades, aunque van aumentando año a año pasando de 8,31% del año 1 al 16,22% en el año 5.

- **Rendimiento sobre el patrimonio**

En el primer año se presenta un crecimiento del 10,06% sobre la inversión que se realizó y para el último año el crecimiento es del 19,01%; presentando fluctuaciones entre los cinco años del proyecto.

- **Margen bruto**

En el margen bruto de utilidad, la empresa generó un 44,11% frente a las ventas para todos los años.

- **Margen operacional**

Para este caso, el margen operacional va desde un 3,83% en el año 1 hasta un 14,25% en el año 5.

- **Margen neto**

El margen neto indica que la utilidad neta corresponde al 2,46% en el año 1; 6,51% en el año 2; 7,60% en el año 3; 8,65% en el año 4 y 9,54% en el año 5.

Cuadro 61. Razones financieras sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Neto	22.130.151	34.583.454	49.917.765	68.029.960	89.369.680
Razón Corriente	4,12	4,18	5,02	5,74	6,47
Prueba Ácida	4,12	4,18	5,02	5,74	6,47
Endeudamiento	17,44%	19,69%	17,62%	16,06%	14,67%
Rendimiento sobre Activos	8,31%	17,65%	17,51%	16,98%	16,22%
Rendimiento sobre Patrimonio	10,06%	21,98%	21,25%	20,23%	19,01%
Margen Bruto	44,11%	44,11%	44,11%	44,11%	44,11%
Margen Operacional	3,83%	9,86%	11,35%	12,90%	14,25%
Margen Neto	2,46%	6,51%	7,60%	8,65%	9,54%

Fuente: Las autoras**Razones financieras con financiación**

- **Capital de trabajo neto**

El capital de trabajo disminuye en comparación con las razones financieras de los estados financieros sin financiación. Sin embargo, van en aumento año a año, pasando de $18.671.969 del año 1 a $72.484.404 del año 5.

- **Razón Corriente**

Para el desarrollo del proyecto la razón corriente indica que por cada peso que se adeuda a corto plazo la empresa dispone de $2,93 para el año 1, $2,76 para el año 2, $3,36 para el año 3, $3,82 para el año 4 y $4,44 para el año 5, queriendo decir que se tiene un buen manejo de los activos corrientes permitiendo una buena fluidez del efectivo.

- **Prueba Ácida**

La evaluación de desempeño de esta prueba resulta positiva para la empresa, puesto que el periodo analizado muestra cómo ha evolucionado a niveles satisfactorios hasta alcanzar un indicador de 5,44 para el último año. Por lo tanto, en la eventualidad que se necesitara pagar todas las deudas contraídas a menos de un año, incluso al quitar el valor de los inventarios, por cada peso ($1,00) adeudado existiría el respaldo suficiente y sobrarían $4,44; demostrando así solidez y solvencia para afrontar los compromisos en el corto plazo.

- **Endeudamiento**

Este porcentaje es alto debido al endeudamiento que hay con el sistema financiero, pero que al final del quinto año disminuye por la amortización que se da durante los cinco años. Mientras que en el año 1 es del 46,35%, para el final del año 5 logra llegar al 17,29%.

- **Rendimiento sobre los activos**

Al inicio del ejercicio el rendimiento es bastante bajo para la empresa, sin embargo, se va recuperando y finaliza en 23,12% en el año 5.

- **Rendimiento sobre el patrimonio**

El crecimiento para el año 1 frente a la inversión realizada es de 7,30% y aumenta hasta el 23,12% en el año 5.

- **Margen bruto**

En el margen bruto de utilidad, la empresa generó un 44,11% frente a las ventas para todos los años.

- **Margen operacional**

Al igual que en los estados financieros sin financiación, el margen operacional va desde un 3,83% en el año 1 hasta un 14,25% en el año 5.

- **Margen Neto**

El margen neto indica que la utilidad neta para el año 1 es de 1,10%, para el año 2 de 5,55%; para el año 3 de 6,89%; para el año 4 de 8,65% y para el año 5 de 9,54%.

