

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LUFFA
CILINDRICA Y PRODUCTOS DERIVADOS EN EL MUNICIPIO DE GINEBRA
VALLE**

MAURICIO SAAVEDRA REYES

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2014

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LUFFA
CILINDRICA Y PRODUCTOS DERIVADOS EN EL MUNICIPIO DE GINEBRA
VALLE**

MAURICIO SAAVEDRA REYES

**Trabajo de grado presentado en la modalidad
de creación de empresas para optar al título de administrador de empresas**

DIRECTOR

FRED DAVINSON CONTRERAS PALACIOS Msc.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Agosto de 2014

Agradecimientos

Deseo agradecer a todas las personas que me han apoyado constantemente durante mi formación profesional en la Universidad del Valle; siendo preciso debo darle gran mérito a mi querida madre Fanny Reyes y a mi hermana María Virginia Saavedra Reyes, quienes me enseñaron que el amor, la honestidad y el respeto son pilares fundamentales en la vida; a mi hermosa novia María Juliana Núñez quien con su paciencia y comprensión logro darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi Director de Trabajo de Grado Fred Davinson Contreras Palacios quien con gran paciencia y sabiduría me brindo su guía constante para obtener los resultados deseados, corrigiendo cada una de las falencias y enseñándome la realidad de las prácticas administrativas de nuestro país. A la querida Facultad de Ciencias de la Administración, quien me acogió de la mejor manera posible para formar profesionalmente e integralmente a favor de las organizaciones, a todos los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias como uno de los regalos más preciados que cualquier profesional puede desear.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	13
RESUMEN EJECUTIVO	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	23
4.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	24
4.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 Teoría de emprendimiento	25
5.1.2 Teoría de creación de empresas	26
5.1.3 Teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter	27
5.2 MARCO CONCEPTUAL	29
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	30
6.1 ENTORNO ECONÓMICO	30

6.2	ENTORNO DEMOGRÁFICO	32
6.3	ENTORNO SOCIAL	34
6.4	ENTORNO CULTURAL	36
6.5	ENTORNO AMBIENTAL	38
7.	ANÁLISIS DEL SECTOR	41
7.	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA	41
7.2	RIVALIDAD Y COMPETIDORES ACTUALES	42
7.3	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	42
7.4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	42
7.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	43
7.6	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	43
7.7	BARRERAS DE ENTRADA	43
8.	ANÁLISIS DE MERCADO	44
8.1	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD	44
8.1.1	Identificación y descripción del sector	44
8.2	IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO GLOBAL Y OBJETIVO	44
8.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
8.3.1	Objetivo	45
8.3.2	Tipo de investigación	45
8.3.3	Fuentes y técnicas de recolección de datos	45
8.3.4	Calculo del tamaño de la muestra	46
8.3.5	Resultado de la investigación	47
8.3.6	Proyección de ventas	53
8.4	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	58
8.5	PLAN DE MERCADEO	60

8.5.1	Concepto del producto	60
8.5.2	Estrategias de precio	60
8.5.3	Estrategias de promoción	60
8.5.4	Estrategias de distribución	61
8.5.5	Estrategias de comunicación	61
9.	ANÁLISIS TÉCNICO	62
9.1	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	62
9.2	DIAGRAMA DE FLUJO	65
9.3	PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS	68
9.4	PRESUPUESTO TÉCNICO	71
10.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	74
10.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	74
10.1.1	Misión, visión y valores corporativos	74
10.1.2	Objetivos, metas e indicadores	75
10.1.3	Políticas de calidad	75
10.2	LOGO Y ESLOGAN	76
10.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
10.3.1	Organigrama	77
10.4	MANUAL DE FUNCIONES	77
10.5	ASPECTOS LEGALES	80
10.5.1	Constitución legal de la empresa	80
10.5.2	Gastos de constitución	81
10.6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DOFA	82
10.6.1	Matriz de evaluación factores externos M.E.F.E	82
10.6.2	Matriz de evaluación factores internos M.E.F.I	83

10.6.3 Matriz DOFA	85
10.7 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO	86
11. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO	87
11.1 ANÁLISIS FINANCIERO	87
11.1.1 Políticas	87
11.1.2 Fuentes de financiación	87
11.1.3 Inversión inicial	88
11.1.4 Financiación del proyecto	89
11.1.5 Amortización del crédito	90
11.1.6 Presupuesto de costos	91
11.1.7 Presupuesto de ingresos	93
11.1.8 Análisis de costos – punto de equilibrio	94
11.1.9 Impuestos	95
11.1.9.1 IVA (impuesto al valor agregado)	95
11.1.9.2 ICA (impuesto de industria y comercio)	98
11.1.9.3 Retefuente	98
11.1.10 Presupuesto gastos de personal	99
11.1.11 Presupuesto otros gastos	101
11.1.12 Estado de resultados	104
11.1.13 Flujo de caja	106
11.1.14 Balance general	109
11.1.15 Análisis horizontal	110
11.1.15.1 Análisis horizontal del estado de resultados	110
11.1.15.2 Análisis horizontal del balance general	111

11.1.16 Análisis vertical	115
11.1.16.1 Análisis vertical del estado de resultados	115
11.1.16.2 Análisis vertical del balance general	117
11.1.17 Indicadores financieros	119
11.2. INDICADORES ECONÓMICOS	121
12. IMPACTO DEL PROYECTO	123
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128

LISTA DE TABLAS

	pág.
TABLA 1: Análisis de variables entorno económico	31
TABLA 2: Listado de variables entorno económico	31
TABLA 3: Análisis de variables entorno demográfico	33
TABLA 4: Listado de variables entorno demográfico	33
TABLA 5: Análisis de variables entorno social	35
TABLA 6: Listado de variables entorno social	35
TABLA 7: Análisis de variables entorno cultural	37
TABLA 8: Listado de variables entorno cultural	37
TABLA 9: Análisis de variables entorno ambiental	39
TABLA 10: Listado de variables entorno ambiental	40
TABLA 11: Demanda del mercado	54
TABLA 12: Demanda por producto	54
TABLA 13: Oferta de la empresa	55
TABLA 14: Oferta de la empresa y demanda del mercado	55
TABLA 15: Proyección de ventas mensual primer semestre año 1	57
TABLA 16: Proyección de ventas mensual segundo semestre año 1	57
TABLA 17: Proyección de ventas anual	57
TABLA 18: Matriz de perfil competitivo	59
TABLA 19: Ficha técnica	62
TABLA 20: Herramientas planta agrícola	71
TABLA 21: Herramientas planta confección	71
TABLA 22: Presupuesto técnico mensual agrícola	72
TABLA 23: Presupuesto técnico de confección por unida	73
TABLA 24: Gastos de constitución	81
TABLA 25: Matriz DOFA	82
TABLA 26: Matriz M.E.F.E	83
TABLA 27: Matriz M.E.F.I	84
TABLA 28: Presupuesto administrativo mensual	86
Tabla 29: Fuentes de financiación	87
Tabla 30: Inversión inicial fija	88
Tabla 31: Financiación del proyecto	90
Tabla 32: Amortización del crédito bancario	90
Tabla 33: Número de los clientes por producto primer semestre año 1	91
Tabla 34: Número de los clientes por producto segundo semestre año 1	91

Tabla 35: Número de clientes por producto año 1, 2 y 3	91
Tabla 36: Costo de producción por unidad	92
Tabla 37: Costos de materias primas por producto primer semestre año 1	92
Tabla 38: Costos de materias primas por producto segundo semestre año 1	92
Tabla 39: Costos de materias primas por producto año 1, 2 y 3	93
Tabla 40: Precio por unidad de producto	93
Tabla 41: Ingreso por producto primer semestre año 1	93
Tabla 42: Ingreso por producto segundo semestre año 1	93
Tabla 43: Presupuesto de Ingresos año 1,2 y 3	94
Tabla 44: Análisis de costos	94
Tabla 45: Impuesto al valor agregado generado primer semestre año 1	96
Tabla 46: Impuesto al valor agregado generado segundo semestre año 1	96
Tabla 47: Pago Iva	97
Tabla 48: Impuesto al valor agregado generado en los años 1,2 y 3	97
Tabla 49: Pago ICA según ingresos año 1, 2 y 3	98
Tabla 50: Retención en la fuente primer semestre año 1	98
Tabla 51: Retención en la fuente segundo semestre año 1	98
Tabla 52: Total retención en la fuente año 1,2 y 3 según las categorías de productos	99
Tabla 53: Presupuesto de personal	99
Tabla 54: Presupuesto de personal año 1,2 y 3	100
Tabla 55: Presupuesto de otros gastos primer semestre año 1	101
Tabla 56: Presupuesto de otros gastos segundo semestre año 1	102
Tabla 57: Presupuesto de otros gastos año 1, 2 y 3	103
Tabla 58: Estado de resultados año 1, 2 y 3	104
Tabla 59: Flujo de caja primer semestre año 1	105
Tabla 60: Flujo de caja segundo semestre año 1	107
Tabla 61: Flujo de caja año 1, 2 y 3	108
Tabla 62: Balance general	109
Tabla 63: Análisis horizontal del estado de resultados año 1- año 2	110
Tabla 64: Análisis horizontal del estado de resultados año 2- año 3	111
Tabla 65: Análisis horizontal balance general año 1 con respecto al año 2	111
Tabla 66: Análisis horizontal balance general año 2 con respecto al año 3	113
Tabla 67: Análisis vertical del estado de resultados año 1, 2 y 3	115
Tabla 68: Análisis vertical del balance general año 1, 2 y 3	117
Tabla 69: Indicadores financieros	119
Tabla 70: Indicadores económicos	121

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
GRAFICO 1: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	28
GRAFICO 2: Estructura de la población según sexo y grupos de edad de Ginebra 2005	32
GRAFICA 3: Valoración mercado mundial con potencial para ser abastecido con productos de Biocomercio	39
GRAFICA 4: Experiencia previa de consumo	47
GRAFICA 5: Preferencia de consumo	48
GRAFICA 6: Opciones de mercado	48
GRAFICA 7: Posicionamiento de marcas	49
GRAFICA 8: Sitios de compra	50
GRAFICA 9: Preferencias de materiales	50
GRAFICA 10: Preferencias sociales	51
GRAFICA 11: Frecuencia de compra	52
GRAFICA 12: Requerimientos del cliente	53
GRAFICA 13: Diagrama de flujo	67
GRAFICA 14: Emparrado vista superior	68
GRAFICA 15: Emparrado vista lateral	68
GRAFICO 16: Plano planta agrícola	69
GRAFICA 17: Plano planta de confección	70
GRAFICA 18: Logo	76
GRAFICA 19: Organigrama	77

INTRODUCCIÓN

En la economía colombiana ha venido tomando cada vez más relevancia la creación de pequeñas y medianas empresas, hasta el punto que las políticas gubernamentales han sido renovadas con el fin de traer beneficios e incentivar la creación de nuevas empresas. Estas políticas van desde apoyos económicos hasta incentivos tributarios entre otros. La empresa privada también ha acrecentado los esfuerzos y recursos para el apoyo y mejoramiento de la dinámica económica por medio de ayudas para la creación de pymes.

Una nueva cultura de emprendimiento es promulgada desde los diferentes entes educativos, logrando generar valiosas ideas y que los emprendedores tomen sus proyectos como formas de vida en un entorno cada vez con mayores dificultades en la inserción laboral, logrando con esto, no generar más desempleo sino por el contrario crear fuentes de empleo con buenas condiciones laborales.

Aprovechando los adelantos y el interés por el emprendimiento que se ha generado en la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle se ha desarrollado esta investigación con el fin de acercar el proyecto al entorno y a la realidad conociendo mejor el mercado y los requerimientos.

El consumo de productos derivados de luffa para el aseo personal y cuidado de la salud ha aumentado principalmente en las ciudades capitales de Colombia, en respuesta a esta demanda los productores de este tipo de bienes han aumentado la producción. El aumento en la demanda se explica debido a los cambios en los hábitos de consumo de las personas que se orientan en la selección de bienes de origen natural y que no generen residuos contaminantes para el medio ambiente.

El biocomercio se ha fortalecido mundialmente ya que el interés por el consumo de productos que respeten la naturaleza, no generen desechos contaminantes y sean biodegradables, ha generado oportunidades a las fibras de origen vegetal como la luffa cilíndrica, su gran cantidad de usos y beneficios a la conservación de los recursos naturales favorecen su demanda.

La Luffa hace parte de los productos de origen natural que han sido denominados productos verdes. Consecuente con ello, entre otros objetivos, este proyecto busca, además de su producción, pretende contribuir a la educación en la conservación de los recursos naturales y el respeto del medio ambiente.

Entre otros de los objetivos del proyecto está en generar empleos en el sector agrícola del municipio de Ginebra. Esto gracias a que el cultivo del estropajo requiere gran cantidad de personas. Y por último, con este cultivo se pretende

diversificar los cultivos en el municipio buscando con ello la conservación de la biodiversidad.

Por todo lo anterior, se ha realizado un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de luffa cilíndrica o estropajo y sus productos derivados en el municipio de Ginebra Valle del Cauca. A continuación se describe los componentes de éste.

El estudio de mercado permitirá conocer mejor los clientes objetivo, los productos existentes en el mercado de otras compañías y cuáles son los bienes sustitutos existentes, de igual forma conocer los competidores con el fin de analizar y buscar las debilidades y fortalezas reflejadas en los productos de la empresa.

El análisis de la producción permite conocer los requerimientos y los insumos necesarios para la producción, en qué medida y cuáles son los posibles costos de estos, de igual forma el análisis financiero permitirá conocer las márgenes de rentabilidad del proyecto, que porcentaje es conseguido con financiamiento y el porcentaje de apalancamiento, también conocer la liquidez de la empresa.

De esta manera se puede determinar la viabilidad comercial, técnica, económica, financiera, legal, ambiental y jurídica para la creación y puesta en marcha de la empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

Con la puesta en marcha de Valle Natural, se busca producir luffa cilíndrica o estropajo, también desarrollar productos derivados de estos, generando valor agregado a los mismos, especialmente bienes de aseo y cuidado personal, ya que estos cuentan con un buen mercado y una demanda favorable para la elaboración de los mismos.

El área con la que cuenta la empresa es aproximadamente de una hectárea y se considera que en cada hectárea se puede sembrar alrededor de 1.100 plantas de estropajo de manera exclusiva obteniendo aproximadamente 15 frutos por planta, esto equivale a 16.500 estropajos por hectárea, aunque se tiene un porcentaje de pérdida en producción del 10%.

La tipología o el tipo de estudio que se plantea en esta investigación, son de carácter descriptivo, ya que esta brinda las herramientas adecuadas en la consecución de los objetivos planteados y también logra sustentar debidamente los resultados obtenidos en el progreso de la investigación.

La empresa buscará llegar al mercado por medio de las grandes superficies o almacenes de cadena, aprovechando la gran afluencia de personas se busca llegar a un mayor número de clientes, aprovechando la creciente demanda y los buenos precios del mercado.

El valor total de la inversión del proyecto es \$ 45.795.339, del cual el 66% corresponde al aporte del emprendedor el 34% restante (\$ 15.591.193), será financiado por una entidad bancaria.

Debido a los gastos presentados en el año 1, se obtiene una utilidad antes de impuestos de \$ 27.599.061; pero con el incremento anual de los ingresos se logra adquirir una utilidad antes de impuestos para el año 3 de \$ 29.876.673.

Se busca un impacto social positivo con la generación de empleo a familias campesinas, y la inclusión de pequeños productores de estropajo a la compañía, permitiéndoles mejorar sus ingresos al vender sus productos directamente logrando un mejor precio.

El interés de este proyecto por el implemento de tecnología y buenas prácticas agrícolas en el cultivo, servirá como punto de partida para que otros productores de la zona lo tomen como un ejemplo a seguir. De esta manera se contribuye al desarrollo del sector agroindustrial de la zona.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La luffa cilíndrica o estropajo ha venido tomando relevancia en los mercados internacionales, gracias a la calidad de su fibra de origen vegetal y a la gran cantidad de productos y usos que tiene, entre ellos podemos mencionar suelas para zapatillas o sandalias, rellenos para las industrias automotriz (relleno de asientos), mobiliaria (relleno de muebles) y textil, base para cierta variedad de papel, filtros para piscinas, filtros para agua y aceite; en Norte América y Japón es considerada como excelente filtro en calderas de buques, locomotoras, bodegas, destilerías y diversas maquinarias, amortiguadores de ruido y en grandes fábricas con equipos a vapor.

También se utiliza para la elaboración de artículos de artesanía y floristería; como pulidor, para producir cartón, como aislante, y hasta para la salud e higiene personal en forma de esponja de baño, ya que al frotar la piel con la fibra ésta actúa como exfoliante y permite no solo su limpieza sino la reactivación de la sangre, e incluso se ha mencionado que puede reducir la celulitis¹.

En Colombia el uso principal es como esponja de baño, esto concibe grandes beneficios para el cuerpo y la salud, también se usa como exfoliador en la piel y se han identificado ventajas como²:

- Remover las células muertas, brindando una limpieza profunda
- Controlar el Acné y exceso de grasa
- Ayudar a evitar la celulitis
- Como relajante muscular
- No deja residuos nocivos para el organismo
- Es recomendado por dermatólogos para el cuidado de la piel

En las últimas décadas y con un creciente esfuerzo de los países y las industrias por realizar procesos y productos que sean más limpios y amigables con el medio ambiente y a su vez generen menos residuos contaminantes, han hecho que el mercado de productos biodegradables y de origen vegetal sean más apetecidos, logrando así recibir más atención por parte de gobiernos y organizaciones internacionales.

En Colombia se ha creado el instituto Alexander von Humboldt, que se ha encargado de promover el Biocomercio, a través de programas de ayuda a empresarios y comunidades dedicadas a la producción de bienes y/o servicios

¹ Díaz J, A., Ávila L. M. 2002 Sondeo del mercado mundial de Estropajo (*Luffa cilíndrica*) Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, Bogotá, Colombia. 17 pp

² Tomado de www.loofahstore.com

amigables con la biodiversidad, también lleva a cabo investigaciones para promover los productos verdes, estudios y análisis de mercados internacionales, con el fin de facilitar la incursión de los empresarios del biocomercio a otros países, actualmente el biocomercio sostenible se centra en cuatro grupos³:

- Turismo basado en naturaleza - Ecoturismo
- Productos maderables
- Productos naturales no maderables
- Sistemas agropecuarios que contribuyan a la conservación

En este contexto el proyecto busca contribuir con los ecosistemas y la biodiversidad, ya que explora la producción de bienes sustitutos que sean biodegradables y que hayan sido elaborados con materia prima auto sostenible y no contaminante, también busca generar beneficios sociales, ya que la siembra y producción del estropajo requiere mano de obra para la siembra, recolección y lavado, generando empleo a campesinos y mejorando las condiciones de pequeños agricultores.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cuál es el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de luffa cilíndrica y productos derivados en el municipio de Ginebra Valle?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué concepto y que teorías guían el desarrollo de este proyecto?
- ¿Cuáles son las principales características del entorno económico, político y social del país y cómo influirá en el proyecto?

Aspectos de mercadeo

- ¿Cuál es el tamaño del mercado y donde se encuentra ubicado?
- ¿Cuáles son las necesidades del mercado y cuáles sus hábitos de consumo?
- ¿Cuáles empresas comercializan o producen el mismo tipo de producto o cuales ofrecen un que lo pueda sustituir?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del producto?
- ¿Cuáles son las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución y costos) que se van a seguir?

³Tomado de www.humboldt.org.co/biocomercio

- ¿Cuál es el plan de venta y plan de consumo que se ejecutará en la empresa?
- De acuerdo a las perspectivas del mercado objetivo y los productos que se ofrecen ¿Qué ventas se pueden proyectar para los próximos 3 años de funcionamiento?

Aspecto técnico

- ¿Cuáles son las especificaciones técnicas para la producción de dicho establecimiento?
- ¿Cuál es la descripción técnica de cada producto a distribuir, en cuanto a diseño, tamaño, color, empaque y embalaje?
- ¿Cuál es el diagrama de flujo de los procesos de la empresa?
- ¿Qué requerimientos hay en cuanto la tecnología, mano de obra, distribución, transporte, bodegaje, materia prima e insumos?
- ¿Qué tipo de control se va a ejercer para medir la calidad del producto que se va a ofrecer?

Aspectos administrativos

- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa?, (Misión, Visión, Valores y principios)
- ¿Cuál será el diagnóstico D.O.F.A. del negocio?
- ¿Cuál será la estructura organizacional de la empresa, que tipo de contratos se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos?

Aspectos legales

- ¿Qué tipo de sociedad se va a constituir y por qué?
- ¿Qué trámites legales especiales se requieren para la constitución de la empresa?

Aspectos económicos

- ¿Qué monto de inversión se requiere para iniciar este proyecto? Y ¿Cuáles serían los medios o las entidades que lo financien?
- ¿Cuáles son los costos fijos, variables, y mixtos a manejar?
- ¿Cuál es el capital que se necesita durante los 3 años iniciales del proyecto?
- ¿Cuál es el margen de contribución unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos permitirán llegar al punto de equilibrio?
- Con base a lo anterior ¿Cuál es el presupuesto de ingresos esperado?

Aspecto financiero

- ¿Cuál es el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento proyectado?
- ¿Cuáles son las proyecciones de los balances, estados de resultados y flujos de caja en el proyecto?
- Con base en la información recolectada en los estados financieros proyectados:
- ¿Qué indicadores demuestran la viabilidad o no del proyecto?
- ¿Cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista? Ya sabiendo esto ¿Es factible el negocio?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de negocio que hace viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa dedicada a la producción y comercialización de luffa cilíndrica y productos derivados en el municipio de Ginebra Valle.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar qué conceptos y que teorías guían el desarrollo de este proyecto.
- Identificar Cuáles son las principales características del entorno económico, político y social del país y cómo influirá en el proyecto.

Aspectos de mercadeo

- Identificar cuáles son las necesidades del mercado y cuáles sus hábitos de consumo.
- Determinar cuál es el tamaño del mercado y donde se encuentra ubicado.
- Identificar cuáles empresas comercializan o producen el mismo tipo de producto o cuales ofrecen un que lo pueda sustituir.
- Identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades del producto.
- Definir cuáles son las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución y costos) que se van a seguir.
- Determinar cuál es el plan de venta y plan de consumo que se ejecutará en la empresa.
- De acuerdo a las perspectivas del mercado objetivo y los productos que se ofrecen, determinar las ventas que se pueden proyectar para los próximos 3 años de funcionamiento.

Aspecto técnico

- Identificar cuáles son las especificaciones técnicas para la producción de dicho establecimiento.
- Determinar cuál es la descripción técnica de cada producto a distribuir, en cuanto a diseño, tamaño, color, empaque y embalaje.
- Determinar cuál es el diagrama de flujo de los procesos de la empresa.
- Identificar qué requerimientos hay en cuanto la tecnología, mano de obra, distribución, transporte, bodegaje, materia prima e insumos.
- Determinar qué tipo de control se va a ejercer para medir la calidad del producto que se va a ofrecer.

Aspectos administrativos

- Definir cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa?, (Misión, Visión, Valores y principios).
- Determinar cuál será el diagnostico DOFA del negocio.
- Determinar cuál será la estructura organizacional de la empresa, que tipo de contratos se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos.

Aspectos legales

- Identificar qué tipo de sociedad se va a constituir y por qué.
- Identificar qué trámites legales especiales se requieren para la constitución de la empresa.

Aspectos económicos

- Identificar qué monto de inversión se requiere para iniciar este proyecto Y cuáles serían los medios o las entidades que lo financien.
- Determinar cuáles son los costos fijos, variables, y mixtos a manejar.
- Determinar cuál es el capital que se necesita durante los 3 años iniciales del proyecto.
- Determinar cuál es el margen de contribución unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos permitirán llegar al punto de equilibrio.
- Con base a lo anterior, determinar cuál es el presupuesto de ingresos esperado.

Aspecto financiero

- Determinar cuál es el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento (proyectados).
- Determinar cuáles son las proyecciones de los balances, estados de resultados y flujos de caja del proyecto.
- Con base en la información recolectada en los estados financieros proyectados:
- Determinar qué indicadores demuestran la viabilidad del proyecto.
- Determinar cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista.
- Determinar si es factible el negocio o no.

3. JUSTIFICACIÓN

Académica

En la realización de este plan de empresa el autor aplica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, afianzando y poniendo en práctica las diferentes teorías y conceptos vistos durante el periodo universitario.

Social

Con la consecución y puesta en marcha de este proyecto se obtendrán grandes beneficios sociales, en especial en la zona agrícola. Entre ellos generar empleo, ya que la producción de luffa o estropajo demanda gran cantidad de mano de obra. Además contribuir a mejorar el ingreso de las familias campesinas y la calidad de vida de los mismos.

Personal

Con la formulación de este proyecto se busca obtener el título de Administrador de empresas de la Universidad del Valle; también lograr hacer de este, un proyecto de vida, buscando los recursos y el apoyo necesario para la puesta en marcha de la empresa; del mismo modo ganar experiencia en la investigación de mercados y conocimiento relacionado con las exigencias, las necesidades de los clientes y las preferencias de consumo.

Ambiental

La apuesta de este proyecto es producir bienes de consumo que sean amigables con el planeta y no generen residuos contaminantes en los ecosistemas; realizar grandes aportes a los productos biodegradables, especialmente los provenientes de la luffa cilíndrica, siguiendo con las políticas mundiales de biocomercio sostenible.

4. METODOLOGÍA

La metodología la podemos definir como el estudio del buen uso de los métodos, las técnicas y los instrumentos más adaptados para dar cuenta del tema de investigación y así conducir a los objetivos planteados por el investigador⁴. Por ello a continuación presentamos cada uno de los componentes que lo conforman:

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio nos permite dar respuesta a preguntas que tienen que ver con los componentes del problema de investigación. Para ello proponemos para esta investigación los siguientes tipos:

Estudio exploratorio: Para llevar a cabo la investigación se utilizara en primer lugar una investigación exploratoria en el mercado meta donde la empresa va incursionar, para identificar variables directas e indirectas que puedan afectar el desarrollo del proyecto, e igualmente identificar componentes de éxito que se puedan aplicar.

Investigación descriptiva: Este tipo de investigación permite identificar todos los elementos y características posibles del problema de investigación; para poder tener un panorama amplio, y determinar razonablemente la viabilidad y la consecución del proyecto. Se realizara un trabajo de campo en la comunidad a trabajar.

Con este tipo de análisis es posible:

- Establecer características demográficas (Edad, genero, composición por edad, etc)
- Identificar actitudes y conductas de las personas que se encuentran en el estudio realizado (Grupos de interés)
- Establecer comportamientos concretos
- Asociar las variables de investigación.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se realizara en la investigación será deductivo, ya que se parte del análisis de un marco teórico general que se aplica a una situación concreta (en este caso un plan de negocio), recolectando información, analizándola, y llegando a unas conclusiones generales, en este caso sería la viabilidad del proyecto.

⁴ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali, Artes Gráficas del Valle Ltda. (2001). P. 34.

4.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Para realizar el estudio de factibilidad de la empresa que se propone en este trabajo, se utilizaron las siguientes herramientas:

- La matriz integrada de entornos que es una herramienta que sirve para analizar el impacto de variables de cada entorno sobre aspectos relevantes que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
- Una investigación de mercados, la cual determinará si existe o no una demanda que permita poner en marcha el proyecto.
- El análisis de las 5 fuerzas y el diamante competitivo de Michael Porter.
- Análisis financieros, incluyendo flujos de caja, proyecciones financieras, entre otras.

4.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Méndez (1999) son los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información.

En este trabajo investigativo nos apoyaremos en fuentes primarias y secundarias, que permitan dar claridad a temas puntuales, para así llegar a un resultado final con datos viables y confiables. Se tomara en cuenta libros, documentos, escritos, encuestas, entrevistas, periódicos, fuentes de internet, diccionarios, entre otros.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite abordar el tema objeto de investigación, donde se precisa y enfoca la propuesta de investigación, bajo las teorías académicas (en este caso teorías administrativas).

Con el marco teórico se busca orientar la investigación a un análisis de la realidad observada, y contrarrestar con la teoría.

El siguiente marco teórico está sujeto a 3 puntos:

- Teoría del emprendimiento
- Teoría creación de empresas
- Las 5 fuerzas competitivas. (Porter)

5.1.1 Teoría del emprendimiento Según Shumpeter: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”⁵.

Revisando el comportamiento de compra actual del mercado se puede afirmar que el mejor emprendedor, es el que sabe realmente lo que desea el cliente, materializando en productos o servicios innovadores, frescos, que se ajusten a la necesidad del cliente.

⁵ CASTILLO H, Alicia. Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Santiago de Chile: Intec Chile, 1999. P. 5.

El emprendedor es una persona que se arriesga a lo desconocido, pero sabe fijar sus objetivos, y tiene un plan de acción a ejecutar; el emprendedor exitoso hace estudio de mercados, buscando mercados promisorios, y la obtención de recursos para ejecutar el proyecto.

5.1.2 Teoría creación de empresas Según la teoría de Shapero hace énfasis en los factores sociales, culturales, psicológicos y económicos a los que el empresario afronta, como la iniciativa de saber cuál es la oportunidad de negocio y cómo desarrollarla, determinar los recursos y distribuirlos de manera óptima, tener el potencial necesario para tener objetivos claros para la organización, ejecutándola, cumplir con el proceso de toma de decisiones mientras está en funcionamiento y tener la capacidad de afrontar los resultados del negocio⁶.

La oportunidad de crear empresa debe ser contrastada con las fortalezas (experiencias, conocimientos y actitudes) que tenga el emprendedor.

Cuando se descubre una oportunidad de negocio promisorio y se formula una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, analizar con que cuenta y que necesita para desarrollar el plan o ruta del proyecto, debe estar preparado para competir con cualquier empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto.

En la creación de empresas, una vez se identifique las variables en pro y en contra del proyecto, inmediatamente se inicia el desarrollo de la idea de negocio: empezando con la definición de los productos o servicios a ofrecer, y todo esto en función del mercado que vamos a llegar; quienes serán nuestros proveedores, que tecnología vamos a utilizar y quienes son los competidores actuales y posibles aliados estratégicos.

La siguiente etapa es la definición de un modelo de negocio, un marco de acción sobre el que va a funcionar la empresa. Se refiere a aspectos tan importantes como las prácticas productivas y comerciales, la forma de distribución, el mecanismo básico de generación de ingresos.

El modelo de negocio resuelve tres preguntas básicas: ¿quién es el cliente?, ¿cómo se satisfacen sus necesidades? y ¿cómo se logran utilidades y rentabilidad?⁷.

Por eso podemos afirmar que el empresario es una persona holística, con virtudes propias para tomar decisiones asertivas. Desarrolla aptitudes de liderazgo y compromiso social.

⁶VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Colombia: Pearson Education, 2008. P. 84

⁷VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Colombia: Pearson Education, 2008. P. 168-193.

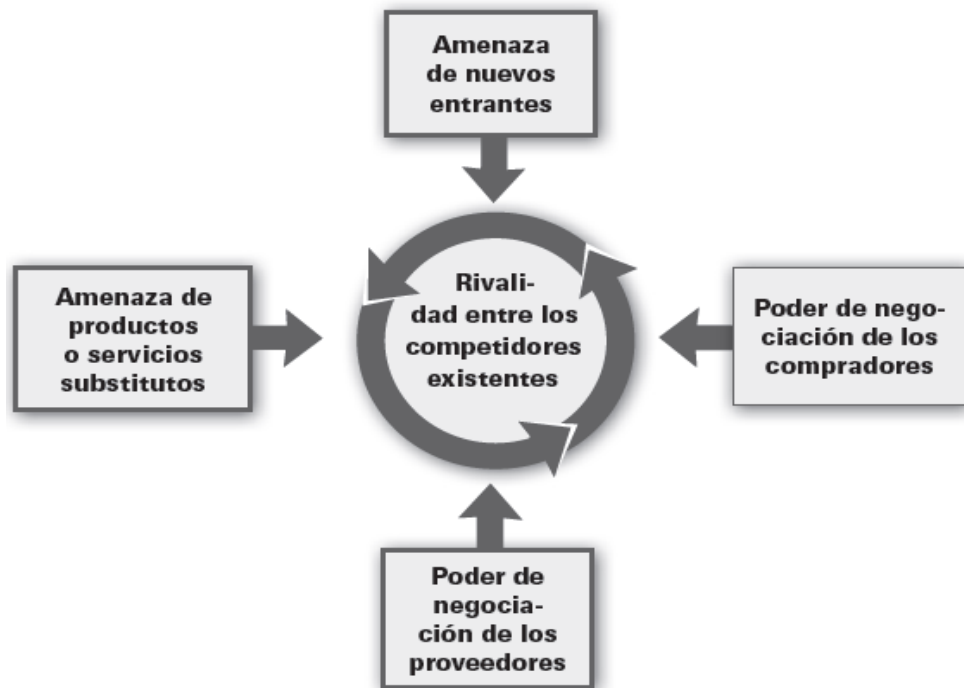
Según Varela (2001) un plan de empresa debe contar con las siguientes etapas:

- I. Resumen ejecutivo
- II. Análisis de la empresa
- III. Análisis del mercado
- IV. Análisis técnico
- V. Análisis administrativo
- VI. Análisis económico
- VII. Análisis financiero
- VIII. Análisis legal y social
- IX. Análisis de riesgos
- X. Evaluación del proyecto

5.1.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter La formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia, esta competencia se encuentra en las fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector⁸. Según la teoría de Porter hay cinco fuerzas específicas en cualquier sector que demande competitividad, y esas fuerzas le dan dinamismo al sector. El emprendedor debe valorar estas cinco fuerzas, ya que de ellas depende el éxito o fracaso en la creación de una empresa.

⁸ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2007. P. 25

GRAFICO 1: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Fuente: Michael Porter, 2007.

Este diagrama comprende cinco fuerzas las cuales son: **Lucha entre los competidores actuales**: el emprendedor se encuentra con la competencia existente, donde han desarrollado constantemente estrategias en busca del posicionamiento, a través de investigación e innovación, satisfaciendo la necesidad del cliente. Cabe resaltar que las necesidades de los clientes son cambiantes, por ende la organización también debe cambiar conforme a esas necesidades del mercado. La segunda fuerza encontramos: **amenaza de nuevos competidores**, cuando entra un nuevo competidor al sector, le da dinamismo a todas las variables, pues trae nuevas estrategias, conocimiento y capacidades que pretende introducir en el mercado, y conseguir unos resultados positivos. Igualmente estos nuevos competidores se enfrentan a unas barreras de entrada como son las economías de escalas, la diferenciación en los productos, la necesidad de capital, las desventajas de costes independientes del tamaño, dificultad de acceso a canales de distribución.

La tercera y cuarta fuerza tiene que ver con: **el poder de negociación de los proveedores y compradores / clientes** esta fuerza influye directamente en el comportamiento de los precios de los productos o servicios de un sector, el empresario debe tener el equilibrio y la confianza con sus proveedores y clientes, para no generar fluctuación en los precios Y como quinta fuerza tenemos: **la amenaza de productos sustitutos**, es imposible evitar la entrada de un nuevo competidor con productos que reemplacen a los actuales en el mercado, lo que si

debe prever la empresa es el mejoramiento continuo de los procesos y los productos terminados, con estrategias e innovación, precios y calidad.

Según el modelo de Porter, la empresa Valle Natural realizara un estudio sobre el sector de las fibras de origen natural en el municipio de Ginebra, su mercado objetivo, sus posibles proveedores, identificar los competidores que estén a nuestro alcance a nivel nacional, regional y su poder de negociación, el análisis de productos sustitutos etcétera.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con el sector al que pertenece este proyecto se ha considerado tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Luffa cilíndrica o estropajo:** El estropajo es una enredadera que consta de una raíz principal y raíces secundarias con una gran cantidad de pelos absorbentes. Los tallos son sólidos cuando jóvenes y huecos al madurar, pueden llegar a medir hasta 15 m de longitud, de características trepadoras y entrenudos de longitud variable. Los frutos en su estado tierno, son suaves y verdes, externamente marcados por líneas longitudinales oscuras. En su interior presentan una red cerrada de fibras, la mayoría son de tres cavidades pero existen de cuatro y cinco, por donde se desprenden y salen las semillas al madurar el fruto⁹.
- **Biodegradable:** Se aplica al producto o sustancia que puede descomponerse en elementos químicos naturales por la acción de los agentes naturales, como el sol, el agua, las bacterias, las plantas o los animales.
- **Biocomercio sostenible:** Según la Corporación Biocomercio Sostenible este se refiere al conjunto de actividades de recolección y producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

⁹ Díaz J, A., Ávila L. M. 2002 Sondeo del mercado mundial de Estropajo (*Luffa cilíndrica*) Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, Bogotá, Colombia. 17 pp

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de los entornos, permite dar bases sólidas al proyecto y conocer mejor el ámbito en el cual se desarrolla, analizar el sector y las variables con mayor relevancia y así evaluar cómo afecta positiva o negativamente la viabilidad de la empresa.

6.1 ENTORNO ECONÓMICO¹⁰

Colombia terminó el 2013 con un balance que podemos calificar como positivo. En efecto, en el tercer trimestre de 2013, la economía creció 5,1%, jalonada por los sectores de la construcción (21,3%), agropecuario (6,6%) y minería (6,1%) y en términos de los componentes de la demanda, por el consumo y la inversión (10,8%). A nivel mundial, el desempeño del PIB en el tercer trimestre de Colombia nos ubica por encima de países como Brasil, Perú, México, Chile, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, entre otros.

En el ámbito internacional no podemos desconocer que ha sido un año de grandes dificultades. El escenario mundial no logra despejarse, los mercados internacionales se caracterizan por una demanda débil y se mantiene un entorno incierto e inestable. En lo sectorial, la industria manufacturera ha sido la actividad más golpeada y así lo reflejan sus resultados más recientes: la producción aún no crece, las ventas aumentan a tasas moderadas y el clima de los negocios apenas empieza a mejorar. A este complejo entorno se sumaron los problemas de contrabando, informalidad y el impacto de los paros nacionales.

El comercio exterior colombiano tampoco ha sido ajeno a estos problemas. La desaceleración de la economía global, el menor crecimiento de los Estados Unidos, el descenso de los precios de las materias primas a nivel mundial, sumado a los altos costos que asumen las empresas para producir en Colombia, han propiciado el lento avance del comercio colombiano en el 2013. En efecto, para los primeros diez meses de 2013 las exportaciones totales colombianas se redujeron -3,5%, de las cuales las manufactureras apenas aumentaron 0,9%.

Para el 2014 el país tiene grandes oportunidades. Los acuerdos comerciales nos abren nuevos mercados. Ahora se deben administrar estos acuerdos y aprovechar las ventajas que trae la internacionalización.

¹⁰ Informe presentado por ANDI, Balance 2013 y perspectivas 2014
www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf

TABLA 1: Análisis de variables entorno económico

VARIABLES	DEFINICION	IMPACTO	ANALISIS	ESTRATEGIA
Revaluación del dólar	Es cuando el dólar pierde valor con respecto a nuestra moneda.	Alto	Esto afecta a los exportadores y beneficia a los importadores	Buscar explorar los tratados comerciales y abrir nuevos mercados
Inversión extranjera	La Inversión extranjera es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero	Alto	La inversión extranjera tiene un aumento, pero hacia el sector minero y de hidrocarburos	Buscar fondos internacionales pero de entidades orientadas al Biocomercio
Mercado financiero	Área de mercados en que se oferta y se demanda dinero, instrumentos de crédito	Alto	El mercado financiero colombiano es estable y se ha fortalecido en los últimos años	Buscar financiamiento con la menor tasa de intereses e inversiones con entidades solidas
Tendencia económica mundial	Estimación de los cambios económicos mundiales	Bajo	La economía mundial está en recuperación después de una profunda crisis, aunque las tendencias son optimistas	Fortalecer el consumo del producto en el mercado nacional

Fuente: elaboración propia

TABLA 2: Listado de variables entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Revaluación del dólar	O				X
Inversión extranjera	O			X	
Mercado financiero	O			X	
Tendencia económica mundial	A		X		

Fuente: elaboración propia

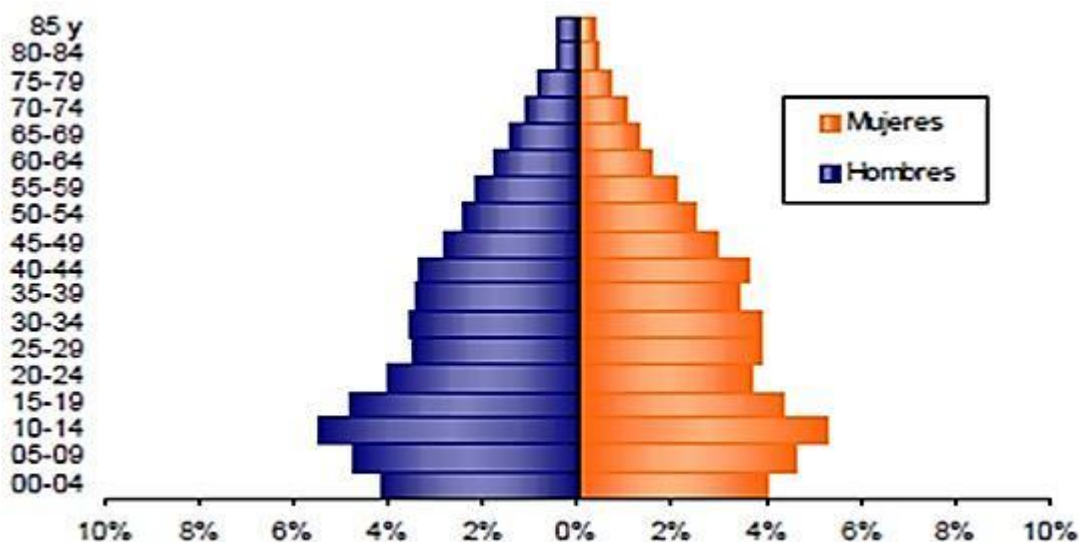
6.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO¹¹

En el análisis del entorno demográfico permite conocer las características de la población tales como tasa de crecimiento, procesos de migración, composición por grupos de edad, género, educación y ocupación, población económicamente activa, etc.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, en datos obtenidos del censo nacional de 2005, en el municipio de Ginebra Valle, donde se ubica la empresa, existe alrededor de 20.857 habitantes según la proyección del DANE y un total de habitantes en el Valle del Cauca de 4'052.535, esta última cifra representa el 9.6% de la población en Colombia.

La estructura de la población de Ginebra por grupo de edades está compuesta de la siguiente manera:

GRAFICO 2: Estructura de la población según sexo y grupos de edad de Ginebra 2005



Fuente: Boletín censo general 2005. Perfil Ginebra - Valle del Cauca

La mayor proporción de personas en el 2005 se encuentra entre las edades de 10 a 14 años de edad, esto es relevante para la empresa debido a que esta porción de la población al año 2014 se encuentra entre los 19 y 23 años de edad, nuevas generaciones que se interesan más en el cuidado del medio ambiente y la protección de los recursos naturales.

¹¹ Información tomada de: www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/cali.pdf

TABLA 3: Análisis de variables entorno demográfico.

VARIABLES	DEFINICION	IMPACTO	ANALISIS	ESTRATEGIA
Migración	Porcentaje de la población nacional que se radica en otros países	Medio	Aunque se disminuye la población nacional, estos migrantes pueden llevar costumbres a nuevas culturas	Buscar nuevos mercados donde existan gran cantidad de migrantes colombianos
Composición población por edad	Conformación de la población según el rango de edad	Alto	Conocer la conformación social por edades permite decidir el segmento y la dirección del producto	Dirigir y concentrarse en la población con la mayor capacidad de pago.
Genero	Conformación de la población según el genero	Alto	Se debe conocer la población por sexo y preferencias de consumo	Analizar las necesidades del producto por sexo y crear estrategias de marketing según datos obtenidos
Población empleada	Porcentaje de la población que realiza alguna actividad económica	Alto	Esta porción de la población tiene mayores índices de consumo	Enfocar las estrategias para llegar a esta parte de la población por su mayor probabilidad de compra

Fuente: elaboración propia

TABLA 4: LISTADO DE VARIABLES ENTORNO DEMOGRÁFICO

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Migración	O				X
Composición población por edad	O			X	
Sexo	O				X
Población empleada	A		X		

Fuente: elaboración propia

6.3 ENTORNO SOCIAL

El entorno social es donde un individuo humano vive con determinadas condiciones de vida, condiciones de trabajo, nivel de ingresos y la comunidad de la que hace parte.

Entre los indicadores que sugieren un alto dinamismo del mercado están: la importante incursión de la mujer en el mercado de trabajo en los últimos veinticinco años; los grandes flujos de personas entrando y saliendo de sus condiciones de empleados, desempleados e inactivos; el cambio en la composición relativa de la mano de obra según su nivel educativo, observándose una caída de la proporción de personas que tienen a lo sumo, educación primaria y un ascenso en la proporción de personas con más años de educación formal; la movilidad de la mano de obra hacia otros países; y, el comportamiento de los salarios reales tanto en el largo plazo como en la frecuencia propia de los ciclos económicos.

Por otro lado, entre los indicadores que sugieren un mercado de bajo desempeño están: el crecimiento desmedido del sector no cubierto por las normas (llamado sector informal o irregular) que pone en evidencia el bajo nivel de productividad de la mano de obra; la existencia de una tasa de desempleo estructural que ha fluctuado entre 9% y 12% en los últimos veinte años pese a las reformas laborales llevadas a cabo; los importantes niveles alcanzados por los indicadores de subempleo; el aumento de la tasa de desempleo entre finales de 1994 y comienzos de 2001 a un ritmo promedio de 0.18% mensual hasta llegar a niveles cercanos a 20%, y su lenta caída, a un ritmo promedio de 0.11% mensual, entre junio de 2001 y diciembre de 2007; la escasa movilidad interna de la mano de obra; y, las persistentes diferencias entre los indicadores de desempeño de las ciudades¹².

¹² Banco de la Republica. El mercado de trabajo en Colombia: hechos, tendencias e instituciones. 1ed Colombia 2012

TABLA 5: Análisis de variables entorno social.

VARIABLES	DEFINICION	IMPACTO	ANALISIS	ESTRATEGIA
Tendencia empleo, desempleo y subempleo	Comportamiento del empleo y la calidad del mismo	Medio	Esta variable favorece la empresa, ya que los índices de desempleo han disminuido y existe gran expectativa.	Diseñar estrategias para desarrollar bienes de acuerdo a las necesidades de estos segmentos de la población
Ocupación de la población	Es el porcentaje de la población ocupada como proporción de la población en edad de trabajar	Alto	Conocer a que se dedica la población servirá para segmentar mejor el mercado	Segmentar el mercado de acuerdo a la ocupación
Comportamiento del salario mínimo	Variación y estabilidad en la designación del aumento anual del salario mínimo	Medio	El comportamiento del salario mínimo afecta directamente los costos de la empresa incrementando el precio del producto	Conocer con anticipación estas variaciones y crear estrategias de precio y promoción

Fuente: elaboración propia

TABLA 6: Listado de variables entorno social

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Tendencia empleo, desempleo y subempleo	A	X			
Ocupación de la población	O			X	
Comportamiento del salario mínimo	O			X	

Fuente: elaboración propia

6.4 ENTORNO CULTURAL

El entorno cultural es quizá el que se comporta de una manera más dinámica, debido en gran parte a la biodiversidad que posee Colombia a lo largo del territorio nacional, esto hace que la población colombiana sea rica en manifestaciones culturales. Gracias a la migración en los últimos años ha ocurrido un proceso de integración y adopción de nuevas costumbres.

La evolución en los deseos del consumidor da para que los expertos definan las tendencias de compra en los próximos años. Fenalco, el gremio de los comerciantes definió algunas tendencias que regirán al consumidor de aquí al 2016.

Entre las más relevantes para este proyecto podemos mencionar dos: la primera es el consumo cuidadoso, este factor corresponde a la intención del consumidor de dirigir sus compras a marcas que se preocupen por su entorno y por atenuar cualquier impacto negativo de sus bienes o servicios en el medio ambiente. La segunda tendencia, notoria a juicio de los análisis, corresponde a la salud como un tema obsesivo.

La comida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasio, es un tema prioritario para el consumidor.¹³

¹³ Recuperado del diario Portafolio, Septiembre 3 de 2013, de www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-consumo-colombia

TABLA 7: Análisis de variables entorno cultural

VARIABLES	DEFINICION	IMPACTO	ANALISIS	ESTRATEGIA
Caracterización cultural	Agrupar la población basándose en alguna particularidad	Alto	Esta variable permite segmentar y orientar el destino del proyecto hacia el consumo de bienes de origen natural y biodegradables	Determinar y buscar mercados donde exista un alto interés por la conservación del medio ambiente y los recursos naturales
Preferencias de consumo	Elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas	Alto	El impacto es favorable para esta variable, ya que el proyecto está orientado a la población interesada en la conservación del medio ambiente	Aprovechar los mercados verdes ofreciendo bienes biodegradables y de origen natural
Valores del empresariado colombiano	Conducta y/u orientación hacia el comportamiento e intereses personales	Alto	El empresariado colombiano busca mejorar sus procesos generando menos desperdicios contaminantes y lograr obtener certificaciones de calidad	Desarrollar bienes orientados a la industria que generen mejoras tanto en los procesos como en la descontaminación ambiental

Fuente: elaboración propia

TABLA 8: Listado de variables entorno cultural

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Caracterización cultural	O				X
Preferencias de consumo	O				X
Valores del empresariado colombiano	O			X	

Fuente: elaboración propia

6.5 ENTORNO AMBIENTAL

El Biocomercio pretende ser un incentivo de mercado para quienes conservan biodiversidad, la usan y comercializan de manera sostenible y distribuyen equitativamente los beneficios (monetarios y no monetarios) generados de dicho uso, siguiendo los objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica CDB y promoviendo el desarrollo sostenible para la mitigación de la pobreza.

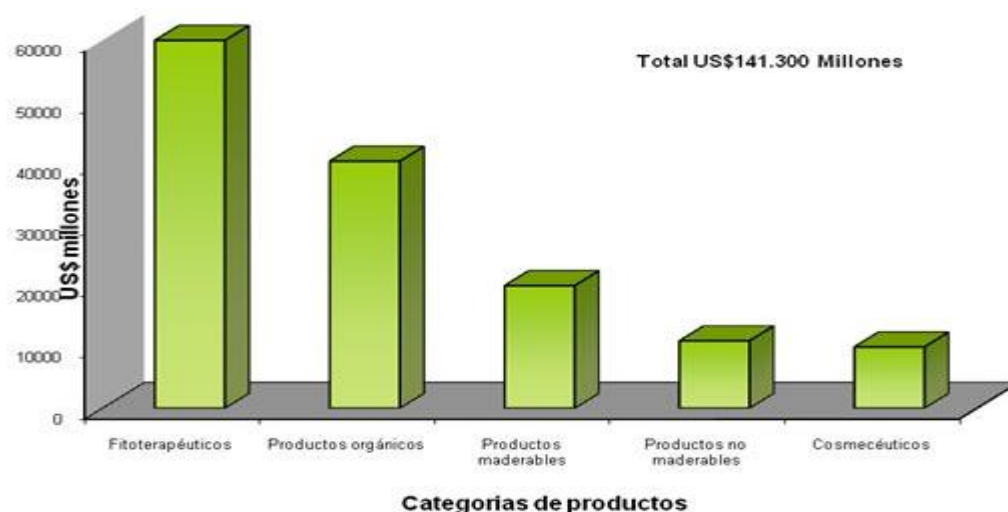
De acuerdo con la UNCTAD el mercado de productos y servicios provenientes de los recursos renovables será de US\$ 900 mil millones al año y los más grandes consumidores serán USA, EU y Japón.

La FAO afirma que un 80% de las personas en países en desarrollo usan productos no maderables para alimentación y salud, y unos 150 productos se están tranzando en los mercados internacionales, incluyendo miel, goma arábiga, bambú, corcho, nueces, hongos, resinas, aceites esenciales y partes de plantas y animales para productos farmacéuticos. Además de suplir necesidades económicas, estos productos son muy importantes en estrategias de conservación de biodiversidad.

FAO también calcula que unas 350 millones de personas que viven en o alrededor de bosques y dependen de ellos en un alto grado para su subsistencia e ingresos. En países en desarrollo alrededor de 1,2 miles de millones de personas se basan en sistemas agroforestales que ayudan a mantener la productividad agrícola y generar ingresos. Y que los manglares, los cuales cubren más o menos 15 millones de hectáreas alrededor del mundo, son esenciales para mantener los ciclos de vida de la mayoría de las especies comerciales de peces.

En Colombia, de acuerdo con el Instituto Humboldt, el mercado de productos de Biocomercio mueve alrededor de US\$ 25 millones al año, siendo el sector de ingredientes naturales para la industria farmacéutica el más dinámico con aproximadamente US\$ 8 a 10 millones y una tasa de crecimiento del 50% en los últimos tres años.