Cuadro 62. Razones financieras con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Neto	18.671.969	27.771.423	39.566.385	54.811.075	72.484.404
Razón Corriente	3,93	3,76	4,36	4,82	5,44
Prueba Ácida	3,93	3,76	4,36	4,82	5,44
Endeudamiento	46,35%	39,55%	30,77%	23,68%	17,29%
Rendimiento sobre Activos	3,92%	17,46%	18,78%	19,93%	19,12%
Rendimiento sobre Patrimonio	7,30%	28,88%	27,13%	26,11%	23,12%
Margen Bruto	44,11%	44,11%	44,11%	44,11%	44,11%
Margen Operacional	3,83%	9,86%	11,35%	12,90%	14,25%
Margen Neto	1,10%	5,55%	6,89%	8,65%	9,54%

Fuente: Las autoras

5.13 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del Estado de Resultados sin financiación para el año 1 es de 19.619 unidades, es decir, esta es la cantidad de cupcakes que la empresa debe vender para que los ingresos sean iguales a los costos; por lo tanto, a partir de la venta de 19.619 unidades, la empresa estaría empezando a obtener utilidades. Para el año 2 el punto de equilibrio es de 20.432 unidades, para el año 3 de 21.5039 unidades, para el año 4 de 21.365 unidades y para el año 5 de 21.749 unidades.

El punto de equilibro del Estado de Resultados con financiación para el año 1 es de 20.725, es decir, la empresa debe vender 20.725 cupcakes como mínimo, para obtener beneficios a partir de la actividad de la empresa.

Por otro lado, el precio promedio para el año 1 es de $6.547; para el año 2 de $6.771; para el año 3 de $7.017; para el año 4 de $7.261 y, finalmente, para el año 5 de $7.503.

El costo promedio pasa de $3.659 en el año 1 a $4.194 en el año 5.

Cuadro 63. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	6.547	6.771	7.017	7.261	7.503
Costo Promedio	3.659	3.785	3.922	4.059	4.194
Punto de equilibrio ER Sin Financiación	19.619	20.432	20.754	21.169	21.575
Punto de equilibrio ER Con Financiación	20.725	21.324	21.503	21.365	21.749

Fuente: Las autoras

5.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los instrumentos evaluados son la TIR, el VPN y la B/C. Para el análisis las variables afectadas son el margen de utilidad que se disminuye al 55% y el porcentaje de crecimiento en unidades disminuye al 2,5%.

5.14.1 Flujo de caja sin financiación

Al disminuir el margen de utilidad, el Valor Presente Neto (VPN) es negativo quedando en (-$33.595.108,) lo que indica que no se cubre el valor de la inversión inicial del proyecto y por lo tanto por cada peso que se invierte sólo se cubre $0,13. La Tasa Interna de Retorno (TIR) también pasa a ser negativa quedando en (-39,90%).

Al disminuir el incremento en unidades, el proyecto sigue siendo viable, aunque los resultados son más bajos que los del escenario real. El VPN queda en $18.326.504, la TIR en 47,28% y por cada peso invertido se ganaría $0,62.

5.14.2 Flujo de caja con financiación

En este caso, al disminuir el margen de utilidad, el Valor Presente Neto pasa a ser negativo y no se logra recuperar siquiera un peso de la inversión, lo que quiere decir que el proyecto no es viable.

Al disminuir el incremento en unidades, el Valor Presente Neto (VPN) pasa a ser de $20.007.064, la Tasa Interna de Retorno, sigue estando por encima del costo de oportunidad y por cada peso invertido se recupera $1,12. En este caso el proyecto es viable.

Cuadro 64. Análisis de sensibilidad

	PROYECTO REAL		MARGEN DISMINUYE A 55%		DISMINUCIÓN EN UNIDADES A 2,5%	
VARIABLE	FCSF	FCCF	FCSF	FCCF	FCSF	FCCF
VPN ($)	24.740.433	26.420.993	(33.595.108)	(33.177.955)	18.326.504	20.007.064
TIR (%)	53,76%	75,22%	(39,90%)	#¡NUM!	47,28%	66,63%
B/C (veces)	1,83	2,48	(0,13)	(0,86)	1,62	2,12

Fuente: Las autoras

6. CONCLUSIONES

Se cumplió con el objetivo general planteado en el trabajo, ya que se logró validar y se aplicó sistemáticamente una metodología que permitiera analizar la viabilidad de crear una empresa de producción y comercialización de cupcakes en la comuna 17 de la ciudad de Cali.