GRAFICA 3: Valoración mercado mundial con potencial para ser abastecido con productos de Biocomercio



Fuente: Fondo Biocomercio.

TABLA 9: Análisis de variables entorno ambiental

VARIABLES	DEFINICION	IMPACTO	ANALISIS	ESTRATEGIA
Impacto ambiental	Efecto que produce la actividad humana sobre el medio ambiente	Alto	Esta variable es significativa para valorar la contaminación y los residuos del proceso productivo	Utilizar plaguicidas de origen natural que no contaminen los suelos ni las fuentes hídricas
Sostenibilidad ambiental	Equilibrio de la relación entre la sociedad y la naturaleza que lo rodea.	Alto	Es importante porque nos permite continuar con el cultivo para fines comerciales y la conservación del medio ambiente	Implementar normas de calidad ambientales como la ISO 14000
Biodiversidad	Diversidad de especies que viven en un espacio determinado	Alto	Es relevante respetar y contribuir con la conservación de los ecosistemas	Promover la producción responsable y capacitar a los cultivadores de la zona de influencia.

Fuente: elaboración propia

TABLA 10: Listado de variables entorno ambiental

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Impacto ambiental	O				X
Sostenibilidad ambiental	O				X
Biodiversidad	O			X	

Fuente: elaboración propia

7 ANÁLISIS DEL SECTOR

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA¹⁴

La cadena productiva de cosméticos y aseo comprende la producción de detergentes y productos de aseo, jabones y cosméticos. Este perfil presenta las principales características de la estructura de mercado y su evolución, describe la estructura de protección y evalúa oportunidades de acceso al mercado de los Estados Unidos. La estructura empresarial de la cadena ha tenido variaciones importantes en los últimos años debido a los cambios presentados en la demanda de estos productos. La oferta de la cadena productiva de productos de cosméticos y aseo se encuentra altamente concentrada en un reducido número de empresas.

Esta cadena presenta una estructura de mercado de tipo oligopólico, en donde acuden pocas empresas con posibilidad de influenciar los precios o el nivel de producción; generalmente se presenta competencia por estrategias de diferenciación de productos. De acuerdo con la información del Invima, operan en Colombia aproximadamente 400 empresas, y 10 de ellas concentran 65% de la producción.

La caracterización empresarial de la industria de cosméticos es más compleja, debido a la multiplicidad de productos que se elaboran, sus diversos insumos, usos y procesos productivos. Las empresas pertenecientes a esta actividad se encuentran a lo largo de un amplio espectro, desde empresas pequeñas de fabricación artesanal hasta formales y de gran tamaño, que en sus procesos productivos utilizan tecnologías relativamente más sofisticadas.

Con respecto a las exportaciones, se han buscado nuevos mercados europeos, tal como Alemania, que ha registrado una tendencia creciente en las importaciones desde Colombia durante los tres últimos años, para un crecimiento promedio anual del 53% durante el período. Las ventas de productos tradicionales representaron el 55% de las exportaciones totales y crecieron en promedio un 33% en los últimos tres años y un 19% con respecto al año anterior.

Con más de 80 millones de habitantes y una elevada renta per cápita Alemania es uno de los principales mercados del mundo. Con un alto grado de apertura es el segundo importador del mundo y absorbe el 8% del comercio mundial. El mercado alemán es muy competitivo y segmentado, en él prima la calidad y la garantía de servicio. Con una de las normativas más restrictivas de la Unión Europea, Alemania marca tendencias en estándares y normativas.

¹⁴ Recuperado de www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Cosmeticos.pdf

7.2 RIVALIDAD Y COMPETIDORES ACTUALES

En este sector existe gran competencia entre las empresas que no han logrado posicionar sus marcas, es decir, se da una lucha por disminución de precios debido a que la gente que no consume por marca, consumirá los más económicos.

Observando el sector se puede evidenciar que los principales competidores son aquellos que ya tienen productos ubicados en los almacenes de cadena estos son: Exporloofah, Bellecrin, Estrocol, Estropajo del campo, Stropackloofah, Cariñoso, Vemesa, estropajo natural Tulipanes y estropajo natural María.

Las empresas que tienen mayor participación en los almacenes de cadena son Exporloofah, Bellecrin y Estrocol, ya que estas tres empresas han logrado ubicar sus productos en almacenes como Éxito y Jumbo, donde no tienen presencia las demás marcas, las otras empresas competidoras cuentan con gran participación en otros almacenes como la 14. En cuanto a la presentación se observa que Exporloofah tiene gran variedad y busca ofrecer y resaltar el producto.

7.3 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Es muy común que nazcan nuevas empresas en el sector, debido a que la barrera tecnológica es baja, sin embargo, estas empresas, tienen pocas probabilidades de sobrevivir a menos que realicen inversiones en los siguientes temas, que garantizan su supervivencia y diferenciación frente a los demás:

- Inversión en investigación y desarrollo
- Inversión en desarrollo de marca
- Inversión en promoción y mercadeo

7.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este sector se presenta amenaza con otros productos o servicios, también constituye una amenaza el nacimiento de nuevas tendencias de salud en el uso de productos para el cuidado de la piel que tienden a dejar de lado los que se presentan en su forma básica, los productos sustitutos son:

Productos no biodegradables: lo constituyen aquellos productos que sirven para el cuidado de la piel utilizado durante el baño y que en su elaboración se han utilizado agentes contaminantes del medio ambiente y sus características impiden que se descomponga bajo condiciones naturales.

Productos de origen animal: este tipo de productos cuentan con características similares a las de la luffa en el cuidado de la salud, son elaborados a partir de la crin de caballo.

7.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores no tienen mucho poder, ya que son productos de fácil obtención en el mercado y por ser muy básicos no generan presión por tener algún tipo de valor agregado.

No existen insumos sustitutos, pero existe variedad de distribuidores, los insumos orgánicos son de buena calidad y los proveedores cuentan con registros que certifican las propiedades de los mismos.

7.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los cliente no tienen mucho poder de negociación, ya que se manejan productos posicionados en cuanto a marca, por los cuales el cliente paga más dinero y en los segmentos más populares donde se encuentran productos sin marca o de marcas sin posicionamiento, prima el precio bajo, más que las exigencias o poder de los clientes.

Por otro lado, el consumidor estará dispuesto a pagar por productos diferenciados y principalmente, por aquellos con contenidos naturales, por lo cual no tiene poder de negociación sobre el factor precio.

Su poder de negociación está en términos de exigencias, es decir, el cliente es cada vez más sofisticado y exige nuevos productos constantemente, por lo cual obliga a las empresas a invertir en desarrollo de nuevos productos.

7.7 BARRERAS DE ENTRADA

Es importante tener en cuenta el esquema de comercialización, debido a variables como el precio, la marca y las necesidades crecientes de los consumidores, la exigencia es tener como base estrategias como las promociones y lanzamientos de nuevos productos integrados con planes de distribución, fabricación y aprovisionamiento de materias primas para disminuir el riesgo de incrementar inventarios y tener productos obsoletos, en resumen, deben adaptarse a rápidos e imprevistos cambios del mercado.

8 ANÁLISIS DE MERCADO

8.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

8.1.1 Identificación y descripción del sector El mercado actual de la luffa cilíndrica está en desarrollo y tiene un gran potencial a largo plazo, hoy el estropajo o luffa es utilizado principalmente en la elaboración de productos de aseo, también se encuentran otros elementos derivados del estropajo como sandalias, artículos hoteleros, plantillas para calzado, relleno para asientos en la industria automotriz y mobiliaria, las ventas son realizadas principalmente por medio de las grandes superficies o almacenes de cadena. Alrededor de este producto de origen vegetal se han desarrollado pequeñas y medianas empresas que han dinamizado el mercado y resaltado los beneficios de la utilización del estropajo como elemento de limpieza y aseo. En el Valle del Cauca con el apoyo de la Secretaria de Agricultura de la Gobernación se han realizado alianzas con empresas internacionales para proveerles de esta materia prima, ya que en el Valle del Cauca las condiciones climáticas son ideales logrando una producción con mayor calidad y así beneficiar tanto a las empresas comercializadoras como a los pequeños campesinos productores.

En cuanto a los bienes sustitutos la empresa que los ofrece es Bellecrin, esta ofrece esponjas de espuma y esponjas elaboradas de crin de caballo bajo la marca Vital spa, aunque se debe resaltar que esta empresa ofrece también productos provenientes de luffa.

Las empresas existentes en el mercado se han concentrado en llegar a diferentes tipos de clientes, ya que algunas de ellas han trabajado más en la presentación y variedad del producto generando mayor valor agregado pero a precios más altos, aunque los bienes ofrecidos no son demasiado costosos y están al alcance de cualquier usuario algunas empresas ofrecen el mismo producto con presentaciones un poco inferiores pero con un menor costo al usuario final.

8.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO GLOBAL Y OBJETIVO

El mercado global está representado por los habitantes de los municipios de Ginebra, Guacarí, Cerrito, Buga y Palmira, en el Valle del Cauca, que realizan sus compras en supermercados y almacenes de cadena.

El mercado objetivo lo componen las personas mayores de 25 años que adquieren elementos de aseo personal en las grandes superficies o almacenes de cadena en los municipios antes mencionados.

8.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

8.3.1 Objetivo

Conocer las preferencias de consumo del mercado y recolectar información respecto a:

Población que utiliza el producto
Presentaciones conocidas por el consumidor
Ideas para nuevos productos
Reconocimiento de otras marcas del mercado
Preferencia del sitio de compra
Preferencia de productos naturales
Orientación hacia el marketing social
Frecuencia de compra
Preferencias propias del producto

8.3.2 Tipo de investigación

La tipología o el tipo de estudio que se plantea en esta investigación, son de carácter descriptivo, ya que esta brinda las herramientas adecuadas en la consecución de los objetivos planteados y también logra sustentar debidamente los resultados obtenidos en el progreso de la investigación.

8.3.3 Fuentes y técnicas de recolección de datos

La información proveniente de las fuentes primarias se recopiló por medio de las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** Se observó a los clientes de las grandes superficies que adquieren productos derivados de estropajo, con el fin de obtener datos relevantes sobre la decisión de compra, las necesidades y el comportamiento de los usuarios.
- **Encuesta:** Las encuestas se realizaron a personas de diferentes edades, con el fin de determinar la orientación que debe tomar las estrategias de Marketing, se tomaron muestras en individuos mayores de 25 años para conocer los requerimientos y necesidades del cliente, también el conocimiento de este tipo de productos en el mercado.

La información secundaria será recolectada con fuentes encontradas en instituciones que publiquen información acerca del mercado, como cámaras de comercio, alcaldías, aquellos entes que regulen los establecimientos industriales y comerciales, agremiaciones, entre otros.

8.3.4 Calculo del tamaño de la muestra

Se tomó como referencia la población de los municipios de Ginebra, Guacarí, Cerrito, Buga y Palmira, en el Valle del Cauca, que realizan las compras de elementos de aseo personal en supermercados y almacenes de cadena.

Según un estudio realizado por Fenalco el 51% de la población utiliza los supermercados para realizar las compras¹⁵.

La Superintendencia de Industria y Comercio en estudios del sector retail determina una venta de 8.5% en elementos de aseo personal¹⁶.

Población por municipio¹⁷:

Ginebra: 12.992

Guacarí: 20.417

Cerrito: 34.665

Buga: 62.250

Palmira: 118.419

Total: 248.743

Usuarios de supermercados (51%): 126.859

Consumo de elementos de aseo personal supermercados (8.5%): 10.783

Se utilizó una muestra aleatoria que se calculó de la siguiente manera:

Nivel de confianza 96% $Z = 1.96$

Probabilidad de éxito $p = 0.5$

Probabilidad de fracaso $q = 0.2$

Población $N = 10.783$

Margen de error 8% $e = 0.08$

Ecuación

$$e^2 \frac{Z^2 * N * p * q}{(N-1) + Z^2 * p * q}$$

$$\frac{1.96^2 * 10783 * 0.5 * 0.2}{0.08^2 (10783-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.2}$$

¹⁵ ESPAÑA, Rafael. La tienda de barrio: una realidad sugestiva. Bogota DC. Fenalco, Mayo 24 de 2010. P 10

¹⁶ AMEZQUITA, Laura. Estudio económico del sector retail en Colombia. Bogota DC. Súper Intendencia de Industria y Comercio, Diciembre 2011. P 6

¹⁷ Recuperado de www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion

$$\frac{4.142,397}{69,389}$$

Numero de encuestas 59

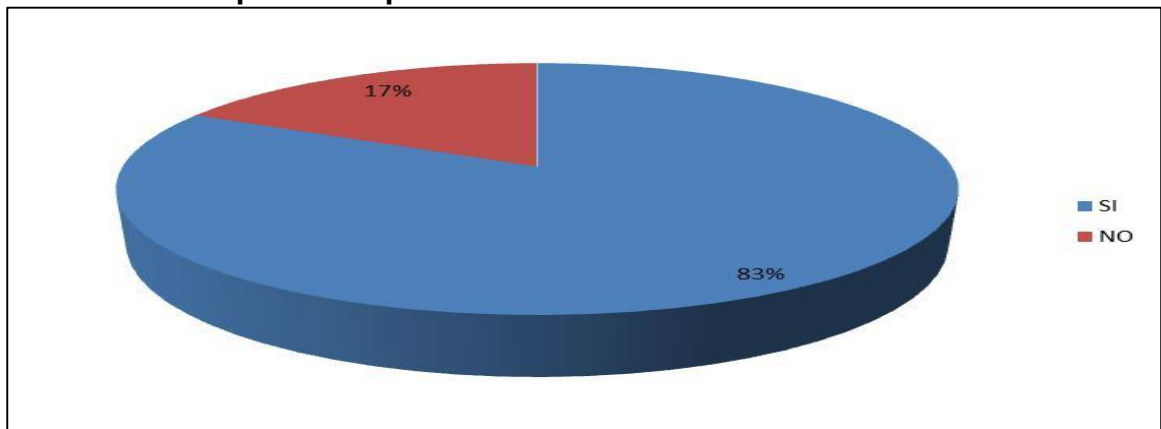
Se aplicaron 59 encuestas para tener una muestra representativa del mercado de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente.

8.3.5 Resultado de la investigación Después de aplicar la encuesta al mercado objetivo se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Usa o alguna vez ha usado el estropajo para bañarse?

- a. SI
- b. NO

GRAFICA 4: Experiencia previa de consumo



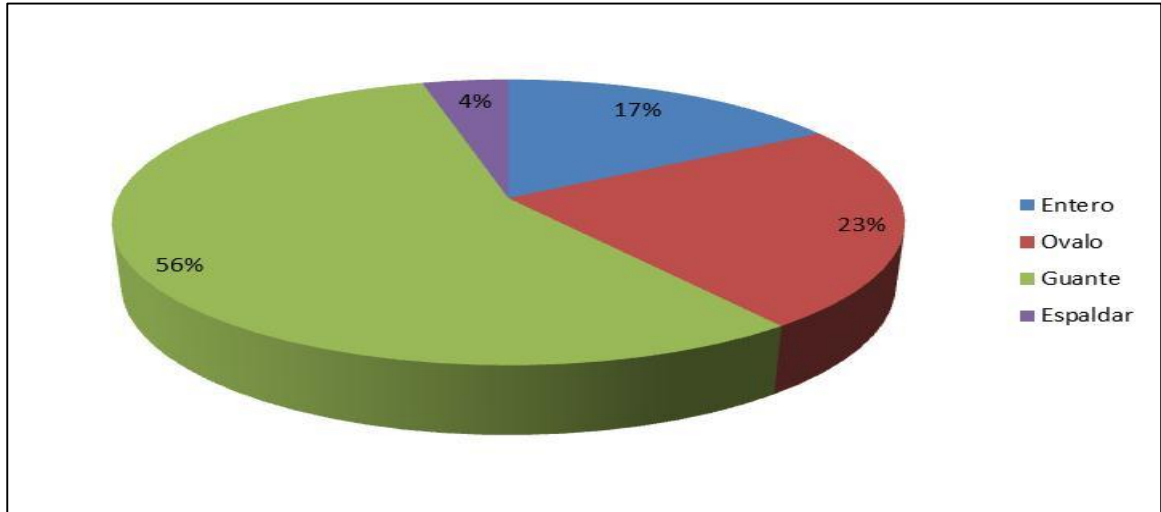
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

De acuerdo con la gráfica 4, el porcentaje de personas encuestadas que han utilizado el estropajo como elemento de aseo (83%) es bastante alentador y motiva al desarrollo de la empresa, ya que tiene un mercado donde muchas personas ya conocen el producto y lo han utilizado con anterioridad.

2. ¿En qué presentación lo ha utilizado o desearía utilizarlo?

- a. Estropajo entero
- b. Estropajo en ovalo
- c. Guante
- d. Espaldar con palo en madera

GRAFICA 5: Preferencia de consumo



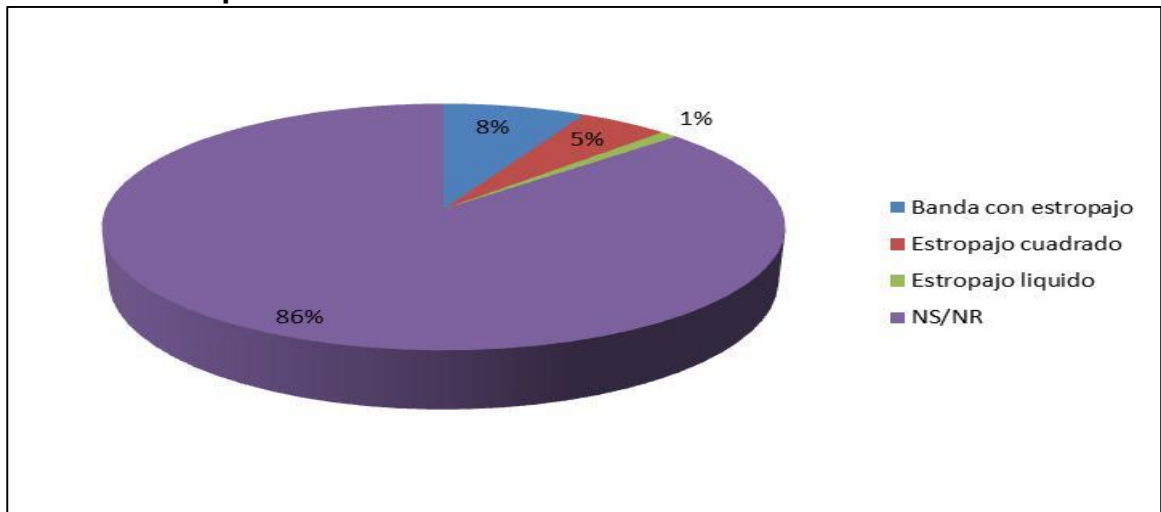
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

La empresa debe centrarse más hacia los guantes de estropajo (56%), ya que la brecha con el siguiente producto (23%) es bastante amplia, aunque no debe descuidar ningún segmento del mercado.

3. ¿Qué otra presentación le gustaría encontrar?

Con esta se identificó qué otras presentaciones desearían encontrar los clientes en el mercado. Entre las sugerencias están: banda con estropajo, estropajo cuadrado y estropajo líquido.

GRAFICA 6: Opciones de mercado



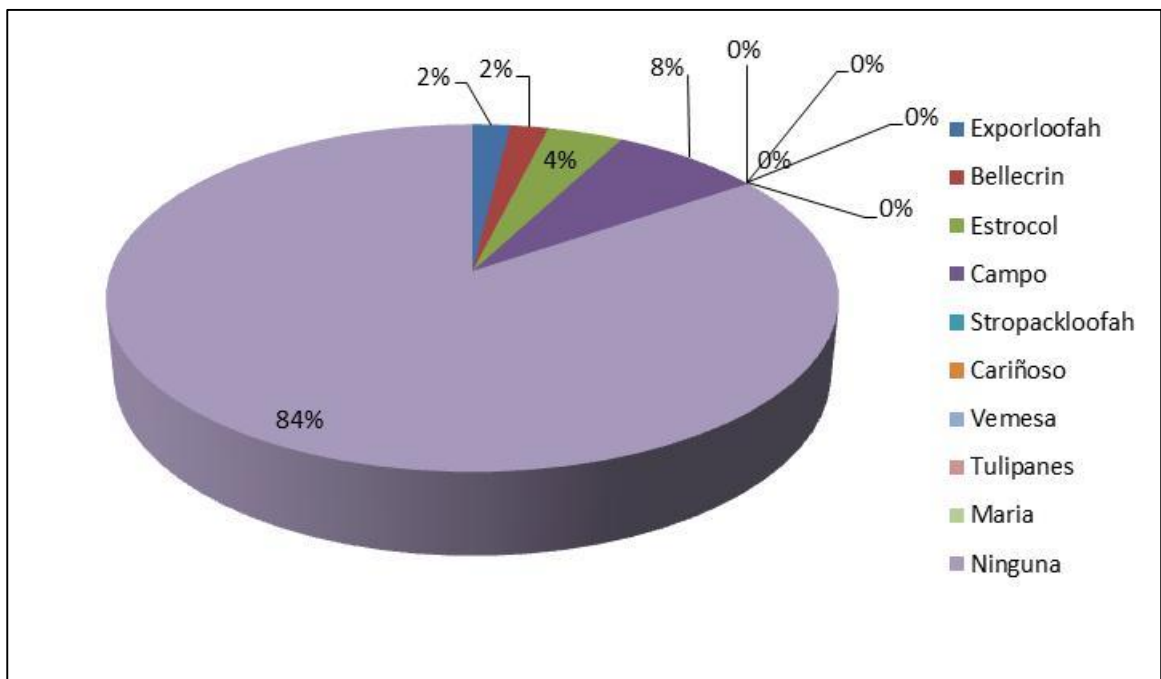
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

La empresa puede innovar y mostrar nuevos productos en el mercado, buscando siempre mejorar la utilidad y la comodidad de los clientes, existe gran variedad en los bienes derivados del estropajo, pero los usuarios no los conocen.

4. ¿Qué marcas de estropajo conoce o ha usado?

- a. Exporloofah
- b. Bellecrin
- c. Estrocol
- d. Estropajo del Campo
- e. Stropackloofah
- f. Cariñoso
- g. Vemesa
- h. Estropajo natural Tulipanes
- i. Estropajo natural Maria
- j. Ninguna de los anteriores

GRAFICA 7: Posicionamiento de marcas



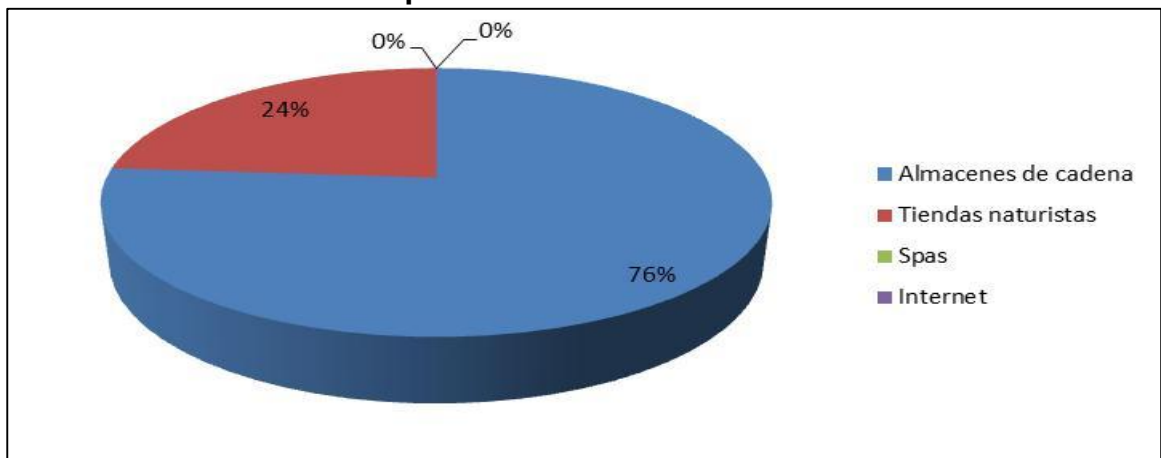
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

No existe en el mercado ninguna empresa que tenga gran reconocimiento de marca, por lo tanto es una buena oportunidad para la empresa.

5. ¿En qué lugar o lugares ha comprado o le gustaría comprar este producto?

- a. Almacenes de cadena
- b. Tiendas naturistas
- c. Spas
- d. Internet

GRAFICA 8: Sitios de compra



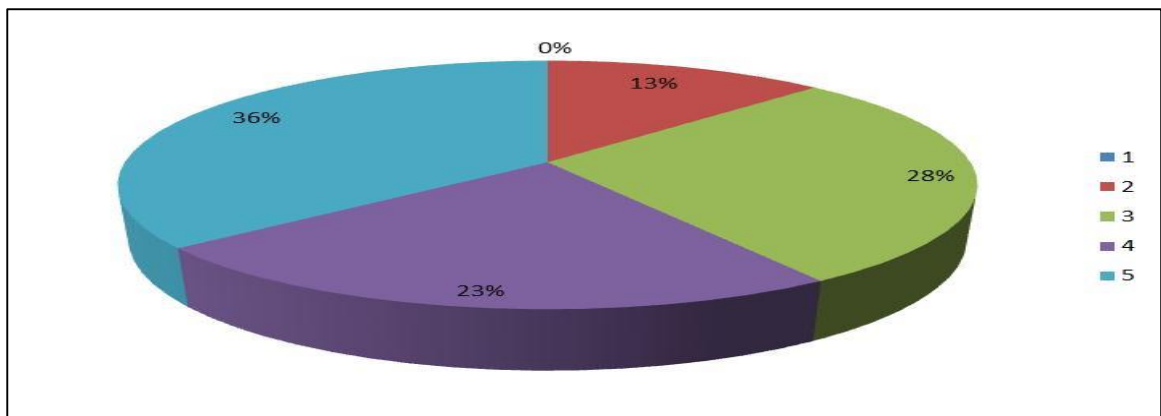
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

Las estrategias de venta de la empresa se centraran en llegar a los almacenes de cadena, una parte importante de los encuestados (76%) respondió que han adquirido el producto en almacenes de cadena.

En la pregunta 6 y 7 responda con la siguiente escala, de 1 a 5, donde 5 es “muy importante” y 1 es “nada importante”

6. ¿Cómo de importante es que el producto sea de origen natural?

GRAFICA 9: Preferencias de materiales

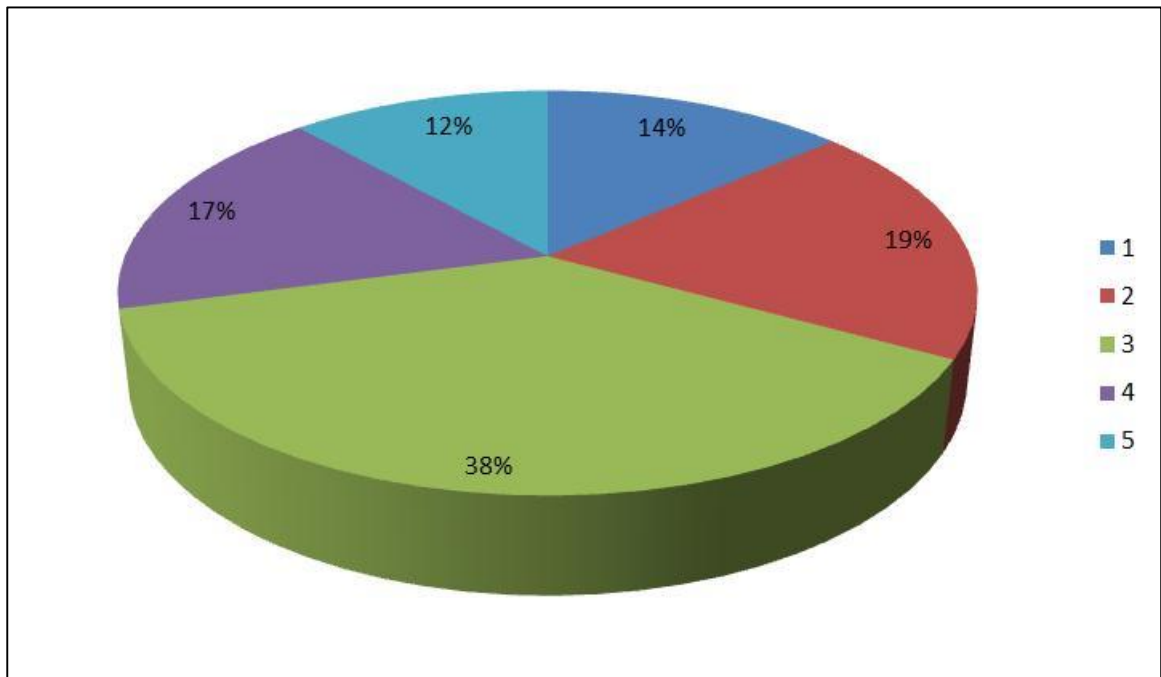


Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

Para los consumidores de estropajo es muy importante (36%) que el producto sea de origen natural, esto genera valor agregado a nuestro producto y es una gran oportunidad por las preferencias de consumo en nuestros clientes potenciales.

7. ¿Cómo de interesante es que el producto apoye causas sociales?

GRAFICA 10: Preferencias sociales



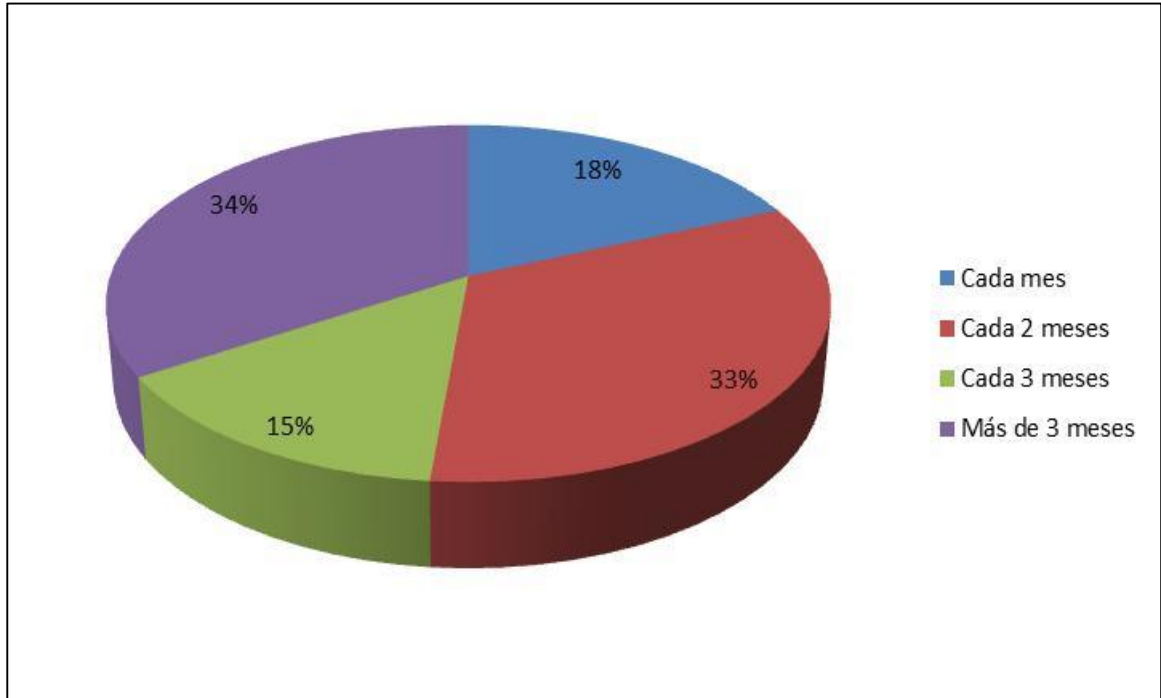
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

Para los encuestados que el producto apoye causas sociales es medianamente interesante (38%), dándole más relevancia a que el bien adquirido sea de origen natural, se buscara resaltar más estas cualidades del producto, sin dejar a un lado las causas sociales.

8. ¿Cada cuánto cambia o cambiaría usted el estropajo que utiliza para el baño?

- a. Cada mes
- b. Cada 2 meses
- c. Cada 3 meses
- d. Más de 3 meses

GRAFICA 11: Frecuencia de compra



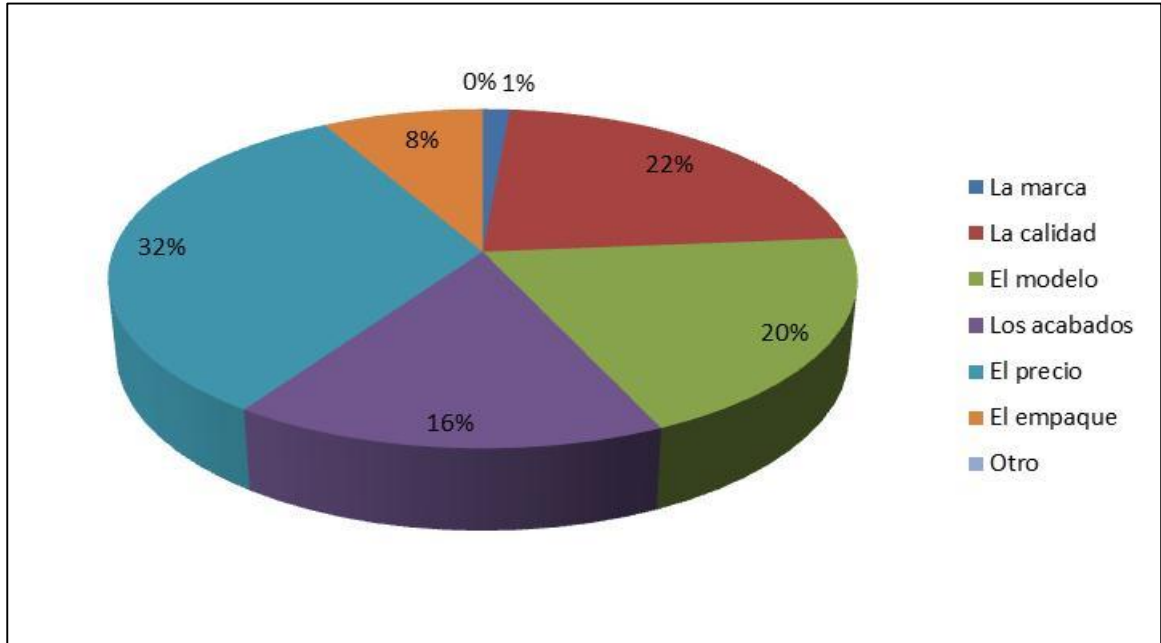
Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

Los encuestados prefieren cambiar su estropajo a más de tres meses (34%), aunque un porcentaje bastante cercano (33%), manifiesta cambiarlo cada dos meses.

9. ¿Al momento de comprar un estropajo, qué es lo que toma en cuenta?

- a. La marca
- b. La calidad
- c. El modelo
- d. Los acabados
- e. El precio
- f. El empaque
- g. Otro, (Por favor, especifique cual)

GRAFICA 12: Requerimientos del cliente



Fuente: encuesta de opinión Valle Natural

Varios factores influyen en la decisión de compra de un estropajo, pero los encuestados dan mayor relevancia al precio (32%), por eso se debe buscar mejorar el precio al consumidor final, también dar gran relevancia a la calidad y los acabados del bien terminado.

8.3.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para realizar la proyección de ventas, se determinó el número de consumidores de elementos de aseo personal en los supermercados que se encuentran ubicados en la zona de influencia de la empresa (Ginebra, Guacarí, Cerrito, Buga, Palmira), lo que equivale a 10.783 personas, después con la frecuencia de compra se determinó el consumo por mes del mercado.

Para la frecuencia de más de tres meses se dividió el total en tres partes iguales que equivalen al mes 4, mes 5 y mes 6, este último como límite máximo de vida útil del estropajo.

Para determinar la demanda por producto se utilizó la pregunta número dos de la encuesta acerca de las preferencias de consumo y el total de la demanda por mes.

TABLA 11: Demanda del mercado

Frecuencia de compra	%	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cada mes	18	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941	1.941
Dos meses	33		3.558		3.558		3.558		3.558		3.558		3.558
Tres meses	15			1.617			1.617			1.617			1.617
Más de tres meses	34				1.222	1.222	1.222		1.222	1.222	1.222		
Total	100	1.941	5.499	3.558	6.721	3.163	8.338	1.941	6.721	4.780	6.721	1.941	7.116

Fuente: elaboración propia

TABLA 12: Demanda por producto

PRODUCTO	Preferencias %	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Guante	56	1.087	3.079	1.992	3.764	1.771	4.669	1.087	3.764	2.677	3.764	1.087	3.985
Ovalado	23	446	1.265	818	1.546	727	1.918	446	1.546	1.099	1.546	446	1.637
Entero	17	330	935	605	1.143	538	1.417	330	1.143	813	1.143	330	1.210
Palo madera	4	78	220	142	269	127	334	78	269	191	269	78	285
TOTAL	100	1.941	5.499	3.558	6.721	3.163	8.338	1.941	6.721	4.780	6.721	1.941	7.116

Fuente: elaboración propia

El área con la que cuenta la empresa es aproximadamente de una hectárea y se considera que en cada hectárea se puede sembrar alrededor de 1.100 plantas de estropajo de manera exclusiva obteniendo aproximadamente 15 frutos por planta, esto equivale a 16.500 estropajos por hectárea, aunque se tiene un porcentaje de perdida en producción del 10%.

La producción del estropajo se da cada cuatro meses, con una siembra escalonada podemos obtener una producción mensual de 3.712 estropajos, los esfuerzos de producción se destinaran a los productos que según la preferencia de consumo tienen mayor aceptación por el mercado.

TABLA 13: Oferta de la empresa

ESTROPAJOS	PREFERENCIAS %	VENTAS
Guante	56	2079
Ovalado	23	854
Entero	17	631
Palo madera	4	148
Total	100	3712

Fuente: elaboración propia

Se realizó una comparación entre la oferta de la empresa y la demanda del mercado, para así obtener la proyección de ventas.

TABLA 14: Oferta de la empresa y demanda del mercado

ITEM	PRODUCTO				TOTAL
	GUANTE	OVALADO	ENTERO	CON PALO DE MADERA	
MES 1					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	1.087	446	330	78	1.941
INVENTARIO	992	408	301	70	1.771
MES 2					
OFERTA	3.070	1.262	932	218	5.482
DEMANDA	3.079	1.265	935	220	5.499
INVENTARIO	-9	-3	-3	-2	-17
MES 3					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	1.992	818	605	142	3.558
INVENTARIO	87	36	26	6	155

MES 4					
OFERTA	2.165	890	657	154	3.866
DEMANDA	3.764	1.546	1.143	269	6.721
INVENTARIO	-1.599	-656	-486	-115	-2.856
MES 5					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	1.771	727	538	127	3.163
INVENTARIO	308	127	93	21	549
MES 6					
OFERTA	2.386	981	724	169	4.260
DEMANDA	4.669	1.918	1.417	334	8.338
INVENTARIO	-2.283	-937	-693	-165	-4.078
MES 7					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	1.087	446	330	78	1.941
INVENTARIO	992	408	301	70	1.771
MES 8					
OFERTA	3.070	1.262	932	218	5.483
DEMANDA	3.764	1.546	1.143	269	6.721
INVENTARIO	-694	-284	-211	-51	-1.238
MES 9					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	2.677	1.099	813	191	4.780
INVENTARIO	-598	-245	-182	-43	-1.068
MES 10					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	3.764	1.546	1.143	269	6.721
INVENTARIO	-1.685	-692	-512	-121	-3.009
MES 11					
OFERTA	2.079	854	631	148	3.712
DEMANDA	1.087	446	330	78	1.941
INVENTARIO	992	408	301	70	1.771
MES 12					
OFERTA	3.070	1.262	932	218	5.483
DEMANDA	3.985	1.637	1.210	285	7.116
INVENTARIO	-915	-375	-278	-67	-1.633

Fuente: elaboración propia

TABLA 15: Proyección de ventas mensual primer semestre año 1

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Guante	1.087	3.070	1.992	2.165	1.771	2.386
Ovalado	446	1.262	818	890	727	981
Entero	330	932	605	657	538	724
Palo madera	78	218	142	154	127	169
TOTAL	1.941	5.482	3.558	3.866	3.163	4.260

Fuente: elaboración propia

TABLA 16: Proyección de ventas mensual segundo semestre año 1

PRODUCTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Guante	1.087	3.070	2.079	2.079	1.087	3.070
Ovalado	446	1.262	854	854	446	1.262
Entero	330	932	631	631	330	932
Palo madera	78	218	148	148	78	218
TOTAL	1.941	5.483	3.712	3.712	1.941	5.483

Fuente: elaboración propia

En algunos meses la empresa no podrá satisfacer la necesidad del mercado, y en algunos meses la demanda será menor que la oferta con la que cuenta la empresa, quedando con inventario para el próximo mes.

TABLA 17: Proyección de ventas anual

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Guante	24.943	24.943	25.941
Ovalado	10.248	10.248	10.658
Entero	7.572	7.572	7.875
Palo madera	1.776	1.776	1.847
TOTAL	44.542	44.542	46.324

Fuente: elaboración propia

Se plantea para los dos primeros años unas ventas iguales, para el tercer año se toma un 4% por estimación promedio del crecimiento de la economía colombiana.

8.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Se tomaron las tres empresas con mayor representación del mercado y se incluyó la empresa Valle Natural, aunque no se encuentra en funcionamiento, la calificación asignada proviene de la capacidad y los procesos planteados.

Para realizar un análisis comparativo se tomaron los factores que le conceden ventaja competitiva a cada empresa, y que tienen una incidencia directa en la preferencia de los consumidores.

Las variables a comparar dentro de la Matriz del perfil competitivo son:

Precio: consiste en la cantidad de dinero que el cliente paga por la adquisición del producto para recibir los beneficios del mismo y satisfacer una necesidad.

Calidad: la calidad es un conjunto de atributos que tiene un producto y que permiten la satisfacción del consumidor. En este caso se determina por las características en acabados y terminaciones.

Variedad: hace referencia a la oferta en el punto de venta, la innovación y creación de nuevos bienes puede lograr la preferencia de compra de los clientes, logrando así, una mejor reputación en el mercado.

Empaque: es el contenedor del producto diseñado para preservarlo, además es una herramienta de promoción y venta, buscando diferenciar el producto y posicionar la marca, generando una influencia en la decisión de compra.

Publicidad: consiste en la comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto, por medio de esta se puede mejorar la percepción que el cliente tiene de la marca y diferenciarse de los competidores.

Distribución: hace referencia al medio utilizado para que el bien fabricado llegue de la empresa al consumidor final, incrementando la cobertura de mercado y logrando que el cliente siempre tenga disponible el producto al momento de la compra.

Para cada factor de éxito se utilizó una escala determinada como peso, esta indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, donde:

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

La escala utilizada para calificar la debilidad o fortaleza a cada factor clave de éxito de la empresa se denomina valor y se determina de acuerdo con:

1 = Debilidad grave 3 = Fortaleza menor
 2 = Debilidad menor 4 = Fortaleza importante

TABLA 18: Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso	EXPORLOOFAH		BELLECRIN		ESTROCOL		VALLE NATURAL	
		Valor	Valor peso	Valor	Valor peso	Valor	Valor peso	Valor	Valor peso
Precio	0,20	1	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Calidad	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Variedad	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Empaque	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Publicidad	0,10	2	0,2	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Distribución	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Total	1		2,9		2,95		3,2		3,35

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la Matriz de perfil competitivo la empresa Exporloofah cuenta con productos de buena calidad, siendo su punto más fuerte; seguido de la distribución ya que está presente en las principales superficies comerciales; mientras que sus puntos más débiles se encuentra el precio y la escasa promoción de sus productos.

De otra parte la empresa Bellecrin tiene gran variedad de productos para la salud y la belleza en los principales almacenes de cadena, aunque no realiza mucha promoción y sus empaques son más básicos que los de la competencia. Los productos cuentan con buenas terminaciones y buena presentación.

En tanto que Estrocol es una empresa que tiene presentaciones diversas en múltiples almacenes de cadena y almacenes especializados; tiene un precio más competitivo que el de sus principales competidores, aunque los acabados son un poco inferiores al de sus competidores más cercanos. Su publicidad es enfocada y no masiva, aparece en reseñas de Proexport.

Finalmente el perfil competitivo más fuerte entre las tres principales compañías existentes del sector es Estrocol, aunque en algunos puntos no cuenta con la calificación más alta, si tiene valores medios en la mayoría de las variables haciéndola una empresa con gran variedad de productos a precios accesibles para el consumidor final, con una buena calidad y representación en los principales almacenes y grandes superficies.

Teniendo en cuenta que la empresa Valle Natural es nueva en el mercado, se deben implementar estrategias que contribuyan a: producir con costos eficientes

para poder lograr un precio final competitivo, al diseño de empaques, inversión en publicidad y a establecer un sistema de distribución fuerte. Todo lo anterior con el fin de alcanzar una parte del mercado.

8.5 PLAN DE MERCADEO

8.5.1 Concepto del producto: Ofrecer bienes derivados de estropajo, especialmente productos de aseo, buscando innovar y generar valor agregado para nuestros clientes creando confianza y reconocimiento de marca.

Se busca lograr una producción de materia prima superior desde el cultivo, para que las fibras del estropajo sean de excelente calidad y de acuerdo a los requerimientos del mercado. Los productos destinados al consumidor final tendrán el cuidado por el medio ambiente, por lo tanto los productos serán empacados en cajas elaboradas con cartón reciclado. Se tendrán varias presentaciones como la de estropajo en guante con espacio para los dedos y sin espacio para los dedos, con una extensión en madera para que el cliente alcance el área de la espalda; y estropajo en ovalo. Por último se cuenta con la presentación de estropajo pelado y lavado, este se puede ofrecer a los clientes en supermercados o a mayoristas interesados en la comercialización.

8.5.2 Estrategias de precio: La estrategia de precio estará orientada hacia la competencia, logrando diferenciación con precios más competitivos para los clientes, esto con el fin de estimular la demanda del producto, el objetivo de esta estrategia será: penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado objetivo, desalentar a otras empresas de introducir productos competidores y atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

8.5.3 Estrategias de promoción: Se le darán calificaciones internas a las comercializadoras mayoristas, clientes de la empresa y almacenes de cadena. Con ésta se evaluará la cantidad de pedidos mensuales y el cumplimiento en los pagos, esto con el fin de definir prioridades al momento de comprometer la producción de la empresa, desarrollar una relación de confianza con estos clientes con el fin de poder otorgar mejores condiciones en los créditos y disminuir los tiempos de entrega de los pedidos.

La promoción del producto se hará resaltando los valores y beneficios que se obtienen, ya sean los relacionados con la salud o los relacionados con el medio ambiente. Entre los valores más destacados está su biodegradabilidad ya que provienen de fibras de origen vegetal. A esto se le conoce como Ecomarketing.

8.5.4 Estrategias de distribución Para ingresar al mercado se realizarán visitas promocionales con el fin de lograr ingresar al mayor número de almacenes de cadena posibles. Se presentará el portafolio de la empresa y se buscará cumplir con los requisitos exigidos por las grandes superficies; también se realizarán visitas a spas y centros de cosmética y belleza; presentar la empresa en ferias de belleza y salud como el Cali Exposhow entre otros eventos.

Teniendo en cuenta nuestro mercado objetivo y las estrategias utilizadas dinamizaremos nuestras ventas al realizarlas por medio de los almacenes de cadena, aunque la empresa busque otros clientes institucionales que puedan utilizar en su funcionamiento los productos derivados de estropajo, esto con la finalidad de disminuir los costos de intermediación y poder ofrecer mejores precios al consumidor final.

La empresa entregará directamente los productos a las grandes superficies por medio de empresas especializadas en el manejo de carga, pero manteniendo siempre una relación comercial confiable a través de los representantes de la compañía.

Inicialmente la empresa buscará cubrir las regiones aledañas al municipio de Ginebra Valle, llegando a ciudades como Cali, Palmira y Buga. Atender estos mercados disminuirá los costos logísticos y asegura un buen número de clientes potenciales.

8.5.5 Estrategias de comunicación

Crear el sitio web donde nuestros clientes y potenciales compradores pueden conocer mejor la empresa. Su contenido social, historia, misión, visión y valores empresariales. En él se podrá visualizar los productos con sus características. Además contará con un link donde los clientes podrán dejar sus comentarios e inquietudes.

Ubicar stands en las diferentes ferias de salud. Con ello se pretende posicionar la marca en los clientes potenciales. Pautar en medios impresos especializados en salud y belleza donde nuestro mercado objetivo podrá dar cuenta de nuestra presencia en el mercado.

9. ANÁLISIS TÉCNICO

El análisis técnico permitió hacer un diseño en función de la producción, optimizando recursos en la elaboración del producto, midiendo la capacidad de procesamiento y requerimientos necesarios para obtención del bien determinado.

9.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Ficha técnica¹⁸

Familia: Cucurbitaceae

Nombre científico: *Luffa cilíndrica*

Nombre Común: estropajo o pepinillo de esponja (Colombia), paste (Costa Rica), quimgombo (Venezuela), buchados paulistas (Brasil), loofah (Estados Unidos), esponja vegetal.

TABLA 19: Ficha técnica

Estropajo	Dimensiones	Clase
	50 cm a 60 cm	Grande
	40 cm a 50 cm	Mediano
	30 cm a 40 cm	Pequeño

¹⁸ EL ESTROPAJO. Estropajo. [En línea] [Consulta 5 de Abril de 2014] Disponible en www.elestropajo.com

	25 cm * 15 cm	Guante
	20 cm * 15 cm	Ovalado
	15 cm * 10 cm	Espaldero

Elaboración propia.

El estropajo es una enredadera de ciclo anual que consta de una raíz principal y raíces secundarias con una gran cantidad de pelos absorbentes. Los tallos son sólidos cuando jóvenes y huecos al madurar, pueden llegar a medir hasta 15 m de longitud, de características trepadoras y entrenudos de longitud variable (depende del manejo, el clima y las características genéticas de cada planta). De cada nudo se emite una hoja, una flor femenina, un racimo de flores masculinas y una yema

vegetativa. Las hojas son alternas, de forma triangular y con 5-7 lóbulos con bordes dentados. Su tamaño varía de 6 a 24 cm de largo por 8 a 16 cm de ancho. Las flores masculinas y femeninas se presentan de forma separada; las flores masculinas se producen en racimos axilares, presentan 5 estambres de color verdoso y una o dos de ellas abren diariamente muy temprano en la mañana. Su ciclo de vida es corto, pues cierran o caen a media mañana del mismo día. Las flores femeninas, usualmente solitarias, son de pedúnculo largo, ovario ínfero, cilíndrico, liso, de 2 a 10 cm de largo y un estilo dividido en tres ramas muy cortas; ellas abren durante el día y pueden permanecer abiertas por dos días y medio, son de gran tamaño (10 cm de diámetro), con corolas amarillas de cinco pétalos y cáliz verdoso (gran cantidad de ellas, alrededor de 70 % se caen o no logran abrirse). Los nectarios extraflorales pueden observarse a simple vista ya sea en hojas, brácteas y sépalos, los cuales atraen a polinizadores e incluso provocan la visita de hormigas. Una adecuada polinización produce frutos cilíndricos, mientras que una mala polinización por la falta de polen en una de las ramas del estigma produce frutos deformes. Los frutos en su estado tierno, son suaves y verdes, externamente marcados por líneas longitudinales oscuras. En su interior presentan una red cerrada de fibras, la mayoría son de tres cavidades pero existen de cuatro y cinco, por donde se desprenden y salen las semillas al madurar el fruto. El tamaño es variable, oscila entre 22,7 cm y 62,5 cm según la variedad, pudiéndose encontrar frutos que sobrepasan un metro de largo, otros los 25 cm de ancho, algunos pueden llegar a pesar 4 kg en su máxima hidratación antes de iniciar el proceso de maduración.

Es una planta originaria de zonas tropicales, se adapta muy bien a las zonas costeras donde las temperaturas y la humedad relativa son elevadas, factores que repercuten en la calidad del producto, como elasticidad y resistencia de la fibra. También se ha encontrado una marcada diferencia cuando son producidos a diferentes altitudes; en altitudes de 0 a 300 msnm la fibra es más delgada y desarrolla un tramado más compacto, en alturas sobre 500 msnm las fibras son gruesas y el tramado más abierto. En otros países se ha reportado una buena adaptación a climas con temperaturas entre 18 a 25 C con buena luminosidad y buena distribución de lluvias.

En Colombia se reporta una buena adaptación a climas con temperaturas entre 22 a 38 Grados Centígrados con buena luminosidad y buena distribución de lluvias. La planta responde muy bien en suelos ricos en materia orgánica con buena fertilidad. Niveles altos de nitrógeno y fósforo son idóneos debido a las exigencias nutricionales de esta planta. Una textura areno-arcillosa para proveer un buen drenaje, es preferible a aquellos muy arcillosos que retienen más humedad de la requerida por el cultivo.

Es una planta sensible a la salinidad por lo que no es conveniente sembrarla en terrenos muy cercanos al mar; crece mejor en condiciones de suelo neutro, con

valores de pH entre 6 y 7. El viento es otro factor climático muy importante que incide sobre el desarrollo del cultivo¹⁹.