El estudio de mercado permitió identificar los gustos y preferencias de los clientes en cuanto al tipo de producto que va a ofrecer la empresa, así como determinar el mercado objetivo en 13.069 personas de estratos 4, 5 y 6 de la comuna 17. En el estudio de mercado se recopilaron datos que fueron de ayuda para el desarrollo de estrategias de precio, promoción, distribución y ventas, con la recolección de los datos de la encuesta aplicada.

El estudio técnico determinó las cantidades necesarias de materia prima que se debe comprar con el fin de poder elaborar las cantidades de cupcakes que se proyectaron vender en cada mes. Así mismo, la maquinaria y equipos requeridos para su elaboración y a su vez para el funcionamiento interno de la empresa.

Por su parte, el estudio organizacional y legal determinó los procesos administrativos estratégicos; la estructura organizacional de la empresa; los perfiles, objetivos y funciones de cada uno de los cargos que se necesitarán para iniciar la actividad comercial, así como la legislación que la rige como empresa productora de alimentos.

El estudio financiero da como resultado la viabilidad económica y financiera del proyecto. 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 puede concluir que el proyecto es rentable. En el escenario sin financiación el proyecto arroja un VPN de $24.740.433, con una tasa de retorno del 53,76% y una relación Beneficio/Costo de $0,83 de utilidad por cada peso de la inversión. En el escenario con financiación, los resultados aumentan a

pesar que el 40% de la inversión es financiado; para este caso el VPN es de $26.420.993, la TIR es de 75,22%, por encima de tasa mínima de retorno y la relación Beneficio/Costo es de 2,48; es decir, $1,48 de utilidad por cada peso de inversión. Finalmente, se puede decir que el proyecto en 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. Esto obliga a mantener y mejorar las estrategias para lograr un crecimiento permanente del mercado, que se puede lograr con productos de alta calidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Bogotá. (2008, diciembre 5). Ley 1258 de 2008, Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130

Alcaldía de Bogotá. (2010, diciembre 29). Ley 1429 de 2010, Declara EXEQUIBLE por la corte constitucional mediante sentencia C-686 de 2011. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060

Alcaldía de Santiago de Cali. (2010). Plan de ordenamiento territorial de Santiago de Cali. Recuperado a partir de http://www.cali.gov.co/publico2/pot/documentos/documentosoporte.pdf

Alcaldía de Santiago de Cali. (2012, diciembre 3). Cali en cifras 2011. Recuperado a partir de http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_2011_pub

Alvarez, C. E. M. (1990). *Metodologia: guia para elaborar diseños de investigacion en ciencias economicas, contables y administrativas*. McGraw-Hill.

Anaya, H. O. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. U. Externado de Colombia.

Binding, U. (s. f.). *Codigo sustantivo del trabajo ; y Codigo procesal del trabajo: Con notas, concordancias, jurisprudencia y normas legales complementarias* (15. ed., actualizada edition.). Bogotá, Colombia: Editorial Temis.

Castro, J. N. J. (2005). *Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.

Coldeportes. (2012). Cali. Recuperado a partir de http://paranacionales.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=28

Consejo Santiago de Cali. (1987, junio). Acuerdos de 1987. Recuperado a partir de http://www.concejodecali.gov.co/documentos.php?id=59

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Dávila, E. L. G., & Delgado, L. del C. C. (1996). *Contabilidad 2000*. McGraw-Hill.

Descals, A. M. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Editorial UOC.

DIAN. (2013, abril 28). Decreto 0862, Por medio del cual se reglamenta parcialmente la ley 1607 de 2012. Recuperado a partir de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2013/Decretos/Decreto_0862_26_Abril_2013.pdf

Diaz, Vargas, M. C. (2010, noviembre). Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector postres. Recuperado a partir de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3305/Fasc%C3%ADculo82.pdf?sequence=1&isAllowed=y

España. (2007). *Código comercio y leyes mercantiles*. LA LEY.

Eugenia, M. (2008, enero 25). Historia De Los Postres**********. *EL FOGON DIGITAL*. Recuperado a partir de http://elfogondigital.blogspot.com/2008/01/historia-de-los-postres.html

Fontur. (2003, abril 11). Norma Técnica NTS-USNA sectorial colombiana 006. Recuperado a partir de http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTS_USNA006.pdf

Fontur. (2005, julio 22). Norma Técnica NTS-USNA sectorial colombiana 007. Recuperado a partir de http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf

Gallego, C. F., Isern, M. T. I., & Segura, A. M. P. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.