9.2 DIAGRAMA DE FLUJO

El proceso de producción de estropajo consta de las siguientes actividades:

Preparación del terreno: esta actividad incluye labores como trazadas, ahoyadas y aplicación de correctivos del suelo, labores que se realizan en la primera semana de actividades.

Siembra directa: en el lugar definitivo a una distancia de 3 m entre hileras por 3 m entre plantas, para una población de 1100 plantas por hectárea con tres semillas por sitio. Se cavan pequeños hoyo donde se colocan tres semillas. Posteriormente se realiza un raleo para dejar solamente las plantas más fuertes.

Construcción del entutorado: para armar el emparrado se colocan dos hileras de postes robustos en cada extremo del terreno y otra en el centro. Los postes pueden ser de cemento o de madera resistente ya que deberán soportar toda la tensión de la estructura. Estos postes, principales, tendrán 2,50 m de altura mientras que los centrales serán de 3 metros para darle al conjunto la forma de un techo a dos aguas, un diseño que aporta mayor solidez estructural. Entre poste y poste se deja una distancia de 4 metros.

En el interior del perímetro se fijan postes secundarios, también a 4 metros de distancia entre sí. Los postes principales se vinculan con alambre galvanizado número 8 (4,06 mm) y los secundarios de calibre 10 (3,26 mm). Queda de este modo conformado un entramado de 4X4 m que sirve de soporte para armar una red de alambres de calibre 12 (2,64 mm) o 14 (2,03) más finos de 0,50 X0,50 m.

Labores del cultivo: Esta operación incluye actividades como poda de orientación de la planta, fertilización edáfica (aplicación de abono), aplicación de productos fitosanitarios y descapuchado de la flor de la planta, estas actividades se realizan periódicamente en cada uno de los lotes de producción de forma alterna.

Cosecha: Los frutos se recogen cuando comienzan a ponerse amarillos con el extremo de color anaranjado. No hay que dejar que tomen un color oscuro. A continuación se les cortan un poco las puntas (suficiente para facilitar el ingreso de agua) y se le hace una ranura a lo largo de la cáscara. Los frutos se unen formando "sartas" de unos 100 frutos cada una, atravesándolos con un alambre galvanizado y se sumergen en agua durante tres días para que se pudra la cubierta externa (clamidocarpo) y se desprenda. Luego se lavan las fibras con agua corriente para eliminar cualquier resto de cáscara.

¹⁹ EL ESTROPAJO. Cultivo. [En línea] [Consulta 5 de Abril de 2014] Disponible en www.elestropajo.com

Secado: Las esponjas se secan a la sombra en un lugar ventilado durante una semana, nunca al sol ya que el resultado sería una fibra quebradiza. Si el proceso se hiciera muy lento hay peligro de que se formen hongos que podrían dañar o manchar la fibra.

Blanqueado: Para aclarar la fibra se utiliza carbonato de calcio o cloruro de calcio sustancias alcalinas que utilizan comúnmente para el blanqueado del papel. Hay quienes emplean cloro o lavandina, pero hay que tener en cuenta que hay países que, por razones ecológicas, no aceptan este último procedimiento y la mercadería puede ser rechazada²⁰.

Selección: Seleccionar los frutos que son para la venta a mayoristas, ya que estos no requieren más transformaciones y ya se encuentran listos para la venta, por otra parte los demás frutos son destinados para la elaboración de elementos de aseo personal.

Confección: Se procede a cortar el estropajo en la forma elegida y posteriormente coser el soporte en tela.

Empaque: Seleccionar el empaque de acuerdo al tipo de producto e introducirlo en las diferentes cajas de acuerdo al número de unidades requeridas.

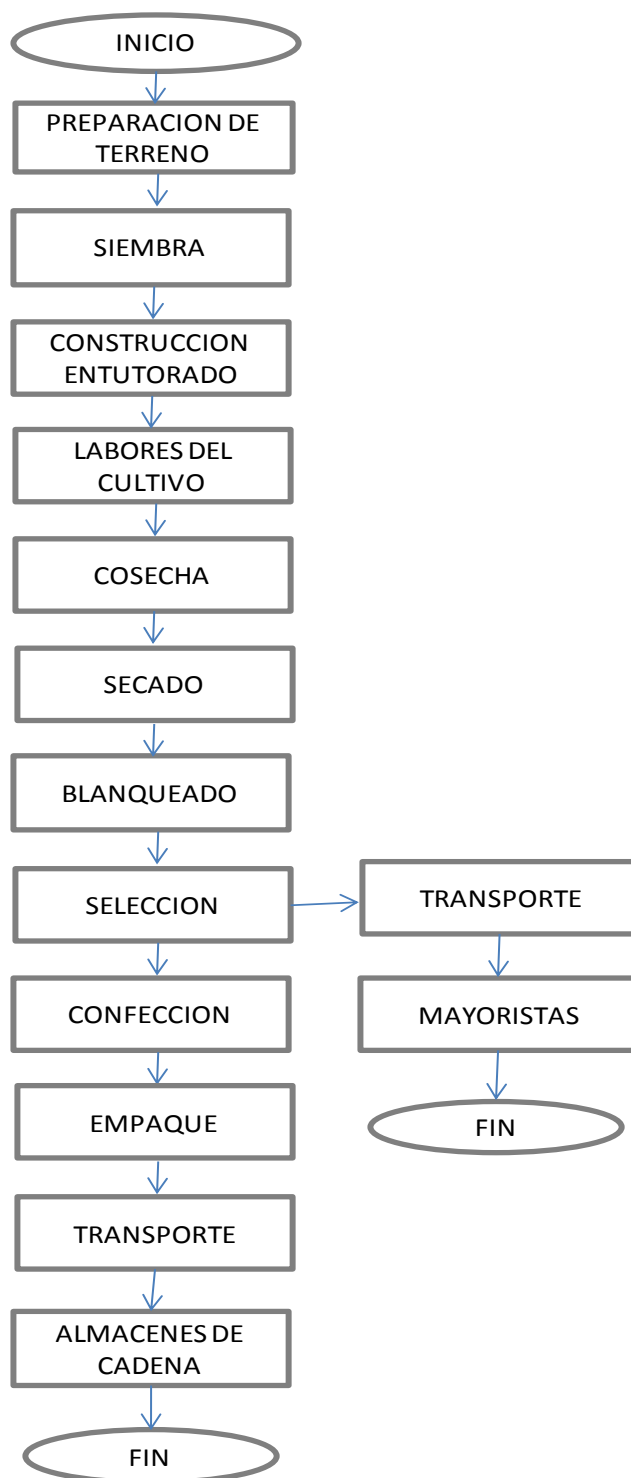
Transporte: Coordinar con la respectiva empresa de transporte para el envío de la mercancía a las grandes superficies o a los centros de acopio de las comercializadoras mayoristas.

Mayoristas: Estos son las empresas dedicadas a la compra de estropajo en forma natural, ya sea para la posterior comercialización o para el desarrollo de otros bienes derivados, compran el estropajo ya blanqueado.

Almacenes de Cadena: Son las grandes superficies que pretende la empresa utilizar como canal de distribución para llegar a un buen número de clientes, debido a la cantidad de usuarios con que estos cuentan.

²⁰EL ESTROPAJO. Proceso. [En línea] [Consulta 5 de Abril de 2014] Disponible en www.elestropajo.com

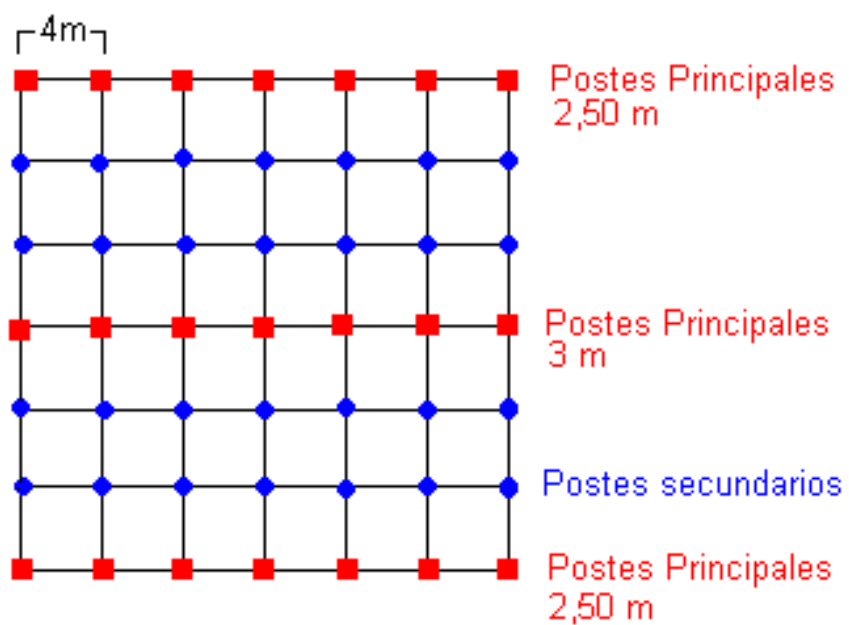
GRAFICA 13: Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

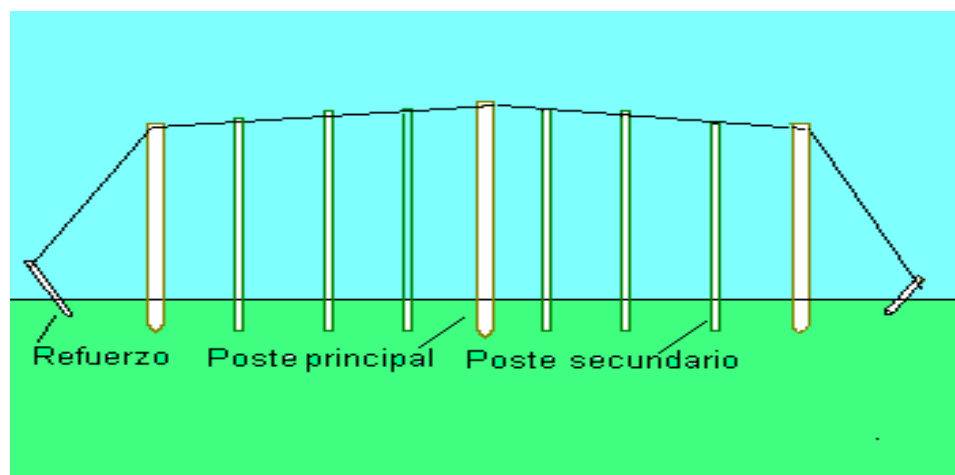
9.3 PLANTA FISICA Y EQUIPOS

GRAFICA 14: Emparrado vista superior



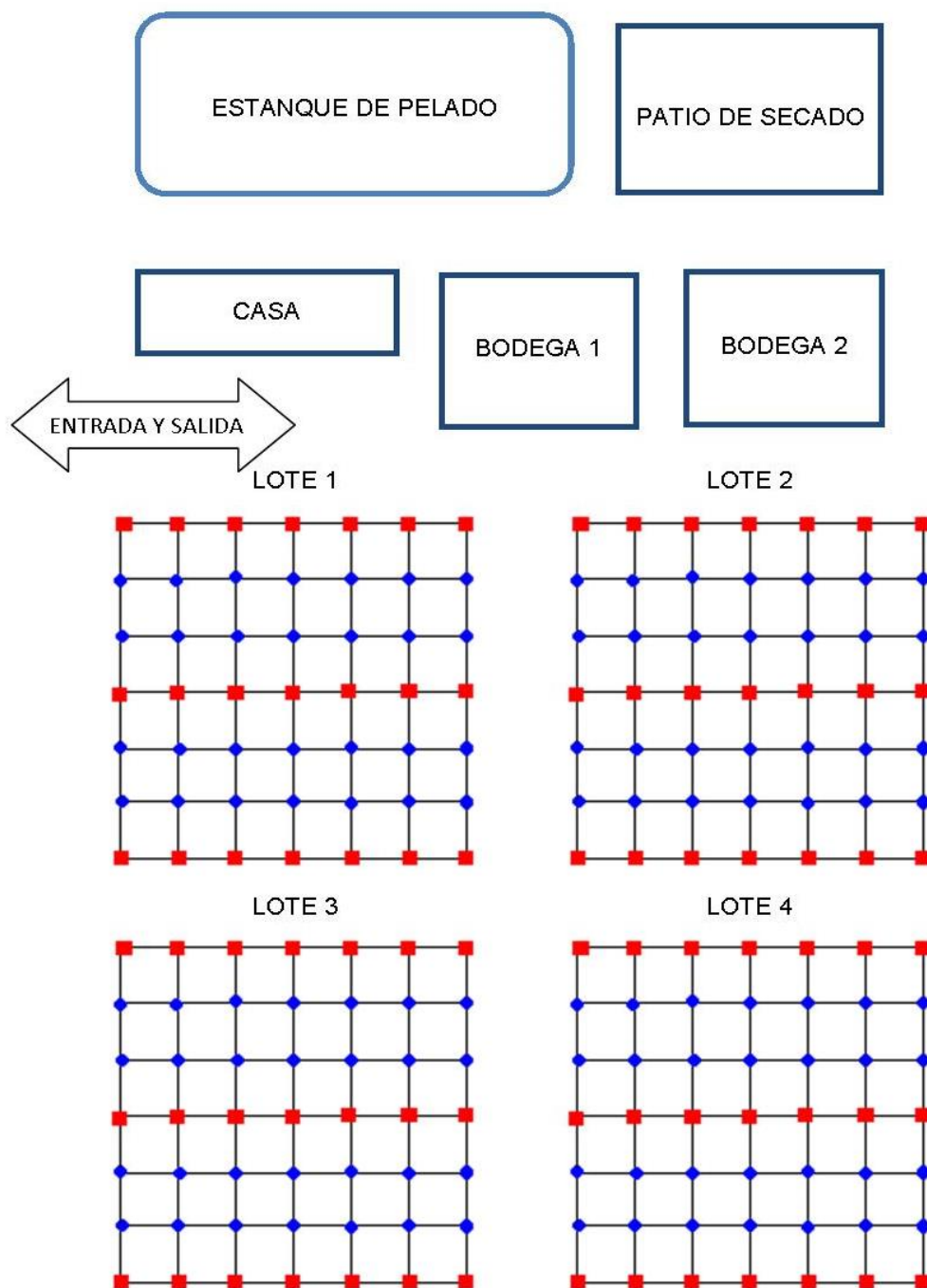
Fuente: Cosmoagro

GRAFICA 15: Emparrado vista lateral



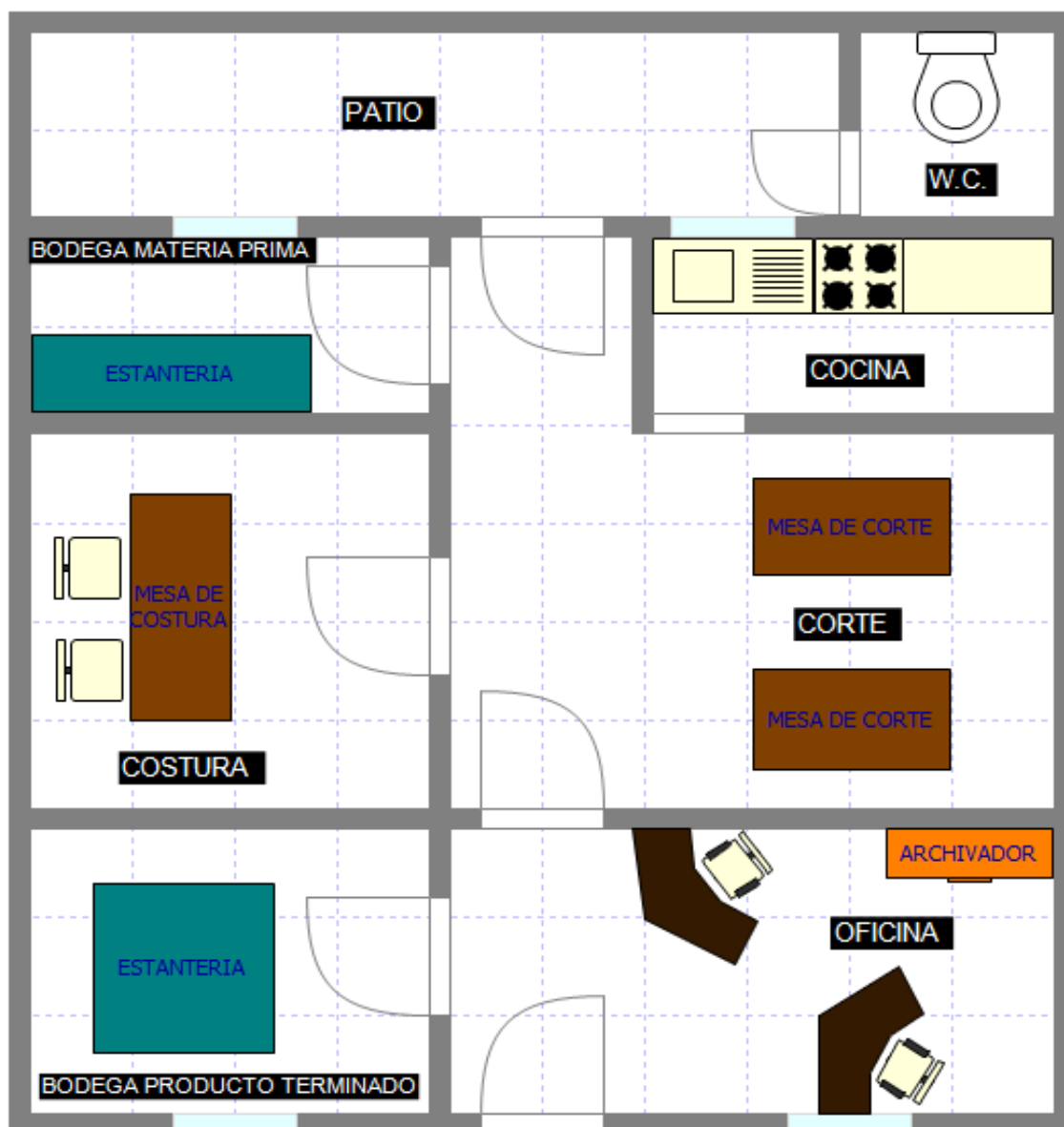
Fuente: Cosmoagro

GRAFICO 16: Plano planta agrícola



Fuente: elaboración propia.

GRAFICA 17: Plano planta de confección



Fuente: elaboración propia.

La planta agrícola se encuentra ubicada en la Vereda el Sauce en el municipio de Ginebra Valle a dos kilómetros del casco urbano, se ha dividido el área de siembra en 4 lotes para lograr una producción escalada y así contar con un abastecimiento constante.

La planta de confección está ubicada dentro del casco urbano del municipio y aquí se recibe el producto ya pelado y blanqueado para llevar a cabo el resto del proceso y generar valor agregado al estropajo.

9.4 PRESUPUESTO TÉCNICO

El presupuesto técnico se determina en los siguientes cuadros discriminados por producto, en la planta agrícola se estipulan de acuerdo al ciclo productivo de siembra escalonada para una producción mensual de 3.712 estropajos.

TABLA 20: Herramientas planta agrícola

ACTIVIDAD O INSUMO	Unidad	Cantidad	PRECIO UNIDAD	VALOR
Postes	unidad	625	7.500	4.687.500
Alambre galvanizado	metros	5000	97	485.000
Grapas	kilos	10	5.000	50.000
maquina fumigadora	unidad	1	150.000	150.000
Hoyadora	unidad	2	25.000	50.000
Pala	unidad	2	18.000	36.000
Martillo	unidad	2	10.000	20.000
Alicate	unidad	2	12.000	24.000
malacate manual	unidad	1	130.000	130.000
Tijeras de poda y cosecha	unidad	2	20.000	40.000
Tijeras confección	unidad	2	10.000	20.000
TOTAL PLANTA AGRÍCOLA				5.692.500

Fuente: elaboración propia.

TABLA 21: Herramientas planta confección

ACTIVIDAD O INSUMO	Unidad	Cantidad	PRECIO UNIDAD	VALOR
Maquina de coser industrial	unidad	2	1.000.000	2.000.000
Escritorios	unidad	2	300.000	600.000
Mesas de corte	unidad	2	150.000	300.000
Mesas de costura	unidad	1	150.000	150.000
Estanterías	unidad	2	250.000	500.000
Teléfonos	unidad	2	30.000	60.000
Sillas	unidad	4	100.000	400.000
Archivador	unidad	1	180.000	180.000
Computadores	unidad	2	1.300.000	2.600.000
Impresora	unidad	1	150.000	150.000
TOTAL PLANTA CONFECCION				6.940.000

Fuente: elaboración propia.

TABLA 22: Presupuesto técnico mensual agrícola

ACTIVIDAD O INSUMO	Unidad	Cantidad	PRECIO UNIDAD	VALOR
LABORES				
Hoyado	Jornal	2	25.000	50.000
Aplicación de abono organico	Jornal	2	25.000	50.000
Siembra	Jornal	2	25.000	50.000
Entutorado	Jornal	2	25.000	50.000
Control y poda	Jornal	2	25.000	50.000
Desyerba	Jornal	2	25.000	50.000
Riego	Jornal	2	25.000	50.000
Fertilización	Jornal	2	25.000	50.000
Recolección	Jornal	2	25.000	50.000
Pelado	Jornal	2	25.000	50.000
Secado	Jornal	2	25.000	50.000
Total labores				550.000
INSUMOS				
Semillas	unidad	300	50	15000
Gallinaza	toneladas	1	60.000	60.000
Portador	litros	3	18.000	54.000
Trichoderma	kilos	0,5	33.000	16.500
Bauveria Bassiana	kilos	0,5	33.000	16.500
Basilus Subtilis	litros	2,5	44.000	110.000
Carbofert	litros	1	89.000	89.000
Total insumos				361.000
ARRENDAMIENTOS				
Lote rural	mes	1	300.000	300.000
Total arrendamientos				300.000
TOTAL				1.211.000

Fuente elaboración propia.

TABLA 23: Presupuesto técnico de confección por unidad

Estropajo guante				
ACTIVIDAD O INSUMO	Medida	Cantidad	PRECIO UNIDAD	VALOR
Estropajo	Unidad	0,5	300	150
Tela toalla	Metro	0,2	4.000	800
Hilo	Metro	2	50	100
Mano de obra	Minutos	5	53	265
Empaque	Unidad	1	250	250
Distribución y transporte	Unidad	1	500	500
TOTAL			2.065	
Ovalo				
ACTIVIDAD O INSUMO	Medida	Cantidad	PRECIO UNIDAD	VALOR
Estropajo	Unidad	0,5	300	150
Tela toalla	Metro	0,15	4.000	600
Hilo	Metro	2	50	100
Mano de obra	Minutos	5	53	265
Empaque	Unidad	1	250	250
Distribución y transporte	Unidad	1	500	500
TOTAL			1.865	
Espaldero con palo de madera				
ACTIVIDAD O INSUMO	Medida	Cantidad	PRECIO UNIDAD	VALOR
Estropajo	Unidad	0,5	300	150
Palo pequeño	Unidad	1	600	600
Pegante	Unidad	1	500	500
Mano de obra	Minutos	5	53	265
Empaque	Unidad	1	250	250
Distribución y transporte	Unidad	1	500	500
TOTAL			2.265	

Fuente: elaboración propia.

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

10.1.1 Misión, Visión y Valores corporativos

Misión

Valle Natural S.A.S., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de estropajo y productos derivados, buscando generar desarrollo social y económico en su área de influencia, respetando y creando conciencia por la conservación del medio ambiente.

Visión

Para el año 2016 la empresa deberá contar con presencia a nivel nacional y haber ampliado nuestro portafolio de productos, ser reconocidos por la creatividad, calidad y gran responsabilidad social, además de la protección de los recursos naturales.

Valores Corporativos

Valle Natural S.A.S., se enfoca en inculcar valores corporativos en nuestros colaboradores con el fin de buscar el mejor clima organizacional, logrando generar gran sentido de pertenencia y compromiso.

Dentro de los valores que se busca inculcar en nuestros colaboradores tenemos:

Respeto: crear sobre la base del respeto las relaciones laborales llegando a un clima organizacional que permita el fortalecimiento del compañerismo y el conocimiento de nuestros clientes.

Creatividad: incentivar el desarrollo y aporte de los colaboradores, generando sentido de pertenencia.

Trabajo en equipo: Fomentar la integración e interacción de todos los miembros, para permitir la generación de conocimiento y compromiso.

Responsabilidad: Desarrollar compromiso ambiental, mostrando a nuestros miembros la importancia de la conservación de los recursos naturales y que estos a su vez sean multiplicadores en la sociedad generando conciencia ambiental.

10.1.2 Objetivos, Metas e indicadores

Objetivos

- Incrementar la participación en el mercado
- Valorar la opinión de nuestros clientes para crear nuevos productos
- Aumentar la calidad de nuestros procesos y productos
- Sensibilizar a la población acerca del efecto positivo que tiene sobre el medio ambiente la agricultura ecológica

Metas

- Destinar un 5% de los ingresos para actividades de promoción y publicidad
- Alcanzar un 10% del total de las ventas en productos nuevos
- Invertir 2% de los ingresos para actividades de investigación e implementación de buenas prácticas agrícolas
- Propiciar la participación del 80% de los agricultores de la zona de influencia a talleres relacionados con la agricultura ecológica

Indicadores

- Al finalizar el segundo año se debe tener un aumento del 5% en las ventas en comparación con el año anterior
- Al finalizar el primer año las ventas por productos clásicos de la empresa son de 90%
- Cuando finalice el primer año debe estar implementado el 50% de la norma técnica NTC 5400 BPA del Icontec acerca de buenas prácticas agrícolas
- Un aumento del 20% en biocultivos en la zona de influencia de la empresa al culminar el primer año

10.1.3 Políticas de calidad

Nuestro compromiso es mejorar continuamente el desempeño, por medio de un equipo humano competente que mantiene altos niveles de calidad y servicio, en la producción de estropajo y bienes derivados, por lo tanto:

- El objetivo primordial es satisfacer al 100% las expectativas que el cliente tiene de nuestro producto.
- El cliente es el que define los requerimientos de calidad para su uso específico. En conjunto acordamos especificaciones medibles para que nuestros productos satisfagan sus necesidades.
- Todas nuestras materias primas se miden bajo normas de calidad establecidas y cada proveedor debe cumplir con las normas de calidad.
- Las relaciones con nuestros clientes y proveedores se caracterizan por la cooperación y comunicación abierta, estamos comprometidos a responder

de manera entusiasta y profesional a cualquier necesidad expresada por ellos.

10.2 LOGO Y ESLOGAN

El logo diseñado para la empresa hace referencia a la naturaleza, se escogió el color verde como representación del interés por la conservación del medio ambiente, también resaltar el producto en los estantes al ser un color que genera impacto visual y asociar el producto con su procedencia natural.

GRAFICA 18: Logo



Fuente: elaboración propia

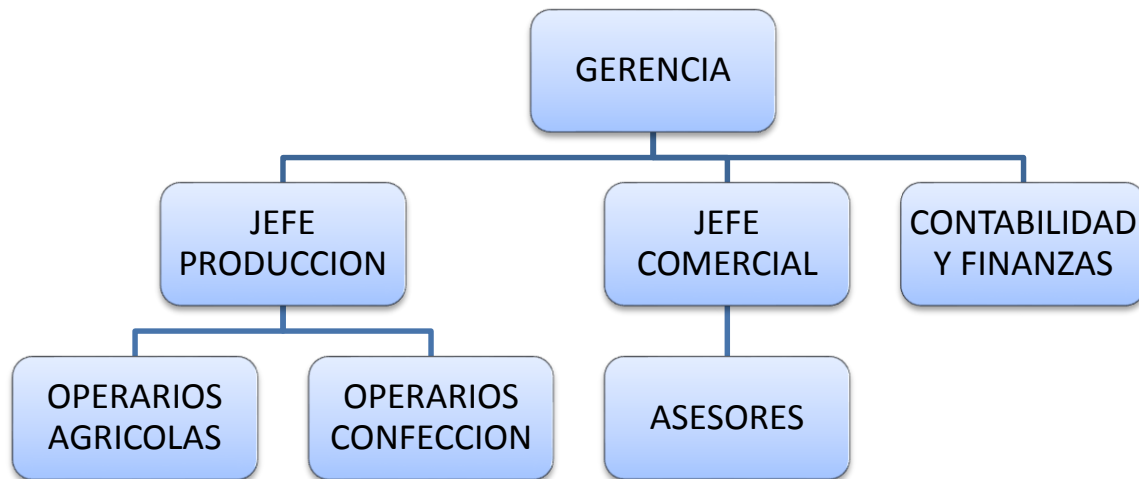
Eslogan

"Cuida tu salud"

10.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

10.3.1 Organigrama

GRAFICA 19: Organigrama



Fuente: elaboración propia

10.4 MANUAL DE FUNCIONES

Se presenta una descripción de los perfiles y las funciones de los cargos establecidos para el adecuado funcionamiento de la empresa, conforme aumente la actividad de la compañía se hará necesario un replanteamiento y actualización de este manual.

Gerente

Perfil del cargo:

- Profesional en Administración de Empresas o carreras afines
- Experiencia en cargos similares mínimo un año
- Manejo de personal
- Manejo de herramientas ofimáticas

Funciones del cargo:

- Representar legalmente la empresa
- Controlar los ingresos e inversiones de la empresa

- Coordinar los equipos de trabajo
- Orientar las diferentes áreas para la consecución de metas y logros
- Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Buscar el direccionamiento para cumplir con la misión y visión empresarial
- Celebrar contratos que permitan cumplir con el objeto social de la empresa
- Coordinar y gestionar las labores de talento humano de la empresa

Jefe de producción

Perfil del cargo:

- Profesional en agronomía o carreras afines
- Experiencia en cargos similares mínimo un año
- Manejo de personal
- Manejo de herramientas ofimáticas

Funciones del cargo:

- Implementar los procesos productivos más adecuados para la producción, tanto en planta agrícola como planta de confección
- Planear los ciclos productivos de la planta agrícola
- Llevar el adecuado registro de producción y materiales
- Planear los requerimientos de materiales
- Manejar el personal tanto en planta agrícola como productiva

Jefe Comercial

Perfil del cargo:

- Profesional en Administración de Empresas o carreras afines
- Experiencia en cargos similares mínimo un año
- Manejo de personal
- Manejo de herramientas ofimáticas

Funciones del cargo:

- Gestionar y definir las metas comerciales y velar por el cumplimiento de las mismas
- Definir las áreas de trabajo de los asesores comerciales
- Planear las estrategias de marketing
- Gestionar la logística de distribución
- Llevar el adecuado registro de las ventas
- Gestionar el cobro de los créditos otorgados a los clientes
- Organizar y gestionar la base de datos de los clientes

Jefe Contabilidad y Finanzas

Perfil del cargo:

- Profesional en Contaduría Pública
- Experiencia en cargos similares mínimo un año

- Manejo de software contable

Funciones del cargo:

- Llevar a cabo la contabilidad de la empresa
- Presentar la información requerida por los entes gubernamentales
- Controlar que los presupuestos se cumplan adecuadamente
- Generar reportes de gastos y costos
- Llevar a cabo la nómina de la empresa

Operarios Agrícolas

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Experiencia en labores agrícolas

Funciones del cargo:

- Llevar a cabo las labores propias del cultivo de estropajo
- Revisar y comunicar las anomalías
- Las demás que considere necesario el jefe de producción

Operarios de Confección

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Experiencia en labores de confección

Funciones del cargo:

- Llevar a cabo las labores propias de confección
- Revisar y comunicar las anomalías
- Las demás que considere necesario el jefe de producción

Asesores Comerciales

Perfil del cargo:

- Profesional o Técnico en Mercadeo, Administración de Empresas o Carreras a fines
- Manejo de herramientas ofimáticas
- Experiencia en cargos similares mínimo un año

Funciones del cargo:

- Buscar y fomentar la consecución de nuevos clientes
- Visitar las grandes superficies para ver las condiciones del producto
- Cumplir con las metas de ventas establecidas
- Las demás que considere necesario el jefe comercial

10.5 ASPECTOS LEGALES

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Ginebra Valle, por lo tanto se deben realizar trámites en la cámara de comercio de Buga que tiene jurisdicción en el municipio, DIAN en la ciudad de Buga y alcaldía municipal de Ginebra Valle.

10.5.1 Constitución legal de la empresa Los pasos que se deben seguir para la constitución legal de la compañía son los siguientes:

- Verificar la disponibilidad del nombre (verificación homonimia) en el Registro Único Empresarial y Social Cámaras de comercio - RUES; este trámite se realiza vía internet.
- Constitución del tipo de sociedad, en este caso se utilizara la sociedad por acciones simplificadas S.A.S, este se realiza en una notaría mediante documento privado denominado acta de constitución, debe estar debidamente autenticado, debe ser presentado en la cámara de comercio para el registro de la matrícula.
- Solicitar un PRE-RUT en la cámara de comercio de Buga.
- Diligenciar el formato de registro y matricula en la cámara de comercio de Buga, el valor de este trámite depende del total de los activos que se declare.
- Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.
- Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio de Buga para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.
- Solicitar ante la DIAN la resolución para facturación.
- Inscripción de Libros de contabilidad en la Cámara de Comercio de Buga; la falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios y sanciones.
- Registrar la marca en la Cámara de comercio de Buga.
- En la alcaldía del municipio de Ginebra realizar la inscripción al registro de industria y comercio y certificado de uso de suelo.

- Solicitar el concepto técnico de seguridad en el departamento de Bomberos.

En el momento de iniciar operaciones y realizar contrataciones para cada uno de los cargos, se debe procesar los contratos laborales y afiliar a cada persona a las entidades de seguridad social.

- Entidad Promotora de Salud
- Fondo de pensiones
- Administradora de Riesgos Profesionales
- Fondo de Cesantías.
- Caja de Compensación Familiar

10.5.2 Gastos de constitución A continuación se relacionan los valores del proceso de legalización de la empresa:

TABLA 24: Gastos de constitución

ACTIVIDAD	COSTO
Firma Autenticada	3500 c/u
Solicitud de PRE-RUT	Gratuito
Registro de la empresa	0,7 % sobre el capital suscrito
Derechos de inscripción	\$ 32.000
Costo de matrícula primer año	Gratuito
Formulario de Registro Único Empresarial - RUES	\$ 4.000
Apertura cuenta en un banco	Gratuito
Certificados de existencia y representación legal	\$ 4.300 c/u
Tramites DIAN	Gratuito
Inscripción de libro de actas y de accionistas	\$ 10.300 c/u
Registro de marca	\$ 659.000

Fuente: elaboración propia

10.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DOFA

Con base en los factores internos y externos de la empresa, se realiza un análisis para determinar las fortalezas y debilidades de la organización e identificar las oportunidades y amenazas estratégicas, que tienen como finalidad generar alternativas que le permitan a la empresa aprovechar sus oportunidades y fortalezas para disminuir sus amenazas y debilidades.

TABLA 25: Matriz DOFA

Fortalezas • Condiciones climatológicas adecuadas para la siembra del cultivo • Disminución de costos con cultivos propios, mejorando el precio final • Producción Agrícola Ecológica • Productos de origen natural y Biodegradables	Debilidades • Los frutos son delicados y están propensos a sufrir daños en su producción • Se está iniciando labores y no se tiene reconocimiento en el mercado • Sólo se comercializa a través de grandes superficies, esto genera dependencia de los mayoristas.
Oportunidades • Preferencias de consumo por productos de origen natural • Interés del gobierno sobre el Biocomercio sostenible • Propiedades del estropajo y beneficios conocidos en el mercado • No existe una empresa con reconocimiento de marca. • Uso de BPA en el cultivo que garantiza la producción con calidad	Amenazas • Presencia de productos sustitutos de origen no natural • Pocas barreras de entrada de nuevos competidores

Fuente: elaboración propia

10.6.1 Matriz de Evaluación Factores Externos M.E.F.E Permite conocer la posición estratégica externa de la compañía, asociada a las oportunidades y amenazas del entorno dentro del cual se desenvuelve la empresa.

TABLA 26: Matriz M.E.F.E

Factor externo clave	Variable	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Preferencias de consumo por productos de origen natural	Oportunidad	0,50	4	2,00
Interés del gobierno sobre el Biocomercio sostenible	Oportunidad	0,07	3	0,21
Propiedades del estropajo y beneficios conocidos en el mercado	Oportunidad	0,10	3	0,30
No existe una empresa con reconocimiento de marca.	Oportunidad	0,06	4	0,24
Uso de BPA en el cultivo que garantiza la producción con calidad	Oportunidad	0,04	4	0,16
Presencia de productos sustitutos de origen no natural	Amenaza	0,20	2	0,40
Pocas barreras de entrada de nuevos competidores	Amenaza	0,03	2	0,06
TOTAL		1		3,37

Fuente: elaboración propia

El promedio ponderado de la empresa es de 3.37, indica que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno.

El análisis de los factores externos que afectan la organización por medio de la matriz M.E.F.E muestra un resultado por encima de la media, lo que significa que la empresa cuenta con excelentes oportunidades; las cuales pueden ser utilizadas para contrarrestar las amenazas. El mayor factor clave es “Preferencias de consumo por productos de origen natural” que tiene un peso de 2, lo que significa que la compañía cuenta con una excelente oportunidad, la cual puede capitalizar mediante el desarrollo de estrategias apropiadas para el aprovechamiento de la misma.

10.6.2 Matriz de Evaluación Factores Internos M.E.F.I La matriz M.E.F.I es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, puesto que sirve para evaluar las fortalezas y debilidades del ambiente interno de las mismas; y por consiguiente formular alternativas estratégicas que le posibiliten a la empresa el

mejoramiento y a su vez el aprovechamiento de los aspectos, tanto positivos como negativos

TABLA 27: Matriz M.E.F.I

Factor interno clave	Variable	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Condiciones climatológicas adecuadas para la siembra del cultivo	Fortaleza	0,05	3	0,15
Disminución de costos con cultivos propios, mejorando el precio final	Fortaleza	0,05	4	0,2
Producción Agrícola Ecológica	Fortaleza	0,25	4	1
Productos de origen natural y Biodegradables	Fortaleza	0,3	4	1,2
Los frutos son delicados y están propensos a sufrir daños en su producción	Debilidad	0,05	2	0,1
Se está iniciando labores y no se tiene reconocimiento en el mercado	Debilidad	0,2	1	0,2
Sólo se comercializa a través de grandes superficies, esto genera dependencia de los mayoristas	Debilidad	0,1	2	0,2
TOTAL		1		3,05

Fuente: elaboración propia

La empresa tiene un resultado de 3.05, el cual se encuentra por encima de la media, lo que significa que la empresa posee una fuerte posición interna lo cual beneficia la puesta en marcha del proyecto.

Otro aspecto que se debe resaltar, es el peso de los factores claves que posee las debilidades de la empresa. Pues muestra la importancia que tienen estos factores para el desarrollo del proyecto, por lo tanto, se deben crear estrategias adecuadas las cuales permitan encontrarle una salida beneficiosa a las diferentes debilidades que afectan al proyecto, especialmente el reconocimiento de la empresa en el mercado, ya que es una debilidad de gran peso para la empresa.

10.6.3 Matriz DOFA

Estrategias F.O.

Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Con el propósito de aprovechar la alta calidad del producto y el interés del gobierno nacional por el Biocomercio, se podría hacer uso de las diferentes herramientas y ayudas para fortalecer las exportaciones del estropajo.
- Crear nuevas líneas de productos innovadores, teniendo en cuenta el respeto por el medio ambiente y el apoyo a la sostenibilidad ambiental, obteniendo mejor reconocimiento de marca en el mercado, creando ventaja competitiva frente a sus competidores.
- Resaltar las cualidades naturales del producto para aprovechar las preferencias de consumo por bienes de este tipo que no generan contaminantes para el medio ambiente en su proceso de producción.
- Aprovechar la reducción de costos para llegar a más personas con precios al consumidor final más favorables y lograr una distinción entre los usuarios, generando un posicionamiento preferente en el mercado

Estrategias F.A.

Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas

- Resaltar las cualidades ecológicas y los beneficios de utilizar productos de origen natural, biodegradables que no generan residuos peligrosos para el medio ambiente.
- Crear posicionamiento de marca por medio de la innovación, calidad y precios al usuario, que permitan generar una ventaja competitiva frente a sus competidores y posibles nuevas empresas.

Estrategias D.O.

Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades.

- Aprovechar los programas para la creación de la pequeña y mediana empresa lanzados por el gobierno nacional, donde se dan una serie de beneficios y reducciones que van desde disminución de pagos de parafiscales hasta rebaja a pagos de los impuestos sobre la renta, así logrando disminuir costos administrativos al inicio de la empresa.

- Buscar el beneficio de políticas de apoyo al Biocomercio y abrir nuevos mercados internacionales, donde se tenga una alta preferencia por el consumo de bienes producidos ecológicamente.

Estrategias D.A.

Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

- Desarrollar un plan de manejo en el cultivo que sea adecuado a los requerimientos propios de este vegetal, disminuyendo las pérdidas de materia prima y mejorando el precio final logrando poner barreras de entrada a nuevos competidores.
- Resaltar que es un producto no contaminante y biodegradable para generar impacto al usuario y recordación de marca.

10.7 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO

TABLA 28: Presupuesto administrativo mensual

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Alquiler	1	280.000
Servicios públicos	1	190.000
Internet y telefonía	1	50.000
TOTAL		520.000

Fuente: elaboración propia

Los precios de referencia son del municipio de Ginebra Valle, el concepto de servicios representa el valor de agua, electricidad, gas, alcantarillado, alumbrado público y recolección de basuras.

El presupuesto de gasto de personal administrativo se analiza más adelante en el literal 10.1.10 del capítulo 10: Análisis financiero y económico.

11. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

11.1 ANÁLISIS FINANCIERO

11.1.1 Políticas

- Los dividendos se repartirán, siempre que exista un adecuado capital de trabajo y utilidades después de pagar impuestos. Para los tres primeros años de funcionamiento, se estableció que el 50% de las utilidades se repartirá.
- Ante un eventual endeudamiento de Valle Natural, se revisará la política de distribución de dividendos, con el fin de mantener adecuados indicadores financieros.

11.1.2 Fuentes de Financiación

El valor total de la inversión del proyecto es \$ 45.795.339, del cual el 66% corresponde al aporte del emprendedor.

Por otro lado, para llevar a cabo el proyecto, el 34% restante (\$ 15.591.193), será financiado por parte de una entidad bancaria, tal como se menciona detalladamente más adelante en la amortización del crédito.

Tabla 29: Fuentes de financiación

FUENTE	VALOR	Porcentaje
Aporte socios	\$ 30.204.146	66%
Prestamos	\$ 15.591.193	34%
TOTAL	\$ 45.795.339	\$ 25.229.112

Fuente: elaboración propia.

11.1.3 Inversión Inicial

Tabla 30: Inversión inicial fija

INVERSION INICIAL FIJA			
TIPO DE INVERSION	VALOR COMERCIAL	Depreciación en meses	Depreciación en \$
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Postes de madera	\$ 4.687.500	120	\$ 39.063
Alambre galvanizado	\$ 485.000	120	\$ 4.042
Grapas	\$ 50.000	120	\$ 417
Martillo	\$ 20.000	120	\$ 167
Maquina fumigadora	\$ 150.000	120	\$ 1.250
Pala	\$ 36.000	120	\$ 300
Hoyadora	\$ 50.000	120	\$ 417
Alicate	\$ 24.000	120	\$ 200
Malacate manual	\$ 130.000	120	\$ 1.083
Tijeras de poda y cosecha	\$ 40.000	120	\$ 333
Tijeras de confección	\$ 20.000	120	\$ 167
Máquinas de coser industriales	\$ 2.000.000	120	\$ 16.667
SUBTOTAL	\$ 7.692.500		\$ 64.104
EQUIPO DE OFICINA			
Escritorios	\$ 600.000	120	\$ 5.000
Mesas para corte	\$ 300.000	120	\$ 2.500
Mesa para costura	\$ 150.000	120	\$ 1.250
Estanterías	\$ 500.000	120	\$ 4.167
Sillas	\$ 400.000	120	\$ 3.333
Archivador	\$ 180.000	120	\$ 1.500
Otros	\$ 100.000	120	\$ 833
SUBTOTAL	\$ 2.230.000		\$ 18.583
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computadores	\$ 2.600.000	60	\$ 43.333
Impresora	\$ 150.000	60	\$ 2.500
Teléfonos	\$ 60.000	60	\$ 1.000
SUBTOTAL	\$ 2.810.000		\$ 46.833
TOTALES	\$ 12.732.500		\$ 129.521

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de la inversión inicial fija del proyecto Valle Natural, se tuvieron presente las siguientes premisas:

- El tipo de inversión se determinó de acuerdo al decreto 2659 de 1993, por el cual se modifica el PUC (Plan Único de Cuentas); de acuerdo a ello, se utilizaron las cuentas generales y no las subcuentas, dichas cuentas fueron: Maquinaria y Equipo, Equipo de Oficina y Equipo de Cómputo y Comunicación.
- La depreciación de cada una de las inversiones se realizó conforme a lo dispuesto por el artículo 2 del Decreto 3019 de 1989, donde se indica que la vida útil de los activos fijos será: Inmuebles (20 años) - Barcos, trenes, aviones, maquinaria, equipo y bienes muebles (10 años), Vehículos automotores y computadores (5 años).

11.1.4 Financiación del Proyecto

La financiación del proyecto se realizó teniendo presente la inversión fija (Ver tabla 29: Inversión inicial fija), el capital de trabajo, los gastos administrativos y otros gastos, los cuales se realizaron de la siguiente forma:

- El capital de trabajo fue determinado por los requerimientos de materia prima y mano de obra para tres meses, logrando generar una estabilidad e ingresos necesarios para las actividades productivas.
- Los gastos administrativos están compuestos por los gastos de legalización de la empresa incluyendo el registro de la marca, se incluye dos meses de gastos de nómina administrativa para un buen funcionamiento y no incurrir en adeudamientos con los colaboradores de la compañía.
- En el presupuesto de otros gastos se encuentran rubros de capacitación del personal para que actúen como multiplicadores de las políticas ambientales y ecológicas de la empresa; de igual forma se destina dinero para fortalecer la marca por medio de la publicidad y la promoción, además se incluye comisión por ventas para el primer mes.

Tabla 31: Financiación del proyecto

INVERSION INICIAL	<i>Inversión</i>		Recursos
	<i>Total</i>	Crédito	Propios
1. Inversión Fija			
Maquinaria y Equipo	\$ 7.692.500	\$ 2.692.500	\$ 5.000.000
Equipo de Oficina	\$ 2.230.000	\$ -	\$ 2.230.000
Equipo de Cómputo y Comunicación	\$ 2.810.000	\$ -	\$ 2.810.000
Total Inversión Fija	\$ 12.732.500	\$ 2.692.500	\$ 10.040.000
2. Capital de Trabajo			
Efectivo	\$ 20.709.093	\$ 8.709.093	\$ 12.000.000
Total Capital de Trabajo	\$ 20.709.093	\$ 8.709.093	\$ 12.000.000
3. Gastos Administrativos			
Personal Administrativo	\$ 7.689.600	\$ 4.189.600	\$ 3.500.000
Gastos de Legalización	\$ 1.136.900	\$ -	\$ 1.136.900
Total Gastos Administrativos	\$ 8.826.500	\$ 4.189.600	\$ 4.636.900
4. Otros Gastos			
	\$ 3.527.246	\$ -	\$ 3.527.246
Total Otros Gastos	\$ 3.527.246	\$ -	\$ 3.527.246
TOTAL	\$ 45.795.339	\$ 15.591.193	\$ 30.204.146

Fuente: elaboración propia.

11.1.5 Amortización del Crédito

Tabla 32: Amortización del crédito bancario

AMORTIZACION CREDITO BANCARIO					
AÑO	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
1	\$ 15.591.193	\$ 4.045.889	\$ 1.459.336	\$ 2.586.554	\$ 13.004.639
2	\$ 13.004.639	\$ 4.045.889	\$ 1.217.234	\$ 2.828.655	\$ 10.175.984
3	\$ 10.175.984	\$ 4.045.889	\$ 952.472	\$ 3.093.417	\$ 7.082.567
4	\$ 7.082.567	\$ 4.045.889	\$ 662.928	\$ 3.382.961	\$ 3.699.606
5	\$ 3.699.606	\$ 4.045.889	\$ 346.283	\$ 3.699.606	\$ 0

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo mencionado en líneas anteriores, el 34% del proyecto será financiado a cinco (5) años, a una tasa efectiva anual del 9.36%, este se tomara con el Banco Agrario porque cuenta con tasas favorables al pequeño productor, dicho préstamo será amortizado con una cuota anual de \$ 4.045.889.

11.1.6 Presupuesto de Costos

Partiendo de la proyección de ventas y del costo de producción por unidad se determina el presupuesto de costos de producción.

Tabla 33: Número de los clientes por producto primer semestre año 1

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Guante	1.087	3.070	1.992	2.165	1.771	2.386
Ovalado	446	1.262	818	890	727	981
Entero	330	932	605	657	538	724
Palo madera	78	218	142	154	127	169
TOTAL	1.941	5.482	3.558	3.866	3.163	4.260

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34: Número de los clientes por producto segundo semestre año 1

PRODUCTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Guante	1.087	3.070	2.079	2.079	1.087	3.070
Ovalado	446	1.262	854	854	446	1.262
Entero	330	932	631	631	330	932
Palo madera	78	218	148	148	78	218
TOTAL	1.941	5.483	3.712	3.712	1.941	5.483

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35: Número de clientes por producto año 1, 2 y 3

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Guante	24.943	24.943	25.941
Ovalado	10.248	10.248	10.658
Entero	7.572	7.572	7.875
Palo madera	1.776	1.776	1.847
TOTAL	44.542	44.542	46.324

Fuente: elaboración propia.

Para los dos primeros años se tiene la misma proyección de ventas debido a la capacidad instalada, para el tercer año se planea incrementar la capacidad instalada y crecer un 4%.

Tabla 36: Costo de producción por unidad

PRODUCTO	COSTO UNIDAD
Guante	2.065
Ovalado	1.865
Entero	294
Palo madera	2.265

Fuente: elaboración propia

El costo de producción del estropajo entero se determina de dividir el número total de unidades mensuales 4.125 (incluido 10% de perdida), por el total del costo del presupuesto técnico mensual agrícola.

Tabla 37: Costos de materias primas por producto primer semestre año 1

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Guante	2.244.655	6.339.550	4.113.480	4.470.725	3.657.115	4.927.090
Ovalado	831.790	2.353.630	1.525.570	1.659.850	1.355.855	1.829.565
Entero	97.020	274.008	177.870	193.158	158.172	212.856
Palo madera	176.670	493.770	321.630	348.810	287.655	382.785
TOTAL	3.350.135	9.460.958	6.138.550	6.672.543	5.458.797	7.352.296

Fuente: elaboración propia

Cifras en pesos

Tabla 38: Costos de materias primas por producto segundo semestre año 1

PRODUCTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Guante	2.244.655	6.339.550	4.293.135	4.293.135	2.244.655	6.339.550
Ovalado	831.790	2.353.630	1.592.710	1.592.710	831.790	2.353.630
Entero	97.020	274.008	185.514	185.514	97.020	274.008
Palo madera	176.670	493.770	335.220	335.220	176.670	493.770
TOTAL	3.350.135	9.460.958	6.406.579	6.406.579	3.350.135	9.460.958

Fuente: elaboración propia

Cifras en pesos

Tabla 39: Costos de materias primas por producto año 1, 2 y 3

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Guante	\$ 51.507.295	\$ 53.052.514	\$ 54.644.089
Ovalado	\$ 19.112.520	\$ 19.685.896	\$ 20.276.472
Entero	\$ 2.226.168	\$ 2.292.953	\$ 2.361.742
Palo madera	\$ 4.022.640	\$ 4.143.319	\$ 4.267.619
TOTAL	\$ 76.868.623	\$ 79.174.682	\$ 81.549.922

Fuente: elaboración propia

11.1.7 Presupuesto de Ingresos El presupuesto de ingresos se realizó teniendo en cuenta el presupuesto de costos y el número de clientes. Ahora bien, teniendo los datos mencionados se establece el precio de acuerdo al mercado.