Grupo Bancolombia. (2014, marzo 6). Tabla Macroeconómicos Proyectados. Recuperado a partir de http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30708/20140306150250148.pdf

Gutiérrez, J. A. T., Acebrón, L. B., & Casielles, R. V. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Editorial Paraninfo.

Horneando. (2014, enero 14). Optimo pronostico para el sector panificador colombiano. Recuperado a partir de http://revistahorneando.com/herramientas-h/item/optimo-pronostico-para-el-sector-colombiano#_ftn1

INVIMA. (2002, enero 18). Decreto Número 60 de 2002, Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Analisis de peligros y puntos de control critico - Haccp en las fabricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. Recuperado a partir de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_60_2002.pdf

INVIMA. (2005, noviembre 28). Decreto No. 4444 de 2005, Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. Recuperado a partir de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_4444_2005.pdf

Konz, S., & Zazueta, L. C. E. (2012). *Diseño de instalaciones industriales / Facility Design* (Tra edition.). México, D.F. etc.: Editorial Limusa S.A. De C.V.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Londoño, G. A. (2005). *Estructura económica colombiana*. McGraw Hill.

Majaro, S. (1996). *La esencia de la mercadotecnia*. Prentice Hall.

Ministerio de Educación. (1990, diciembre 13). Ley 43 de 1990, Por la cual se adiciina la ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de contador público

y se dictan otras disposiciones. Recuperado a partir de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf

Municipal, C. D. A. de P., & Universidad Icesi, C. de I. en E. y F. (2007). *Una mirada descriptiva a las comunas de Cali*. Universidad Icesi. Recuperado a partir de http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/65107

Paperback. (2005). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* (7a ED edition.). Mxico, D.F.: McGraw-Hill Companies.

Paperback. (2007). *Administración de recursos humanos, 8th Edition* (8th edition.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Paperback. (2009). *Gestión del Talento Humano* (unknown edition.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compa$¡a Editorial Continental.

Revista La Barra. (2007). A la postre, *25*, 133.

Riggs, J. L. (2001). *Sistemas de producción: planeación, análisis y control*. Limusa.

Robbins, S. P., & Cenzo, D. A. D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

Secretaria Senado. (1979, enero 24). Ley 9 de 1979, por haber salido publicada incompleta en la edición número 35.193 del día lunes 5 de febrero de 1979, se inserta debidamente corregida la ley 9 de 1979 en la presente edición. Recuperado a partir de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

Servinformación. (2012). Infocomercio 2011, el censo «top» de Colombia. Recuperado a partir de http://servinformacion.com/?q=noticias/infocomercio-2011-el-censo-%E2%80%98top%E2%80%99-de-colombia-0

Tamayo, M. T. y. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Velasquez, Restrepo, C. A. (2012). La sociedad por acciones simplificada. Recuperado a partir de http://carlosvelasquezasociados.com/SAS.pdf

Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.

8. ANEXO

A continuación se muestra la estructura de la encuesta que se aplicará.

Habitantes de la comuna 17

Somos estudiantes de la Fundación Universitaria Católica y estamos realizando una investigación de mercado en el sector, solicitamos de manera cordial, el diligenciamiento de la presente encuesta, su participación es de vital importancia.

Nombre Completo: _____

Género: M___ F___

Edad comprendida: 20 - 30 _____ 31 - 60 _____

1. ¿Le gusta consumir postres o pasteles?

   SI____ NO____

2. ¿Cuánto de sus ingresos destina mensualmente en este tipo de productos?
   a. Más de $20.000
   b. Entre $15.001 y $20.000
   c. Entre $10.001 y $15.000
   d. Entre $5.000 y $10.000

3. ¿En qué ocasiones compras pasteles?
   a. Cumpleaños
   b. Días festivos
   c. Ocasiones especiales
   d. Para obsequiar a otra persona

4. ¿Hay alguna pastelería cerca de casa?

   SI____ NO____

5. ¿Qué sabor le gusta más?
   a. Chocolate
   b. Crema
   c. Frutas
   d. Pastillaje

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pastel personalizado?
   a. Entre $12.001 y $15.000
   b. Entre $10.001 y $12.000
   c. Entre $5.001 y $10.000
   d. Menos de $5.000

7. ¿Conoce los cupcakes?

   SI____ NO____

8. ¿Con qué frecuencia consume usted Cupcakes?
   a. Una vez por semana
   b. Dos veces al mes
   c. Solo en ocasiones especiales