Tabla 40: Precio por unidad de producto

PRODUCTO	PRECIO UNIDAD
Guante	\$ 6.200
Ovalado	\$ 3.500
Entero	\$ 1.500
Palo madera	\$ 6.800

Fuente: elaboración propia

Tabla 41: Ingreso por producto primer semestre año 1

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Guante	6.739.400	19.034.000	12.350.400	13.423.000	10.980.200	14.793.200
Ovalado	1.561.000	4.417.000	2.863.000	3.115.000	2.544.500	3.433.500
Entero	495.000	1.398.000	907.500	985.500	807.000	1.086.000
Palo madera	530.400	1.482.400	965.600	1.047.200	863.600	1.149.200
TOTAL	9.325.800	26.331.400	17.086.500	18.570.700	15.195.300	20.461.900

Fuente: elaboración propia

Cifras en pesos

Tabla 42: Ingreso por producto segundo semestre año 1

PRODUCTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Guante	6.739.400	19.034.000	12.889.800	12.889.800	6.739.400	19.034.000
Ovalado	1.561.000	4.417.000	2.989.000	2.989.000	1.561.000	4.417.000
Entero	495.000	1.398.000	946.500	946.500	495.000	1.398.000
Palo madera	530.400	1.482.400	1.006.400	1.006.400	530.400	1.482.400
TOTAL	9.325.800	26.331.400	17.831.700	17.831.700	9.325.800	26.331.400

Fuente: elaboración propia

Cifras en pesos

Tabla 43: Presupuesto de Ingresos año 1,2 y 3

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Guante	\$ 154.646.600	\$ 159.285.998	\$ 164.064.578
Ovalado	\$ 35.868.000	\$ 36.944.040	\$ 38.052.361
Entero	\$ 11.358.000	\$ 11.698.740	\$ 12.049.702
Palo madera	\$ 12.076.800	\$ 12.439.104	\$ 12.812.277
TOTAL	\$ 213.949.400	\$ 220.367.882	\$ 226.978.918

Fuente: elaboración propia

El primer año los ingresos operacionales corresponden a \$ 213.949.400, para el año dos y tres se espera aumentar el precio en un 3% de acuerdo a los promedios inflacionarios, para que nuestros clientes sigan con la preferencia por el uso de los productos de Valle Natural.

11.1.8 Análisis de Costos – Punto de Equilibrio

Tabla 44: Análisis de costos

Costos Fijo	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Gastos de Personal (nómina)	46.137.600	47.521.728	48.947.380
Gastos de Capacitación al personal	1.440.000	1.483.200	1.527.696
Gastos Administrativos	6.120.000	6.303.600	6.492.708
Gastos de Depreciación	1.554.250	1.554.250	1.554.250
Gastos de servicios contables	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Gastos de Amortización de Diferidos	\$ 4.045.889	\$ 4.045.889	\$ 4.045.889
Total Costos Fijos	\$ 63.497.739	\$ 65.108.667	\$ 66.767.923
Costos Variables	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Materia Prima	76.868.623	79.174.682	81.549.922
Gastos de Ventas	44.460.280	45.794.088	47.167.911
Gastos de Operación	240.000	247.200	254.616
Total Costos Variables	\$ 121.568.903	\$ 125.215.970	\$ 128.972.449
COSTO TOTAL	\$ 185.066.642	\$ 190.324.637	\$ 195.740.372
Número de Clientes	44.542	44.542	46.324
Costo promedio	\$ 4.155	\$ 4.273	\$ 4.225
Precio promedio de compra	\$ 4.803	\$ 4.947	\$ 4.900
Margen contribución promedio	\$ 2.074	\$ 2.136	\$ 2.116
PUNTO EQUILIBRIO CLIENTES	30.616	30.478	31.559

Fuente: elaboración propia

Como resultado del presupuesto de ventas, se obtiene un número promedio de clientes. En el primer año este corresponde a 44.542 clientes, el costo promedio de producir los bienes de la compañía es de \$ 4.155, el precio promedio se determinó con el presupuesto de ventas y el número total de clientes y el margen de contribución resulta de restar el costo variable unitario al precio de venta unitario.

Finalmente se obtiene el punto de equilibrio; en el caso de Valle Natural es de 30.616, 30.478 y 31.559 unidades en el año uno, dos y tres respectivamente que con el precio promedio de compra anual para lograr el monto en el cual las ventas cubren exactamente los costos tanto fijos como variables, estos montos equivalen a \$ 147.048.648, \$ 150.774.666, \$ 154.639.100, para los años uno, dos y tres respectivamente.

11.1.9 Impuestos

11.1.9.1 Iva (Impuesto al Valor Agregado)

Teniendo en cuenta que Valle Natural pertenece al régimen común, el Impuesto al Valor Agregado, es del 16%, según artículo 499 del Estatuto Tributario Nacional. Adicional a ello, es necesario traer a colación que este impuesto se cancela cada dos meses.

En la siguiente tabla se declara el respectivo impuesto a las ventas, el cual es objeto Valle Natural por su actividad económica.

Tabla 45: Impuesto al valor agregado generado primer semestre año 1

IVA GENERADO	CATEGORÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
16%	Guante	\$ 929.572	\$ 2.625.379	\$ 1.703.503	\$ 1.851.448	\$ 1.514.510	\$ 2.040.441
16%	Ovalado	\$ 215.310	\$ 609.241	\$ 394.897	\$ 429.655	\$ 350.966	\$ 473.586
16%	Entero	\$ 68.276	\$ 192.828	\$ 125.172	\$ 135.931	\$ 111.310	\$ 149.793
16%	Palo madera	\$ 73.159	\$ 204.469	\$ 133.186	\$ 144.441	\$ 119.117	\$ 158.510
TOTAL IVA GENERADO		\$ 1.286.317	\$ 3.631.917	\$ 2.356.759	\$ 2.561.476	\$ 2.095.903	\$ 2.822.331

Fuente: elaboración propia.

Tabla 46: Impuesto al valor agregado generado segundo semestre año 1

IVA GENERADO	CATEGORÍA	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
16%	Guante	\$ 929.572	\$ 2.625.379	\$ 1.777.903	\$ 1.777.903	\$ 929.572	\$ 2.625.379
16%	Ovalado	\$ 215.310	\$ 609.241	\$ 412.276	\$ 412.276	\$ 215.310	\$ 609.241
16%	Entero	\$ 68.276	\$ 192.828	\$ 130.552	\$ 130.552	\$ 68.276	\$ 192.828
16%	Palo madera	\$ 73.159	\$ 204.469	\$ 138.814	\$ 138.814	\$ 73.159	\$ 204.469
TOTAL IVA GENERADO		\$ 1.286.317	\$ 3.631.917	\$ 2.459.545	\$ 2.459.545	\$ 1.286.317	\$ 3.631.917

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el IVA se cancela cada dos meses, la tabla 47, muestra los meses en que se debe efectuar el pago de este impuesto y su respectivo valor. Además, es importante mencionar que para obtener el valor a pagar de los años 2 y 3 se tuvo como base el 3% equivalente al aumento de los ingresos por precios.

Tabla 47: Pago Iva

PAGO IVA	Mar	May	Jul	Sep	Nov
	\$ 4.918.234	\$ 4.918.234	\$ 4.918.234	\$ 4.918.234	\$ 4.919.090

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en la siguiente tabla se evidencia el valor total del IVA generado que se cancela en los tres primeros años de funcionamiento de Valle Natural.

Tabla 48: Impuesto al valor agregado generado en los años 1,2 y 3

IVA GENERADO	CATEGORÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
16%	Guante	\$ 21.330.566	\$ 21.970.482	\$ 25.266.055
16%	Ovalado	\$ 4.947.310	\$ 5.095.730	\$ 5.860.089
16%	Entero	\$ 1.566.621	\$ 1.613.619	\$ 1.855.662
16%	Palo madera	\$ 1.665.766	\$ 1.715.738	\$ 1.973.099
TOTAL		\$ 29.510.262	\$ 30.395.570	\$ 34.954.905

Fuente: elaboración propia.

11.1.9.2 Ica (Impuesto de Industria y Comercio)

El impuesto de industria y comercio es un gravamen directo de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realice en la jurisdicción del municipio donde se ubica la empresa.

Tabla 49: Pago ICA según ingresos año 1, 2 y 3

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL VENTAS	\$ 213.949.400	\$ 220.367.882	\$ 226.978.918
ICA (6,0/1000)	\$ 1.283.696	\$ 1.322.207	\$ 1.361.874

Fuente: elaboración propia.

El Ica (impuesto de industria y comercio) se cancela cada año sobre el total de los ingresos obtenidos, teniendo Valle Natural una tarifa de 6.0 según el Estatuto Tributario Municipal de Ginebra Valle Acuerdo 011 de Marzo 23 de 2013.

11.1.9.3 Retención en la fuente

La retención en la fuente corresponde a un mecanismo de recado anticipado de un impuesto; actualmente la tarifa es del 2.5% aplicado sobre el 100% del valor de la compra.

Tabla 50: Retención en la fuente primer semestre año 1

CATEGORÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Guante	\$ 56.116	\$ 158.489	\$ 102.837	\$ 111.768	\$ 91.428	\$ 123.177
Ovalado	\$ 20.795	\$ 58.841	\$ 38.139	\$ 41.496	\$ 33.896	\$ 45.739
Entero	\$ 2.426	\$ 6.850	\$ 4.447	\$ 4.829	\$ 3.954	\$ 5.321
Palo madera	\$ 4.417	\$ 12.344	\$ 8.041	\$ 8.720	\$ 7.191	\$ 9.570
TOTAL RETE FUENTE	\$ 83.753	\$ 236.524	\$ 153.464	\$ 166.814	\$ 136.470	\$ 183.807

Fuente: elaboración propia.

Tabla 51: Retención en la fuente segundo semestre año 1

CATEGORÍA	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Guante	\$ 56.116	\$ 158.489	\$ 107.328	\$ 107.328	\$ 56.116	\$ 158.489
Ovalado	\$ 20.795	\$ 58.841	\$ 39.818	\$ 39.818	\$ 20.795	\$ 58.841
Entero	\$ 2.426	\$ 6.850	\$ 4.638	\$ 4.638	\$ 2.426	\$ 6.850
Palo madera	\$ 4.417	\$ 12.344	\$ 8.381	\$ 8.381	\$ 4.417	\$ 12.344
TOTAL RETE FUENTE	\$ 83.753	\$ 236.524	\$ 160.164	\$ 160.164	\$ 83.753	\$ 236.524

Fuente: elaboración propia.

Tabla 52: Total retención en la fuente año 1,2 y 3 según las categorías de productos

CATEGORÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Guante	\$ 1.287.682	\$ 1.326.313	\$ 1.366.102
Ovalado	\$ 477.813	\$ 492.147	\$ 506.912
Entero	\$ 55.654	\$ 57.324	\$ 59.044
Palo madera	\$ 100.566	\$ 103.583	\$ 106.690
TOTAL RETE FUENTE	\$ 1.921.716	\$ 1.979.367	\$ 2.038.748

Fuente: elaboración propia.

11.1.10 Presupuesto Gastos de Personal

El presupuesto de personal comprende al personal administrativo de la empresa, este presupuesto se realizó con base en el monto del SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente), el auxilio de transporte (se paga a quienes devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales) y el porcentaje prestacional equivalente a 52% para el año 2014.

Tabla 53: Presupuesto de personal

	No.	Salario Básico	Prestaciones	Sueldo con Prestaciones y Auxilio de Transporte por empleado	Sueldo con Prestaciones y Auxilio de Transporte por total de empleados
PERSONAL ADMINISTRATIVO					
Gerente	1	\$ 800.000	52%	\$ 1.288.000	\$ 1.288.000
Jefe de Producción	1	\$ 308.000	52%	\$ 540.160	\$ 540.160
Asesores Comerciales	2	\$ 616.000	52%	\$ 1.008.320	\$ 2.016.640
TOTAL GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	\$ 1.925.000	52%	\$ 2.836.480	\$ 3.844.800

Fuente: elaboración propia.

Tabla 54: Presupuesto de personal año 1,2 y 3

PERSONAL ADMINISTRATIVO	No.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gerente	1	\$ 15.456.000	\$ 15.919.680	\$ 16.397.270
Jefe de Producción	1	\$ 6.481.920	\$ 6.676.378	\$ 6.876.669
Asesores Comerciales	2	\$ 24.199.680	\$ 24.925.670	\$ 25.673.441
TOTAL GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	\$ 46.137.600	\$ 47.521.728	\$ 48.947.380

Fuente: Creación propia.

Las labores del Jefe Comercial inicialmente serán ejecutadas por el Gerente, hasta que la empresa logre posicionarse e incrementar sus ganancias, los costos de personal operativo se encuentran determinados dentro del costo del producto y las funciones contables y financieras las realizara un contador que no está vinculado directamente por la empresa.

11.1.11 Presupuesto Otros Gastos

Tabla 55: Presupuesto de otros gastos primer semestre año 1

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Gastos de Operación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Mantenimiento y reparación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Gastos Administrativos	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000
Arriendos	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000
Servicios Públicos	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
Internet y telefonía	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Gastos de Depreciación	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521
Gastos de Servicios Contables	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Gastos de Capacitación al personal	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Gastos de Ventas	\$ 2.004.360	\$ 5.405.480	\$ 3.556.500	\$ 3.853.340	\$ 3.178.260	\$ 4.231.580
Propaganda y promoción	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200
Comisión	\$ 1.865.160	\$ 5.266.280	\$ 3.417.300	\$ 3.714.140	\$ 3.039.060	\$ 4.092.380
TOTAL GASTOS	\$ 3.133.881	\$ 6.535.001	\$ 4.686.021	\$ 4.982.861	\$ 4.307.781	\$ 5.361.101

Fuente: elaboración propia.

Tabla 56: Presupuesto de otros gastos segundo semestre año 1

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gastos de Operación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Mantenimiento y reparación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Gastos Administrativos	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000
Arriendos	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000
Servicios Públicos	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
Internet y telefonía	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Gastos de Depreciación	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521	\$ 129.521
Gastos de Servicios Contables	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Gastos de Capacitación al personal	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Gastos de Ventas	\$ 2.004.360	\$ 5.405.480	\$ 3.705.540	\$ 3.705.540	\$ 2.004.360	\$ 5.405.480
Propaganda y promoción	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200
Comisión	\$ 1.865.160	\$ 5.266.280	\$ 3.566.340	\$ 3.566.340	\$ 1.865.160	\$ 5.266.280
TOTAL GASTOS	\$ 3.133.881	\$ 6.535.001	\$ 4.835.061	\$ 4.835.061	\$ 3.133.881	\$ 6.535.001

Fuente: elaboración propia.

Tabla 57: Presupuesto de otros gastos año 1, 2 y 3

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Operación	\$ 240.000	\$ 247.200	\$ 254.616
Mantenimiento y reparación	\$ 240.000	\$ 247.200	\$ 254.616
Gastos Administrativos	\$ 6.120.000	\$ 6.303.600	\$ 6.492.708
Arriendos	\$ 3.360.000	\$ 3.460.800	\$ 3.564.624
Servicios Públicos	\$ 2.280.000	\$ 2.348.400	\$ 2.418.852
Internet y telefonía	\$ 480.000	\$ 494.400	\$ 509.232
Gastos de Depreciación	\$ 1.554.250	\$ 1.554.250	\$ 1.554.250
Gastos de Servicios Contables	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Gastos de Capacitación al personal	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Gastos de Ventas	\$ 44.460.280	\$ 45.794.088	\$ 47.167.911
Propaganda y promoción	\$ 1.670.400	\$ 1.720.512	\$ 1.772.127
Comisión	\$ 42.789.880	\$ 44.073.576	\$ 45.395.784
TOTAL GASTOS	\$ 58.014.530	\$ 59.582.338	\$ 61.197.181

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto de otros gastos se realizó teniendo presente absolutamente todos los gastos en los que incurre la empresa, los cuales son:

- Gastos de Operación: Referente al mantenimiento y reparación de los equipos de la empresa.
- Gastos Administrativos: Corresponden a los ítems de arriendo, servicios públicos, internet y telefonía.
- Gastos de Depreciación: Los cuales son el desgaste en el tiempo sufrido por los activos.
- Gastos de Servicios Contables: La empresa cuenta con un tercero que presta sus servicios profesionales.
- Gastos de Capacitación al personal: La capacitación es un factor de diferenciación del supermercado, por esto se llevarán a cabo programas mensuales de capacitación a los empleados.
- Gastos de Ventas: Representados por cada uno de los elementos de propaganda y promoción que llevará a cabo la empresa, la comisión se estima en 20% del total de las ventas.

11.1.12 Estado de Resultados

Tabla 58: Estado de resultados año 1, 2 y 3

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	\$ 213.949.400	\$ 220.367.882	\$ 226.978.918
COSTO DE VENTA	\$ 76.868.623	\$ 79.174.682	\$ 81.549.922
UTILIDAD BRUTA	\$ 137.080.777	\$ 141.193.200	\$ 145.428.996
GASTOS GENERALES	\$ 58.014.530	\$ 59.582.338	\$ 61.197.181
GASTOS DE PERSONAL	\$ 46.137.600	\$ 47.521.728	\$ 48.947.380
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.045.889	\$ 4.045.889	\$ 4.045.889
GASTO IMPUESTO ICA	\$ 1.283.696	\$ 1.322.207	\$ 1.361.874
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 27.599.061	\$ 28.721.037	\$ 29.876.673
IMPUESTO (33%)	\$ 9.107.690	\$ 9.477.942	\$ 9.859.302
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	\$ 18.491.371	\$ 19.243.095	\$ 20.017.371
RESERVA LEGAL (10%)	\$ 1.849.137	\$ 1.924.310	\$ 2.001.737
UTILIDAD NETA	\$ 16.642.234	\$ 17.318.786	\$ 18.015.634

Fuente: elaboración propia.

El Estado de Resultados permite observar datos relevantes como:

Se obtiene utilidad bruta en los tres periodos, debido a los ingresos percibidos por la empresa menos el costo de venta. Dicha utilidad aumenta cada año.

Debido a los gastos presentados en el año 1, se obtiene una utilidad antes de impuestos de \$ 27.599.061; con el incremento anual de los ingresos se logra adquirir una utilidad antes de impuestos para el año 2 y año 3, incrementando su valor para el último año a \$ 29.876.673.

Para todos los años se mitigan los gastos, los impuestos y las reservas; obteniendo también utilidad neta con una tendencia al alza para los tres periodos.

11.1.13 Flujo de Caja

Tabla 59: Flujo de caja primer semestre año 1

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Caja inicial	\$ 20.709.093	\$ 20.738.990	\$ 30.677.162	\$ 30.112.598	\$ 35.420.762	\$ 33.814.852
Ingresos efectivos	\$ 9.325.800	\$ 26.331.400	\$ 17.086.500	\$ 18.570.700	\$ 15.195.300	\$ 20.461.900
IVA GENERADO	\$ 1.286.317	\$ 3.631.917	\$ 2.356.759	\$ 2.561.476	\$ 2.095.903	\$ 2.822.331
RETE FUENTE	\$ 83.753	\$ 236.524	\$ 153.464	\$ 166.814	\$ 136.470	\$ 183.807
Total Disponible	\$ 31.404.964	\$ 50.938.832	\$ 50.273.884	\$ 51.411.587	\$ 52.848.435	\$ 57.282.890
Pago a proveedores	\$ 3.350.135	\$ 9.460.958	\$ 6.138.550	\$ 6.672.543	\$ 5.458.797	\$ 7.352.296
Egresos gastos de operación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Egresos gastos de personal	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800
Egresos gastos de administración	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000
Egresos otros gastos	\$ 2.603.881	\$ 6.005.001	\$ 4.156.021	\$ 4.452.861	\$ 3.777.781	\$ 4.831.101
Amortización del crédito	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157
IMPUESTO RENTA						
RETE FUENTE		\$ 83.753	\$ 236.524	\$ 153.464	\$ 166.814	\$ 136.470
IVA			\$ 4.918.234	\$ 0	\$ 4.918.234	\$ 0
PAGO ICA						
Total Egresos	\$ 10.665.973	\$ 20.261.670	\$ 20.161.287	\$ 15.990.825	\$ 19.033.583	\$ 17.031.824
Caja Final	\$ 20.738.990	\$ 30.677.162	\$ 30.112.598	\$ 35.420.762	\$ 33.814.852	\$ 40.251.066

Fuente: elaboración propia.

Tabla 60: Flujo de caja segundo semestre año 1

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja inicial	\$ 40.251.066	\$ 35.178.922	\$ 45.117.093	\$ 44.990.147	\$ 49.857.794	\$ 44.808.438
Ingresos efectivos	\$ 9.325.800	\$ 26.331.400	\$ 17.831.700	\$ 17.831.700	\$ 9.325.800	\$ 26.331.400
IVA GENERADO	\$ 1.286.317	\$ 3.631.917	\$ 2.459.545	\$ 2.459.545	\$ 1.286.317	\$ 3.631.917
RETE FUENTE	\$ 83.753	\$ 236.524	\$ 160.164	\$ 160.164	\$ 83.753	\$ 236.524
Total Disponible	\$ 50.946.937	\$ 65.378.763	\$ 65.568.503	\$ 65.441.556	\$ 60.553.665	\$ 75.008.279
Pago a proveedores	\$ 3.350.135	\$ 9.460.958	\$ 6.406.579	\$ 6.406.579	\$ 3.350.135	\$ 9.460.958
Egresos gastos de operación	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Egresos gastos de personal	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800	\$ 3.844.800
Egresos gastos de administración	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000
Egresos otros gastos	\$ 2.603.881	\$ 6.005.001	\$ 4.305.061	\$ 4.305.061	\$ 2.603.881	\$ 6.005.001
Amortización del crédito	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157	\$ 337.157
IMPUESTO RENTA						
RETE FUENTE	\$ 183.807	\$ 83.753	\$ 236.524	\$ 160.164	\$ 160.164	\$ 83.753
IVA	\$ 4.918.234	\$ 0	\$ 4.918.234	\$ 0	\$ 4.919.090	\$ 0
PAGO ICA						
Total Egresos	\$ 15.768.015	\$ 20.261.670	\$ 20.578.356	\$ 15.583.762	\$ 15.745.227	\$ 20.261.670
Caja Final	\$ 35.178.922	\$ 45.117.093	\$ 44.990.147	\$ 49.857.794	\$ 44.808.438	\$ 54.746.609

Fuente: elaboración propia.

Tabla 61: Flujo de caja año 1, 2 y 3

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Caja inicial	\$ 20.709.093	\$ 54.746.609	\$ 76.618.010
Ingresos efectivos	\$ 213.949.400	\$ 212.521.033	\$ 218.896.664
IVA GENERADO	\$ 29.510.262	\$ 19.776.178	\$ 22.742.604
RETE FUENTE	\$ 1.921.716	\$ 29.340.084	\$ 33.741.097
Total Disponible	\$ 266.090.471	\$ 316.383.904	\$ 351.998.375
Pago a proveedores	\$ 76.868.623	\$ 86.525.998	\$ 89.121.778
Egresos gastos de operación	\$ 240.000	\$ 247.200	\$ 254.616
Egresos gastos de personal	\$ 46.137.600	\$ 47.521.728	\$ 48.947.380
Egresos gastos de administración	\$ 6.120.000	\$ 6.313.900	\$ 6.503.317
Egresos otros gastos	\$ 51.654.530	\$ 62.082.943	\$ 63.772.803
Amortización del crédito	\$ 4.045.889	\$ 7.754.621	\$ 15.172.085
IMPUESTO RENTA		\$ 1.350.195	\$ 1.487.722
RETE FUENTE	\$ 1.685.192	\$ 2.163.150	\$ 2.228.044
IVA	\$ 24.592.028	\$ 24.568.173	\$ 28.964.723
PAGO ICA		\$ 1.237.987	\$ 1.275.126
Total Egresos	\$ 211.343.862	\$ 239.765.894	\$ 257.727.595
Caja Final	\$ 54.746.609	\$ 76.618.010	\$ 94.270.781

Fuente: elaboración propia.

El Flujo de Caja de la empresa presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tendrá la empresa en un período de tres años. La diferencia entre los ingresos (entrada de dinero) y los egresos (salida de dinero) de Valle Natural deja como caja final o saldo, un monto positivo (los ingresos de los períodos fueron mayores a los egresos), con tendencia al alza así: año 1 a año 2 incrementó \$ 21.871.401 y del año 2 al año 3 incrementó \$ 17.652.771; lo que constituye un importante indicador de liquidez de la empresa.

11.1.14 Balance General

Tabla 62: Balance general

BALANCE GENERAL	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	\$ 20.709.093	\$ 82.279.794	\$ 90.384.603	\$ 101.154.077
CAJA	\$ 20.709.093	\$ 54.746.609	\$ 76.618.010	\$ 94.270.781
CLIENTES		\$ 25.388.352	\$ 12.694.176	\$ 6.347.088
INVENTARIO	\$ 0	\$ 2.144.833	\$ 1.072.417	\$ 536.208
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 12.732.500	\$ 11.178.250	\$ 9.624.000	\$ 8.069.750
ACTIVOS FIJOS	\$ 12.732.500	\$ 12.732.500	\$ 12.732.500	\$ 12.732.500
DEPRECIACION		\$ 1.554.250	\$ 3.108.500	\$ 4.662.750
DIFERIDOS	\$ 12.353.746	\$ 9.882.997	\$ 7.412.248	\$ 4.941.498
AMORTIZACION		\$ 2.470.749	\$ 2.470.749	\$ 2.470.749
TOTAL ACTIVO	\$ 45.795.339	\$ 103.341.041	\$ 107.420.850	\$ 114.165.325
PASIVOS	\$ 24.300.286	\$ 63.354.617	\$ 66.682.702	\$ 72.652.902
PASIVO CORRIENTE	\$ 8.709.093	\$ 50.349.977	\$ 56.506.718	\$ 65.570.335
PROVEEDORES	\$ 8.709.093	\$ 8.526.613	\$ 13.331.631	\$ 17.355.506
RETE FUENTE POR PAGAR		\$ 1.921.716	\$ 1.979.367	\$ 2.038.748
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR		\$ 9.107.690	\$ 9.477.942	\$ 9.859.302
IVA POR PAGAR		\$ 29.510.262	\$ 30.395.570	\$ 34.954.905
ICA POR PAGAR		\$ 1.283.696	\$ 1.322.207	\$ 1.361.874
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 15.591.193	\$ 13.004.639	\$ 10.175.984	\$ 7.082.567
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 15.591.193	\$ 13.004.639	\$ 10.175.984	\$ 7.082.567
PATRIMONIO				
CAPITAL	\$ 21.495.053	\$ 21.495.053	\$ 21.495.053	\$ 21.495.053
UTILIDAD EJERCIO		\$ 16.642.234	\$ 17.318.786	\$ 18.015.634
RESERVA LEGAL		\$ 1.849.137	\$ 1.924.310	\$ 2.001.737
TOTAL PATRIMONIO		\$ 39.986.424	\$ 40.738.148	\$ 41.512.423
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		\$ 103.341.041	\$ 107.420.850	\$ 114.165.325

Fuente: elaboración Propia

11.1.15 Análisis Horizontal

11.1.15.1 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 63: Análisis horizontal del estado de resultados año 1- año 2

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	\$	%
INGRESOS	\$ 213.949.400	\$ 220.367.882	\$ 6.418.482	3%
COSTO DE VENTA	\$ 76.868.623	\$ 79.174.682	\$ 2.306.059	3%
UTILIDAD BRUTA	\$ 137.080.777	\$ 141.193.200	\$ 4.112.423	3%
GASTOS GENERALES	\$ 58.014.530	\$ 59.582.338	\$ 1.567.808	3%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 46.137.600	\$ 47.521.728	\$ 1.384.128	3%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.045.889	\$ 4.045.889	\$ -	0%
GASTO IMPUESTO ICA	\$ 1.283.696	\$ 1.322.207	\$ 38.511	3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 27.599.061	\$ 28.721.037	\$ 1.121.976	4%
IMPUESTO (33%)	\$ 9.107.690	\$ 9.477.942	\$ 370.252	4%
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	\$ 18.491.371	\$ 19.243.095	\$ 751.724	4%
RESERVA LEGAL (10%)	\$ 1.849.137	\$ 1.924.310	\$ 75.172	4%
UTILIDAD NETA	\$ 16.642.234	\$ 17.318.786	\$ 676.552	4%

Fuente: elaboración propia.

A continuación se van a identificar las variaciones que han tenido las cuentas más representativas del estado de resultados en el año 1 y año 2.

- La utilidad operacional presentó una variación positiva del 4%, puesto que las ventas se incrementaron de un periodo a otro, aunque las cifras son conservadoras es positivo debido a que la utilidad operativa aumenta en mayor proporción gracias a los mejores ingresos y menor causación de costos.

Tabla 64: Análisis horizontal del estado de resultados año 2- año 3

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2	AÑO 3	\$	%
INGRESOS	\$ 220.367.882	\$ 226.978.918	\$ 6.611.036	3%
COSTO DE VENTA	\$ 79.174.682	\$ 81.549.922	\$ 2.375.240	3%
UTILIDAD BRUTA	\$ 141.193.200	\$ 145.428.996	\$ 4.235.796	3%
GASTOS GENERALES	\$ 59.582.338	\$ 61.197.181	\$ 1.614.843	3%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 47.521.728	\$ 48.947.380	\$ 1.425.652	3%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.045.889	\$ 4.045.889	\$ -	0%
GASTO IMPUESTO ICA	\$ 1.322.207	\$ 1.361.874	\$ 39.666	3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 28.721.037	\$ 29.876.673	\$ 1.155.635	4%
IMPUESTO (33%)	\$ 9.477.942	\$ 9.859.302	\$ 381.360	4%
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	\$ 19.243.095	\$ 20.017.371	\$ 774.276	4%
RESERVA LEGAL (10%)	\$ 1.924.310	\$ 2.001.737	\$ 77.428	4%
UTILIDAD NETA	\$ 17.318.786	\$ 18.015.634	\$ 696.848	4%

Fuente: elaboración propia

A continuación se van a identificar las variaciones que han tenido las cuentas más representativas del estado de resultados en el año 2 y año 3.

- Los ingresos se incrementan en un 3% puesto que las ventas presentan el mismo porcentaje de crecimiento.
- La empresa muestra crecimiento constante en los ingresos manteniendo estables los gastos y así lograr aumentos sostenidos en la utilidad del 4%

11.1.15.2 Análisis Horizontal del Balance General

Tabla 65: Análisis horizontal balance general año 1 con respecto al año 2

BALANCE GENERAL	AÑO 1	AÑO 2	\$	%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 82.279.794	\$ 90.384.603	\$ 8.104.809	10%
CAJA	\$ 54.746.609	\$ 76.618.010	\$ 21.871.401	40%
CLIENTES	\$ 25.388.352	\$ 12.694.176	\$ (12.694.176)	50%
INVENTARIO	\$ 2.144.833	\$ 1.072.417	\$ (1.072.417)	50%
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 11.178.250	\$ 9.624.000	\$ (1.554.250)	14%
ACTIVOS FIJOS	\$ 12.732.500	\$ 12.732.500	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ 1.554.250	\$ 3.108.500	\$ 1.554.250	100%

DIFERIDOS	\$ 9.882.997	\$ 7.412.248	\$ (2.470.749)	25%
AMORTIZACION	\$ 2.470.749	\$ 2.470.749	\$ -	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 103.341.041	\$ 107.420.850	\$ 4.079.809	4%
PASIVOS	\$ 63.354.617	\$ 66.682.702	\$ 3.328.085	5%
PASIVO CORRIENTE	\$ 50.349.977	\$ 56.506.718	\$ 6.156.740	12%
PROVEEDORES	\$ 8.526.613	\$ 13.331.631	\$ 4.805.018	56%
RETE FUENTE POR PAGAR	\$ 1.921.716	\$ 1.979.367	\$ 57.651	3%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	\$ 9.107.690	\$ 9.477.942	\$ 370.252	4%
IVA POR PAGAR	\$ 29.510.262	\$ 30.395.570	\$ 885.308	3%
ICA POR PAGAR	\$ 1.283.696	\$ 1.322.207	\$ 38.511	3%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 13.004.639	\$ 10.175.984	\$ (2.828.655)	22%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 13.004.639	\$ 10.175.984	\$ (2.828.655)	22%
PATRIMONIO	\$ -	\$ -	\$ -	
CAPITAL	\$ 21.495.053	\$ 21.495.053	\$ -	0%
UTILIDAD EJERCIO	\$ 16.642.234	\$ 17.318.786	\$ 676.552	4%
RESERVA LEGAL	\$ 1.849.137	\$ 1.924.310	\$ 75.172	4%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 39.986.424	\$ 40.738.148	\$ 751.724	2%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 103.341.041	\$ 107.420.850	\$ 4.079.809	4%

Fuente: elaboración propia.

A continuación se van a identificar las variaciones que han tenido las cuentas más representativas del balance general en el año 1 y año 2.

- La cuenta caja presentó una variación positiva del 40%, lo cual es positivo para la compañía logrando mayor liquidez
- En general, los activos corrientes presentan una variación del 10%; este porcentaje es muy importante, puesto que la empresa para poder operar, adquirir mercancías, pagar nómina, adquirir activos fijos, pagar sus pasivos, entre otras cosas depende de ellos.
- Los pasivos corrientes aumentaron en un 12% debido a que conforme aumentan las utilidades la empresa debe cancelar más impuestos.

- Los pasivos no corrientes disminuyen en un 22%, puesto que la empresa ha logrado reducir su financiamiento, siendo positivo debido a que la empresa en poco tiempo empezará a trabajar con capital propio.

Tabla 66: Análisis horizontal balance general año 2 con respecto al año 3

BALANCE GENERAL	AÑO 2	AÑO 3	\$	%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 90.384.603	\$ 101.154.077	\$ 10.769.474	12%
CAJA	\$ 76.618.010	\$ 94.270.781	\$ 17.652.771	23%
CLIENTES	\$ 12.694.176	\$ 6.347.088	\$ (6.347.088)	50%
INVENTARIO	\$ 1.072.417	\$ 536.208	\$ (536.208)	50%
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 9.624.000	\$ 8.069.750	\$ (1.554.250)	16%
ACTIVOS FIJOS	\$ 12.732.500	\$ 12.732.500	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ 3.108.500	\$ 4.662.750	\$ 1.554.250	50%
DIFERIDOS	\$ 7.412.248	\$ 4.941.498	\$ (2.470.749)	33%
AMORTIZACION	\$ 2.470.749	\$ 2.470.749	\$ -	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 107.420.850	\$ 114.165.325	\$ 6.744.475	6%
PASIVOS	\$ 66.682.702	\$ 72.652.902	\$ 5.970.200	9%
PASIVO CORRIENTE	\$ 56.506.718	\$ 65.570.335	\$ 9.063.617	16%
PROVEEDORES	\$ 13.331.631	\$ 17.355.506	\$ 4.023.875	30%
RETE FUENTE POR PAGAR	\$ 1.979.367	\$ 2.038.748	\$ 59.381	3%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	\$ 9.477.942	\$ 9.859.302	\$ 381.360	4%
IVA POR PAGAR	\$ 30.395.570	\$ 34.954.905	\$ 4.559.335	15%
ICA POR PAGAR	\$ 1.322.207	\$ 1.361.874	\$ 39.666	3%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 10.175.984	\$ 7.082.567	\$ (3.093.417)	30%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 10.175.984	\$ 7.082.567	\$ (3.093.417)	30%
PATRIMONIO	\$ -	\$ -	\$ -	
CAPITAL	\$ 21.495.053	\$ 21.495.053	\$ -	0%
UTILIDAD EJERCIO	\$ 17.318.786	\$ 18.015.634	\$ 696.848	4%
RESERVA LEGAL	\$ 1.924.310	\$ 2.001.737	\$ 77.428	4%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.738.148	\$ 41.512.423	\$ 774.276	2%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 107.420.850	\$ 114.165.325	\$ 6.744.475	6%

Fuente: elaboración propia.

El siguiente análisis comprende las variaciones más representativas que han tenido las cuentas del balance general en el año 2 y año 3.

- La cuenta caja tuvo una variación del 23%, evidenciándose de esta manera mayor disponible de efectivo. Esta cuenta presenta un crecimiento directamente proporcional a las ventas.
- Los clientes presentan una variación del 50%, debido a que se busca disminuir los créditos otorgados para mejorar la liquidez y aumentar los créditos de los proveedores en una proporción similar.
- Los pasivos corrientes aumentaron en un 16% debido a que conforme aumentan las utilidades la empresa debe cancelar más impuestos.
- Los pasivos no corrientes disminuyen en un 30%, puesto que la empresa ha logrado disminuir su obligación y pronto operara con recursos totalmente propios.

11.1.16 Análisis Vertical

11.1.16.1 Análisis Vertical del Estado de Resultados

Tabla 67: Análisis vertical del estado de resultados año 1, 2 y 3

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
INGRESOS	\$ 213.949.400		\$ 220.367.882		\$ 226.978.918	
COSTO DE VENTA	\$ 76.868.623	36%	\$ 79.174.682	36%	\$ 81.549.922	36%
UTILIDAD BRUTA	\$ 137.080.777	64%	\$ 141.193.200	64%	\$ 145.428.996	64%
GASTOS GENERALES	\$ 58.014.530	27%	\$ 59.582.338	27%	\$ 61.197.181	27%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 46.137.600	22%	\$ 47.521.728	22%	\$ 48.947.380	22%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.045.889	2%	\$ 4.045.889	2%	\$ 4.045.889	2%
GASTO IMPUESTO ICA	\$ 1.283.696	1%	\$ 1.322.207	1%	\$ 1.361.874	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 27.599.061	13%	\$ 28.721.037	13%	\$ 29.876.673	13%
IMPUESTO (33%)	\$ 9.107.690	4%	\$ 9.477.942	4%	\$ 9.859.302	4%
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	\$ 18.491.371	9%	\$ 19.243.095	9%	\$ 20.017.371	9%
RESERVA LEGAL (10%)	\$ 1.849.137	1%	\$ 1.924.310	1%	\$ 2.001.737	1%
UTILIDAD NETA	\$ 16.642.234	8%	\$ 17.318.786	8%	\$ 18.015.634	8%

Fuente: elaboración propia

El análisis vertical del Estado de Resultados, permite establecer las siguientes premisas:

- El costo de adquirir productos para que Valle Natural pudiera desarrollar su actividad comercial representa un 36% durante los tres (3) periodos, obteniendo unos ingresos brutos con porcentaje del 64% en todos los años. Tanto el costo de venta como los ingresos brutos presentan un comportamiento constante debido al crecimiento de los ingresos en todos los periodos.
- De los ingresos un 49% son los gastos que tuvo esta empresa para vender sus productos. Dichos gastos de operación para el año 1 hacen referencia a gastos generales 27% y gastos de personal 22%, obteniendo una utilidad operativa de 13% para el primer periodo, ya que los ingresos brutos tenían un porcentaje de 64%. En cuanto al año 2 y 3, tanto los gastos de operación como los ingresos tienen un comportamiento estable, arrojando una utilidad operativa para ambos periodos del 13%.

11.1.16.2 Análisis Vertical del Balance General

Tabla 68: Análisis vertical del balance general año 1, 2 y 3

BALANCE GENERAL	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 82.279.794	80%	\$ 90.384.603	84%	\$ 101.154.077	89%
CAJA	\$ 54.746.609	53%	\$ 76.618.010	71%	\$ 94.270.781	83%
CLIENTES	\$ 25.388.352	25%	\$ 12.694.176	12%	\$ 6.347.088	6%
INVENTARIO	\$ 2.144.833	2%	\$ 1.072.417	1%	\$ 536.208	0%
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 11.178.250	11%	\$ 9.624.000	9%	\$ 8.069.750	7%
ACTIVOS FIJOS	\$ 12.732.500	12%	\$ 12.732.500	12%	\$ 12.732.500	11%
DEPRECIACION	\$ 1.554.250	2%	\$ 3.108.500	3%	\$ 4.662.750	4%
DIFERIDOS	\$ 9.882.997	10%	\$ 7.412.248	7%	\$ 4.941.498	4%
AMORTIZACION	\$ 2.470.749	2%	\$ 2.470.749	2%	\$ 2.470.749	2%
TOTAL ACTIVO	\$ 103.341.041		\$ 107.420.850		\$ 114.165.325	
PASIVOS	\$ 63.354.617		\$ 66.682.702		\$ 72.652.902	
PASIVO CORRIENTE	\$ 50.349.977	49%	\$ 56.506.718	53%	\$ 65.570.335	57%
PROVEEDORES	\$ 8.526.613	8%	\$ 13.331.631	12%	\$ 17.355.506	15%
RETE FUENTE POR PAGAR	\$ 1.921.716	2%	\$ 1.979.367	2%	\$ 2.038.748	2%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	\$ 9.107.690	9%	\$ 9.477.942	9%	\$ 9.859.302	9%
IVA POR PAGAR	\$ 29.510.262	29%	\$ 30.395.570	28%	\$ 34.954.905	31%
ICA POR PAGAR	\$ 1.283.696	1%	\$ 1.322.207	1%	\$ 1.361.874	1%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 13.004.639	13%	\$ 10.175.984	9%	\$ 7.082.567	6%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 13.004.639	13%	\$ 10.175.984	9%	\$ 7.082.567	6%
PATRIMONIO	\$ -		\$ -		\$ -	
CAPITAL	\$ 21.495.053	21%	\$ 21.495.053	20%	\$ 21.495.053	19%
UTILIDAD EJERCIO	\$ 16.642.234	16%	\$ 17.318.786	16%	\$ 18.015.634	16%
RESERVA LEGAL	\$ 1.849.137	2%	\$ 1.924.310	2%	\$ 2.001.737	2%

TOTAL PATRIMONIO	\$ 39.986.424	39%	\$ 40.738.148	38%	\$ 41.512.423	36%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 103.341.041		\$ 107.420.850		\$ 114.165.325	

Fuente: elaboración propia

El análisis vertical del Balance General, permite establecer las siguientes premisas:

- El porcentaje de la caja frente al activo corriente durante los tres (3) periodos es de 53%, 71% y 83% respectivamente, estos valores son altos lo que representa una buena liquidez de la empresa
- El IVA causado es de 29% (año 1), 28% (año 2), 31% (año 3), esto se debe a la cantidad de las ventas y mejoramiento en los porcentajes del valor de la caja, también es bastante representativo sobre el total del pasivo y patrimonio

11.1.17 Indicadores Financieros

Tabla 69: Indicadores financieros

INDICADOR	CALCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
LIQUIDEZ (\$)				
CAPIT TRAB	Act. Crrte. - Pas. Crrte.	\$ 31.929.817	\$ 33.877.885	\$ 35.583.742
RAZON CORRIENTE	Act. Crrte. / Pas. Crrte.	1,63	1,60	1,54
RAZON ACIDA	(Act. Crrte. - Invent) / Pas. Crrte.	1,59	1,58	1,53
RENTABILIDAD (%)				
MARGEN DE RENTABILIDAD BRUTO	(Útil. Bruto. / Vtas.	64%	64%	64%
MARGEN OPERATIVO	(Util. Operac. / Vtas.)	13%	13%	13%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	(Útil. Neta. / Vtas.)	13%	13%	13%
ROA	(Util. Operac. / Activos)	27%	27%	26%
ROE	(Util. Neta. / Patrimonio)	118%	123%	127%
ENDEUDAMIENTO (No. De Veces)				
APALANC.TOTAL (No. De Veces)	(Pasivo / Patrimonio)	1,58	1,64	1,75
RAZON DE DEUDA (%)	(Pasivo / Activos)	0,61	0,62	0,64
COBERTURA DE INTERESES (No. De Veces)	(Util. Operac. / Gastos Fciers.)	6,82	7,10	7,38

Fuente: elaboración propia

Los indicadores financieros de Valle Natural pueden ser analizados así:

- **CAPITAL DE TRABAJO:** Según este indicador la empresa puede cancelar todas sus deudas y aun así dispondrá de dinero para trabajar. Este indicador presenta un comportamiento de crecimiento durante los tres (3) años.
- **RAZÓN CORRIENTE:** La capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras (a corto plazo) por cada peso de deuda es de: 1.63 en el año 1.60 en el año 2 y 1.54 en el año 3.

- **RAZÓN ÁCIDA:** Valle Natural dispone de los recursos necesarios para pagarle a los acreedores sin necesidad de recurrir a un préstamo, es decir, por cada peso de deuda la empresa tiene mayor dinero de respaldo así: 1.58 en el año 1.59 en el año 2 y 1.53 en el año 3.
- **MARGEN DE RENTABILIDAD BRUTO:** Se logra obtener un margen de rentabilidad bruto del 64%, porcentaje que es atractivo para invertir.
- **MARGEN OPERATIVO:** Después de descontar los costos operacionales, el porcentaje de ganancia presenta un comportamiento con tendencia constante de 13%.
- **MARGEN NETO DE UTILIDAD:** Al descontar los costos y gastos, el supermercado presenta porcentajes de ganancias constantes de 13%, lo cual muestra una constancia y estabilidad de la empresa
- **ROA:** La rentabilidad de la empresa frente a los activos en el primer año se evidencia un manejo adecuado de los activos con un factor constante del 27%.
- **ROE:** La empresa presenta un rendimiento adecuado sobre el patrimonio, aumentando cada año su porcentaje así: 118% en el año 123% en el año 2 y 127% en el año 3.

11.2 Indicadores Económicos

Tabla 70: Indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	CÁLCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RENDIMINETO SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO ROI (%)	(UODI / Activos Netos Operacionales)	6%	4%	4%
UODI	(Utilidad Operacional * (1 - % Impuesto))	2.741.305	3.020.527	3.308.126
ACTIVO NETO OPERACIONAL	(Capital de Trabajo + (Activo No Corriente. * % Descuento.)	60.522.797	70.193.477	93.460.813
EBITDA (\$)	(Utilidad Operacional + Depreciación + Amortización)	8.116.499	10.087.498	12.071.000
MARGEN EBITDA (%)	(Ebitda / Ventas.)	4%	5%	6%

Fuente: elaboración propia

Los indicadores económicos de Valle Natural pueden ser analizados así:

- ROI: El Rendimiento sobre el capital invertido incrementa durante los dos primeros años ratificando la rentabilidad obtenida por los socios de acuerdo a la inversión realizada en Valle Natural. Este indicador es de

- suma importancia puesto que dado el porcentaje de crecimiento en poco tiempo los socios podrán recurrar la inversión.
- UODI: Se puede evidenciar que la empresa tiene utilidades significativas, es así como tiene utilidades por \$2.741.305, \$3.020.527 y 3.308.126, respectivamente
- Activo Neto Operacional: Los activos operacionales presentan un incremento debido a que cada año la empresa adquiere más activos, producto del crecimiento tanto en infraestructura como en operaciones.
- EBITDA: A pesar de que en el cálculo de este indicador no se tiene en cuenta los gastos financieros ni tributarios, la empresa durante el primer año no obtiene utilidades operacionales como se ha mencionado en líneas anteriores. Del mismo modo, a partir del segundo año crecen las utilidades en un alto porcentaje ratificando la factibilidad de la empresa, pasando de \$ 8.116.499 a tener \$12.071.000
- Margen EBITDA: En el primer y segundo año el margen EBITDA es del 4% y en el tercer año asciende a 6%. Se ve la eficiencia de los ingresos según las ventas generadas durante estos años. Además, se puede evidenciar la capacidad que tiene Valle Natural para generar efectivo; ampliando las posibilidades de crecimiento, permanencia y generación de valor.

12. IMPACTO

Con este proyecto se espera generar un impacto positivo en el ámbito social y ambiental en su zona de influencia. A continuación presentamos razones que nos llevan a considerar lo anterior:

Con la generación de empleo a familias campesinas, y la inclusión de pequeños productores de estropajo a la compañía se buscara un impacto social positivo. Esto permitirá a pequeños productores, mejorar sus ingresos al vender sus productos directamente a un mejor precio.

El interés de este proyecto por la implementación de tecnología y buenas prácticas agrícolas en el cultivo, servirá como punto de partida para que otros productores de la zona lo tomen como un ejemplo a seguir. De esta manera contribuiremos al desarrollo del sector agroindustrial de la zona.

Al ser una empresa legalmente constituida se podrá fomentar las relaciones con entidades gubernamentales que den capacitación en buenas prácticas agrícolas y en sistemas eficientes de compras para mejorar el bienestar de los campesinos de la región.

Al producir bienes de origen natural y biodegradable se ayuda a proteger el medio ambiente.

CONCLUSIONES

Del Proyecto

El proyecto de empresa Valle Natural S.A.S a lo largo de la formulación evidencio su factibilidad, mostrando una demanda y aceptación del producto en la investigación de mercados.

El análisis de entornos mostro un interés del gobierno en la formulación de políticas públicas para promover Biocomercio, ofreciendo recursos educativos e incentivos para facilitar la investigación y comercialización de productos de origen natural, que practiquen una agricultura limpia y ecológica.

Dentro de la investigación de mercados se logró observar las preferencias de los consumidores por productos de origen natural, biodegradables y cuya producción sea limpia. En todos estos casos el proyecto es pertinente a esta tendencia. Ello le permitirá segmentar el mercado desarrollando estrategias relacionadas con el Ecomarketing.

Con la realización de los aspectos Administrativos, se lograron establecer las estrategias que se deben seguir para cumplir con los objetivos previstos durante el desarrollo del proyecto; además, se pudo diseñar el direccionamiento estratégico que va a tener la empresa, y se estableció cual va a ser la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades y requerimientos que actualmente se tienen.

En cuanto a los aspectos legales, sociales y ambientales, se conoció cuáles eran los trámites especiales y los impactos que cada uno de estos factores tienen dentro del proyecto.

Conforme a los resultados el proyecto es factible y viable. En el análisis financiero el margen neto de utilidad mostro un 4% constante durante los tres primeros años de actividad, lo cual demuestra estabilidad y constancia de la empresa; el análisis económico para el margen EBITDA evidencia un 4% durante el primer y segundo año y en el tercer año asciende a 6%, esto demuestra la capacidad que tiene Valle Natural para generar efectivo; ampliando las posibilidades de crecimiento, permanencia y generación de valor. Finalmente al involucrar a los habitantes y pequeños productores de la región se contribuye al desarrollo agrícola y ambiental del Municipio de Ginebra.

Personales

La realización del trabajo de grado me permitió aplicar los diferentes conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad del Valle. Ello permitió determinar el modelo de negocio que puede

hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Luffa cilíndrica y productos derivados en el municipio de Ginebra Valle.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali, Artes Gráficas del Valle Ltda. (2001).

AMEZQUITA, Laura. Estudio económico del sector retail en Colombia. Bogota DC. Súper Intendencia de Industria y Comercio, Diciembre 2011. P 6

ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA ANDI. Balance 2013 y perspectivas 2014. [En línea] [Consulta 1 de Abril de 2014] Disponible en www.andi.com.co

Banco de la Republica. El mercado de trabajo en Colombia: hechos, tendencias e instituciones. 1ed Colombia 2012

BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores económicos. [En línea] [Consultados 27 de Marzo de 2014] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Resultados CENSO de 2005.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Proyecciones de población 2014

DIARIO PORTAFOLIO. Tendencias consumo Colombia. [En línea] [Consulta 31 de Marzo de 2014] Disponible en: www.portafolio.co

DIAZ J, A., Ávila L. M. 2002 Sondeo del mercado mundial de Estropajo (Luffa cilíndrica) Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, Bogota, Colombia. Pp 17.

EL ESTROPAJO. Cultivo. [En línea] [Consulta 5 de Abril de 2014] Disponible en www.elestropajo.com

EL ESTROPAJO. Estropajo. [En línea] [Consulta 5 de Abril de 2014] Disponible en www.elestropajo.com

EL ESTROPAJO. Proceso. [En línea] [Consulta 5 de Abril de 2014] Disponible en www.elestropajo.com

ESPAÑA, Rafael. La tienda de barrio: una realidad sugestiva. Bogota DC. Fenalco, Mayo 24 de 2010. P 10

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera Edición, Mc Graw Gill

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2007

VARELA RODRIGO. Innovación empresarial. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición. Bogotá. 2001.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una nueva marca de Estropajos. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Edad:

Sexo:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

1. ¿Usa o alguna vez ha usado el estropajo para bañarse?

- c. SI
- d. NO

2. ¿En qué presentación lo ha utilizado o desearía utilizarlo?

- e. Estropajo entero
- f. Estropajo en ovalo
- g. Guante
- h. Espaldar con palo en madera

3. ¿Qué otra presentación le gustaría encontrar?

4. ¿Qué marcas de estropajo conoce o ha usado?

- k. Exporloofah
- l. Bellecrin
- m. Estrocol
- n. Estropajo del Campo
- o. Stropackloofah
- p. Cariñoso
- q. Vemesa
- r. Estropajo natural Tulipanes
- s. Estropajo natural Maria
- t. Ninguna de los anteriores

5. ¿En qué lugar o lugares ha comprado o le gustaría comprar este producto?

- e. Almacenes de cadena
- f. Tiendas naturistas
- g. Spas
- h. Internet

En la pregunta 6 y 7 responda con la siguiente escala, de 1 a 5, donde 5 es “muy importante” y 1 es “nada importante”

6. ¿Cómo de importante es que el producto sea de origen natural?

1	2	3	4	5

7. ¿Cómo de interesante es que el producto apoye causas sociales?

1	2	3	4	5

8. ¿Cada cuanto cambia o cambiaría usted el estropajo que utiliza para el baño?

- e. Cada mes
- f. Cada 2 meses
- g. Cada 3 meses
- h. Más de 3 meses

9. ¿Al momento de comprar un estropajo, qué es lo que toma en cuenta?

- h. La marca
- i. La calidad
- j. El modelo
- k. Los acabados
- l. El precio
- m. El empaque
- n. Otro, (Por favor, especifique cual)

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta