

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PANIFICADORA
EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

CRISTIAN ANDRÉS FIGUEROA.

DIEGO FERNANDO SAIZ.

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA.

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

FACULTAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

VALLE DEL CAUCA.

CAICEDONIA.

2015

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PANIFICADORA
EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

Presentado por:

Cristian Andrés Figueroa.

Diego Fernando Saiz.

Proyecto

Asesor:

Ramiro Quintero.

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA.

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

FACULTAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

VALLE DEL CAUCA.

CAICEDONIA.

2015.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I.....	15
1. TEMA.....	15
1.1. Línea de investigación.....	15
1.2. Sub-línea de investigación	15
1.3. Relación con la administración de empresas	15
1.4. Título	15
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Justificación.....	17
2.3. Pregunta de investigación	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. MARCO DE REFERENCIAS	21
4.1. Marco teórico	22
4.2. Marco conceptual	27
4.3. Marco contextual	29
4.4. Marco histórico	31
4.5. Marco legal.....	32
5.	32
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.1. Tipo de estudio.....	33
6.2. Método	34
6.3. Técnicas de recolección de datos	35
6.4. Método estadístico	36
6.5. Población	37

6.6.	Población objetivo	38
CAPÍTULO II.....		39
7.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	39
7.1.	Análisis de entorno socio-cultural.....	39
7.2.	Análisis de entorno demográfico	42
7.3.	Análisis del entorno jurídico	46
7.4.	Análisis del entorno ambiental	50
7.5.	Análisis de entorno tecnológico.....	53
7.6.	Análisis del entorno económico.....	57
CAPÍTULO III.....		60
1.	ANÁLISIS DEL MERCADO	60
1.1.	Análisis del sector	60
2.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	66
2.1.	Mercado meta	67
3.	SONDEO DE MERCADO	68
3.1.	Objetivo del sondeo de mercado.....	68
3.2.	Tamaño de la muestra	69
3.3.	Encuesta piloto.....	70
3.4.	Encuesta	72
3.5.	Resultados obtenidos en la encuesta.....	73
4.	CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO	81
4.1.	Tamaño del mercado	82
4.2.	Tamaño del mercado del proyecto	83
5.	COMPETENCIA	84
6.	PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN PARA 5 AÑOS	85
7.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	87
7.1.	Estrategias enfocadas al producto	88
7.2.	Estrategia enfocada en el precio	91

7.3.	Estrategias enfocadas en la distribución	93
7.4.	Estrategias enfocadas en la promoción	95
7.5.	Estrategias online	97
CAPÍTULO IV		98
8.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	98
8.1.	Planificación estratégica.....	98
8.2.	Diseño organizacional	107
8.3.	Planificación de recursos humanos	120
8.4.	Proyección de mano de obra necesaria para 5 años	124
CAPITULO V		128
9.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	128
9.1.	Análisis de maquinaria necesaria para el funcionamiento.....	129
9.2.	Infraestructura necesaria para el funcionamiento	131
9.3.	Proyecciones de costos indirectos de fabricación 5 años	132
9.4.	Insumos necesarios para el funcionamiento	137
9.5.	Insumos necesarios para la producción unitaria	138
9.6.	Proyecciones de insumos necesarios para la producción de 5 años 140	
9.7.	Análisis técnico de los rollos	142
9.8.	Análisis técnico de los churros	144
CAPÍTULO VI		146
10.	ANÁLISIS LEGAL	146
10.1.	Aspectos legales	146
10.2.	Constitución legal de una empresa S.A.S.	148
10.3.	Aspectos tributarios.....	150
10.4.	Documento de constitución	152
10.5.	Leyes que regulan la fabricación de productos alimenticios	160
CAPITULO VII		165
11.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	165

11.1.	Inversión inicial.....	169
11.2.	Financiamiento.....	170
11.3.	Análisis de costos anuales y punto de equilibrio	171
11.4.	Precio de venta	172
11.5.	Estado de resultados.....	172
11.6.	Flujo de caja.....	173
11.7.	Valor presente neto	174
11.8.	Tasa interna de retorno	175
11.9.	Indicadores de rentabilidad	176
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	178
13.	WEBGRAFIA	180
14.	ANEXOS.....	182

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: cuadro resumen de modelos empresariales.....	22
Ilustración 2: secuencia de espiral.....	26
Ilustración 3: Mapa político de Caicedonia Valle del Cauca.	30
Ilustración 4: Resumen de las leyes y su contenido que afectan el proyecto.	32
Ilustración 5: tabla de información básica del municipio fuente propia con información obtenida de la página web del DANE, la página web de ALCALDIA DE CAICEDONIA-VALLE y la oficina de CAMARA Y COMERCIO.	37
Ilustración 6: mapa político de Caicedonia Valle del Cauca obtenida de la página web de la ALCALDIA DE CAICEDONIA-VALLE.....	37
Ilustración 7: Matriz MEFE de análisis de entorno socio-cultural.....	40
Ilustración 8 Tabla poblacional de hombres y mujeres de Caicedonia Valle del Cauca.	42
Ilustración 9: Grafico de variación poblacional del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.....	43
Ilustración 10: Grafica piramidal que permite determinar la población en general de Caicedonia Valle del Cauca, señalando el mercado al cual va dirigido el proyecto.	44
Ilustración 11: Matriz MEFE analizando el entorno jurídico.	49
Ilustración 12: Matriz MEFE de análisis de oportunidades amenazas del entorno ambiental.	52
Ilustración 13: Matriz MEFE de análisis de oportunidades y amenazas del entorno tecnológico.....	56
Ilustración 14: tabla de consumo de trigo en Latinoamérica para el año 2014.	57
Ilustración 15: grafica de comparación en ventas de las grandes panificadoras en Colombia.....	58
Ilustración 16: Tabla de desempeño de las panificadoras colombianas.	59
Ilustración 17: Sector y subsector económico al cual pertenece el proyecto.	60
Ilustración 18: Proyección de variaciones principales.....	61
Ilustración 19: Tabla de determinación de competencia.	62
Ilustración 20: Tabla de determinación de atractivo del mercado.	64

Ilustración 21: encuesta piloto.....	71
Ilustración 22: Cuestionario.....	72
Ilustración 23: Tabla comparativa de distribuidores de productos de panadería en la región.	84
Ilustración 24: tabla de proyección de unidades a vender.	85
Ilustración 25: Tabla de resumen general de proyecciones de producción.	86
Ilustración 26: Tabla de estrategias enfocadas en el producto.	88
Ilustración 27: Tabla de estrategias de precios.....	91
Ilustración 28: Tabla de estrategias enfocadas en la distribución.....	93
Ilustración 29: Tabla de estrategias de mercadeo enfocadas en la promoción.	95
Ilustración 30: primera etapa del modelo de planeación estratégica de David Freed.	99
Ilustración 31: matriz MEFE para la realización de la planeación estratégica.	100
Ilustración 32: Matriz MEFI para la realización de la planeación estratégica.....	100
Ilustración 33: matriz DOFA.....	101
Ilustración 34: etapa 3 matriz DOFA.	103
Ilustración 35: Tabla de objetivos y estrategias de la planeación estratégica.....	105
Ilustración 36: organigrama panificadora la centinela del valle.....	108
Ilustración 37: Modelo de toma de decisiones.	109
Ilustración 38: mapa de procesos de panificadora centinela.	111
Ilustración 39: Flujograma de la actividad de planeación estratégica.	112
Ilustración 40: Flujograma de la actividad organizar.	112
Ilustración 41: Flujograma de la actividad de dirigir.	113
Ilustración 42: Flujograma para la actividad de control.	113
Ilustración 43: Flujograma de toma de decisiones.....	114
Ilustración 44: Flujograma para la acción de investigación de productos.	114
Ilustración 45: Flujograma para la actividad de compra de materias primas.	115
Ilustración 46: Flujograma para actividad de producción de churros.	115
Ilustración 47: Flujograma de la actividad de producción de rollos.....	116

Ilustración 48: Flujograma de la actividad de distribución de productos.	116
Ilustración 49: flujograma de la actividad contable.....	117
Ilustración 50: flujograma para la actividad de mantenimiento.....	117
Ilustración 51: Flujograma de la actividad de recursos humanos.....	118
Ilustración 52: esquema de reclutamiento y selección de personal planteada por Chiavenato.....	120
Ilustración 53: esquema de reclutamiento de personal.....	121
Ilustración 54: esquema para la selección de personal.	122
Ilustración 55: Personal necesario para laborar 5 años.	124
Ilustración 56: Salario mínimo legal vigente desglosado.	124
Ilustración 57: Proyección de los salarios a 5 años.	126
Ilustración 58: tabla resumen de proyecciones costo operativo anual.	127
Ilustración 59: tabla resumen de proyecciones gasto operativo anual.....	127
Ilustración 60: Tabla referente a la maquinaria necesaria y su función.	129
Ilustración 61: Tabla que hace referencia a la maquinaria necesaria con su cantidad y valor.....	130
Ilustración 62: Diseño previo de la infraestructura necesaria.....	131
Ilustración 63: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año 1.	132
Ilustración 64: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año 2.	133
Ilustración 65: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año3.	133
Ilustración 66: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año4.	134
Ilustración 67: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año4.	135
Ilustración 68: Resumen de costos indirectos de fabricación para 5 años.....	136
Ilustración 69: Tabla de insumos con su respectivo costo y tendencia.....	137
Ilustración 70: Tabla de costos de materias primas para la producción de rollos.	138
Ilustración 71: Tabla de costos de materias primas para la producción de churros.	138
Ilustración 72: Tabla de proyección de la inflación para 5 años.....	140

Ilustración 73: Proyección de materias primas para el año 1.....	140
Ilustración 74: tabla resumen de costos de materia prima total y unitaria.....	141
Ilustración 75: mapa de procesos de producción de rollos.	143
Ilustración 76: Flujograma de procesos con sus respectivos tiempos.	143
Ilustración 77: Mapa de procesos de producción churros.....	145
Ilustración 78: Flujo de procesos con sus respectivos tiempos.	145
Ilustración 79: Tabla de resumen general de proyecciones de producción.	165
Ilustración 80: Tabla de proyección de la inflación para 5 años.....	165
Ilustración 81: Tabla resumen de los costos de materias primas para 5 años.....	166
Ilustración 82: tabla resumen de proyecciones costo operativo anual.	166
Ilustración 83: tabla resumen de proyecciones gasto operativo anual.....	166
Ilustración 84: Tabla resumen de proyección de costos indirectos de fabricación.	167
Ilustración 85: proyección de depreciaciones.	167
Ilustración 86: tabla de presupuesto de inversión inicial.....	168
Ilustración 87: inversión inicial para funcionar los dos primeros meses.....	169
Ilustración 88: tabla de amortización del 30% de la inversión inicial.....	170
Ilustración 89: tabla de relación de costos anuales y punto de equilibrio.....	171
Ilustración 90 estado de resultados mes a mes.....	172
Ilustración 91: estado de resultados.	173
Ilustración 92 flujo de caja	173
Ilustración 93 flujo de fondos mes a mes.....	174
Ilustración 94: valor presente neto del proyecto.....	174
Ilustración 95: Tasa interna de retorno.	175
Ilustración 96: tabla de indicadores financieros.	176

Notas de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Caicedonia Valle del cauca noviembre 2015

GLOSARIO

- **Administración:** “Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.”¹
- **Control:** “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.”²
- **Competencias:** “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.”³
- **Empresa:** “Es una unidad organizativa de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio. Para poder funcionar, toda empresa precisa de unos medios humanos (directivos y empleados), recursos financieros, y medios técnicos y económicos.

Las empresas pueden clasificarse según distintos criterios que dan lugar a varios tipos: individuales o sociales, públicas o privadas, industriales, comerciales o de servicios, etc. Departamento-área de cocina:

¹Información obtenida de la página web http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html el día 3 de mayo del 2015.

²Información obtenida de la página web MELINKOFF Ramón. Los procesos Administrativos. Caracas: Panapo, 1990. 320p. el día 3 de mayo del 2015.

³Información obtenida de la página web http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html el día 8 de mayo del 2015.

instalaciones y zonas que lo componen. Funciones. Equipos y/o maquinaria de uso habitual en el área de cocina. Ubicación. Nuevas tendencias.”⁴

- **Objetivos estratégicos:** “Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.”⁵
- **Planeación:** “En la planeación se requiere seleccionar misiones y objetivos y diversas acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones al seleccionar entre diferentes cursos de acción futuros, así permite proveer un enfoque racional para lograr los objetivos preseleccionados.”⁶

⁴Información obtenida de la página web

SANTOS Hernández, A., Fundamentos de Administración, (2001). El día 8 de mayo del 2015.

⁵Información obtenida de la página

web http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html el día 11 de mayo del 2015.

⁶Información obtenida de la página web

www.gestiopolis.com/recursos/documentosfulldoes/ger/planestrategica.htm el día 11 de mayo del 2015.

INTRODUCCIÓN

Las empresas locales buscan tratar de mejorar la economía, a través de la generación de empleo o la dinamización del mercado por medio de la identificación de necesidades dentro de la comunidad y su respectivo análisis para determinar cuál es la mejor solución.

Por tal, se busca la forma de satisfacer una necesidad local a partir de la creación de una empresa que pueda solucionar el posible problema de la existencia de otra empresa panificadora dedicada a satisfacer las necesidades locales, ya que según una encuesta realizada por el grupo investigador tan solo entre el 20% y el 30% de los productos de panificación comercializados internamente son Caicedonitas, productos que son realizados por una sola empresa y el porcentaje restantes son comercializados por empresas externas al municipio.

Para la solución de dicha problemática se plantea la realización de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa panificadora en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, con el fin de suprimir esta necesidad.

Con la realización del estudio de factibilidad se tendrá como resultado la determinación de la viabilidad de este proyecto en los distintos aspectos y puntos de vista, tanto para la comunidad en general, inversionistas y las personas interesadas.

De ser puesto en marcha este proyecto se generará gran impacto tanto económico como social; se generara nuevos empleos que contribuirá al dinamismo económico y disminución del desempleo y otros beneficios regionales como la contribución al pago de impuestos.

CAPÍTULO I

1. TEMA. CREACIÓN DE EMPRESAS

1.1. Línea de investigación

Desarrollo empresarial.

1.2. Sub-línea de investigación

Creación de empresas.

1.3. Relación con la administración de empresas

Ciencias de la administración de empresas enfoca sus esfuerzos en observar y analizar las empresas u organizaciones sin importar su razón social, enfoque económico o tamaño, en la cual sus principales objetivos son el Planear, Organizar, Dirigir y Controlar una organización en busca de generar el mayor nivel de rendimiento de la misma, teniendo en cuenta valores y ética profesional, respetando los posibles afectados y el entorno que lo rodea.

Es una ciencia versátil con amplios campos de acción y con altos impactos en general, uno de ellos es el desarrollo organizacional y dentro de este la creación de empresas es quizás el que genera más impacto.

La creación de empresas permite generar desarrollo, empleos, ingresos y progreso en general, está en manos de los administradores el saber utilizar e implementar estas herramientas de una manera eficaz y eficiente para generar PYMES que ayuden a impulsar el sector económico.

1.4. Título

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa panificadora en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

2.1. Antecedentes

Para conocer la factibilidad de una panificadora dentro del municipio de Caicedonia Valle del Cauca se tendrá que tener una información previa sobre proyectos similares sobre la creación de empresa. Para tener esta información se realizó una investigación sobre estos proyectos en diferentes fuentes de información **(anexo 1)**

A partir de la investigación de los antecedentes se pudo observar que el principal problema de todas la tesis de trabajo de grado enmarcadas en el lineamiento de creación de empresas, (Johanna Paola García Galvis, Viviana Caterín Cañón Vega. 2009), (Ángela María Valbuena Aponte, Juan David González González. 2009), (Angie Carolina Juliao Zuluaga), (Diana Carolina Díaz Riaño, Luisa Paola Zuleta Sánchez), (David Sierra Londoño, Juan Camilo Montoya) es la factibilidad de la creación de misma, el segundo principal problema que se observó, es la falta de financiación que tienen las empresas emergentes observado en la investigación (Johanna Paola García Galvis, Viviana Caterín Cañón Vega. 2009).

Los trabajos que mayor similitud tienen con el objeto de estudio al nuestro y que mayor aporte brindan a nuestro trabajo son (Johanna Paola García Galvis, Viviana Caterín Cañón Vega. 2009), (Ángela María Valbuena Aponte, Juan David González González. 2009), el primero realiza el estudio de viabilidad de una panificadora y el segundo centra su objetivo de estudio en analizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la venta de productos típicos del Valle del Cauca.

De los trabajos nombrados anteriormente, hay uno que enfoca sus objetivos en el mismo objeto de estudio que el nuestro, este trabajo será fuente vital de información para nuestro proyecto.

2.2. Justificación

El siguiente proyecto consiste en la realización del análisis de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de distintos productos alimenticio de mayor consumo y que hace parte de la canasta familiar en sus distintas presentaciones, estos productos se fabrican a base de harinas, margarinas, azúcares, entre otros⁷.

Productos tan básicos como el pan, galletas, rollos, entre otros, hacen que la vida de toda persona sea más saludable gracias a la gran cantidad de vitaminas y minerales que estos productos aportan en sus distintas presentaciones y enfocados en los distintos hábitos de consumo de cada persona.

En el momento de constitución de una empresa, esta, está contribuyendo directamente al dinamismo económico de un país, a la vez que genera un impacto socio-económico positivo en la ciudad de constitución, se generan más empleos o puestos de trabajo, aumenta el PIB, se contribuye con impuestos, genera valor social, entre otros.

Con la creación de una empresa panificadora se contribuirá al dinamismo económico de la región generando nuevos empleos con todas las prestaciones legales, ingresos, entre otros. Aumentando la participación industrial de los procesos de transformación de materias primas en el sector y a su vez servirá como influencia positiva para generación de nuevas empresas industriales.

Esta empresa implementara un sistema de recolección de empaques con el fin de contribuir a la protección del medio ambiente, ya que la tendencia social es el cuidado del medio ambiente, con esto se busca generar una imagen positiva por parte de los clientes y la comunidad en general.⁸

⁷ Según el blog PANDECOL la empresa Latin Panes realizo un estudio de la canasta familiar demostrando que las categorías de compra más importantes son aceites, arroz, café, mantequilla, pan y pastas.

⁸ Según la investigación realizada en el trabajo de grado "Diseño de un plan de estrategias de marketing recomendadas al comerciante de Caicedonia Valle para generar procesos de competitividad en el

Con la creación de esta empresa en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca se estará contribuyendo con el dinamismo económico regional, generando ingresos para la organización y los socios, a su vez al municipio mediante el pago de impuestos y el pago de salarios a los integrantes de la organización.

Al igual existirán beneficios sociales los cuales se verán reflejados en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias garantizando un empleo estable y con todas las prestaciones legales.

Al obtener los resultados del estudio de factibilidad para la creación de la empresa panificadora, se enfocara en satisfacer las necesidades del mercado, en donde su mercado objetivo inicialmente serán pequeñas tiendas, ofreciendo productos frescos y con la mayor calidad posible. Con una proyección a mediano plazo de abarcar nuevos mercados tanto del norte del Valle de Cauca como del Quindío aprovechando su ubicación geográfica.

2.3. Pregunta de investigación

¿Es factible la creación de una empresa panificadora en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo general

Analizar la factibilidad de crear una empresa panificadora en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para determinar su viabilidad y sostenibilidad al mediano y corto plazo.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer las oportunidades y amenazas externas que enfrentará la organización, por medio del análisis de entornos externos a partir de la utilización de la matriz MEFE.
- Determinar la aceptación de los productos de panadería en el municipio de Caicedonia valle del cauca, por medio de la realización de una encuesta a los establecimientos que intervienen directamente el proyecto, con el fin de conocer los posibles clientes potenciales, productos aceptables, competidores, frecuencia de comercialización, entre otros.
- Generar mediante el análisis administrativo un horizonte al proyecto, aplicando el modelo de planeación estratégica, planificación de recursos humanos, diseño organizacional, entre otros.
- Identificar las necesidades técnicas del proyecto comprendidas en infraestructura, maquinaria e insumos necesarios, por medio de la indagación de valores actuales en el mercado y la revisión documental.
- Determinar los requerimientos legales para la puesta en marcha del proyecto, por medio de la revisión documental.
- Establecer por medio del estudio financiero del proyecto los costos, ingresos, gastos, TIR (tasa interna de retorno), VPN (valor presente neto), entre otros. Con el fin de determinar la viabilidad financiera.

4. MARCO DE REFERENCIAS

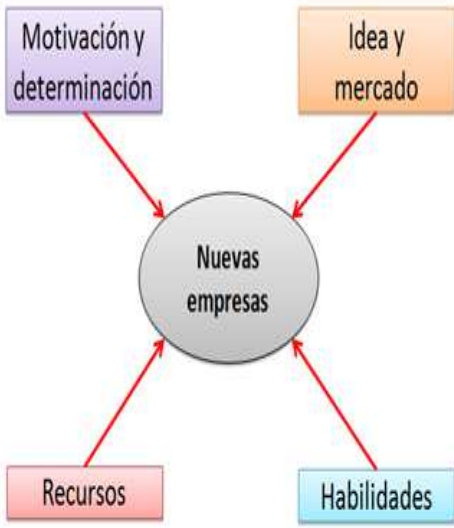
Para realizar una óptima investigación es necesario realizar un estudio de marco de referencias, en el cual se analizara el marco teórico que permitirá determinar las teorías a utilizar, marco conceptual que ofrece los conceptos claves para el desarrollo y entendimiento del proyecto, marco contextual que permite tener una idea clara del lugar en donde se desarrollara el proyecto, marco histórico que describe la historia de objetivo principal del proyecto y el marco legal que enmarca los lineamientos del proyecto.

4.1. Marco teórico

El marco teórico consiste en el análisis de las posibles teorías a utilizar y para la realización del marco teórico se analizarán los diferentes tipos de modelos de generación de empresa planteados por distintos autores:

Ilustración 1: cuadro resumen de modelos empresariales.

AUTOR	TEORIA	MODELO
Albert Shapero.	El autor plantea que el evento empresarial está marcado por 5 características: 1. Suma de iniciativa: consiste en tomar la decisión de crear una empresa. 2. Acumulación de recursos: consiste en el determinar las necesidades y recursos necesarios para la empresa. 3. Administración: Capacidad de dar una organización y dirección a la empresa. 4. Autonomía relativa: libertad para tomar decisiones. 5. Toma de riesgos: disposición para enfrentar las pérdidas o recompensas que la empresa produzca.	
Robert Ronstadt.	El autor plantea la siguiente perspectiva empresarial: 1. Ser capaz de apreciar y reconocer los elementos únicos y comunes de cada proyecto. 2. Identificar lo relevante de las experiencias empresariales propias y ajenas. 3. Evaluar los efectos a corto y largo plazo del proyecto sobre nuestras vidas y carreras. 4. Identificación de factores relevantes en las áreas de: empresa, empresario y entorno.	

Jeffrey Timmons.	El autor plantea que el inicio de una empresa empieza por la detección de una oportunidad, dicha oportunidad nace a partir del talento, capacidad y recursos disponibles del equipo de trabajo. El plan de empresa provee el entorno dinámico de las tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo empresarial. El líder empresarial debe orientar el proceso controlando la ecuación del éxito (riesgo vs recompensa), siendo la creatividad la herramienta básica en esta zona.	
Alan Gibb	El autor plantea que la generación de nuevas empresa nace a partir de: 1. Motivación y determinación: Factores culturales y de entorno que apoyan o dificultan en inicio de una empresa. 2. Idea y mercado: refleja la existencia de una idea al relacionarla en el mercado con los clientes y la competencia, es el concepto de viabilidad de una empresa. 3. Recursos: hace referencia a la capacidad que se tenga de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos. 4. Habilidades: se conecta conceptos de conocimientos, valores, actitudes, aptitudes, entre otros, para llevar a cabo el éxito de su iniciativa. Estos 4 elementos son dinámicos y deben ir mejorando en la medida que se estructura la empresa.	

9

Dentro del ámbito de la creación de empresas existen distintas teorías del emprendimiento como la teoría de Andy Freire, la teoría de Schumpeter, la teoría del emprendimiento según la escuela Austriaca, la teoría de Alan Gibb entre otras. Pero para dar solución a la problemática utilizaremos la teoría del emprendimiento de Albert Shapero, el cual indica que:

La formación de nuevas empresas y del nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores, situacionales

⁹ Fuente propia realizado con información obtenida del libro Innovación empresarial.

sociales, psicológicas, culturales y económicos; cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico, proveedor de fuerzas situacionales que impactan sobre individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales¹⁰.

Para profundizar más sobre el tema de investigación se utilizará el modelo de emprendimiento de Rodrigo Varela, ya que este trata la constitución de una empresa tomando diferentes aspectos como la motivación del empresario, el desarrollo socioeconómico y la identificación de la oportunidad, se establece una guía detallada para la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

A partir de estos aspectos se podrá analizar mejor las etapas que se necesitan para constituir una empresa según Varela, las cuales son: “etapa motivacional, etapa situacional, etapa de decisión, etapa analítica, etapa de recursos y etapa operativa”¹¹. A partir de estas etapas se podrá dar inicio a la constitución de una panificadora en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Las etapas anteriormente mencionadas se explican a continuación:

- **Etapla motivacional:** Es lo fundamental tiene que ver con el conjunto de elementos que, de una forma u otra afectan la decisión que la persona debe tomar sobre si su plan de carrera incluye o no la estrategia de crear una empresa.

Los factores educativos, culturales, sociales y del ambiente donde el empresario se ha desenvuelto lo pueden haber acercado o no al sector empresarial.

¹⁰ VARELA V. RODRIGO Innovación empresarial “arte y ciencia de la creación de empresas” Pearson Educación en Colombia 2008, Cali, Colombia. Pág. 352.

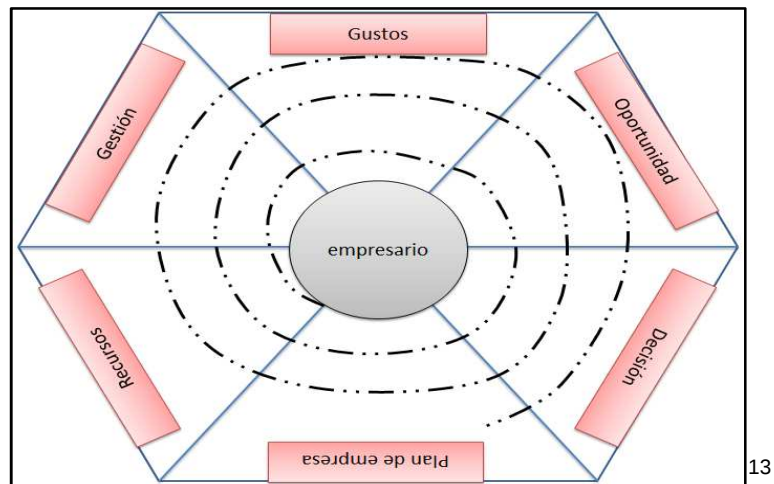
¹¹VARELA V. RODRIGO Innovación empresarial “arte y ciencia de la creación de empresas” Pearson Educación en Colombia 2008, Cali, Colombia. Pág. 356.

- **Etapas situacional:** Se relaciona con todos los procesos de observación, percepción, investigación, y estudio del entorno que lo rodea para iniciar el proceso de detección, configuración, evaluación y estructuración de la oportunidad de la empresa.
- **Etapas de decisión:** Tiene que ver con la decisión final personal de acometer el proceso de la transformación de la idea de empresa en la oportunidad de empresa. Implica definir términos de referencia de la elaboración de un plan de empresa, asignar recursos para la elaboración del mismo y conformar el primer grupo empresarial.
- **Etapas analítica:** Es el proceso de investigación y de conocimiento que permite la elaboración de un plan de empresa integral, con metas, objetivos y estrategias apropiadas para lograrlo. Este plan debe proveer una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer y de las metas alcanzar.
- **Etapas de recursos:** Tiene que ver con el proceso de conseguir, en efecto los recursos para el desarrollo de la empresa sean estos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier índole. En esta etapa, el empresario en potencia debe empezar a poner en práctica todos los propósitos y estrategias que había configurado en su plan de empresa y dar pasos firmes para el inicio de la empresa.
- **Etapas operativa:** Se refiere al nacimiento, al inicio de la operación de la empresa, a la implementación de todas las estrategias, a la revisión permanente de metas y estrategias al ajuste del plan de empresa para poder garantizar los procesos de supervivencia y crecimiento, a la

identificación de nuevas oportunidades a la aplicación del espíritu empresarial para sembrar el clima y la cultura de la organización¹².

- **Secuencia en espiral:** Este modelo se representa por un esquema en espiral en donde se puede interrelacionar cada etapa del proceso dando así una retroalimentación, en donde cada factor influye en el otro, por ejemplo la etapa de recursos puede influir la motivacional del empresario, ya que esta puede ayudar a mejorar la situación del empresario por una meta conseguida.

Ilustración 2: secuencia de espiral.



¹² VARELA V. RODRIGO Innovación empresarial "arte y ciencia de la creación de empresas" Pearson Educación en Colombia 2008, Cali, Colombia.

¹³ Ibíd. Pág. 193.

4.2. Marco conceptual

- **Empresa:** “Es una unidad organizativa de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio. Para poder funcionar, toda empresa precisa de unos medios humanos (directivos y empleados), recursos financieros, y medios técnicos y económicos.

Las empresas pueden clasificarse según distintos criterios que dan lugar a varios tipos: individuales o sociales, públicas o privadas, industriales, comerciales o de servicios, etc. Departamento-área de cocina: instalaciones y zonas que lo componen. Funciones. Equipos y/o maquinaria de uso habitual en el área de cocina. Ubicación. Nuevas tendencias.”¹⁴

- **Creación de empresas:** La creación de empresas es un acto que se ha vuelto común en los últimos años por las facilidades que se han presentado, con relación a conseguir el capital y la generación de empleos que produce, aunque ha estado en auge la fusión y la escisión que son recomposiciones societarias por la globalización, estas figuras tienen algunos beneficios por la nueva figura que adoptan.”¹⁵
- **Emprendimiento:** “El emprendimiento es una capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas. Ser emprendedor requiere de habilidades no sólo a nivel individual, sino también colectivo.”¹⁶
- **Empresario:** “El empresario o emprendedor es aquella persona que detecta el control estratégico sobre una empresa económica, tomando las

¹⁴ Información obtenida de la página web

SANTOS Hernández, A., Fundamentos de Administración, (2001). El día 8 de mayo del 2015.

¹⁵ Información obtenida de la pagina web <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/nota%20de%20clase%2073%20fusion%20y%20escision.pdf> el día 30 de noviembre del 2015.

¹⁶ Información obtenida de la pagina web

<https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf> el día 30 de noviembre del 2015

decisiones relacionadas a fijar los objetivos de producción, establecer los medios más adecuados para alcanzar esos fines y organizar la administración.”¹⁷

- **Panificadora:** “Instalación industrial destinada a la elaboración del pan”¹⁸
- **Pan:** “Porción de masa de harina, por lo común de trigo, y agua que se cuece en un horno y sirve de alimento.”¹⁹

¹⁷ Información obtenida de la página web <http://concepto.de/empresario/> el día 30 de noviembre del 2015

¹⁸ <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/panificadora.php>

¹⁹ Información obtenida de la página web <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=fLnYIYLDaDXX2eCfInnW> el día 30 de noviembre del 2015.

4.3. Marco contextual

- **Geografía:** El lugar en donde se realizara la investigación de viabilidad se encuentra ubicado en la región norte del Valle del Cauca, entre los ríos Pijao y Barragán, con pendientes de cero a tres grados, es un área de un relieve plano, matizado por alturas entre los 1.050 y 1.200 metros sobre el nivel del mar.

Este tipo de topografía corresponde a las veredas La Rivera, Barragán, Monte grande, La Camelia, Bosque Bajo y Limones. Se trata de una superficie de, aproximadamente, el cuarenta y cinco por ciento de área total del Municipio.

Las regiones central, suroriental y suroccidental del Municipio están conformadas por un paisaje de colinas altas y montañas, con pendientes entre el doce, veinticinco y cincuenta por ciento de inclinación, con elevaciones fluctuantes entre los 1.200 y 1.800 metros sobre el nivel del mar. Este tipo de topografía corresponde a, más o menos, el treinta y cinco por ciento del territorio²⁰

Economía: La principal actividad económica en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca es la agricultura, en la que sobresalen los cultivos de café, los cuales a raíz de la marcada crisis cafetera, y su permanencia en el tiempo adquiere connotaciones estructurales, demandando la diversificación de los cultivos iniciándose la plantación de plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Otras actividades económicas que se deben mencionar, son la ganadería, el

²⁰Información obtenida de la página web

http://www.caicedonia-valle.gov.co/informacion_general.shtml información obtenida el día 11 de mayo del 2015.

comercio y últimamente el turismo, actividad que ha tomado gran auge entre las actividades económicas de los pobladores.²¹

- **Demografía: Población**

“generalidades:

Tasa bruta de natalidad: 18.88%.

Tasa bruta de mortalidad: 4.38%.

Tasa de crecimiento: 0.34%.

Esperanza de vida al nacer (años).

Hombres: 72.

Mujeres: 73.5.

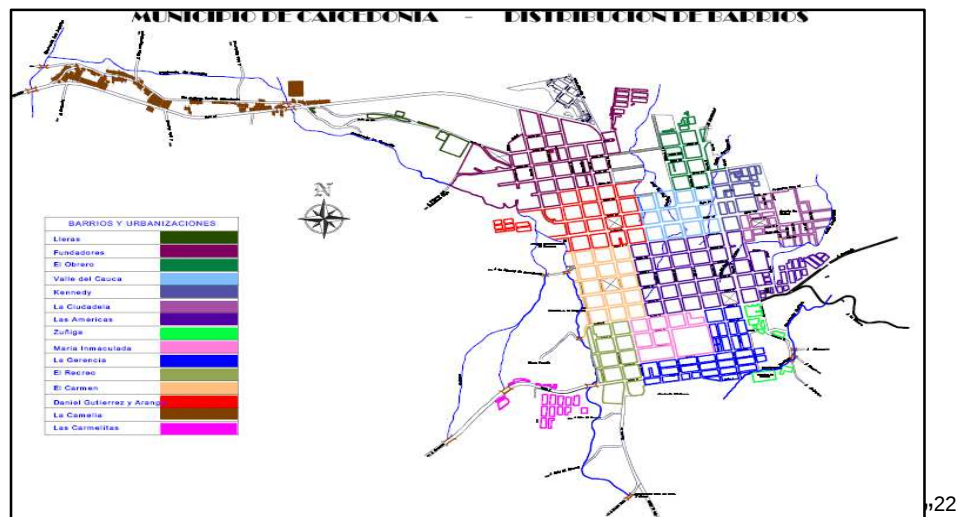
Habitantes en el municipio.

Total: 29.928.

Hombres: 15.083.

Mujeres: 14.845

Ilustración 3: Mapa político de Caicedonia Valle del Cauca.



²¹Información obtenida de la página web

<http://caicedonia-valle.gov.co/apc-aa>

files/36326365303835643437376532646636/PLAN_DE_DSLLO_APROBADO.pdf el día 25 de abril del 2015.

4.4. Marco histórico

El Pan En Colombia:

Según la escritora Cecilia Restrepo, la industria panadera llega a Colombia con la misma conquista en los albores del siglo XVI, en el momento en que se da esa mezcla de comestibles indígenas y españoles donde se reemplazan unos por otros o se complementan, es decir el mestizaje culinario.

Para esa época los indígenas consumían el maíz en sus diversas formas como arepa, bollo, sopas, tamales y pan, luego de la llegada de los españoles se introduce otro cereal desconocido en estas tierras, el consumido en el continente europeo, es decir, el Trigo, desde ese mismo momento se traen semillas y espigas y se siembran en diferentes regiones del país dando excelentes resultados²³

El pan es el producto alimenticio presente y representativo en la canasta familiar de los colombianos. Es también uno de los ingredientes más diversos y variados de la cocina mundial, hasta el punto que puede decirse que siempre ha estado ahí, aunque la gente se haya acostumbrado tanto a él que no lo nota.

Actualmente en Colombia se consume un promedio de 3.21 billones de pesos según el censo de Infocomercio 2011 realizado por la firma 'Servinformación', a su vez en este censo determinó que una persona en promedio debería consumir 250 gramos de pan al día.

²² Información obtenida de la página web

<http://www.caicedonia-valle.gov.co/indicadores.shtml> el día 20 de abril del 2015.

²³ Pablo Andrés López Trujillo, Pablo Andrés Correa Franco, Germán Mauricio Osorio Echeverry. -- CARACTERIZACION COMERCIAL DE LA PANADERÍA TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE MANIZALES --: El pan en Colombia -- Manizales 2009 -- pág. 37 -- Monografía -- Universidad De Manizales -- Facultad de Ciencias Administrativas -- Especialización de Mercadeo.

4.5. Marco legal

Ilustración 4: Resumen de las leyes y su contenido que afectan el proyecto.

Ley	Contenido
Ley número 9 de 1979 regulación de medidas sanitarias	Consiste en las regulaciones sanitarias para la elaboración de alimentos en el país. ²⁴
Ley 590 del 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, conocida también como ley MIPYME. ²⁵
Decreto 539 2014	Por el cual se establece el reglamento técnico de los requisitos sanitarios que debe cumplir las organizaciones para la importación y exportación de productos alimenticios. ²⁶
Decreto 4444 de 2005	Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. ²⁷
Decreto 1944 de 1996	por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control ²⁸
Resolución 2652 2004	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. ²⁹

5.

²⁴Información obtenida del sitio

web<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>. El día 30 de abril del 2015

²⁵Información obtenida del sitio web

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>. El día 30 de abril del 2015.

²⁶Información obtenida del sitio web

https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=96&Itemid=2139 el día 30 de abril del 2015.

²⁷ Ibid.

²⁸Información obtenida del sitio web

https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=96&Itemid=2139 el día 30 de abril del 2016.

²⁹ Ibid.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de estudio

Los tipos de estudios a desarrollar serán descriptivos y explicativos.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”³⁰.

“La investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”³¹.

Con el desarrollo de estos dos métodos de estudio obtendremos información precisa y detallada de la importancia que tiene la creación de una empresa panificadora en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca y los beneficios que esta generará para el municipio y la comunidad en general.

³⁰ Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio “metodología de la investigación”, McGraw Companies, 2006. Pág. 102.

³¹ Ibíd. pág. 108.

6.2. Método

Se realiza una investigación cuantitativa, debido a que permite realizar inferencias sobre la factibilidad del proyecto en el mercado y en especial se utilizará el diseño de sondeo.

6.3. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizara la encuesta como principal técnica y la revisión documental.

- **Encuesta:** La técnica para recolectar información por medio de encuesta será de vital importancia para nuestro proyecto, ya que esta nos permite conocer aspectos claves como son las necesidades de los consumidores, el valor que estarían dispuestos a pagar, frecuencia de compra, cantidad, entre otros.
- **Revisión documental:** La técnica para recolectar información por medio de la revisión documental nos permite tener conocimiento claro, detallado y verídico de los sucesos que afectan directamente nuestro proyecto como lo son las variaciones de consumo, venta, importaciones, aspectos legales, entre otros.

6.4. Método estadístico

El método estadístico consiste en la medición, control y agrupación de la información con el fin de obtener cifras y datos claros sobre nuestro objetivo de estudio, en este caso la información que se va a analizar será la obtenida de las encuestas.

- **Tabulación de datos:** Al tener la información de las encuestas se procede a realizar la tabulación de datos, la cual consiste en la agrupación de la información con el fin de tener información clara y ordenada según su importancia.
- **Distribución de frecuencia:** La distribución de frecuencia nos permite saber el número de veces que un dato o respuesta se repite, este nos servirá para determinar cuál es la opción con mayor aceptación.
- **Media estadística:** La media estadística nos permite determinar y establecer promedios de información.

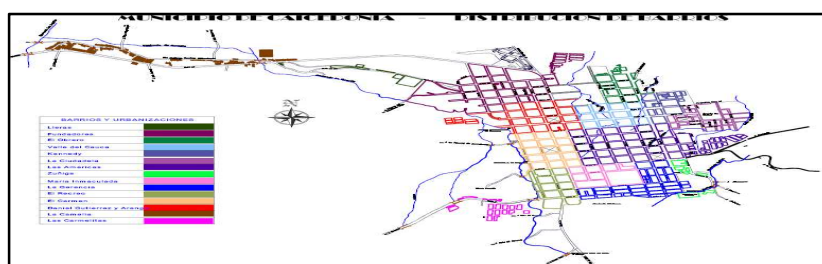
6.5. Población

La población a investigar serán las tiendas inscritas a cámara y comercio de Caicedonia Valle del Cauca.

Ilustración 5: tabla de información básica del municipio fuente propia con información obtenida de la página web del DANE, la página web de ALCALDIA DE CAICEDONIA-VALLE y la oficina de CAMARA Y COMERCIO.

MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA			
Alcalde	Jorge Aldemar Arias Echeverri.		
Sede alcaldía	Carrera 16, calle 8 esquina edificio C.A.M.		
Habitantes (DANE)	Hombres	Mujeres	Total
Barrios	15 barrios.		
Total tiendas	95 establecidas ante cámara y comercio.		
Tasa bruta natalidad	18.88%		
Tasa bruta mortalidad	4.38%		
Tasa de crecimiento	0.34%		

Ilustración 6: mapa político de Caicedonia Valle del Cauca obtenida de la página web de la ALCALDIA DE CAICEDONIA-VALLE.



6.6. Población objetivo

Como el objeto de investigación de este proyecto son las tiendas establecidas legalmente ante cámara y comercio en Caicedonia Valle del Cauca, este es de una cantidad muy baja (95) para tomar muestra y por tal se realizó un sondeo, lo cual quiere decir que la encuesta fue realizada a la totalidad de tiendas.

CAPÍTULO II

7. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El análisis de entornos consisten en estudiar las fuerzas externas que puedan afectar el proyecto, ya sea directa o indirectamente a su vez con el uso de optimas herramientas permite observar oportunidades que pueden ser aprovechadas en el estudio de factibilidad y puesta marcha del proyecto.

A continuación se analizaran los entornos socio-cultural, demográfico, económico, legal, ambiental y tecnológico, para los cuales se hace uso de la revisión bibliográfica, observación y la matriz MEFE, la cual analiza los factores externos que afectan el proyecto.

7.1. Análisis de entorno socio-cultural

La cultura colombiana se ha caracterizado por consumir productos de panadería en los desayunos o como acompañamiento en algún refrigerio, demostrando la importancia que tiene este producto dentro de la canasta familiar colombiana. Esto se demuestra con el consumo de pan que tiene Colombia que es del 28% a nivel de Latinoamérica equivalente a un promedio de 29 Kg de consumo per cápita por año.³²

Al nivel del departamento del Valle del Cauca se puede notar que el consumo de productos de panadería es fundamental para la alimentación de las personas ya se ha la hora del desayuno, onces o como acompañamiento de una comida. Este aspecto en la región nos demuestra que el departamento del Valle del

³² Información obtenida de la página web <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/> el día 20 de julio del 2015

Cauca cuenta con una gran cantidad de clientes potenciales que aceptarían el producto debido a su cultura de consumir estos productos a diferentes horas del día.

Para realizar una evaluación se hará uso de la herramienta matriz MEFE de factores externos, vale la pena recordar que la matriz MEFE especifica que si el total de la suma de la ponderación está por encima de 2.5 se dice que el proyecto está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Ilustración 7: Matriz MEFE de análisis de entorno socio-cultural.

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PODERADO
Oportunidades			
Clientes potenciales en la región	0.3	4	1.2
Cultura basada en el consumo del pan	0.1	3	0.3
Aceptación de diversos productos	0.1	3	0.3
Amenazas			
Consumo bajo comparado con otros países	0.2	2	0.4
Creencias falsas sobre el consumo del pan	0.2	3	0.6
tradición en el consumo de arepas	0.1	2	0.2
	1		3 ³³

Al realizar los resultados de la matriz podemos resaltar que el entorno social en la región es favorable para el sector panadero, ya que se cuenta con un apoyo en la región hacia el producto y una gran aceptación de los diferentes tipos de productos que presenta este sector, aunque existen algunas amenazas estas

³³ Fuente propia.

no son de gran impacto y se pueden tomar medidas las cuales ayuden a disminuir su inminencia en la región.

7.2. Análisis de entorno demográfico

Para la realización del análisis de entorno demográfico se basara en datos proporcionados por instituciones como el DANE y Alcaldía de Caicedonia que son los entes encargados de brindar la información demográfica.

Dentro de la siguiente tabla nos indica la población total de Caicedonia Valle del Cauca durante el periodo de 2008 al 2016 mostrando la variabilidad que existe en la población, a partir de estos datos se puede determinar que la población de Caicedonia Valle del Cauca disminuye cada año por razones externas como lo son la migración de las personas, entre otras razones.

También nos demuestra la cantidad poblacional de hombres y mujeres que hay en el municipio, a partir de estos datos se analiza cómo ha ido disminuyendo la cantidad de hombres y mujeres, siendo la disminución de mayor cantidad en los hombres. Como se puede ver la cantidad de mujeres en el año 2008 era de 14,948 y a 2014 es de 14.827 provocando una disminución de 121 mujeres en 6 años.

Ilustración 8 Tabla poblacional de hombres y mujeres de Caicedonia Valle del Cauca.

Año	Población total	Hombres	Mujeres
2008	30,546	15,598	14,948
2009	30,441	15,505	14,936
2010	30,341	15,418	14,923
2011	30,238	15,332	14,906
2012	30,132	15,246	14,886
2013	30,032	15,168	14,864
2014	29,928	15,083	14,845
2015	29,830	15,003	14,827
2016	29,732	14,925	14,807 ³⁴

³⁴ Tabla fuente propia, con datos proporcionados por el WWW.DANE.GOV.CO.

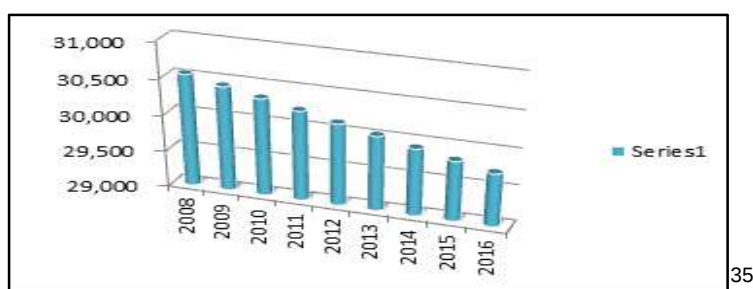
Dentro de esta tabla nos indica la población total de Caicedonia Valle del Cauca durante el periodo de 2008 al 2016 mostrando la variabilidad que existe en la población, a partir de estos datos se puede determinar que la población de Caicedonia Valle del Cauca disminuye cada año por razones externas como lo son la migración de las personas, entre otras razones.

También nos demuestra la cantidad poblacional de hombres y mujeres que hay en el municipio, a partir de estos datos se analiza cómo ha ido disminuyendo la cantidad de hombres y mujeres, siendo la disminución de mayor cantidad en los hombres. Como se puede ver la cantidad de mujeres en el año 2008 era de 14,948 y a 2014 es de 14.827 provocando una disminución de 121 mujeres en 6 años.

Al analizar la población de hombres en el municipio se puede encontrar otra gran disminución en este, ya que pasaron de ser 15,598 en el año 2008 a 15003 en el 2014 provocando una disminución de 515 hombres en tan solo 6 años, además se estima que la población siga disminuyendo con el transcurrir de los años. Esto nos demuestra que la cantidad de hombres en Caicedonia es la que más tiende a disminuir.

En el siguiente grafico nos explica mejor el crecimiento poblacional del municipio y la variación en hombre y mujeres:

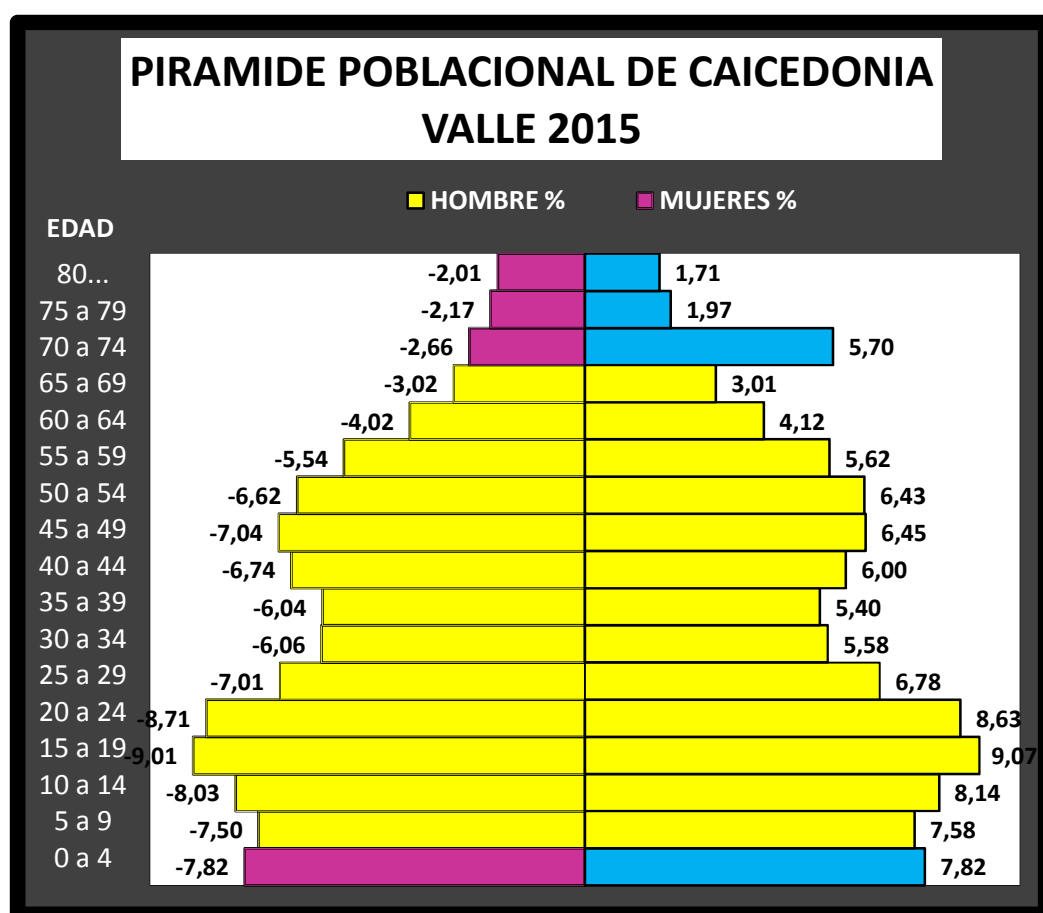
Ilustración 9: Grafico de variación poblacional del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.



³⁵ Tabla fuente propia, con datos proporcionados por el WWW.DANE.GOV.CO.

Se puede observar que la población de Caicedonia Valle del Cauca va en descenso según datos de DANE, lo cual podría afectar los ingresos del proyecto.

Ilustración 10: Grafica piramidal que permite determinar la población en general de Caicedonia Valle del Cauca, señalando el mercado al cual va dirigido el proyecto.



De la población total que se muestra en los gráficos se planea establecer como mercado objetivo a las personas entre los 7 años de edad a los 70 años de edad, ya que esta es la población final con más tendencia a consumir el tipo de productos que fabrica la panificadora Centinela del Valle. Se aclara sobre la población final ya que los clientes directos de la empresa son las tiendas y no los consumidores finales.

³⁶ Tabla fuente propia, con datos proporcionados por el WWW.DANE.GOV.CO.

- **Tasa de desempleo:** Actualmente en Colombia se establece una tasa de desempleo del 9% según el DANE demostrando la disminución que ha tenido en los últimos años, esto nos demuestra que las condiciones económicas en el país están mejorando, ya que al disminuir el desempleo disminuye la inseguridad en el país provocando mayor inversión extranjera.³⁷

Esto al compararlo con la tasa de desempleo que establece la página regional de Caicedonia que es del 14% nos demuestra que tenemos mucho que mejorar en la región, y a partir de la conformación de la panificadora la centinela del valle se podrá mejorar este porcentaje de desempleo.³⁸

³⁷ Información obtenida de la página web <http://www.dane.gov.co/> el día 23 de julio del 2015.

³⁸ Información obtenida de la página web <http://www.caicedonia-valle.gov.co/index.shtml?apc=cdxx--2087257&x=2087253> el día 23 de julio del 2015.

7.3. Análisis del entorno jurídico

Colombia es un país que cuenta con diferentes tipos de leyes y decretos que regulan y promueven la creación de empresas, las cuales facilitan la creación de empresas en este país, por ejemplo la ley MIPYME la cual busca mejorar el entorno institucional para la facilitación de la creación de pequeñas y medianas empresas.

Esto nos demuestra que en el país existen diferentes tipos de leyes que buscan apoyar la creación y el crecimiento de las empresas tales como leyes que apoyan el crecimiento financiero de las empresas, para aclarar más las cosas se citan algunas leyes que apoyan la creación de empresas.

- **Ley MIPYMES:** La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley MIPYME. Fue creada principalmente con el objeto de *“Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”*, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las MIPYMES con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES (FOMIPYME).

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley MIPYME, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. Endicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las MIPYMES acceder al mercado financiero institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensión es para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de MIPYMES.”³⁹

- **Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento:** “La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto *“Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país “[...]”*5. Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades

³⁹ Información obtenida en la página web

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672> el día 12 de septiembre del 2015

financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y ACOPI, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el SENA, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros.

Por medio de las redes será posible establecer mesas de trabajo y formular planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento en el país. Como función importante de éstas, se plantearán instrumentos para examinar la calidad de los programas que se estén implementando. Se promoverán, a su vez, estudios de emprendimiento para conocer el nivel nacional y regional de creación, promoción y apoyo.”⁴⁰

Estas leyes nacionales facilitan y fomentan la creación de empresas en Colombia dando a lugar nacimiento de pequeñas empresas que ayuden a disminuir el desempleo en las diferentes regiones del país.

⁴⁰ Información obtenida de la página web

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html el día 12 de septiembre del 2015

Ilustración 11: Matriz MEFE analizando el entorno jurídico.

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PODERADO
Oportunidades			
Leyes que facilitan la creación de empresas	0.2	4	0,8
Fundaciones que ayudan a nacimiento de empresas nuevas	0.1	3	0,3
Apoyo del gobierno a las MIPYMES	0.2	4	0,8
Amenazas			
Poca convicción de las personas	0.1	3	0,3
Desconocimiento de las personas sobre estas políticas	0.2	3	0,6
Falta de capacitación a la comunidad sobre las empresas	0.2	3	0,6
	1		3,4 ⁴¹

De la anterior matriz MEFE de evaluación de factores externos, se puede determinar por su resultado superior a 2.5, que el proyecto cuenta con capacidades para su realización.

⁴¹ Fuente propia.

7.4. Análisis del entorno ambiental

Para poder entender claramente el análisis del entorno ambiental es necesario plasmar y traer a práctica la Declaración de Río (1992) la cual proporciona un significado claro sobre desarrollo sostenible: desarrollo sostenible pretende satisfacer las necesidades sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

También en la Declaración de Río se pactó las tres dimensiones fundamentales de cualquier modelo de desarrollo sostenible los cuales son: dimensión económica, social y económica.

Se puede evidenciar una preocupación clara a nivel mundial por la protección del medio ambiente, ahora para tener una perspectiva clara acerca de que desean los consumidores y la comunidad de Caicedonia Valle del Cauca sobre la protección del medio ambiente, aremos uso con el permiso de los autores (anexo 5) para utilizar parte de su tesis de grado realizada por estudiantes de esta universidad, esta tesis titula **“Diseño de un plan de estrategias de marketing recomendadas al comerciante de Caicedonia Valle para generar procesos de competitividad en el municipio”** su objetivo principal es **“Diseñar un plan de estrategias de marketing orientadas a los comerciantes de Caicedonia Valle con el fin de contribuir al desarrollo competitivo en el municipio”** y se plasmarán algunas conclusiones de dicha tesis a continuación.

Las percepciones de valor y las expectativas de los consumidores del municipio de Caicedonia, encontradas en la investigación fueron las siguientes: el consumidor Caicedonita prefiere más variedad en los productos y/o servicios, buen servicio y atención al cliente, preservación y

*cuidado del medio ambiente, precios equivalentes a las características del producto y establecimientos agradables*⁴².

Como se pudo observar en esta investigación la comunidad de Caicedonia Valle del Cauca desea que sus productos, productores y publicidad sean menos contaminantes para naturaleza, tienen claro que es lo que la afecta y están dispuestos a apoyar a organizaciones que se preocupen por la protección y preservación del medio ambiente.

Para realizar una evaluación se hará uso de la herramienta matriz MEFE de factores externos, vale la pena recordar que la matriz MEFE especifica que si el total de la suma de la ponderación está por encima de 2.5 se dice que el proyecto está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del entorno.

⁴² Bernal Gonzales Edna, Barón Restrepo Diego. Diseño de un plan de estrategias de marketing recomendadas al comerciante de Caicedonia Valle para generar procesos de competitividad en el municipio: Caicedonia Valle del Cauca, Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración, programa Administración de empresas.

Ilustración 12: Matriz MEFE de análisis de oportunidades amenazas del entorno ambiental.

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Tenencia de los consumidores enfocados a la protección del medio ambiente.	0.15	4	0.6
Existencia del mercado.	0.2	4	0.8
Existencia de maquinaria que protege el medio ambiente.	0.09	2	0.18
Publicidad no contaminante para el medio ambiente.	0.1	3	0.3
Fácil adquisición de empaques biodegradables.	0.1	1	0.1
Amenazas			
Constantes reevaluaciones a la perspectiva.	0.1	1	0.1
Aplicaciones de estrategias parecidas por parte de la competencia	0.1	3	0.3
Poco tiempo de Capacitación	0.06	2	0.16
Inestabilidad y falta de algunas mercancías	0.1	2	0.2
	1		2.74 ⁴³

En este caso el resultado fue de 2.74 lo cual quiere decir que el proyecto tiene posibilidades en el mercado con respecto al entorno ecológico y se encuentra bien enfocado hacia lo que el consumidor desea y se debe ofrecer.

⁴³ Fuente propia.

7.5. Análisis de entorno tecnológico

Para tener claro el análisis del marco tecnológico se clasificaran panificadoras en dos niveles las panificadoras tradicionales y las panificadoras mecanizadas, con el fin de tener una óptima perspectiva del objetivo de estudio.

Según el Blog Pan Cliente de la Compañía Nacional de Levaduras Levapan S.A. en uno de sus Blogs segmenta en tres grupos los tipos de panificadoras, las panificadoras tradicionales, las semi-mecanizadas y las panificadoras mecanizadas.

- **Panificadoras tradicionales:** estas son pequeñas o medianas panificadoras que fabrican y comercializan sus productos en sus propios puntos de venta, franquicias o sucursales, estas cuentan con un bajo nivel de sistematización tecnológica, por lo cual es necesario la utilización de un alto nivel de mano de obra dependiendo su producción.
- **Panificadoras semi-mecanizadas:** estas son panificadoras de mediano tamaño, cuentan un nivel de tecnología relativamente alto pero con un nivel de sistematización muy bajo, por lo cual es necesario la utilización de un mediano nivel de mano de obra.
- **Panificadoras mecanizadas:** estas panificadoras son de gran tamaño, su producción es en cantidad de miles, cuenta con un alto nivel de tecnología y un elevado nivel de sistematización, un bajo nivel de mano de obra comparada con la producción y la comercialización de sus productos la enfoca a los sectores industriales.

Teniendo en cuenta la anterior información, la panificadora se ubicará en el rango de las panificadoras semi-mecanizadas, ya que esta tendrá una media

producción y contara con tecnología al alcance que permita realizar este tipo de producción.

A continuación se determinara la maquinaria necesaria, con sus respectivas indicaciones técnicas para luego poder determinar la influencia con el entorno y que tanta oportunidad tendrá el proyecto con relación a este entorno.

- **Horno rotatorio:** Acelera la cocción, requiere mucho menos espacio y con la más alta eficiencia térmica. Incorpora los mejores avances tecnológicos para la distribución homogénea del calor y la aplicación de vapor (básico para conseguir unos panes de corteza dorada). Integran también el control electrónico para programar sus funciones. Utiliza carro que soporta la carga; es el horno más moderno y el que se está implementando por su versatilidad, alto rendimiento y fácil manejo. Construido en acero inoxidable de alta calidad interior y exterior Permite gran versatilidad de producción: panadería, pastelería, bollería.
- **Escabiladero:** Fabricado con estructura de acero al carbón con ruedas de alta resistencia en peso y temperatura.
- **Latas de panadería:** Lata acanalada, micro perforada de 1.5 mm, de 65 x 45 cm para 5 unidades.
- **Mojadora o amasadora:** El amasado tiene dos finalidades: mezclar en forma homogénea todos los ingredientes; y trabajar toda esta mezcla a fin de airearla y hacerla flexible y elástica. La velocidad de esta amasadora (80 a 140 vueltas por minuto) hace posible usarla para todo tipo de producto y harinas con unos resultados adecuados porque mejora la incorporación de aire y consigue un mayor esponjado de la masa. La uniformidad del amasado incrementa la absorción de agua dándole más

volumen y dejando la textura más uniforme, produciendo de esta manera un mayor número de unidades por moje.

- **Freidor:** freidor a gas con unidades de cocción, hecho en acero inoxidable y aluminio, con canastas de cocción y graduador de potencia.
- **Cilindradora:** cilindradora eléctrica, con moto-reductos, botón de encendido y apagado, protección para manos, única velocidad y consumo de energía 110 v.
- **Cortadora:** Corta uniformemente el pan molde para obtener porciones del mismo grosor y por ende del mismo peso.
- **Mesa:** Mesa de trabajo fabricada en acero inoxidable, patas en tubo de acero redondo con niveladores de altura en aluminio fundido, dos niveles entrepaño en acero. Se fabrican de varias dimensiones y características.
- **Batidora:** La batidora de repostería resulta imprescindible para dar mayor volumen a la mezcla con menos esfuerzo y mayor rapidez. La utilización de accesorios fácilmente intercambiables y perfectamente adaptados al trabajo a realizar, garantiza que el batido o amasado de los ingredientes sea delicado, gradual y homogéneo, cualquiera que sea la consistencia del producto: masa de galletas, Mouse, cremas pasteleras, productos montados a punto de nieve, etc.⁴⁴

Se puede observar que todos los items nombrados anteriormente que hacen parte de una panificadora semi-mecanizada, son factibles para la adquisición en cuestión de precio y existencia.

⁴⁴Información obtenida de la página web
<http://www.industriasvargas.com/EquiposIndustriales/Default.aspx>.

Para la identificación de debilidades y fortalezas en el entorno tecnológico, se realizara la matriz MEFE.

Ilustración 13: Matriz MEFE de análisis de oportunidades y amenazas del entorno tecnológico.

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Obtención de la maquinaria requerida.	0.12	4	0.48
Proveedores confiables.	0.12	2	0.48
Alta Tecnología por Internet para la indagación.	0.1	4	0.4
Optimo precio de la maquinaria.	0.18	2	0.36
Maquinaria a la vanguardia de la tecnología.	0.06	4	0.24
Amenazas			
Altos costos de envío.	0.16	4	0.64
Maquinaria obsoleta.	0.1	1	0.1
No se consigue maquinaria.	0.08	1	0.08
Monopolización por parte de los compradores.	0.08	2	0.16
	1		2.94 ⁴⁵

En esta ocasión el total de la suma de la ponderación dio un resultado de 2.94, traduciendo a un resultado positivo al análisis del entorno tecnológico en el cual se enfocó en determinar el tipo de maquinaria a utilizar y sus fortalezas o debilidades en la obtención de la misma.

⁴⁵Fuente propia.

7.6. Análisis del entorno económico

La industria panadera en Colombia es una parte fundamental dentro del mercado nacional, ya que este aporta un 2% al PIB dentro del mercado, además su tasa de crecimiento anual es positiva comparada con respecto a otros sectores de la industria.

Al analizar el consumo de trigo anual por persona en Colombia que tiene un promedio de 29 kg según la asociación de fabricantes de pan en Colombia ADEPAN, aunque comparados con otros países latinoamericanos nuestro consumo es bajo provocando que la industria panadera tenga que variar sus estrategias para aumentar este consumo. En la siguiente tabla se mostrara la diferencia en consumo anual que tiene Colombia con respecto a otros países.

Ilustración 14: tabla de consumo de trigo en Latinoamérica para el año 2014.

GRÁFICA 1. CONSUMO PER CÁPITA DE TRIGO EN LATINOAMÉRICA			
País	27-61 kg/año	61-96 kg/año	96-142 kg/año
México	36		
Cuba	52		
República Dominicana	31		
Haiti	27		
Bahamas	45		
Guatemala	32		
Honduras	35		
Nicaragua	31		
El Salvador	28		
Panamá	42		
Costa Rica	38		
Venezuela	53		
Guyana	59		
Suriname	48		
Colombia	29		
Ecuador	38		
Perú	54		
Bolivia	56		
Paraguay	28		
Brasil	54		
Chile			113
Argentina		88	
Uruguay			125

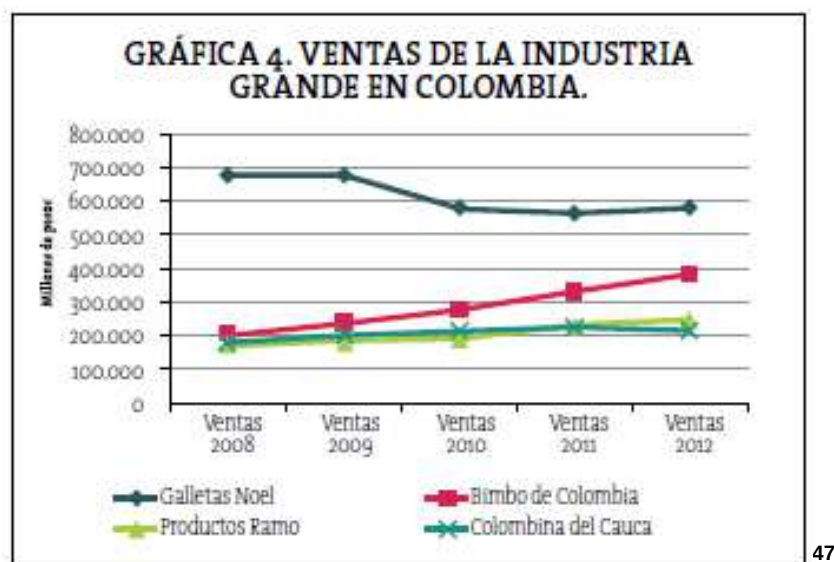
46

⁴⁶ Fuente obtenida de la página web <http://chartsbin.com/view/5767>.

Esta tabla nos demuestra que la mayor parte de los países latinoamericanos tienen en promedio de 27 a 61 Kg en consumo de trigo al año y otros países más desarrollados en esta industria tienen un consumo entre 88 Kg a 125 Kg al año, esto nos demuestra que existe una diferencia enorme entre Colombia y estos países en este sector, provocando así que la industria panadera se tenga que dinamizar para aumentar el consumo de este producto.

Para analizar mejor la industria panadera nacional analizaremos algunas de las grandes empresas y su crecimiento que tienen en el mercado.

Ilustración 15: grafica de comparación en ventas de las grandes panificadoras en Colombia.



Este grafico nos demuestra el crecimiento que tienen las grandes industrias en este sector en el periodo 2008-2012 demostrando su crecimiento en ventas anuales y la diferencia que hay entre estas, a pesar de ser grandes industrias cada una tiene un crecimiento diferente o una disminución por periodos, lo que nos indica que a pesar de las disminuciones que tengan su crecimiento es estable siendo así una industria estable en el mercado.

Al analizar esta información se puede ver que este sector al ser estable también es un sector competitivo en donde existen grandes industrias establecidas en el mercado como pueden ser Noel, Bimbo, colombina, productos Ramo entre otras,

⁴⁷ Fuente revista portafolio.

siendo estas marcas posicionadas en el mercado y reconocidas por la comunidad, esto no lo demuestran en el margen de ventas que tienen al año y su crecimiento constante.

Pero esto no quiere decir que al existir estas grandes compañías las pequeñas no tengan oportunidad dentro del mercado, por el contrario al ser el sector panificador un sector amplio con diferentes tipos de productos hace accesible que pequeñas industrias tengan una gran participación dentro del mercado demostrando así la importancia de estas empresas en este.

Las pequeñas industrias son un gran impulsor dentro de este sector, ya que cuentan con un porcentaje de crecimiento del 70% comparado a las de medianas y grandes industrias que tienen un porcentaje menor a este, demostrando así que las pequeñas industrias panificadoras tienen una gran participación en el mercado y que no importa que existan marcas establecidas tanto nacional como mundialmente estas pequeñas empresas tienen oportunidad de crecimiento en este.

Ilustración 16: Tabla de desempeño de las panificadoras colombianas.

GRÁFICA 5. DESEMPEÑO DE 67 EMPRESAS DE PANIFICACIÓN DE COLOMBIA.				
		Bultos/día procesados	Ventas 2012 En millones pesos	▲ Crecimiento combinado 2008/2012
	4 grandes	> 1320	1.387.613	16%
Rango superior	3 empresas	890 ~ 1320	194.344	57%
Rango medio	3 empresas	460 ~ 890	128.486	20%
Rango inferior	57 empresas	30 ~ 460	514.527	70%

48

En esta tabla podemos ver los distintos porcentajes de crecimiento que tienen las industrias panificadoras en un periodo de cuatro años, siendo estos porcentajes positivos y de un alto rendimiento.

⁴⁸ Fuente, revista portafolio.

CAPÍTULO III

1. ANÁLISIS DEL MERCADO

En el análisis de mercado, “el objetivo central de este análisis es determinar: la existencia real de clientes para los productos o servicios que van a producir”⁴⁹ para la realización de este análisis de mercado se basó en datos obtenidos en una encuesta realizada a los posibles consumidores.

La encuesta se realizó con el objetivo de determinar el mercado global, la aceptación de la empresa en el mercado y el determinar qué tipos de productos se deben producir.

1.1. Análisis del sector

Ilustración 17: Sector y subsector económico al cual pertenece el proyecto.

Sector económico	Subsector económico
Sector: alimentos	Sub sector: panificadoras ⁵⁰

Esta organización se encuentra ubicada en el sector secundario el cual consiste en todas las actividades económicas de un país relacionado con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías⁵¹ enfocados en mayor razón en el sector de alimentos y el sub sector de panificadora, ya que el fin de la organización es producir productos de panadería en la región del valle.

⁴⁹VARELA V. RODRIGO Innovación empresarial “arte y ciencia de la creación de empresas” Pearson Educación en Colombia 2008, Cali, Colombia. Pág. 330.

⁵⁰ Fuente propia.

⁵¹Información obtenida del sitio web <http://erikaenciso.blogspot.com/p/sectores-economia-colombiana.htm>

Ilustración 18: Proyección de variaciones principales.

VARIABLE	AÑO 2008	AÑO 2012	AÑO 2014
MATERIAS PRIMAS	Para la panificación normal se precisa harina de una mezcla de trigos con gran proporción de trigo fuerte.	Se utiliza diferentes tipos de productos para los procesos de producción, tales como las harinas (harina integral, acondicionada, enriquecida, etc.)	Se busca utilizar materias primas que beneficien a la salud del consumidor como harinas integrales
MAQUINARIA	Se busca implementar nuevas maquinarias para minimizar tiempo de producción y aumentar la cantidad fabricada.	“Se utilizan divisoras hidráulicas tanto manuales como hidráulicas para dividir cualquier tipo de masa sin castigarlas”	“Se utilizan hornos de tubo modular que posee un panel de control digital para regular la temperatura en grados centígrados” ⁵²
EMPAQUE Y EMBALAJE	Se empaca al vacío para preservar el producto.	Los empaques deben ser herméticos para preservar más tiempo el producto	“El sistema de envasado más adecuado para esta clase de alimentos es el envasado en atmósfera modificada” ⁵³

La anterior tabla se enfoca en analizar por medio de una línea de tiempo los cambios que han surgido en el sector económico al cual se va ubicar la organización, analizando desde tres ejes que son materias primas, maquinaria y empaque y embalaje.

Solo se analizan estos ejes con el fin de tener una perspectiva a que podrá surgir en un futuro, se aclara que tan solo es una perspectiva, ya que la información determinante será obtenida de las encuestas.

⁵² Información obtenida del sitio web <https://docs.google.com/a/correounivalle.edu.co/file/d/0B8DvNE2-jTDuYWMwMzcwZmEtZGVINy00OTI2LTliODUtOTI0NmY2ZDVhYjU2/edit?hl=es> .

⁵³ información obtenida del sitio web <http://atmosferamodificada.blogspot.com/2012/04/productos-de-panaderia-y-reposteria.html>.

1.1.1. Tipo de competencia

Para determinar el tipo de competencia que existe en el mercado se utilizará un cuadro que identifica con claridad el tipo de mercado al que se enfrenta el proyecto:

Ilustración 19: Tabla de determinación de competencia.

OFERENTES	DEMANDANTES		
	UNO	POCOS	MUCHOS
UNO	Monopolio Bilateral.	Monopolio parcial.	Monopolio.
POCOS	Monopsonio parcial.	Oligopolio bilateral.	Oligopolio.
MUCHOS	Monopsonio.	Oligopsonio.	Competencia perfecta.

54

En la figura anterior se puede observar que se enfrenta a una competencia perfecta, ya que, existen gran cantidad de demandantes como oferentes, lo cual brinda espacio a una buena competencia.

Esta competencia se presta a la rotación de productos por los demandantes, ya que los productos presentan alguna similitud, el precio es fijado por el mercado, se encuentra información amplia y fluida, se reduce tiempo y dinero en campañas de publicidad y promoción y el precio es establecido por la llamada mano invisible.

⁵⁴ Fuente propia.

1.1.2. Perfil del consumidor

Los clientes potenciales de nuestra idea de negocio serán por el momento las tiendas de barrio es decir clientes minoristas los cuales se dedican a la actividad comercial, estos se pueden encontrar los distintos tipos de sexo, así como los distintos estratos económicos, la ubicación específica sería todas las tiendas legalmente establecidas de Caicedonia Valle del Cauca ante cámara y comercio y sus ingresos varían en distintos márgenes, márgenes que están incididos por factores como la ubicación, temporada, atención al cliente, entre otros.

Este tipo de clientes se enfoca en obtener un producto que tenga buena rotación (se venda bien) y que a su vez les genere un margen de rentabilidad entre el 20% o el 25%.

1.1.3. Atractivo del mercado

Ilustración 20: Tabla de determinación de atractivo del mercado.

Cientes	Los clientes tienen el poder de decisión de compra, estos determinan cuanto están dispuestos a pagar por el producto, que cantidad consumir y cuál es la calidad del producto. En definitiva juegan un papel primordial en una organización colocando los parámetros del producto. Integración hacia atrás. Nivel medio (2).
Proveedores	Los proveedores tienen el poder de determinar el precio de las materias primas, la cantidad que venderán pero más que nada, los proveedores cuentan también con fidelidad hacia sus clientes (mi competencia), y esta fidelidad podría jugar en contra de nuestra organización. Integración hacia adelante. Nivel alto (3).
Poder de negociación	El poder de negociación es la capacidad que tenemos internamente para interactuar a benéfico de la organización, este es indispensable para los clientes y los proveedores ya que, se debe buscar la mejor partida para la organización. En nuestro caso el poder de negociación se centra principalmente en los proveedores, ya que con los clientes se cuenta con un valor establecido por el mercado. Nivel medio (2).
Competencia	La competencia juega un papel primordial para nuestra organización, ya que no sabemos de qué forma empezara a actuar y que estrategias utilizara la competencia en el momento en que nosotros empezemos a funcionar. A su vez por medio de la competencia se regulan los precios lo que se conoce como la “mano invisible”. Nivel bajo (1).
Productos sustitutos	Los productos sustitutos tienen el poder desviar la compra de nuestros productos hacia ellos, son básicamente producto que entregan los mismos beneficios que los productos nuestros, algunos factores determinantes en el momento de la decisión de compra son el precio, calidad, empaque, entre otros. Nivel alto (3).⁵⁵

El atractivo del proyecto consiste en analizar levemente el proyecto desde 5 puntos de vista todos estos enfocados en el análisis de mercados, este se realiza preliminarmente con el fin de tener una idea superficial del tipo de mercado al que se pretende ingresar.

⁵⁵Fuente propia.

Esta matriz está compuesta por una valoración de la siguiente manera: nivel bajo=1, nivel medio=2 y nivel alto=3; el resultado se debe promediar y si el resultado es superior a 2 se dice que tiene grandes posibilidades de resultar positivo el proyecto, de lo contrario es decir si es menor a 2 se estima que el proyecto no tendría tantas posibilidades es decir no es tan atractivo el proyecto.

En esta ocasión el resultado del *Atractivo del proyecto*: $\frac{2+3+2+1+3}{5} = 2.2$ siendo este superior a 2 dando un panorama positivo para su ejecución.

Se debe aclarar que este es un análisis superficial que se realiza mas no es el resultado definitivo de si es viable o no.

2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Dentro del mercado objetivo que busca la panificadora la centinela del valle se tratara de buscar quienes son los clientes potenciales a través de las estrategias de segmentación, pero para poder aplicar estas estrategias se debe conocer el significado de segmentación el cual consiste en “dividir los mercados grandes y heterogéneos en mercados más pequeños a los cuales se les puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas”.⁵⁶

Tras conocer bien en qué consiste la segmentación se buscara aplicar la estrategia de segmentación que se adapte mejor a la organización y su mercado objetivo, para poderla aplicar se debe conocer que existen diferentes tipos de estrategias las cuales se adaptan a distintos tipos de mercados y empresas.

La estrategia que aplicara la panificadora la centinela del valle es la estrategia no diferenciada. La cual consiste en “optar por no reconocer los diversos segmentos y trata al mercado como un total, concentrándose en que tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales.”⁵⁷ Ya que esta se adecua al mercado objetivo que busca la empresa que consiste en todas las personas de cualquier edad que le guste consumir productos de panadería.

⁵⁶ Kotler Philip Armstrong Gary FUNDAMENTOS DE MARKETING octava edición editorial Pearson Educación México 2008 pág. 165

⁵⁷ Schnarch Kirberg Alejandro MARKETING PARA PYMES: UN ENFOQUE PARA LATINOAMÉRICA editorial alfaomega pág. 79

2.1. Mercado meta

Aunque nuestro consumidor final son las personas de cualquier edad interesadas en consumir productos de panadería nuestro mercado meta serán las tiendas registradas ante cámara y comercio, las cuales a su vez nos sirven como intermediarios con nuestro consumidor final. Escogemos como mercado meta las tiendas por que en principio solo buscamos vender en este tipo de locales empezando a establecer poco a poco una imagen en la comunidad.

3. SONDEO DE MERCADO

3.1. Objetivo del sondeo de mercado

El objetivo de la investigación de mercados es determinar la viabilidad que tendrá el proyecto en cuestiones de ventas, estas se encuentran afectadas o determinadas por una serie de variables como lo son el precio, calidad, cantidad a vender y producir, porcentaje de ganancia a ofrecer, entre otros.

3.2. Tamaño de la muestra

Para realizar una encuesta en donde la población objetivo a la que se desea llegar es de una cantidad significativa (1000 o más) se obtiene la muestra por medio de una formula, en este caso la población total es de 95 establecimientos, por ser la población tan baja se realizara un sondeo encuestando al total de los 95 establecimientos.

3.3. Encuesta piloto

Se realizó una encuesta piloto con el fin de determinar la claridad de las preguntas en base a los datos que son necesarios obtener, se descartaron o modificaron preguntas no tan claras y se crearon preguntas que no estaban, la encuesta piloto se realizó al 10% del total de encuestados es decir 10 establecimientos.

Ilustración 21: encuesta piloto.

1. ¿Qué opina usted del progreso en emprendimiento en el municipio de Calcedonia Valle del Cauca?

2. ¿Cómo cree que el municipio debe apoyar más la creación de nuevas empresas en la región?

3. ¿Dentro de este establecimiento comercial algún tipo de producto relacionado con la panificación?

Si _____ No _____

4. ¿con qué frecuencia vende usted productos panificados?

Todos los días	semanal	Quincenal	Mensual

5. ¿a la hora de abastecer su local con productos panificados que tipo de productos compra?

Galletas - Pares	Churros - Rollos	Tortas	Buñuelos	No contesta

6. ¿si existiera una panificadora en la región de Calcedonia Valle del Cauca estaría dispuesto a apoyarla comprando sus productos?

Si _____

No _____

Si su respuesta es sí ¿Qué tipo de productos le gustaría que ofreciera?

7. ¿A la hora de comprar productos panificados que busca usted en el producto?

Calidad	Durabilidad	Empaque	Variedad	Precio

8. ¿dentro de este local que producto panificado se vende más?

pan normal	churros	chicharrones	galletas	pan integral	toscazos	rollo

58

⁵⁸ Fuente propia.

3.4. Encuesta

A partir de los resultados de la encuesta piloto se genero la encuesta definitiva la cual va dirigida a los comerciantes al por menor en establecimiento no especializado con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas y tabaco (código Ciiu 4711) que se encuentran en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, entre los cuales se encuentran establecimientos con variados ingresos económicos, estratos socioeconómico y tamaño del establecimiento.

Ilustración 22: Cuestionario.

CUESTIONARIO

Esta investigación tiene como propósito conocer los gustos y deseos que se tiene sobre los productos de panadería que se venden en las tiendas, a la vez saber que piensan y desean de las panificadoras, le agradecemos su respuesta sincera y objetiva, garantizándole la confidencialidad de la información recopilada.

Nombre del establecimiento: _____

Dirección: _____

- En su establecimiento, ¿vende productos de panadería?

- ¿Vende alguno de estos productos?

Churros	Rollos	Chicharrones	Galletas	Pan integral	Pan normal
---------	--------	--------------	----------	--------------	------------
- ¿Qué frecuencia de compra tienen?

Todos los días	Día de por medio	Cada tres días	Cada semana
----------------	------------------	----------------	-------------
- ¿Cuál es la durabilidad aproximada del producto?

- Aproximadamente, ¿Qué cantidad obtiene en cada pedido?

- ¿Su abastecimiento lo realiza un proveedor local o externo?

Local	Externo	Local y externo
-------	---------	-----------------
- ¿Hace cuánto tiempo abastece el mismo proveedor?

- ¿Qué innovaciones le desearía que le ofreciera su proveedor?

- ¿Estaría dispuest@ a comprarle a un nuevo proveedor?

Si	No
----	----
- ¿Estaría dispuest@ a diversificar su línea de productos?

Si	No
----	----

¿Cuáles productos le gustaría?

- ¿Con que frecuencia compraría churros y rollos?

Todos los días.	Día de por medio.
Cada tres días.	Cada semana.

59

⁵⁹ Fuente propia.

3.5. Resultados obtenidos en la encuesta

Se aclara todas las gráficas plasmadas a continuación fueron realizadas por los investigadores. Los resultados fueron:

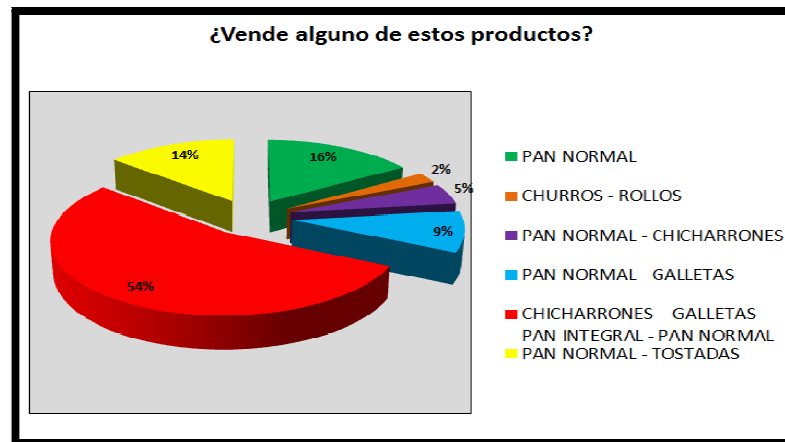
- En su establecimiento, ¿vende productos de panadería?



La anterior pregunta se planteó como pregunta de chequeo, la cual nos indicaba que porcentaje y qué cantidad de establecimientos se podría tener como clientes, es decir que para las siguientes preguntas se trabajó con un total del 92%.

De un 100% de encuestado el 92% vende productos de panadería siendo estos un total de 87 establecimientos que se proyectan como prospectos.

- ¿vende alguno de estos productos?

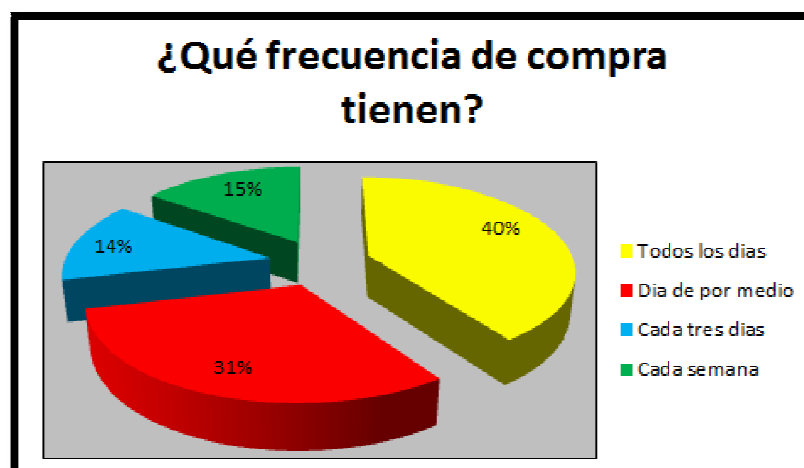


La anterior era una pregunta con respuesta múltiple, lo que se buscaba con ella era el determinar la agrupación de productos que más se vendían y a su vez observar espacios que se puedan suprimir en el mercado.

Se podría decir que los productos que más se venden son chicharrones, galletas, pan integral y pan normal.

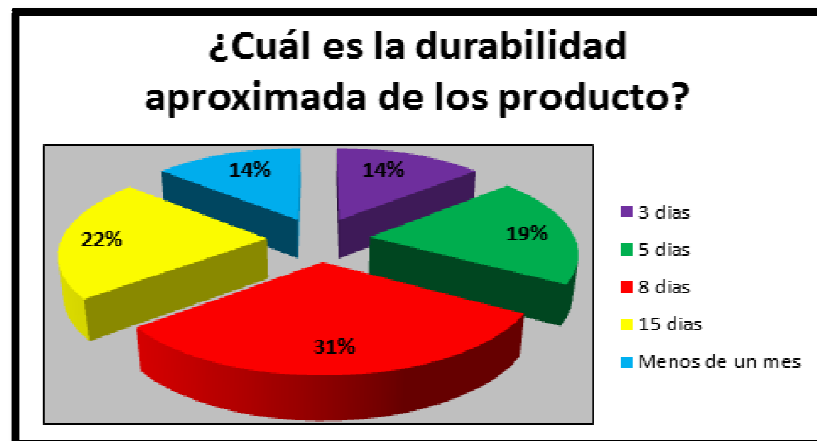
Por otro se observa que el porcentaje más bajo de venta es el de los churros y rollos observando en este una necesidad insatisfecha.

- ¿Qué frecuencia de compra tiene?



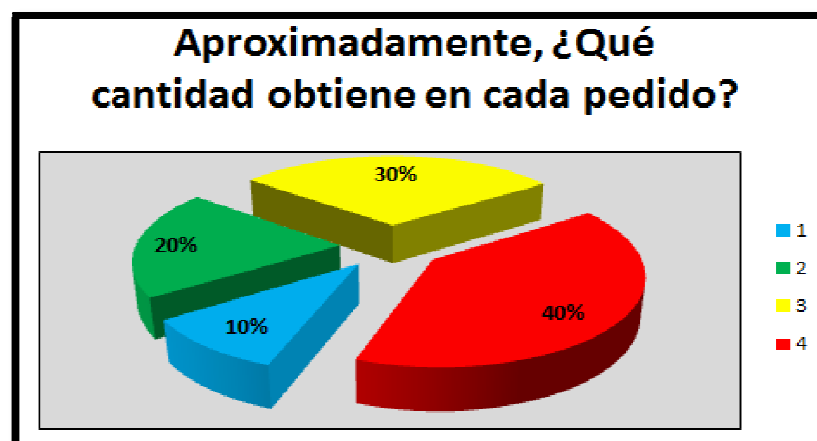
Con esta pregunta se pretendía determinar la frecuencia de compra o rotación de los productos, obteniendo resultados positivos, ya que los porcentajes más altos son los de compra más frecuente con un 40% y 31%.

- ¿Cuál es la durabilidad aproximada de los productos?



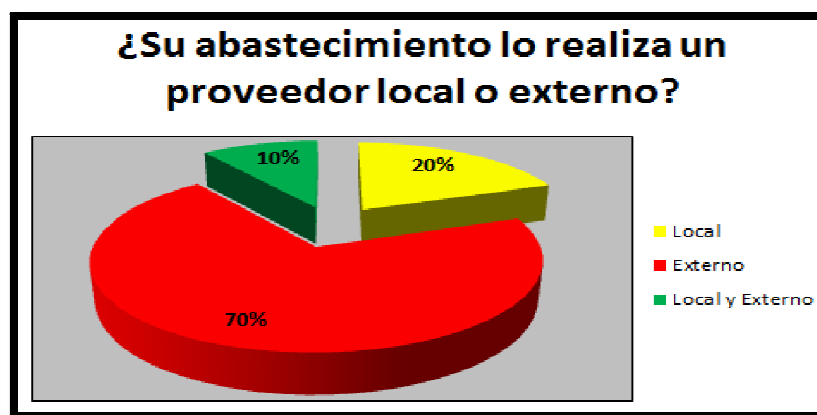
Esta pregunta se realizó con el fin de saber el tiempo de duración que los clientes desean o están acostumbrados, esto nos sirve para realizar planes de distribución y producción.

- Aproximadamente, ¿Qué cantidad obtiene en cada pedido?



De los 87 establecimientos un 70% dijeron que obtenían en sus pedidos entre 3 y 4 unidades siendo esto un buen porcentaje y cantidad para el proyecto; se aclara que unidades hace referencia a un domo, bolsa o paquete de 10 o más unidades.

- ¿Su abastecimiento lo realiza un proveedor local o externo?



Con esta pregunta se deseaba saber qué tipo de persona o empresa abastece los productos de panadería en los establecimientos de Caicedonia Valle del Cauca, observando que un alto porcentaje el 70% proviene de otras ciudades.

- ¿Hace cuánto tiempo lo (a) abastece el mismo proveedor?



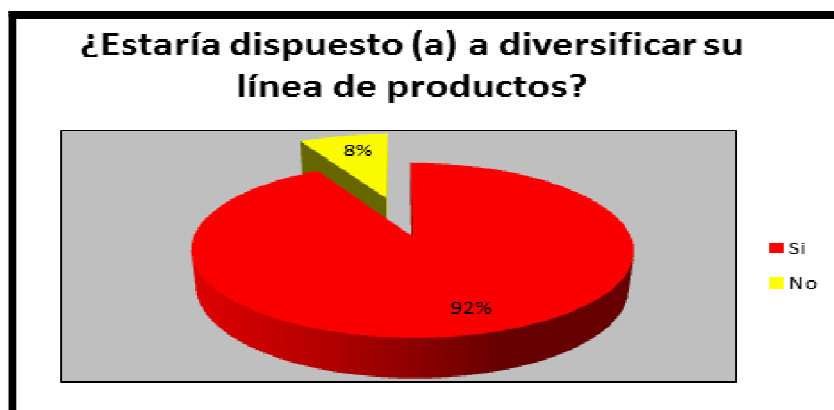
Esta pregunta con el fin de tener un acercamiento para determinar la fidelización que tienen los administradores de los establecimientos sobre los proveedores.

- Si se creara una panificadora en Caicedonia ¿Qué innovaciones le desearía que le ofreciera?



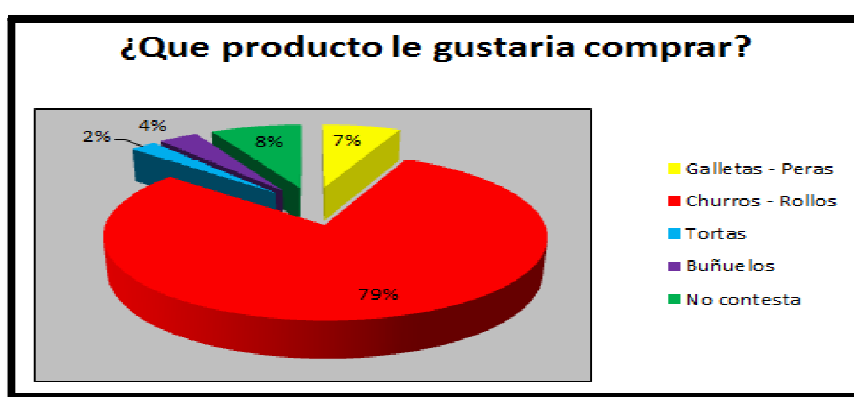
Esta pregunta se realizó para obtener información de lo que realmente desean los administradores de los establecimientos, ya que estas son las personas que tienen mayor contacto con el cliente final.

- ¿Estaría dispuesto (a) a diversificar su línea de productos?



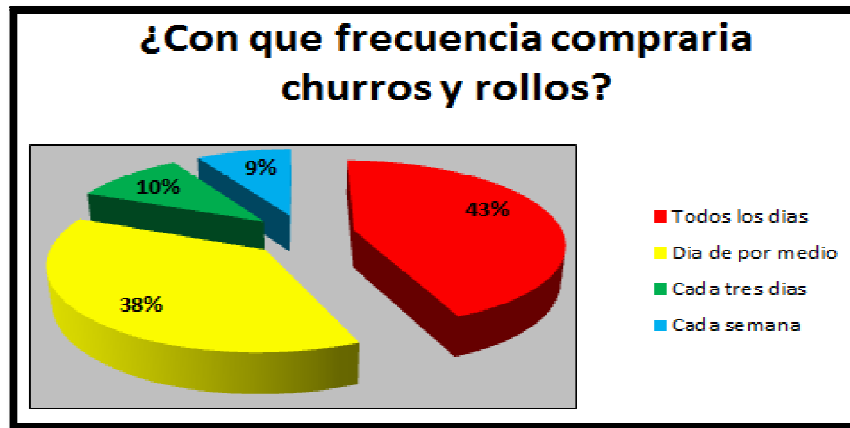
En esta pregunta se pretende determinar la disponibilidad de los administrados de los establecimientos para aceptar un cambio o una diversificación en los productos, obteniendo resultados positivos de los 87 establecimientos que se encuestaron y constituyen el 100%, el 92% es decir 80 establecimientos están dispuestos a diversificar su línea de productos.

- ¿Qué productos le gustaría comprar?



Esta pregunta es quizás la más importante, ya que determina a que producto se le va a realizar la proyección, obteniendo una respuesta positiva del 79% con un total de 69 establecimientos que aceptan los productos de rollos y churros, pero seguirá siendo un mercado global de 87 establecimientos.

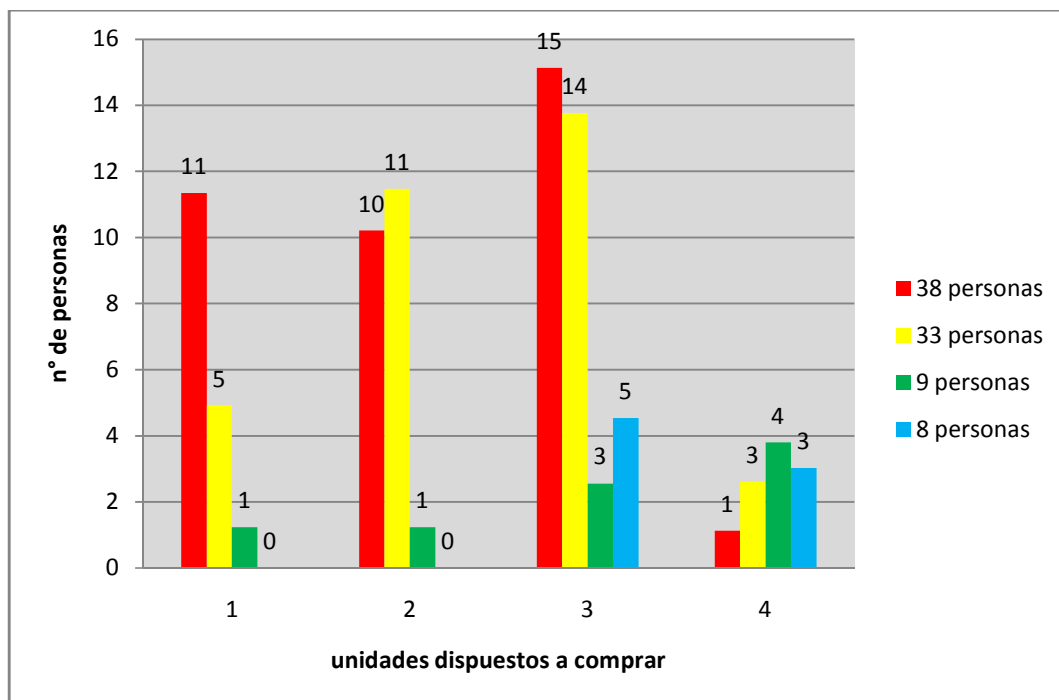
- ¿Con que frecuencia compraría churros y rollos?



Esta pregunta fue un poco complicada, ya que las personas al no tener el producto en exhibición no tendrían claro cuál sería el tiempo de rotación, por tal se les pidió de los compararan con productos que manejaran y que podrían tener la misma una similar rotación.

Se obtuvieron resultados positivos al observar que un poco más del 80% de los encuestados respondió que compraría cada 1 o 2 días.

- Por último se realizó una agrupación de datos de las preguntas frecuencia de compra y cantidad de compra para obtener el número de cantidades a vender con su respectiva frecuencia de compra, para entender con claridad la siguiente grafica se debe analizar con la grafica anterior y sus respectivos colores.



Según la encuesta se puede concluir que el proyecto es factible observándolo desde el punto de mercado, ya que se observa una necesidad insatisfecha en el mercado y es posible poder satisfacerla, más adelante se tendrán datos claros en las proyecciones que permitan confirmar lo dicho anteriormente.

Los productos con mejores resultados en las encuestas son churros y rollos, ya que estos no se producen o comercializan con tanta fuerza y son los productos que los prospectos desean.

4. CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO

Según la oficina de Cámara y Comercio, en Caicedonia Valle del Cauca se encuentran matriculados 95 establecimientos comerciales denominados como Comercio al por menor en establecimiento no especializado con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas y tabaco con código Ciiu 4711, estos establecimientos los denominaremos como clientes.

4.1. Tamaño del mercado

La encuesta se realizó a los estos establecimientos determinando que el mercado global es de un 92% del 100% encuestado es decir existen 87 establecimientos que compran o consumen productos de panadería los cuales consumen anualmente un total de 62.640 unidades generando un total de \$187.920.000 millones de pesos anualmente a un precio de venta de 3.000 unidad.

4.2. Tamaño del mercado del proyecto

El tamaño de mi mercado para los dos productos, según la encuesta es de un 92% del mercado global, es decir 87 establecimientos que están dispuestos a comprar inicialmente, por cuestiones de penetración en el mercado, fidelización y competencia inicialmente se desea incursionar con un 45% del mercado global que equivale a un total de 39 establecimientos.

Se habla de mercado global, ya que todos son prospectos a los cuales se podrán incursionar y tener como clientes con la utilización de las apropiadas estrategias.

5. COMPETENCIA

La realización del análisis de la competencia, se obtuvieron los datos por medio de la observación tomando como foco dos establecimientos (tiendas) de Caicedonia Valle del Cauca, una fue Tienda la Puerta del Valle y la otra Tienda la Guyana, se analizaron la cantidad de empresas que venden productos de panadería, sus principales productos, los nombres de las empresas, lugares de donde vienen y márgenes de precio de venta al público (PVP).

De la investigación se pudo observar lo siguiente:

Ilustración 23: Tabla comparativa de distribuidores de productos de panadería en la región.

EMPRESA	PRINCIPALES PRODUCTOS	LUGAR DE ORIGEN	MARGEN PVP
SANIN	Tortas, pan, tostadas.	YUMBO	200-700
RAMO	Tortas, chocorramos, galas, maicitos, galletas	PALMIRA	150-1000
CASERITAS	Galletas, tortas.	MEDELLIN	100-600
MUÑOS	Galletas, pan, tortas.	ARMENIA	200-600
DELIPAN	pan, tostadas, churros, buñuelos	CAICEDONIA	200-300 ⁶⁰

De Caicedonia solo existe una empresa, pero esta no alcanza a abastecer todo el mercado por lo cual deja margen para entrada de empresas de otras regiones, y sus precios de venta al público están en promedio en \$400 pesos pero el principal producto competidor cuesta la unidad a \$300, teniendo en cuenta los datos anteriores se establecerá el precio de venta al público con un porcentaje de ganancia de 20%, el cual será determinado en el análisis financiero con la formula $\text{Precio de venta} = (\text{costo total unitario} / (1 - \text{porcentaje de ganancia esperado}))$.

⁶⁰Fuente propia.

6. PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN PARA 5 AÑOS

Para la realización de las proyecciones se utilizó la información obtenida en las encuestas y se pretende realizar un incremento en la participación del mercado, este incremento se obtuvo de indagar el porcentaje de incremento de panificadoras como Sanin, Caseritas, Ramo, entre otros que se encuentra entre el 8% y el 9%.

El incremento anual será del 8.5% y se realizara solo para los productos churros y rollos que son los de mejor resultado en las encuestas.

- **Proyección de producción año 1**

Para realizar las proyecciones de producción se tendrá como base la siguiente tabla la cual especifica la cantidad de unidades a producir y vender:

Ilustración 24: tabla de proyección de unidades a vender.

POSIBLES CLIENTES TOTALES	87
CLIENTES PRIMER AÑO	39
CANTIDADES A VENDER DIARIAS DE CHURROS	39
CANTIDADES A VENDER DIARIAS DE ROLLOS	39
SUB-TOTAL CANTIDADES A VENDER	78
MARGEN DE ERROR	8%
TOTAL CANTIDADES A VENDER DIARIAS	72
DIAS COMERCIALES	360
TOTAL CANTIDADES A VENDER ANUALES	25.834 ⁶¹

La anterior tabla especifica que del total de posibles clientes totales (87) se tendrá un total de clientes de penetración de mercado de un 45% que equivale a 39 establecimientos, se pronostica la venta de 39 unidades de cada producto diarias con un margen de error del 8%, por tal se proyecta vender diariamente 72 unidades en total que equivalen a 25.834 unidades anuales tomando como referencia 360 días comerciales.

⁶¹ Fuente propia.

Ilustración 25: Tabla de resumen general de proyecciones de producción.

PROYECCION	MERCADO GLOBAL	UNI. A PRODUCIR	AUMENTO EN PARTICIPACION	PARTICIPACION TOTAL
AÑO 1	62.640	25.834	8,50%	45,00%
AÑO 2	62.640	28.030	8,50%	53.50%
AÑO 3	62.640	30.413	8,50%	62.00%
AÑO 4	62.640	32.998	8,50%	70.50%
AÑO 5	62.640	35.803	8,50%	79.00% ⁶²

Al culminar los 5 años se tendrá una participación en el mercado del 79.00% y la empresa estará preparada para realizar expansiones hacia otros municipios cercanos.

Para la realización de estos incrementos se utilizaran las respectivas estrategias de precio, producto, plaza y promoción, las cuales estarán plasmadas en el siguiente punto.

⁶²Fuente propia.

7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Para establecer las estrategias necesarias que necesita la empresa para captar más clientes y satisfacer sus necesidades con respecto al producto. Por esto se buscara establecer estrategias que satisfagan las necesidades, expectativas y gustos del comprador.

7.1. Estrategias enfocadas al producto

Para las estrategias de producto se tendrá como principal eje el tiempo de vida de los productos, al finalizar el tiempo de vida se pretende realizar una reinvención o modificación del producto con el fin de iniciar nuevamente con su línea de vida.⁶³

Como se trata de productos que no representa posicionamiento en el mercado la vida del producto es corta y se pronostica que sea de dos años y medio.

Ilustración 26: Tabla de estrategias enfocadas en el producto.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO			
ETAPA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TIEMPO
INTRODUCCION	Establecer Etiqueta	Se buscara establecer una imagen que identifique el producto como marca regional.	4 MESES
	Envase	Facilitar la distribución del producto.	
	Clientes	Obtención de clientes por medio de ofrecer degustaciones, estas degustaciones serán del 0.5% de la producción de los primeros 4 meses.	
CRECIMIENTO	Etiqueta	Tendrá información sobre el producto y establecimiento de marca.	12 MESES
	Recolección de Envase	Generar una imagen amigable con el medio ambiente.	

⁶³ Schnarch Kirberg Alejandro MARKETING PARA PYMES: UN ENFOQUE PARA LATINOAMÉRICA editorial alfaomega 131-151

	Promociones y actividades para los clientes.	Mantener la fidelidad de los clientes	
MADUREZ	Etiqueta atractiva.	Se hará publicidad de la marca difusa dentro del mercado local.	12 MESES
	Recolección de Envase	Generar una imagen amigable con el medio ambiente.	
	Nuevos clientes.	Mantener control sobre los consumidores.	
DECLINACION	Modificación en Etiqueta y producto.	se buscara innovar tanto en el producto como en la publicidad para mantener la margen en el mercado	2 MESES ⁶⁴
	Recolección Envase	Generar una imagen amigable con el medio ambiente.	
	Promociones y actividades para los clientes.	Mantener control sobre los consumidores.	

Los clientes se conseguirán por medio de degustaciones y muestras gratis con el fin de convencerlos que los productos son excelentes y tendrán una buena rotación, estos equivaldrán al 0.5% de la producción de los primeros 4 meses.

⁶⁴Fuente propia basado en la información obtenida del libro MARKETING PARA PYMES UN ENFOQUE PARA LATINOAMERICA

Dentro de la estrategia del producto se buscara integrar una imagen a partir de la marca donde se buscara dar a conocer el producto tanto por su calidad como por su imagen.

Se desea que a mediados de la culminación del primer año se empiece a recolectar domos con el fin de contribuir a la reducción de contaminación del medio ambiente generando una buena imagen ante el público, se espera que con esto se genere un pequeño ingreso extra que no estará plasmada en este proyecto, ya que conlleva otra infestación igual o más amplia que esta.

Para tratar de fidelizar y conseguir nuevos clientes se pretende realizar actividades de como rifas en fechas especiales, eventos de integración y promocióne.

7.2. Estrategia enfocada en el precio

Para establecer la estrategia del precio se debe conocer en qué consiste el significado de precio el cual se entiende como “Aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio”⁶⁵

La estrategia de precio está basada igualmente en el tiempo de vida del producto.

Ilustración 27: Tabla de estrategias de precios.

ESTRATEGIA DE PRECIO			
ETAPA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TIEMPO
INTRODUCCION	estrategia de precios de penetración	Se utilizara con el fin de entrar rápidamente al mercado y empezar a dar conocer la marca, estará basado principalmente en el margen de rentabilidad a ofrecer, la competencia les ofrece un margen entre el 20% y el 25% se ofrecerá un margen del 30%.	4 MESES
CRECIMIENTO	estrategia de precios orientada a la competencia	se aplicara con el fin de igualar los márgenes de rentabilidad del producto con la competencia para establecernos en el mercado	12 MESES
MADUREZ	estrategia de precios orientada a la competencia	Se tratara de seguir con el precio establecido para no afectar la perspectiva del cliente hacia el producto.	12 MESES
DECLINACION	estrategia de	Al relanzar un producto se	2 MESES ⁶⁶

⁶⁵ Schnarch Kirberg Alejandro MARKETING PARA PYMES: UN ENFOQUE PARA LATINOAMÉRICA editorial alfaomega 196

	precios orientada a la competencia	espera seguir implementando precios en comparación a la competencia o se podrían tomar medidas dependiendo la reacción de la competencia.	
--	------------------------------------	---	--

Al establecer este tipo de estrategias a la hora de asignar el precio a los productos se piensa en una forma de ingresar rápidamente al mercado en busca de un posicionamiento dentro de este, una vez logrado este posicionamiento se buscara igualar el precio con la competencia para así aumentar nuestro margen de ganancias.

Estas estrategias afectaran los primeros 4 meses del primer año los márgenes de rentabilidad disminuyéndolos en un 5% que equivale aproximadamente a 21 unidades cada mes.

⁶⁶Fuente propia basado en la información obtenida del libro MARKETING PARA PYMES UN ENFOQUE PARA LATINOAMERICA

7.3. Estrategias enfocadas en la distribución

Las estrategias de distribución van enlazadas a la línea de vida de los productos.

Ilustración 28: Tabla de estrategias enfocadas en la distribución.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION			
ETAPA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	TIEMPO
INTRODUCCION	Distribución selectiva.	Se dará a conocer la marca centinela del valle dentro del mercado local.	4 MESES
	Se utilizaran visitas periódicas a los clientes.	Verificar satisfacción del cliente.	
	Indicadores de resultados	Mantener control sobre el distribuidor.	
CRECIMIENTO	Distribución intensiva.	Se iniciara a posicionar la marca en el mercado local con el fin de retener clientes.	12 MESES
	Se utilizaran visitas periódicas a los clientes	Verificar satisfacción del cliente.	
	Indicadores de resultados	Mantener control sobre el distribuidor.	
MADUREZ	Distribución intensiva.	Se buscara obtener la mayor fidelidad de los clientes.	12 MESES
	Se utilizaran visitas periódicas a los clientes	Verificar satisfacción del cliente.	
	Indicadores de resultados	Mantener control sobre el distribuidor.	

DECLINACION	Distribución intensiva.	Se buscara innovar y relanzar los productos con el fin de recuperar clientes.	2 MESES ⁶⁷
	Se utilizaran visitas periódicas a los clientes	Verificar satisfacción del cliente.	
	Indicadores de resultados	Mantener control sobre el distribuidor.	

Dentro de esta estrategia se tratara de introducir el producto al mercado de manera selectiva inicialmente para dar a conocer el producto, después de que esto suceda se deberá distribuir de forma intensiva para ampliar nuestra demanda en el mercado.

Se verificara la satisfacción del cliente con el fin de mirar los cambios que van ocurriendo en el mercado, para así estar innovando constantemente y satisfaciendo las necesidades que pueda presentar el cliente.

El tiempo establecido por cada fase de vida de producto se hace con el fin de penetrar lo más rápido al mercado y empezar a competir para posicionar la marca, esto se sigue según cada fase del ciclo de vida, es decir que entre más cerca de la madures estemos más tiempo nos llevara cumplir nuestro objetivo.

Las visitas que se realizaran, se ejecutaran por parte de la persona encarga de la distribución con el fin de no aumentar costos.

⁶⁷Fuente propia basado en la información obtenida del libro MARKETING PARA PYMES UN ENFOQUE PARA LATINOAMERICA

7.4. Estrategias enfocadas en la promoción

Las estrategias de promoción van enlazadas al tiempo de vida de los productos.

Ilustración 29: Tabla de estrategias de mercadeo enfocadas en la promoción.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				
ETAPA	ESTRATEGIA	PROMOCIÓN	OBJETIVO	TIEMPO
INTRODUCCION	Dirigida a consumidores	se darán muestras gratis para dar a conocer el producto	se busca dar a conocer la marca con un trato directo con el cliente	4 MESES
CRECIMIENTO	Marketing directo	se realizara descuento del 5% por compra mayor a 5 unidades	Se establecerá un posicionamiento en el mercado a través de distintas promociones.	12 MESES
MADUREZ	Marketing directo	se establecerán precios por paquete para beneficiar en los costos al comprador	fidelidad el cliente	12 MESES
DECLINACION	Marketing directo	se darán muestras gratis para dar a conocer el nuevo producto	innovación en los productos con el fin de recuperar clientes	2 MESES ⁶⁸

Para poder ganar un posicionamiento dentro del mercado se deberá dar a conocer el producto, para esto se establecerá distintas promociones como muestras gratis para observar la satisfacción del cliente a la hora de consumir

⁶⁸Fuente propia basado en la información obtenida del libro MARKETING PARA PYMES UN ENFOQUE PARA LATINOAMERICA

este producto, de esta manera se podrá iniciar a introducir el producto al mercado.

Se darán promociones de descuento por compra a determinada cantidad con el fin de ganar la fidelidad del cliente hacia el producto, esto se logra a través de la confianza que preste la calidad del producto y los beneficios que le presta la empresa al cliente.

En la etapa de declinación se impulsará el nuevo producto por medio de degustaciones y muestras gratis, las cuales equivaldrán el 0.5% de la producción de los 2 meses de la etapa de declinación que equivale a un aproximado de 30 unidades por mes.

7.5. Estrategias online

El marketing online es una forma de mercadeo que permite a las empresas poseer una herramienta eficaz y poco costosa que lo ayuda a establecer mejor en el mercado a través de los diferentes sitios de internet.⁶⁹

- Utilizar las redes sociales como Facebook, Twitter, Whatsapp, entre otras como medio de publicidad para los productos de la panificadora la centinela del valle.
- Crear una página web para poder obtener la opinión y sugerencias de los clientes sobre el producto a través de un foro.
- Buscar alianzas con proveedores que cuenten con un sitio web, para poder publicitar nuestro producto en sus dominios.

A través de estas estrategias se busca reducir los costos de publicidad y la contaminación ambiental que provocarían otros medios de publicidad como volantes, también se busca a través de estas estrategias ampliar nuestro mercado, ya que los sitios web o las redes sociales son programas establecidos mundialmente, y estos permiten que las empresas hagan conocer sus productos de forma rápida a diferentes mercados en el mundo.

⁶⁹ Schnarch Kirberg Alejandro MARKETING PARA PYMES: UN ENFOQUE PARA LATINOAMÉRICA editorial alfaomega 390-392

CAPÍTULO IV

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El análisis administrativo consiste establecer aspectos internos del proyecto, como lo es la planificación estratégica, plan de recursos humanos entre otros, con el fin de delimitar el rumbo que se desea para el proyecto en su ejecución.

8.1. Planificación estratégica

Para el desarrollo de la planeación estratégica se tomará como base el libro PLANEACION ESTRATEGICA teoría y práctica de las autoras Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco, editorial TRILLAS, S.A. de C.V. En el cual se obtiene el concepto de planeación estratégica “según Leonard D. Goodstein *et al.* Como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”⁷⁰

En la planificación estratégica encontramos el lineamiento que se desea llevar el proyecto, en esta planificación hallamos aspectos como la nombre de la empresa, misión, visión, entre otros.

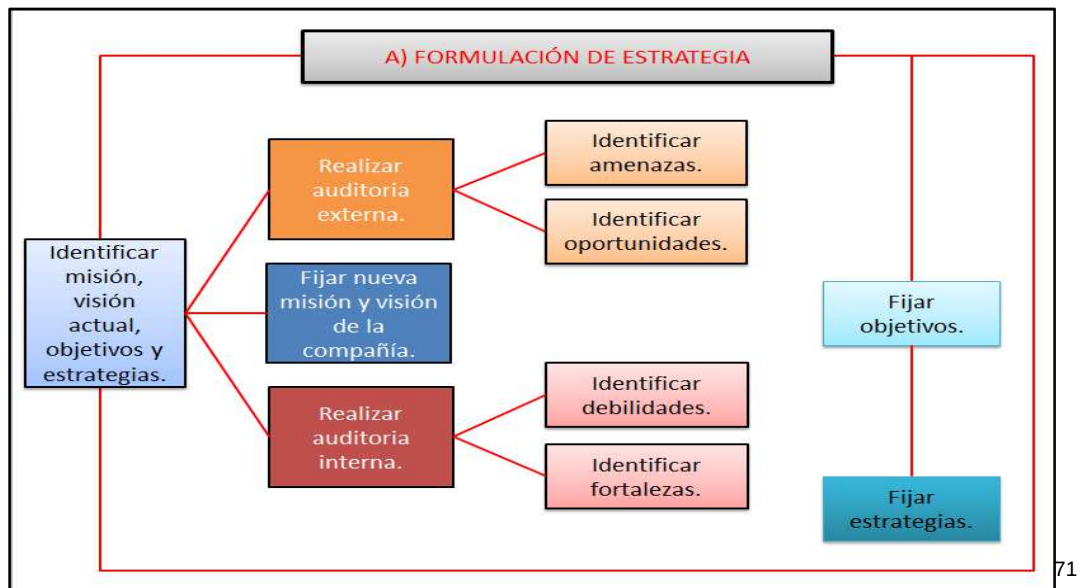
Para el desarrollo de la planificación estratégica se utilizaran herramientas como el matiz DOFA, MEFE, MEFI y el modelo de planeación estratégica planteada por David Freed.

El modelo de planeación estratégica de David Freed está basado en tres etapas: a) formulación de estrategias, b) ejecución de estrategia y c) evaluación de estrategia; como el actual trabajo no llega a la etapa de ejecución el modelo será

⁷⁰ Estela García Sánchez, María de Lourdes Valencia Velazco. PLANEACION ESTRATEGICA teoría y práctica. Trillas S.A. de C.V. pág. 11.

implementado solo en su primer etapa (Formulación de estrategia), con el fin de obtener una adecuada misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales.

Ilustración 30: primera etapa del modelo de planeación estratégica de David Freed.



Para la realización de esta primera etapa será necesaria la utilización de las matrices MEFE, MEFI y DOFA.

⁷¹ Fuente propia con datos suministrados del libro PLANEACIÓN ESTRATÉGICA teoría y práctica.

8.1.1. Matriz MEFE

La matriz MEFE determina las oportunidades y amenazas que existen en el entorno que rodea el proyecto, esta será utilizada como fuente de información para la realización de los objetivos y las estrategias a implementar.

Ilustración 31: matriz MEFE para la realización de la planeación estratégica.

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tecnología disponible	0.2	3	0.6
Ubicación geográfica de fuentes de trabajo y de industrialización	0.2	3	0.6
Tendencia de la población hacia la protección del medio ambiente	0.15	4	0.6
AMENAZAS			
Expansión de los competidores	0.2	1	0.2
Ciudades mas densamente pobladas	0.1	2	0.2
Poco apoyo a las empresas por parte de la alcaldía	0.15	3	0.45
	1		2.65 ⁷²

8.1.2. Matriz MEFI

La matriz MEFI permite determinar las fortalezas y debilidades del proyecto, este es un análisis interno del proyecto, la información será utilizada para la elaboración del planteamiento estratégico.

Ilustración 32: Matriz MEFI para la realización de la planeación estratégica.

MEFI	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Conocimiento administrativo y operacional	0.2	4	0.8
Cuenta con una planeación de recursos humanos	0.175	3	0.525
Óptimos canales de distribución	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
Nivel de calidad de los productos	0.2	2	0.4
Cuenta son software administrativo	0.125	1	0.125
Empresa nueva en el mercado.	0.15	2	0.3
	1		2.6 ⁷³

⁷² Fuente propia.

⁷³ Fuente propia.

8.1.3. Matiz DOFA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados⁷⁴

La matriz que se implementara se establecerá por etapas en donde se desarrollaran las diferentes problemáticas que presenta la organización y sus posibles soluciones

Ilustración 33: matriz DOFA.

etapa 1		
Debilidades	D1	baja demanda al inicio de la empresa
	D2	costos elevados en la empresa
	D3	imagen no reconocida
	D4	baja capacidad en publicidad
Fortalezas	F1	conocimiento del negocio
	F2	calidad del producto
	F3	precios competitivos
	F4	experiencia laboral
Oportunidades	O1	captación de mercados emergentes
	O2	uso de TICS
	O3	organizaciones que apoyan las empresas
	O4	inversión en tecnología verde
Amenazas	A1	reacción de la competencia
	A2	economía del país
	A3	temor al cambio
	A4	temor al fracaso

⁷⁴Información obtenida de la página web <http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>.

En la primera etapa de la matriz se buscaran las posibles amenazas, oportunidades, fortalezas, y debilidades que puedan tener la organización dentro del entorno y su estructura.

panificadora centinela del valle					
etapa 2					
D.O	baja demanda al inicio de la empresa	captación de mercados emergentes	F.O	conocimiento del negocio	captación de mercados emergentes
		uso de TICS			uso de TICS
		organizaciones que apoyan las empresas			organizaciones que apoyan las empresas
		inversión en tecnología verde			inversión en tecnología verde
	costos elevados en la empresa	captación de mercados emergentes		calidad del producto	captación de mercados emergentes
		uso de TICS			uso de TICS
		organizaciones que apoyan las empresas			organizaciones que apoyan las empresas
		inversión en tecnología verde			inversión en tecnología verde
	imagen no reconocida	captación de mercados emergentes		precios competitivos	captación de mercados emergentes
		uso de TICS			uso de TICS
		organizaciones que apoyan las empresas			organizaciones que apoyan las empresas
		inversión en tecnología verde			inversión en tecnología verde
	baja capacidad en publicidad	captación de mercados emergentes		experiencia laboral	captación de mercados emergentes
		uso de TICS			uso de TICS
		organizaciones que apoyan las empresas			organizaciones que apoyan las empresas
		inversión en tecnología verde			inversión en tecnología verde

panificadora centinela del valle					
etapa 2					
D.A	baja demanda al inicio de la empresa	reacción de la competencia	F.A	conocimiento del negocio	reacción de la competencia
		economía del país			economía del país
		temor al cambio			temor al cambio
		temor al fracaso			temor al fracaso
	costos elevados en la empresa	reacción de la competencia		calidad del producto	reacción de la competencia
		economía del país			economía del país
		temor al cambio			temor al cambio
		temor al fracaso			temor al fracaso
	imagen no reconocida	reacción de la competencia		precios competitivos	reacción de la competencia
		economía del país			economía del país
		temor al cambio			temor al cambio
		temor al fracaso			temor al fracaso
	baja capacidad en publicidad	reacción de la competencia		experiencia laboral	reacción de la competencia
		economía del país			economía del país
		temor al cambio			temor al cambio
		temor al fracaso			temor al fracaso

En la segunda etapa se establece una correlación entre las variables establecidas en la matriz para poder establecer soluciones a los problemas que puedan surgir en la organización.

Ilustración 34: etapa 3 matriz DOFA.

etapa 3
D.O
al captar nuevos clientes se amplia la capacidad de crecimiento de la empresa
el uso de las tics reduce drasticamente el costo de producción
la tecnologia verde facilita genera confiabilidad en los clientes sobre la calidad del producto
al aumentar el mercado emergente facilita la venta del producto
al aumentar la poblacion generan mayor ganancias reduciendo los costos
al implementar nuevas tecnologias reduce el costo
la implementacion de tecnologia verde reduce los gastos y costos en la empresa
al existir mercados emergentes facilitara la comercializacion de los productos en otros paises
al implementar ls TICS aumenta los medios para poder hacer publicidad
se requiere tecnologia industrial para mejorar el proceso de producción

F.O
al poseer un gran conocimiento sobre el negocio se podra aprovechar el crecimiento del mercado
implementando las TICS se pueden aplicar nuevas estrategias del negocio
atrves de las tecnoloias verdes se puede mejorar la calidad del producto
estableciendo una buena calidad en el producto se pueden captar nuevos nichos de mercado
a traves de buenas estrategias de precios se puede aumentar la cantidad de clientes
la experiencia laboral permite la implementacion de estrategias necesarias para la comercializacion del producto
las jornadas de capacitación al lado de las autoridades dan a conocer el producto
el uso de las TICS permite llegar a mejores mercados
al haber crecimiento continuo se genera una mejor producción
al tener una mayor calidad en el producto se puede fidelizar mas el cliente

D.A
el desconocimiento del mercado es una alta probabilidad al fracaso
se requiere de mejores estrategias para ser competitivos
la poca demanda al inicio del negocio provoca temor al fracaso
se harán campañas publicitarias para generar mas competitividad
se necesita estudiar mejor el mercado para establecer nuevas estrategias
aplicar nuevas estrategias para dar a conocer el producto
la posibilidad de la aparición de productos similares genera desconfianza a la empresa
la variabilidad de la economía puede llegar a aumentar los costos de producción
al ser una empresa poco conocida la competencia se apoderara mejor del mercado
al ser una empresa que apenas inicia los costos de producción serán mas altos de lo normal

F.A
al poseer conocimiento sobre el mercado se podrá reaccionar rápido a las estrategias de la competencia
el temor al cambio puede combatirse con conocimiento
al ejecutar una estrategia al cambio la competencia reaccionará de forma versátil
la experiencia que se adquiere puede ayudar a reaccionar a las fuerzas de cambio
conocer el negocio posibilita disminuir la desconfianza
estableciendo una buena calidad en el producto se disminuye el riesgo al fracaso
implementando estrategias se puede anticipar las actividades de la competencia
al prepararse frente al cambio se reduce el temor al fracaso
al establecer una buena estrategia de precios facilitará la competitividad con las demás organizaciones
a partir del conocimiento se pueden realizar estrategias que permitan reaccionar a los cambios económicos del país

⁷⁵

En esta última etapa se establecerá distintas variables que nos ayuden a establecer estrategias que puedan dar solución a las fallas y permita aplicar los procedimientos necesarios para el funcionamiento correcto de la organización.

⁷⁵ Fuente propia.

8.1.4. Fijar objetivos y estrategias

Ilustración 35: Tabla de objetivos y estrategias de la planeación estratégica.

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS		ACTIVIDADES	
Clasificación	Objetivo	Tipo de estrategia	En que consiste	Actividad	Duración
Estrategico basico inmediato.	Penetrar el mercado como una empresa que genera una imagen de protección hacia la naturaleza.	Estrategias de crecimiento, intensivas enfocadas en ventas.	Penetración de mercados	Fabricar productos de buena calidad, a precios competitivos con respecto a la competencia y recolectar los recipientes	Siempre.
Natural inmediato.	Analizar y establecer claramente canales de distribución buscando que sean confiables y que optimicen los recursos.	Intensivas enfocada en los canales de distribución.	Intensivas de mercados.	Identificar la ubicación de los clientes y en base a estas realizar los canales optimos de distribución.	0 - 6 meses.
Operacional largo plazo.	Generar mediante investigación y desarrollo nuevos productos que motiven el consumo por parte de los consumidores.	Intensivas enfocadas en los productos.	Desarrollo de productos.	Fabricar experimentos en el area de trabajo en busca de productos.	3 - 5 años.
Tactico a mediano plazo.	Lograr obtener un optimo nivel de confianza y credibilidad con los clientes, en busca de generar fidelidad entre los clientes y la organización.	Integrativas, enfocada en las ventas e ingresos.	Integración hacia adelante.	Entregar productos el día que es, tener en cuenta las opiniones de los clientes.	1 - 3 años.
Tactico a mediano plazo.	Lograr obtener un optimo nivel de confianza y credibilidad con los proveedores, con el fin de garantizar la obtención de materias primas necesarias.	Integrativas, enfocada en la producción.	Integración hacia atrás.	Pagos oportunos, tenerlos en cuenta para tomar decisiones de compra.	1 - 3 años.
Estrategico a largo plazo.	Generar un clima laboral optimo entre los integrantes de la organización.	Interna, enfocada en los integrantes de la organización.	Clima laboral.	Realizar capacitaciones, charlas e integraciones.	3 - 5 años.

76

⁷⁶ Realización fuente propia, con base al libro Planeación estratégica, teoría y practica.

8.1.5. Misión y visión

“formulación de misión muestra la visión a largo plazo de una empresa en términos en términos de que sugiere ser y a quien desea servir”⁷⁷

La misión es la razón de ser de nuestro proyecto en la cual se desea resaltar el cómo se va a trabajar, para qué y para quien, mientras que la visión en marca la prospectiva del proyecto enfocándolo en el año 20 20.

- MISIÓN

Trabajar con la mejor actitud y aptitud para lograr la mayor calidad en los productos de la PANIFICADORA LA CENTINELA DEL VALLE con el fin de atender las necesidades de nuestros clientes a un precio justos; generando en el transcurso de nuestras actividades y nuestra maquinaria preservar el medio ambiente. Daremos nuestro mejor esfuerzo para lograr la mayor confianza y credibilidad con nuestros colaboradores.

- VISIÓN

La PANIFICADORA LA CENTINELA DEL VALLE para el 2020 se tiene como prospectiva ser una de las mejores productoras de productos de panificación de la región, a través de continuo aprendizaje, honestidad y calidad en los productos. Utilizando maquinaria apropiada para el crecimiento de la producción y mano de obra calificada.

⁷⁷ Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia. PLANEACION ESTRATEGICA Teoría y Practica. Editorial TRILLAS S.A. de C.V. 2007. Pág. 16.

8.2. Diseño organizacional

Para poder desarrollar un buen diseño organizacional se debe tener en cuenta la definición de esta la cual se define como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos”⁷⁸, al conocer el concepto podremos saber cómo se debe establecer la estructura de la empresa, de tal forma que facilite la realización de los objetivos.

Para iniciar a establecer el diseño organizacional se debe plantar una buena estructura organizacional que le pueda convenir mejor a la organización, para establecer esta se debe determinar cuál es el mejor tipo de estructura que le convenga a la empresa según los modelos establecidos, estas estructuras pueden ser funcional, territorial o geográfica, por productos, por divisiones, matricial entre otras.⁷⁹

La estructura que se va a tomar es la estructura funcional, ya que esta se adecua más a las PYMES, porque en su estructura se establece las áreas según su función, siendo de esta manera el mejor diseño de estructura que se puede aplicar para una empresa que está iniciando.

⁷⁸ Rico, R y otros teorías implícitas diseño organizacional y eficacia. Revista interamericana de psicología vol. 38 N 1, 2004

⁷⁹ Domínguez Zapata Álvaro ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL de la estructura funcional a la organización vacía facultad de ciencias de la administración Cali, 2008 pág. 125 - 133

8.2.1. Estructura organizacional

- Organigrama

Ilustración 36: organigrama panificadora la centinela del valle.



Se pretende utilizar un organigrama funcional de sentido vertical, en el cual se delimitan bien los departamentos, en donde se tendrán en cuenta cuatro departamentos y los sistemas de tecnología que posiblemente se podrían adquirir y utilizar dependiendo el nivel.

Las líneas de autoridad se manejarán de manera vertical siendo el gerente el de mayor mando y los empleados los de menor, en el cronograma se muestra claramente las líneas de mando que se presentan en cada área mostrando los de mayor autoridad en el área superior.

Se creará una junta directiva para informar sobre los estados de estas y como se pueden mejorar, dentro de esta junta se discutirán temas de mejoras se aportarán nuevas ideas y se darán soluciones a los problemas que puedan existir.

⁸⁰Fuente propia.

El estilo de dirección será participativo o democrático haciendo que los líderes de las demás áreas participen y contribuyan con ideas para la evolución de la organización

8.2.2. Toma de decisiones

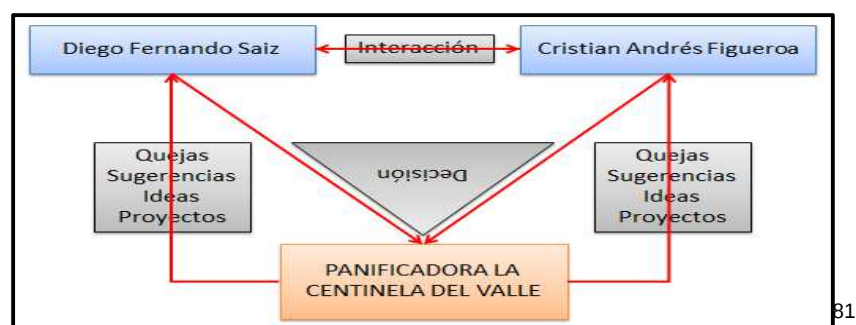
La empresa panificadora la centinela del valle estará compuesta por las siguientes personas:

Diego Fernando Saiz y Cristian Andrés Figueroa en la junta directiva, los cuales cuentan con experiencia administrativa y en producción de panadera aportando los conocimientos y habilidades necesarias para el funcionamiento de la organización.

Ambos tendrán la misma participación a la hora de elaborar las funciones de la organización para así optimizar tiempo y recursos dentro de la organización.

A la hora de tomar decisiones dentro de la organización el nivel jerárquico será de la siguiente manera:

Ilustración 37: Modelo de toma de decisiones.



Este esquema explica la participación a la hora de tomar decisiones siendo el primero el que toma la decisión y los demás tendrán una participación

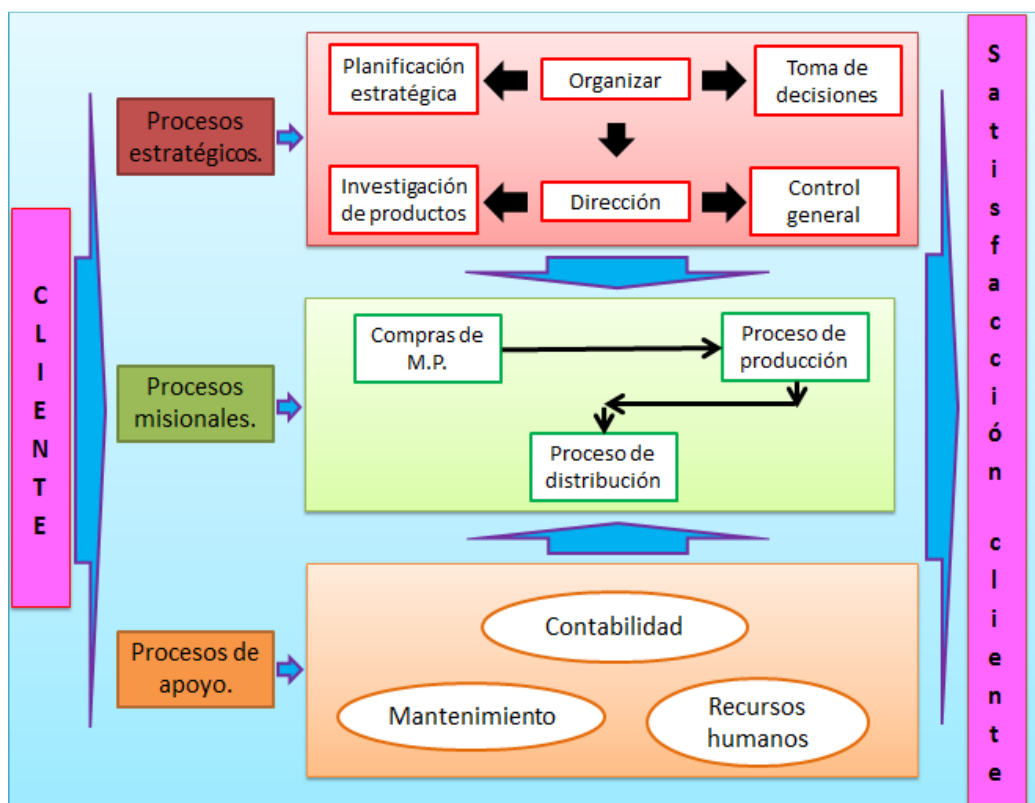
⁸¹Fuente propia.

colaborativa, dando opciones para que los dirigentes puedan tomar la mejor decisión.

Aparte se contara con apoyo de otros colaboradores como contador y ayudantes los cuales como requisito primordial deben poseer conocimientos básicos de panificación y manejo de alimentos.

8.2.3. Mapa de procesos

Ilustración 38: mapa de procesos de panificadora centinela.



82

En nuestro mapa de procesos se delimitan tres niveles de procesos (estratégicos, misionales y de apoyo), los cuales tienen como objetivo principal trabajar para la satisfacción total del cliente.

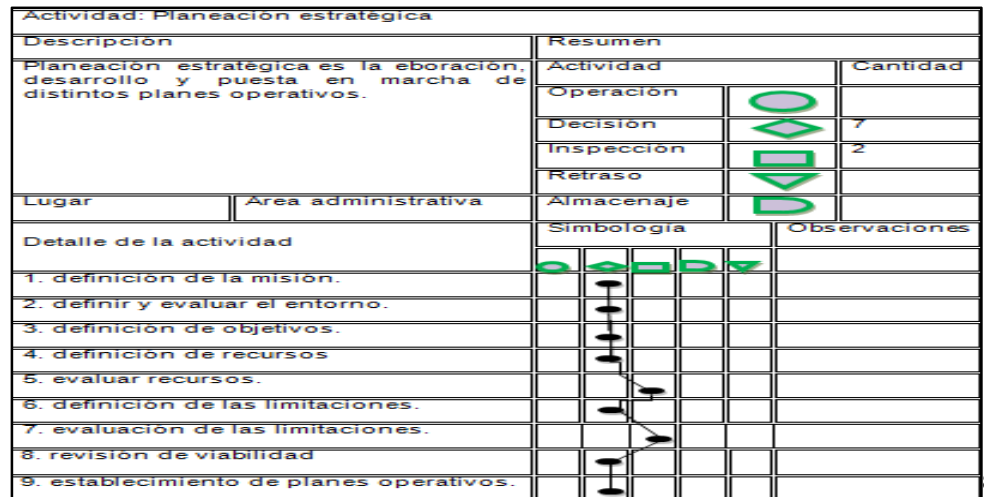
Los procesos de apoyo y estratégicos trabajan con el fin de integrar los procesos misionales con el fin de integrarse en uno solo y poder cumplir las metas organizacionales y la satisfacción total del cliente.

A continuación se establecerán los flujogramas respectivos para cada función:

⁸²Fuente propia.

➤ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

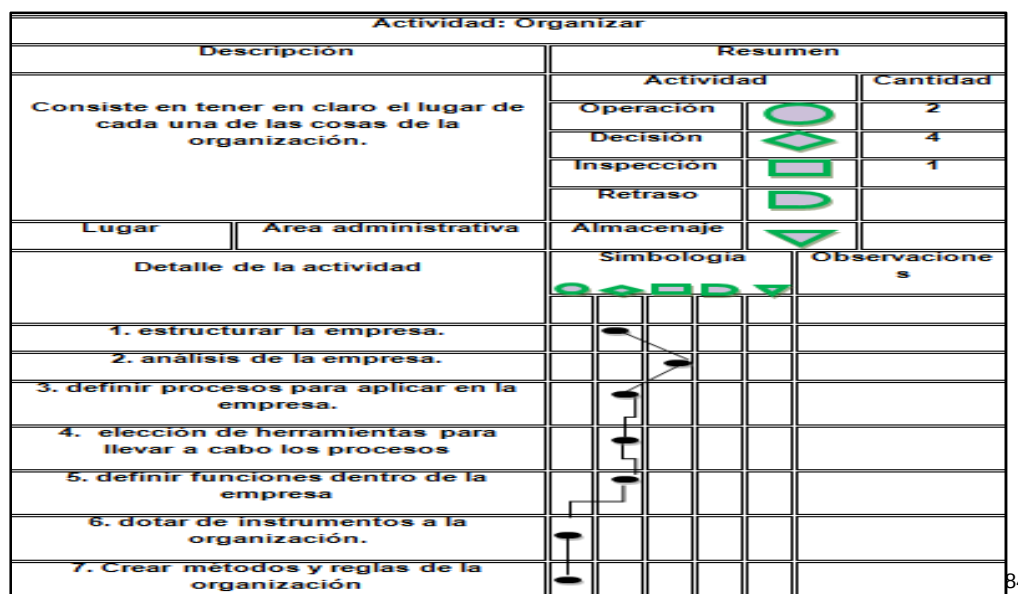
Ilustración 39: Flujograma de la actividad de planeación estratégica.



83

➤ Flujograma del proceso de organizar.

Ilustración 40: Flujograma de la actividad organizar.



84

⁸³ Fuente propia.

⁸⁴ Fuente propia.

➤ FLUJOGRAMA DE PROCESO DE DIRECCIÓN

Ilustración 41: Flujoograma de la actividad de dirigir.

Actividad: Dirigir								
Descripción			Resumen					
			Actividad			Cantidad		
			Operación					
			Decisión		2			
			Inspección		5			
Lugar			Retraso					
			 <td></td>					
Area administrativa			Almacenaje					
Detalle de la actividad			Simbología			Observaciones		
								
1. analizar metas y objetivos.								
2. planificar estrategias para lograr metas y objetivos.								
3. definir herramientas para el logro de objetivos.								
4. divulgar la información								
5. retroalimentación								
6. aplicar mejoras a los planes establecidos.								
7. análisis constante de la organización.								

85

➤ FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL

Ilustración 42: Flujoograma para la actividad de control.

Actividad: control								
Descripción			Resumen					
Mantener un constante chequeo de cumplimiento de metas y objetivos			Actividad			Cantidad		
			Operación				1	
			Decisión				3	
			Inspección				6	
			Retraso					
Lugar	Area administrativa		Almacenaje					
Detalle de la actividad			Simbología			Observaciones		
								
1. confirmar y jerarquizar los objetivos.								
2. definir y confirmar los presupuestos								
3. definir y explicar normas y estándares.								
4. definir y hacer conocer los mecanismos y herramientas de control								
5. divulgar los modos, medios y medidas de control.								
6. registrar la información resultante.								
7. comparación de información.								
8. analizar								
9. exponer y discutir los resultados								
10. decidir medidas correctivas								

86

⁸⁵Fuente propia.

⁸⁶Fuente propia.

➤ FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Ilustración 43: Flujograma de toma de decisiones.

Actividad: toma de decisiones						
Descripción			Resumen			
Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas <u>alternativas</u> .			Actividad		Cantidad	
			Operación			1
			Decisión			1
			Inspección			4
			Retraso			
Lugar	Area administrativa		Almacenaje			
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones	
						
1. identificación del problema						
2. análisis del problema						
3. evaluación de opciones.						
4. selección de opción.						
5. poner en práctica la decisión tomada.						
6. evaluar el resultado.						

87

87

➤ FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE INVESTIGACION DE PRODUCTOS

Ilustración 44: Flujograma para la acción de investigación de productos.

Actividad: investigación de productos								
Descripción			Resumen					
La investigación de productos se refiere a la investigación de aquellos productos que satisfacen las necesidades de los consumidores, así como las características específicas de los productos y su posicionamiento en el mercado para de allí generar las ideas del posible nuevo producto			Actividad		Cantidad			
			Operación			3		
			Decisión			3		
			Inspección			3		
			Retraso					
Lugar		Area de I y D	Almacenaje					
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones			
								
1. analisis de las necesidades								
2. investigacion								
3. prueba de mercado								
4. diseno de componentes								
5. prueba de productos								
6. lanzamiento de productos								
7. diseno de procesos								
8. diseno de equipos								
9. inicio de la produccion								

88

⁸⁷ Fuente propia.

➤ FLUJOGRAMA PARA LA ACTIVIDAD DE COMPRA DE MATERIAS PRIMAS

Ilustración 45: Flujograma para la actividad de compra de materias primas.

Actividad: Compra de materias primas.					
Descripción		Resumen			
La siguiente descripción de proceso hace referencia a la compra de materias primas.		Actividad		Cantidad	
		Operación		3	
		Decisión		1	
		Inspección		1	
		Retraso		0	
Lugar	Área de producción.	Almacenaje		1	
Detalle de la actividad		Simbología		Observaciones	
1. Lista de requerimientos.					
2. Cotización de precios.					
3. decisión de compra.					
4. Confirmación de compra.					
5. Recepción de materias primas.					
6. Almacenamiento de materias primas.					

89

➤ FLUJOGRAMAS PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

Ilustración 46: Flujograma para actividad de producción de churros.

Actividad: Producción de churros.					
Descripción		Resumen			
La siguiente descripción de proceso hace referencia a la fabricación de churros, desde la mezcla de materias primas hasta el empaque final.		Actividad		Cantidad	
		Operación		8	
		Transporte		1	
		Inspección		2	
		Retraso		2	
Lugar	Área de producción.	Almacenaje		0	
Detalle de la actividad		Simbología		Observaciones	
1. Mezcla de materias primas.					
2. Cilindrada de mezcla.					
3. Corte de masa.					
4. Ensamblado de churros.					
5. Tiempo de espera de crecimiento.					
6. Inspección de crecimiento.					
7. Cocción de churros.					
8. Tiempo de reposo de los churros.					
9. Inspección de producto final					
10. Selección de productos defectuosos.					
11. Empaque de productos.					

90

⁸⁸Fuente propia.

⁸⁹Fuente propia.

⁹⁰Fuente propia.

Ilustración 47: Flujograma de la actividad de producción de rollos.

Actividad: Producción de rollos.						
Descripción			Resumen			
La siguiente descripción de proceso hace referencia a la fabricación de rollos, desde la mezcla de materias primas hasta el empaque final.			Actividad		Cantidad	
			Operación		6	
			Transporte		1	
			Inspección		1	
			Retraso		1	
Lugar	Área de producción.		Almacenaje		0	
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones	
						
1. Mezcla de materias primas.						
2. Batido de la mezcla.						
3. Vertido de la mezcla a las latas.						
4. Cocción de rollos.						
5. Tiempo de espera o reposo.						
6. Colocado de capacillos.						
7. Inspección de producto final.						
8. Selección de productos defectuosos.						
9. Empaque de productos.						

91

➤ FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION

Ilustración 48: Flujograma de la actividad de distribución de productos.

Actividad: Distribución de productos.						
Descripción			Resumen			
La siguiente descripción de proceso hace referencia a la distribución de los productos hasta la entrega al cliente.			Actividad		Cantidad	
			Operación		2	
			Transporte		2	
			Inspección		0	
			Retraso		0	
Lugar	Área de producción.		Almacenaje		0	
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones	
						
1. Embalar las cajas en canastillas.						
2. Subir canastillas al medio de distribución.						
3. Transporte de productos hasta establecimientos.						
4. Entrega al cliente.						

92

➤ FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE CONTABILIDAD

Ilustración 49: flujograma de la actividad contable.

Actividad: contabilidad								
Descripción			Resumen					
El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.			Actividad		Cantidad			
			Operación		3			
			Decisión					
			Inspección		2			
			Retraso					
Lugar	Area administrativa		Almacenaje					
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones			
								
1. sistematización								
2. valuación								
3. procesamiento								
4. evaluación								
5. información								

93

93

➤ Flujograma para el proceso de mantenimiento

Ilustración 50: flujograma para la actividad de mantenimiento.

Actividad: MANTENIMIENTO								
Descripción			Resumen					
El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.			Actividad		Cantidad			
			Operación		4			
			Decisión					
			Inspección		1			
			Retraso					
Lugar	Área administrativa		Almacenaje					
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones			
								
1. crear lista de requerimientos y necesidades								
2. establecer cronogramas de mantenimiento								
3. establecer procedimientos								
4. manejo de inventario de herramientas y componentes que se requieren para realizar las actividades.								
5. realizar la labor de mantenimiento								

94

94

⁹²Fuente propia.

⁹³Fuente propia.

⁹⁴Fuente propia.

➤ FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Ilustración 51: Flujoograma de la actividad de recursos humanos.

Actividad: RECURSOS HUMANOS						
Descripción			Resumen			
Administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.			Actividad		Cantidad	
			Operación		5	
			Decisión		1	
			Inspección		3	
			Retraso			
Lugar	Área administrativa		Almacenaje			
Detalle de la actividad			Simbología		Observaciones	
1. reclutamiento			O O O O O O			
2. selección			●			
3. inducción			●			
4. capacitación			●			
5. periodo de prueba			●			
6. evaluación de desempeño			●			
7. contratación			●			
8. control y medición del desempeño			●			
9. renovación o finalización del contrato			●			

95

⁹⁵Fuente propia.

8.2.4. Políticas institucionales

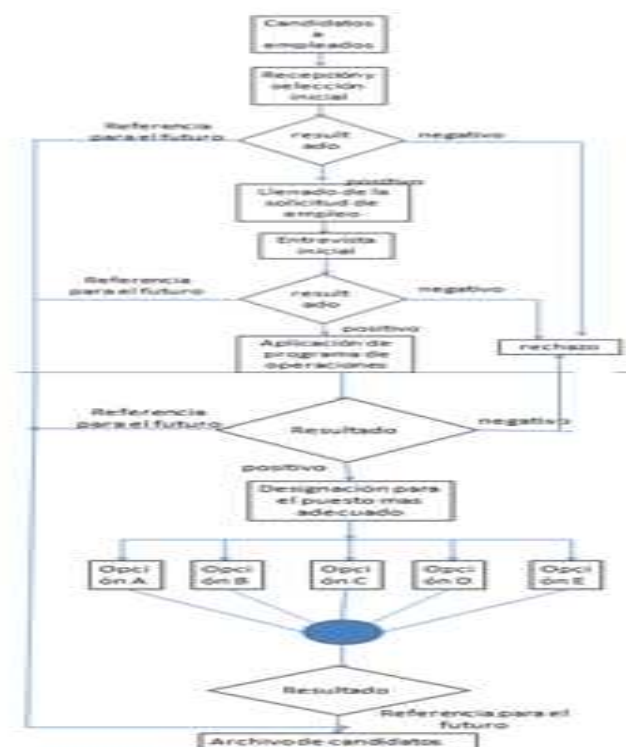
- Brindar al cliente un producto de alta calidad que satisfaga sus expectativas.
- Crear un buen ambiente laboral que mejore las labores de los trabajadores.
- Utilizar recursos que minimice la contaminación de la región.
- Hacer que los empleados cumplan con los requisitos higiénicos necesarios para la elaboración del producto.
- Establecer las medidas de seguridad necesarias para la elaboración del producto.

8.3. Planificación de recursos humanos

Dentro de este punto se plantea la forma y el proceso por el cual se debe pasar para poder reclutar y seleccionar el personal indicado para el funcionamiento de la empresa, pero antes de establecerlo se dará a conocer un breve significado de reclutamiento y selección de personas. El primero es el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.”⁹⁶

El segundo consiste en “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”

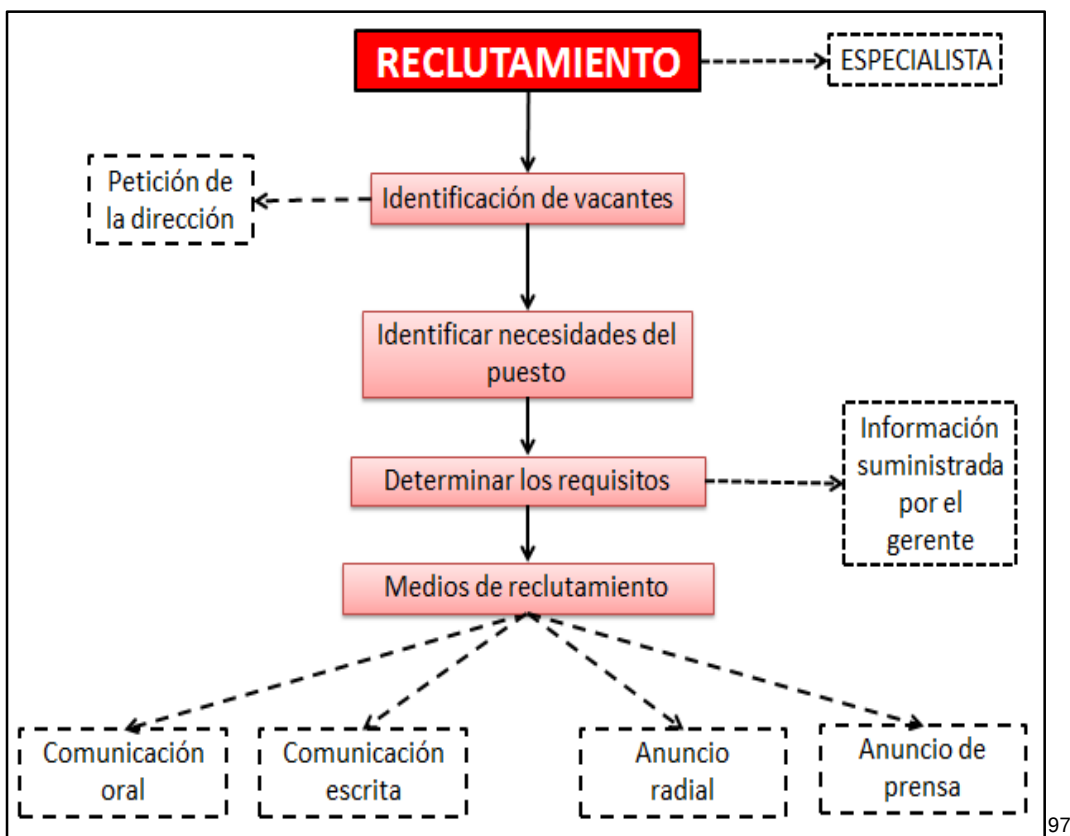
Ilustración 52: esquema de reclutamiento y selección de personal planteada por Chiavenato.



⁹⁶ Chiavenato Idalberto administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones editorial Mc Graw Hill pág. 128

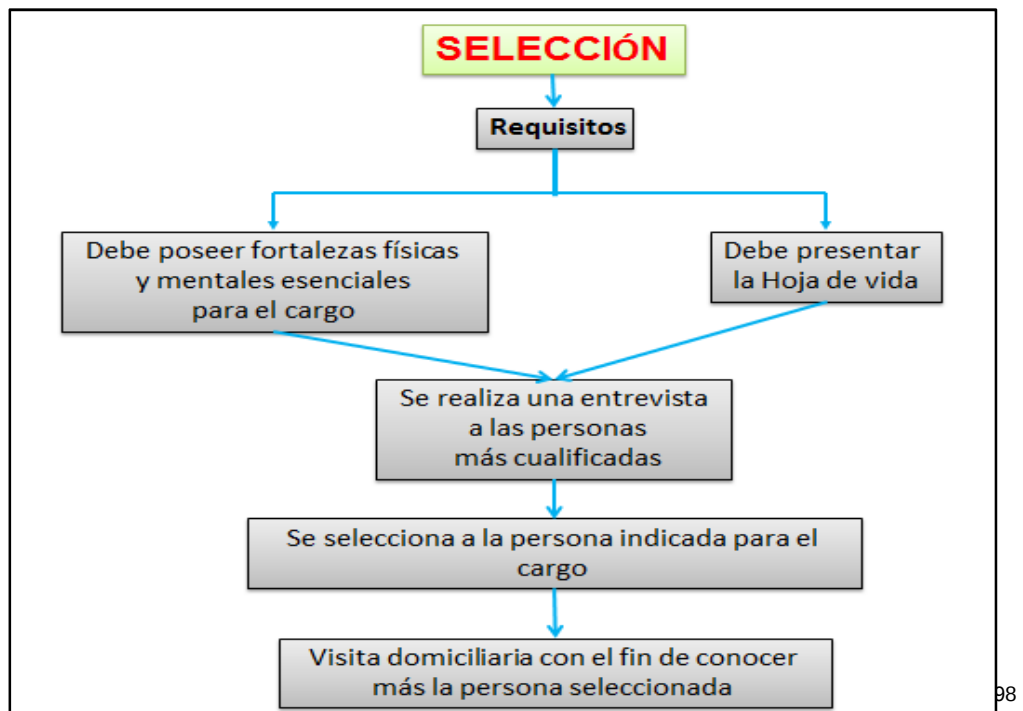
El anterior es el esquema planteado por el autor del libro, en el siguiente esquema se explicara claramente el proceso por el cual se debe pasar para poder reclutar el personal de la panificadora la centinela del valle, planteado por los investigadores.

Ilustración 53: esquema de reclutamiento de personal.



⁹⁷Fuente propia.

Ilustración 54: esquema para la selección de personal.



Al ingresar una persona al personal de la empresa se le capacitara por 15 días explicándole sus funciones dentro de la empresa, como debe realizar las actividades y se le ayudara en las actividades que no sea capaz de realizar mientras se adapta.

El contrato que se maneja es a término fijo, ya que es el tipo de contrato que beneficia tanto a la organización como al contratado estableciendo en este todos los estatutos dictados por la ley como son las prestaciones sociales, vacaciones, seguridad social entre otras.

El personal contratado tendrá bonificaciones en su salario si llega a presentar ideas que beneficien el crecimiento de la organización, esta bonificación se presentara en premios o regalos que ayuden al trabajador a relajarse y divertirse.

⁹⁸Fuente propia.

Para el primer año la panificadora la centinela del valle estará laborando con 3 personas los cuales se componen de la siguiente manera:

- Una persona encargada del área administrativa y contable.
- Una persona encargada del área de producción.
- Una persona encargada del área de mercadeo.

Los tres integrantes de la organización podrán colaborar mutuamente en sus labores, ya que la organización está en crecimiento y necesita suplir algunas vacantes con el trabajo del personal.

8.4. Proyección de mano de obra necesaria para 5 años

Para realizar las proyecciones de mano de obra se tendrá como base los datos de proyección del salario mínimo legal vigente a 5 años y la cantidad de personas a laborar en cada año.

8.4.1. Datos necesarios

- Cantidad de personal necesario para los 5 años.

En el siguiente cuadro se especifica que de cada año una persona (el contador) ingresa en la cuenta de gastos operacionales y no se lleva su costo al costo de producción.

Ilustración 55: Personal necesario para laborar 5 años.

PERSONAL NECESARIO				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
3	3	4	4	5 ⁹⁹

- Salario mínimo legal vigente

Ilustración 56: Salario mínimo legal vigente desglosado.

COSTOS OPERATIVOS UNA PERSONA			
DESCRIPCION	N° OPERA.	SMLV	SUBTOTALES
OPERARIOS	1	\$ 644.350	\$ 644.350
AUXILIO DE TRANSPORTE	1	\$ 74.000	\$ 74.000
TOTAL			718.350

⁹⁹ Fuente propia.

SEGURIDAD SOCIAL	%	VALOR %
SALUD	8,5%	\$ 54.770
PENSION	12,0%	\$ 77.322
ARL	1,4%	\$ 9.279
TOTAL	21,9%	\$ 141.370

PARAFISCALES	9%	\$ 57.992
---------------------	-----------	------------------

PRESTACIONES SOCIALES	%	VALOR%
PRIMA	8,33%	\$ 59.839
CESANTIAS	8,33%	\$ 59.839
INTERESES SOBRE CESANTIAS	1%	\$ 7.184
VACACIONES	4,17%	\$ 26.869
TOTAL	21,83%	\$ 153.730

TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 1.071.442
--------------------------------	---------------------

100

- Salario para el administrador

COSTOS OPERATIVOS AÑO 1			
DESCRIPCION	N° OPERA.	SMLV	SUBTOTALES
OPERARIOS	1	\$ 850.000	\$ 850.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	1	\$ 74.000	\$ 74.000
TOTAL			924.000

SEGURIDAD SOCIAL	%	VALOR %
SALUD	8,5%	\$ 72.250
PENSION	12,0%	\$ 102.000
ARL	1,4%	\$ 12.240
TOTAL	21,94%	\$ 186.490

¹⁰⁰ Fuente propia.

PARAFISCALES	9%	\$ 76.500
---------------------	-----------	------------------

PRESTACIONES SOCIALES	%	VALOR%
PRIMA	8,33%	\$ 76.969
CESANTIAS	8,33%	\$ 76.969
INTERESES SOBRE CESANTIAS	1%	\$ 9.240
VACACIONES	4,17%	\$ 35.445
TOTAL	21,83%	\$ 198.623

TOTAL COSTOS OPERATIVOS MENSUAL	\$ 1.385.613
--	---------------------

- Proyección de salarios para 5 años

Ilustración 57: Proyección de los salarios a 5 años.

TABLA DE SALARIOS MENSUALES.					
Tipo de salario	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
S.M.L.V.M	\$ 1.071.442	\$ 1.100.860	\$ 1.131.926	\$ 1.166.366	\$ 1.200.052
Salario del admón.	\$ 1.385.613	\$ 1.423.657	\$ 1.463.833	\$ 1.551.935	\$ 1.551.935 ¹⁰¹

¹⁰¹ Fuente propia.

8.4.2. Resumen de proyecciones costo operativo

El costo operativo hace referencia al salario total anual de 4 personas que afectan directamente la producción.

Ilustración 58: tabla resumen de proyecciones costo operativo anual.

Costo total operativos 5 años				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 25.714.605	\$ 26.420.632	\$ 40.749.161	\$ 41.989.161	\$ 57.603.508 ¹⁰²

Se realizara el gasto operativo que hace referencia a una sola persona que no afecta la producción en este caso el contador y por tal se tiene en cuenta aparte para la realización del estado de resultados.

Ilustración 59: tabla resumen de proyecciones gasto operativo anual.

Gasto total operativos 5 años				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 16.627.316	\$ 17.083.886	\$ 17.565.998	\$ 18.100.451	\$ 18.623.223 ¹⁰³

¹⁰² Fuente propia.

¹⁰³ Fuente propia.

CAPITULO V

9. ANÁLISIS TÉCNICO

“El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costos requeridos”.¹⁰⁴

Complementando la definición anterior aportada por Rodrigo Varela, se puede decir que el análisis técnico contempla los requerimientos necesarios en cuestión de infraestructura, maquinaria, materiales necesarios y personal, para la realización de producción requerida.

¹⁰⁴VARELA V. RODRIGO Innovación empresarial “arte y ciencia de la creación de empresas” Pearson Educación en Colombia 2008, Cali, Colombia. Pág. 352.

¹⁰⁴Ibíd. Pág. 343.

9.1. Análisis de maquinaria necesaria para el funcionamiento

El análisis de la maquinaria consiste, determinar la cantidad y las especificaciones de las máquinas y herramientas necesarias para el funcionamiento, la siguiente información fue indagada y obtenida de sitios web dedicados a la comercialización, los sitios web indagados fueron OLX y Mercado Libre.

Ilustración 60: Tabla referente a la maquinaria necesaria y su función.

ÍTEM	FUNCIÓN
Horno rotatorio de 12 latas.	Cumple la función de cocinar los productos para hacerlos aptos al consumo.
Escabiladero 12 puestos.	Cumple la función de apilar las latas en las cuales se acomodan los productos.
Latas.	Cumple la función de permitir la ubicación de los productos.
Mojadora de 8 kilos.	Cumple la función de mezclar los ingredientes base de cada producto.
Freidor.	Cumple la función de sofreír los productos para hacerlos aptos al consumo.
Cilindradora.	Cumple la función de volver la masa uniforme y bien mezclada.
Cortadora 36 puestos.	Cumple la función de cortar la masa dependiendo las necesidades deseadas.
Mesa y artesa.	Cumple la función de apoyo y base de trabajo del panadero.
Batidora.	Cumple la función de batir algunos materiales con el fin hacer cubiertas o cremas.
Moto con tráiler.	Será el medio por el cual se va a distribuir los productos.
Raspes o espátulas.	Herramienta utilizada el manejo de masas.
Equipo de cómputo.	Necesario para el almacenamiento de información y su análisis. ¹⁰⁵

¹⁰⁵Fuente propia.

Ilustración 61: Tabla que hace referencia a la maquinaria necesaria con su cantidad y valor.

ÍTEM	CANTIDAD	COSTO X UNIDAD	VALOR
Horno rotatorio de 12 latas.	2	\$ 10.500.000	\$ 21.000.000
Escabiladero 12 puestos.	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000
Latas.	48	\$ 22.900	\$ 1.099.200
Mojadora de 8 kilos.	4	\$ 2.500.000	\$ 10.000.000
Freidor.	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Cilindradora.	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Cortadora 36 puestos.	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Mesa y artesa.	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Batidora.	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Moto con tráiler.	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Raspes o espátulas.	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Computador	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 54.739.200¹⁰⁶

Los anteriores cuadros resumen detalladamente el valor de la maquinaria necesaria para el funcionamiento con el uso que brinda; toda la maquinaria se buscó de tal forma que en su gran mayoría funcionara con energía eléctrica, ya que es una de las fuentes de energías más limpias y menos contaminantes para el medio ambiente.

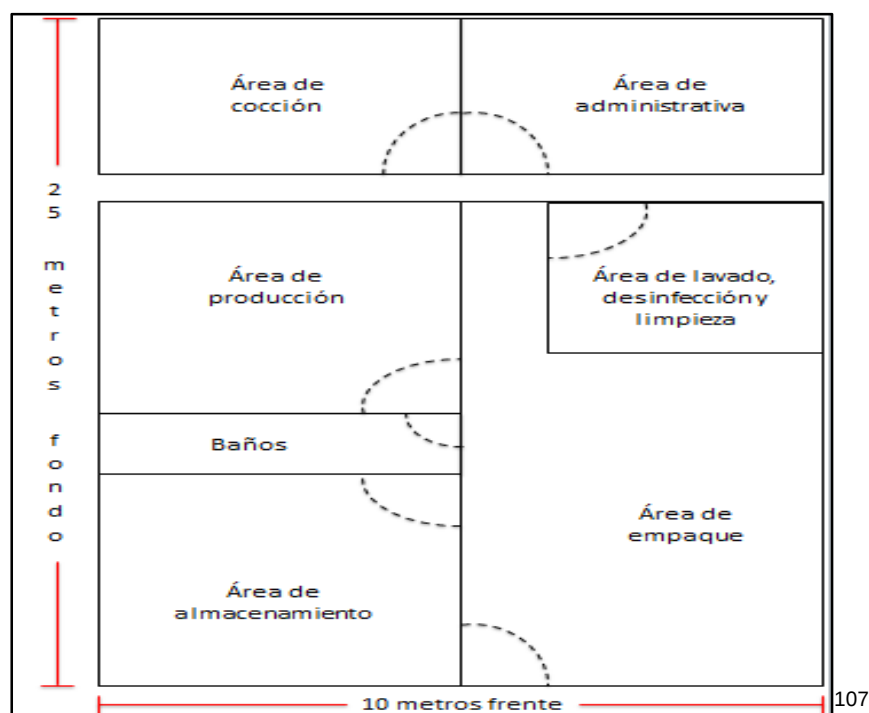
¹⁰⁶Fuente propia.

9.2. Infraestructura necesaria para el funcionamiento

La infraestructura necesaria, hace referencia a las instalaciones físicas necesarias para el funcionamiento, en este caso se toma como eje de estudio las dimensiones de una bodega ubicada en el parque agro-industrial de Caicedonia Valle del Cauca, esta consta de un total de 250 metros cuadrados, este Parque Agro-industrial cuenta con instalaciones de agua, gas natural, energía, alcantarillado, manejo de desperdicios, comunicaciones y cuenta con algunos beneficios tributarios a las empresas que se creen allí y cumplan ciertos requisitos, el costo del alquiler es de \$400.000.

Este espacio estará dividido en 6 áreas y un baño, área de producción, cocción, empaque, almacenamiento, administrativa y de limpieza y empaque como está representado en la siguiente imagen.

Ilustración 62: Diseño previo de la infraestructura necesaria.



¹⁰⁷ Fuente propia.

9.3. Proyecciones de costos indirectos de fabricación 5 años

Se aclara que para la proyección de los costos indirectos de fabricación se realizara dos incrementos: uno el generado por la inflación y el segundo será igual al porcentaje de incremento en la producción anual.

9.3.1. Proyección de costos indirectos de fabricación año 1

Ilustración 63: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año 1.

Costos Indirectos de Fabricación AÑO 1		
servicios públicos		
Ítem	valor mensual	valor anual
Agua	\$ 70.000	\$ 840.000
Luz	\$ 65.000	\$ 780.000
gas natural	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 235.000	\$ 2.820.000
arriendo		
Ítem	valor mensual	valor anual
Arriendo	\$ 400.000	\$ 4.800.000
TOTAL	\$ 400.000	\$ 4.800.000
combustibles de distribución		
Ítem	valor mensual	valor anual
Gasolina	\$ 80.000	\$ 960.000
Mantenimiento	\$ 20.000	\$ 240.000
TOTAL	\$ 100.000	\$ 1.200.000
CIF MENSUAL	\$ 735.000	
TOTAL CIF	\$ 8.820.000	

¹⁰⁸

¹⁰⁸ Fuente propia.

9.3.1. Proyección de costos indirectos de fabricación año 2

Ilustración 64: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año 2.

Costos Indirectos de Fabricación AÑO 2		
Servicios públicos		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Agua	\$ 71.922	\$ 863.063
Luz	\$ 66.785	\$ 801.416
Gas natural	\$ 102.746	\$ 1.232.948
TOTAL	\$ 241.452	\$ 2.897.427

Arriendo		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	\$ 410.983	\$ 4.931.790
TOTAL	\$ 411.288	\$ 4.935.458

Combustibles de distribución		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Gasolina	\$ 82.197	\$ 986.358
Mantenimiento	\$ 20.549	\$ 246.590
TOTAL	\$ 102.746	\$ 1.232.948

CIF MENSUAL	\$ 755.486
CIF ANUAL SIN EL 8,5%	\$ 9.065.832
CIF ANUAL CON EL 8,5%	\$ 9.836.427¹⁰⁹

9.3.2. Proyección de costos indirectos de fabricación año 3

Ilustración 65: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año3.

Costos Indirectos de Fabricación AÑO 3		
Servicios públicos		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Agua	\$ 73.952	\$ 887.419
Luz	\$ 68.669	\$ 824.032
Gas natural	\$ 105.645	\$ 1.267.742
TOTAL	\$ 248.266	\$ 2.979.193

¹⁰⁹Fuente propia.

Arriendo		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	\$ 422.581	\$ 5.070.967
TOTAL	\$ 423.802	\$ 5.085.621

Combustibles de distribución		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Gasolina	\$ 84.516	\$ 1.014.193
Mantenimiento	\$ 21.129	\$ 253.548
TOTAL	\$ 105.645	\$ 1.267.742

CIF MENSUAL	\$ 777.713
CIF ANUAL SIN EL 8,5%	\$ 9.332.555
CIF ANUAL CON EL 8,5%	\$ 10.125.822 ¹¹⁰

9.3.3. Proyección de costos indirectos de fabricación año 4

Ilustración 66: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año4.

Costos Indirectos de Fabricación AÑO 4		
Servicios públicos		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Agua	\$ 76.202	\$ 914.419
Luz	\$ 70.759	\$ 849.104
Gas natural	\$ 108.859	\$ 1.306.313
TOTAL	\$ 255.820	\$ 3.069.836

Arriendo		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	\$ 435.438	\$ 5.225.253
TOTAL	\$ 435.762	\$ 5.229.139

Combustibles de distribución		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Gasolina	\$ 87.088	\$ 1.045.051
Mantenimiento	\$ 21.772	\$ 261.263
TOTAL	\$ 108.859	\$ 1.306.313

¹¹⁰ Fuente propia.

CIF MENSUAL	\$ 800.441
CIF ANUAL SIN EL 8,5%	\$ 9.605.288
CIF ANUAL CON EL 8,5%	\$ 10.421.737 ¹¹¹

9.3.4. Proyección de costos indirectos de fabricación año 5

Ilustración 67: tabla de desarrollo de costos indirectos de fabricación año4.

Costos Indirectos de Fabricación AÑO 5		
Servicios públicos		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Agua	\$ 78.402	\$ 940.829
Luz	\$ 72.802	\$ 873.627
Gas natural	\$ 112.003	\$ 1.344.042
TOTAL	\$ 263.208	\$ 3.158.498

Arriendo		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	\$ 448.014	\$ 5.376.167
TOTAL	\$ 448.347	\$ 5.380.165

Combustibles de distribución		
Ítem	Valor mensual	Valor anual
Gasolina	\$ 89.603	\$ 1.075.233
Mantenimiento	\$ 22.401	\$ 268.808
TOTAL	\$ 112.003	\$ 1.344.042

CIF MENSUAL	\$ 823.559
CIF ANUAL SIN EL 8,5%	\$ 9.882.705
CIF ANUAL CON EL 8,5%	\$ 10.722.735 ¹¹²

¹¹¹ Fuente propia.

¹¹² Fuente propia.

9.3.5. Resumen costos indirectos de fabricación para 5 años

Ilustración 68: Resumen de costos indirectos de fabricación para 5 años.

RESUMEN COSTOS CIF 5 AÑOS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 8.820.000	\$ 9.836.427	\$ 10.125.822	\$ 10.421.737	\$ 10.722.735 ¹¹³

¹¹³ Fuente propia.

9.4. Insumos necesarios para el funcionamiento

El siguiente cuadro hace referencia a los materiales en general necesarios para realizar producción de los productos, se indagaron los valores actuales en el mercado de Caicedonia Valle del Cauca y su tendencia por las distintas razones.

Ilustración 69: Tabla de insumos con su respectivo costo y tendencia.

ÍTEM	COSTO	TENDENCIA
Harina de trigo bulto.	\$ 74.000	A la baja.
Azúcar bulto.	\$ 75.000	En aumento.
Huevos panal.	\$ 7.100	En aumento.
Mantequilla caja.	\$ 45.000	Estable.
Levadura libra.	\$ 3.200	Estable.
Sal kilo.	\$ 900	Estable.
Esencia frasco.	\$ 10.500	Disminuyendo.
Aceite bidón.	\$ 60.000	Estable.
PH.	\$ 3.000	Estable.
Arequipe tarro.	\$ 25.000	Disminuyendo.
Bocadillo lonja.	\$ 1.500	Disminuyendo.
Domos caja de 50 uní.	\$ 10.000	Estable. ¹¹⁴

¹¹⁴Fuente propia, con información obtenida en el comercio local.

9.5. Insumos necesarios para la producción unitaria

Ilustración 70: Tabla de costos de materias primas para la producción de rollos.

COSTOS DE MATERIA PRIMA ROLLOS		
ITEM	CANTIDAD	VALOR
Harina de trigo.	200 gr	\$ 296
Azúcar refinada.	160 gr	\$ 240
Huevos.	30 gr	\$ 116
P.H.	9 gr	\$ 54
Aceite	10 mili-litros	\$ 30
Salsa de piña	100 gr	\$ 175
Domo	1 uní	\$ 300
TOTAL		\$ 1.211 ¹¹⁵

El anterior cuadro es para la fabricación de un domo de rollos integrado por 13 unidades tiene un costo de materias primas de \$1.211 pesos.

Ilustración 71: Tabla de costos de materias primas para la producción de churros.

COSTOS DE MATERIA PRIMA CHURROS		
ITEM	CANTIDAD	VALOR
Harina de trigo	130 gr	\$ 192
Azúcar refinada	22 gr	\$ 33
Mantequilla	25 gr	\$ 75
Huevos	15 gr	\$ 58
Levadura	5 gr	\$ 32
P.H.	3 gr	\$ 18
Aceite	37 mili-litros	\$ 111
Arequipe	27 gr	\$ 135
Bocadillo	27 gr	\$ 115
Domo	1 uní	\$ 300
TOTAL		\$ 1.069 ¹¹⁶

¹¹⁵Fuente propia.

Para la fabricación de un domo de churros integrado por 13 unidades tiene un costo de materias primas de \$1.069 pesos.

¹¹⁶Fuente propia.

9.6. Proyecciones de insumos necesarios para la producción de 5 años

Para las proyecciones se utilizara la siguiente proyección de inflación, la cual se obtuvo por medio de la utilización de la herramienta estadística de promedio móvil, indagando la inflación de los 5 años anteriores y pronosticando la de los siguientes 5 años, se aclara que se realizara un promedio de los costos entre los dos productos para tener un mejor manejo de la información.

Las proyecciones se realizan para la producción de un domo de cada producto integrado por 13 unidades del mismo.

Ilustración 72: Tabla de proyección de la inflación para 5 años.

inflacion anterior					proyeccion inflacion				
2011	2012	2013	2014	2015	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
3,73%	2,44%	1,94%	3,66%	2,94%	2,75%	2,82%	3,04%	2,89%	2,87%

117

9.6.1. Costo de materias primas proyectadas para el año 1

Ilustración 73: Proyección de materias primas para el año 1.

COSTOS DE MATERIA PRIMA ROLLOS AÑO 1		
ITEM	CANTIDAD	VALOR
Harina de trigo.	200 gr	\$ 296
Azúcar refinada.	160 gr	\$ 240
Huevos.	30 gr	\$ 116
P.H.	9 gr	\$ 54
Aceite	10 mili-litros	\$ 30
Salsa de piña	100 gr	\$ 175
Domo	1 uní	\$ 300
TOTAL		\$ 1,211

¹¹⁷ Fuente propia.

COSTOS DE MATERIA PRIMA CHURROS AÑO 1		
ITEM	CANTIDAD	VALOR
Harina de trigo	130 gr	\$ 192
Azúcar refinada	22 gr	\$ 33
Mantequilla	25 gr	\$ 75
Huevos	15 gr	\$ 58
Levadura	5 gr	\$ 32
P.H.	3 gr	\$ 18
Aceite	37 mili-litros	\$ 111
Arequipe	27 gr	\$ 135
Bocadillo	27 gr	\$ 115
Domo	1 uní	\$ 300
TOTAL		\$ 1,069¹¹⁸

Ilustración 74: tabla resumen de costos de materia prima total y unitaria.

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS											
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
	churros	rollos	churros	rollos	churros	rollos	churros	rollos	churros	rollos	
Unidades a producir	12917	12917	14015	14015	15206	15206	16498,74363	16498,74363	17901,13684	17901,13684	
Harina de trigo	\$ 2.480.064	\$ 3.823.432	\$ 2.766.807	\$ 4.265.494	\$ 3.093.322	\$ 4.768.871	\$ 3.453.189	\$ 5.323.666	\$ 3.854.412	\$ 5.942.219	
Azúcar refinada	\$ 426.261	\$ 3.100.080	\$ 475.545	\$ 3.458.508	\$ 531.665	\$ 3.866.652	\$ 593.517	\$ 4.316.486	\$ 662.477	\$ 4.818.015	
Huevos	\$ 749.186	\$ 1.498.372	\$ 835.806	\$ 835.806	\$ 934.441	\$ 1.868.882	\$ 1.043.151	\$ 2.086.301	\$ 1.164.354	\$ 2.328.707	
P.H.	\$ 232.506	\$ 697.518	\$ 259.388,12	\$ 778.164	\$ 289.999	\$ 869.997	\$ 323.736	\$ 971.209	\$ 361.351	\$ 1.084.053	
Aceite	\$ 1.433.787	\$ 387.510	\$ 1.599.560	\$ 432.314	\$ 1.788.327	\$ 483.332	\$ 1.996.375	\$ 539.561	\$ 2.228.332	\$ 602.252	
Domo	\$ 3.875.100	\$ 3.875.100	\$ 4.323.135	\$ 4.323.135	\$ 4.833.315	\$ 4.833.315	\$ 5.395.607	\$ 5.395.607	\$ 6.022.519	\$ 6.022.519	
Salsa de piña	0	\$ 2.260.475	0	\$ 2.521.829	0	\$ 2.819.434	0	\$ 3.147.437	0	\$ 3.513.136	
Mantequilla	\$ 968.775	0	\$ 1.080.784	0	\$ 1.208.329	0	\$ 1.348.902	0	\$ 1.505.630	0	
Levadura	\$ 413.344	0	\$ 461.134,44	0	\$ 515.554	0	\$ 575.531	0	\$ 642.402	0	
Arequipe	\$ 1.743.795	0	\$ 1.945.411	0	\$ 2.174.992	0	\$ 2.428.023	0	\$ 2.710.134	0	
Bocadillo	\$ 1.485.455	0	\$ 1.657.202	0	\$ 1.852.771	0	\$ 2.068.316	0	\$ 2.308.632	0	
TOTAL	\$ 13.808.273	\$ 15.642.487	\$ 15.404.772	\$ 16.615.250	\$ 17.222.713	\$ 19.510.482	\$ 19.226.347	\$ 21.780.267	\$ 21.460.243	\$ 24.310.902	
TOTAL ANUAL	\$ 29.450.760	\$ 32.020.022	\$ 36.733.196	\$ 41.006.614	\$ 45.771.145						
Costo unitario	\$ 1.069	\$ 1.211	\$ 1.099	\$ 1.186	\$ 1.133	\$ 1.283	\$ 1.165	\$ 1.320	\$ 1.199	\$ 1.358	

119

¹¹⁸Fuente propia.

9.7. Análisis técnico de los rollos

- Alistamiento de materiales primos: consiste el pesaje de los insumos necesarios para realizar la mezcla base (harina, grasa, azúcar, levadura, sal, huevos, etc.).
- Mezcla: se realiza la mezcla de todos los materiales anteriores con el fin de obtener la masa base.
- Vertido: consiste en verter la mezcla en la lata o bandeja previamente engrasada dejándola lista para hornear.
- Horneado: consiste en la cocción de la mezcla dejándola óptima para el consumo.
- Reposo: consiste en el tiempo que se deja en reposo el producto luego de la hornada con el fin de dejar enfriar para poder manipular.
- Armado: se le da forma a la plancha de torta.
- Pintada: consiste en darle el color común del rollo (rojo) utilizando anilina vegetal.
- Nevada y cortada: consiste en rociar los churros de azúcar refinada e ir cortándolos dependiendo el peso y tamaño deseado.
- Empacada: consiste en empacar el producto en sus respectivas cajas para la entrega.

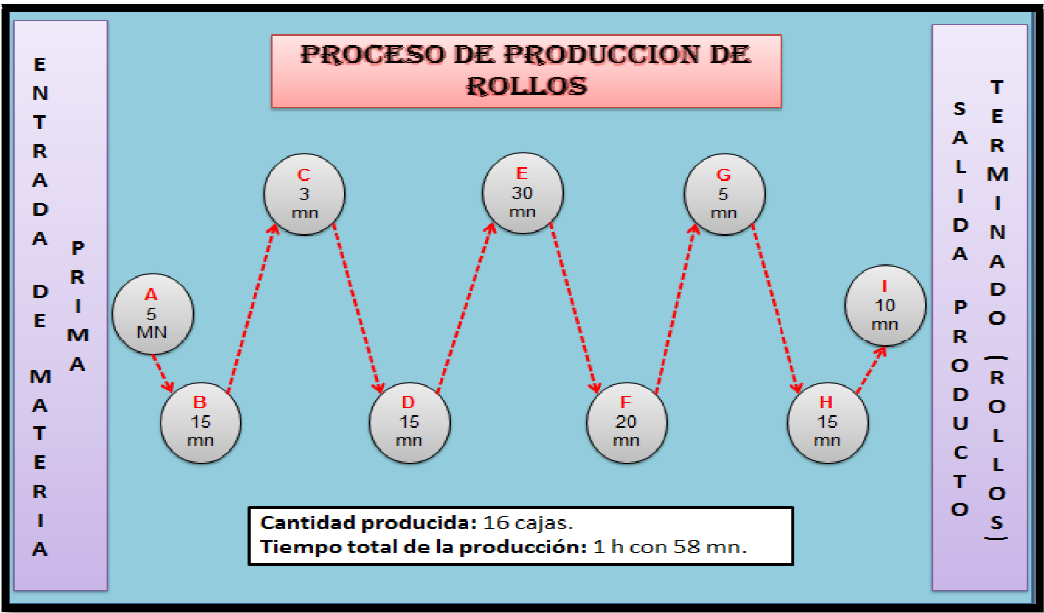
¹¹⁹ Fuente propia.

Ilustración 75: mapa de procesos de producción de rollos.



120

Ilustración 76: Flujograma de procesos con sus respectivos tiempos.



121

Los dos anteriores cuadros hacen énfasis detallado del proceso de producción de rollos, con tiempos y actividades necesarias.

¹²⁰Fuente propia.

¹²¹Fuente propia.

9.8. Análisis técnico de los churros

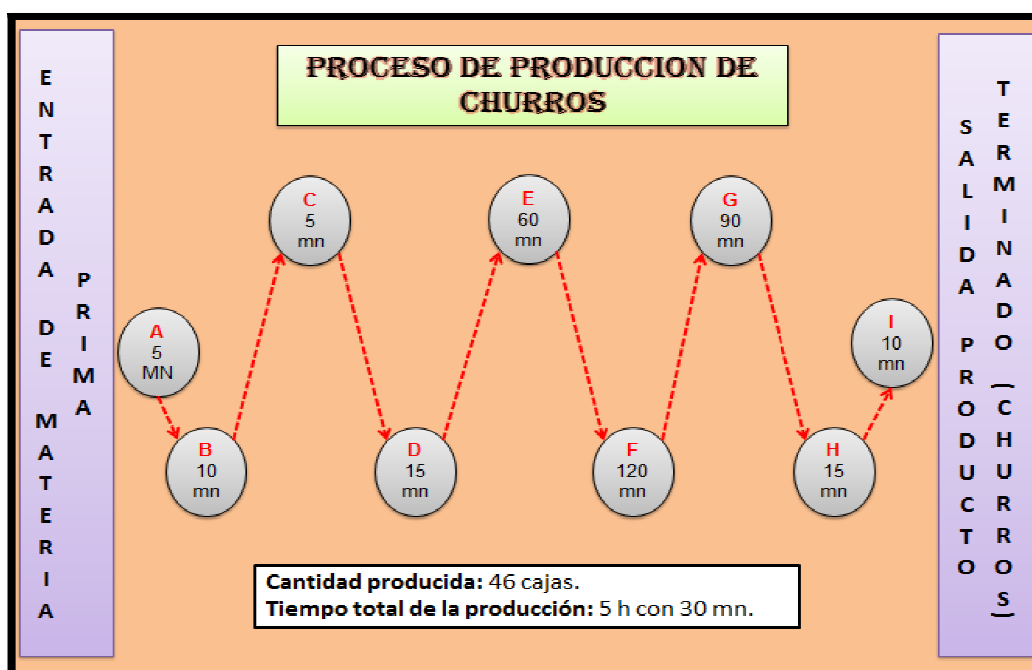
- Alistamiento de materiales primos: consiste el pesaje de los insumos necesarios para realizar la mezcla base (harina, grasa, azúcar, levadura, sal, huevos, etc.).
- Mezcla: se realiza la mezcla de todos los materiales anteriores con el fin de obtener la masa base.
- Cilindrada: se realiza la cilindrada de la masa con el fin de mejorar la consistencia y la homogeneidad de la masa base.
- Pesado y cortado: se realizar el cortado de la masa respectivo dependiendo el gramado o peso deseado por producto.
- Armado: se le da forma a cada trozo de masa pesado anteriormente de tal formo que tenga la figura y forma deseada.
- Reposo: consiste en el tiempo que se deja en reposo la producción con el fin de dejar que actúen los agentes que dan crecimiento al producto.
- Sofreída: consiste en la cocción del producto en aceite, con fin de hacerlo apto para el consumo.
- Nevada: consiste en rociar los churros de azúcar refinada.
- Empacada: consiste en empacar el producto en sus respectivas cajas para la entrega.

Ilustración 77: Mapa de procesos de producción churros.



122

Ilustración 78: Flujo de procesos con sus respectivos tiempos.



123

Los cuadros anteriores muestran detalladamente las actividades necesarias para la producción de churros, con sus respectivos tiempos entradas y salidas.

¹²²Fuente propia.

¹²³Fuente propia.

CAPÍTULO VI

10. ANÁLISIS LEGAL

10.1. Aspectos legales

Para constituir la empresa panificadora la centinela del valle se establecerá una Sociedad por acciones simplificada (S.A.S) ya que este tipo de sociedad nos brinda algunos beneficios para iniciar una empresa como lo son:

“Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. ·La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.

- Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.

- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.

- El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.

- *Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.*
- *Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.*
- *Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.*
- *El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.*¹²⁴

Estas ventajas nos facilitan la constitución de la empresa para poderla poner en funcionamiento, disminuyendo los tramites y facilitando los procedimientos específicos dando varias opciones para establecer las acciones y los porcentajes de distribución.

¹²⁴ Información obtenida de la página web <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/porque-vale-pena-constituir-sas/37888> el día 10 de septiembre del 2015

10.2. Constitución legal de una empresa S.A.S.

Para poder establecer una SAS se debe seguir el siguiente procedimiento:

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio¹²⁵.

¹²⁵ Ley 1258 del 2008.

10.3. Aspectos tributarios

Las empresas inscritas bajo la modalidad de S.A.S. deben cumplir los siguientes aspectos:

“Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios.

En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

A diferencia de los aspectos tributarios señalados en el párrafo anterior, en las S.A.S. se aplica favorablemente el artículo 794 ibídem, el cual dispone de la responsabilidad solidaria de los socios por los impuestos de la sociedad, señalando a los miembros de la sociedad que les aplica (socios, copartícipes, asociados, cooperados, comuneros y consorciados), por consiguiente excluye a los accionistas de las sociedades de capital, entre las cuales encontramos las S.A.S.; adicionalmente, el artículo 1 de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 expresa:

“(…)

Constitución. *La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.*

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Como se puede observar, los accionistas de la sociedad por acciones simplificada solo responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo, disciplinario, entre otras; no obstante, cuando se utilice la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las

obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados, en concordancia con el artículo 42 de la Ley en mención.

Por lo anterior se concluye que las obligaciones tributarias de cualquier tipo de sociedad, aplica plenamente para las sociedades por acciones simplificadas – S.A.S., el aspecto diferenciador es la solidaridad en las obligaciones tributarias, al calificarse a los accionistas como no responsables de las obligaciones impositivas.”¹²⁶

¹²⁶información obtenida en la página web <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas> el día 10 de septiembre del 2015

10.4. Documento de constitución

La constitución legal de la organización se realizara por medio de una sociedad por acciones simplificada, ya que presenta una serie de ventajas como la escritura pública que no se necesita, la responsabilidad es limitada y en caso de embargo los accionistas responden por el monto de sus aportes, lo puede crea unas ola persona, etc.

A continuación se presentara el contrato de la constitución legal, se aclara que este puede ser modificado en el momento real de su constitución:

CONSTITUCIÓN LEGAL DE “LA PANIFICADORA LA CENTINELA DEL VALLE

ARTÍCULO PRIMERO.- CONSTITUYENTES: Diego Fernando Saiz Gómez, identificado con cedula de ciudadanía Nro. 1.115.188.061, expedida en Caicedonia y Cristian Andrés Figueroa Alipio, identificado con la cédula de ciudadanía Nro. 1.115.190.554, expedida en Caicedonia Valle del Cauca y residente en el barrio las Américas con dirección calle 9 # 10-12

ARTÍCULO SEGUNDO.- TIPO O ESPECIE DE SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE: La sociedad que se constituye por medio de este documento es por acciones, del tipo Sociedad por Acciones Simplificada, esta se regirá por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos, por las normas que de manera especial regulan esta especie de compañía en Código de Comercio y por las generales que en la anterior normativa rigen para las sociedades.

ARTÍCULO TERCERO.- DOMICILIO SOCIAL: La compañía tendrá como domicilio principal la ciudad de Caicedonia, pero podrá abrir sucursales o agencias en cualquier parte del territorio nacional, para lo cual se procederá como aparece previsto en las normas legales.

ARTICULO CUATRO.- NOMBRE DE LA SOCIEDAD: La sociedad actuará bajo la denominación social “PANIFICADORA LA CENTINELA DEL VALLE S.A.S.”, pudiéndose identificar también con la sigla “CENTINELA DEL VALLE S. A. S.”

ARTICULO QUINTO.- *TÉRMINO DE DURACIÓN*: La sociedad tendrá un término de duración indefinido, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus socios así lo decidan.

ARTÍCULO SEXTO.- *OBJETO SOCIAL*: La sociedad podrá realizar cualquier actividad civil o comercial lícita.

ARTICULO SEPTIMO.- *CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO*: El capital autorizado de la sociedad es de **78.155.749**divididos en Cuatrocientas acciones (400) de igual valor nominal, a razón de **195.389.40**cada una.

Capital suscrito: A la fecha de este documento los accionistas constituyentes han suscrito doscientas acciones cada uno por un valor nominal total de **39.077.880**

Capital pagado: Del total de **78.155.749**, las accionistas han pagado el 70% en dinero y el 30% restante será financiado por un ente bancario, a satisfacción de la compañía la suma el monto total es de **78.155.749**estipulado de la siguiente forma.

PARÁGRAFO PRIMERO.- El capital suscrito podrá aumentarse por cualquiera de los medios que admite la Ley, igualmente, podrá disminuirse con sujeción a los requisitos que la Ley señala, en virtud de la correspondiente reforma estatutaria, aprobada por las socias e inscrita en el registro mercantil.

PARÁGRAFO SEGUNDO.- Las acciones emitidas en la constitución serán nominativas ordinarias y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley.

PARÁGRAFO TERCERO.- Podrán crearse acciones de goce o industria para compensar las aportaciones de servicios, trabajo, conocimientos tecnológicos, secretos industriales o comerciales, asistencia técnica y en general, toda obligación de hacer a cargo del aportante. Los títulos de estas acciones permanecerán depositados en la caja de la sociedad para ser entregados al

aportante, en la medida en que cumpla su obligación y mientras tanto no serán negociables.

ARTÍCULO OCTAVO.- RESPONSABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS: Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en la que incurra la sociedad, salvo que se utilice a la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio participando o facilitando los actos defraudatorios, en este caso los accionistas serán responsables solidariamente de las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en la que incurra la sociedad surgidas del o los actos fraudulentos, al igual deberán responder por los perjuicios causados.

La Superintendencia de Sociedades será competente para declarar la nulidad de tales actos defraudatorios, mediante el proceso verbal sumario, que dará lugar a una acción indemnizatoria para la cual será competente la Superintendencia de Sociedades, los jueces civiles del circuito, jueces especializados por medio del proceso verbal sumario.

ARTICULO NOVENO.- TÍTULOS DE LAS ACCIONES: A las accionistas se le expedirán dos títulos representativos de sus acciones, a menos que prefieran tener varios por diferentes cantidades parciales del total que les pertenezca. El contenido y las características de los títulos se sujetarán a lo preceptuado en las normas legales correspondientes. Mientras el valor de las acciones no hubiere sido pagado totalmente, la sociedad sólo podrá expedir certificados provisionales. Para hacer una nueva inscripción y expedir el título al adquirente, será menester la previa cancelación de los títulos del tradente.

ARTÍCULO DECIMO.- CLASES Y SERIES DE ACCIONES: Por decisión de los accionistas, podrán ordenarse la emisión de (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) con dividendo fijo anual o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes.

ARTÍCULO DECIMO PRIMERO.- *LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES*: La sociedad llevará un libro de registro de acciones, previamente registrado en la cámara de comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad, en el cual se anotará el nombre de los accionistas, la cantidad de acciones de su propiedad, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según aparezca ordenado en la Ley.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- *EMISIÓN DE ACCIONES*: Corresponde a las accionistas decidir sobre la emisión de acciones de que disponga la sociedad y que se encuentren en la reserva.

ARTÍCULO DECIMO TERCERO.- *REGLAMENTO DE EMISIÓN DE ACCIONES*: Corresponde a la junta directiva expedir el reglamento aplicable a las suscripciones de las acciones reservadas, ordinarias y de capital emitidas por la sociedad.

ARTÍCULO DECIMO CUARTO.- *REGISTRO*: El nombramiento de los representantes legales deberá inscribirse en el registro mercantil, el cual se hará en la Cámara de Comercio del domicilio social, con base en copia auténtica de las actas en que consten las designaciones. Hecha la inscripción, los nombrados conservarán el carácter de tales mientras no sean registrados nuevos nombramientos. Los representantes legales no podrán entrar a ejercer las funciones de su cargo mientras el registro de su nombramiento no se haya llevado a cabo.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO.- *ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL*: La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo del gerente, cargo que será ocupado por el socio Diego Fernando Saiz Gómez identificado con cédula de ciudadanía Nro. 1.115.188.061 expedida en el municipio de Caicedonia quien tendrá como suplente a Cristian

Andrés Figueroa Alipio, identificado con cédula de ciudadanía Nro.1.115.190.554 expedida en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, residente en el barrio las Américas en la dirección calle 9 # 10-12 del municipio de Caicedonia. El suplente de la gerente la reemplazará en sus ausencias temporales y absolutas. El suplente tendrá las mismas atribuciones que la gerente cuando entre a reemplazarla.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO.- *FACULTADES DE EL GERENTE*: El gerente está facultada para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: a) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. g) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. h) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos.

Parágrafo.- La gerente queda facultada para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

ARTICULO DÉCIMO SEXTO.- *BALANCE GENERAL*.- Anualmente, el 31 de diciembre se cortarán las cuentas para hacer el inventario y el balance general correspondiente así como el estado de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios en la situación financiera del respectivo ejercicio. El balance, el inventario, los libros y demás piezas justificativas de los informes, serán depositados en la oficina de la administración con una antelación de quince (15) días hábiles al accionista único con el fin de que puedan ser examinados por el mismo.

ARTÍCULO DÉCIMO SEPTIMO.- *APROBACIÓN DEL BALANCE*: El balance debe ser presentado por el representante legal de la sociedad por acciones simplificadas a consideración de la Asamblea de Accionistas con los demás documentos a que se refiere el artículo cuatrocientos cuarenta y seis (446) del Código de Comercio. Si la sociedad llegare a ser vigilada por la Superintendencia de Sociedades, dentro de los treinta (30) días siguientes a la reunión de la Asamblea de Accionistas, el representante legal remitirá a la Superintendencia de Sociedades una (1) copia del balance y de los anexos que lo expliquen o justifiquen, junto con el acta en que hubieran sido discutidos y aprobados.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- *RESERVAS*: La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. La única socia podrá decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- *UTILIDADES*: No habrá lugar a la distribución de utilidades sino con base en los estados financieros de fin de ejercicio, aprobados por los socios, aprobación que se presume por el hecho de la certificación mientras ocupe el cargo de gerente. Tampoco podrán distribuirse utilidades

mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital, entendiéndose que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto del capital suscrito.

Las utilidades de cada ejercicio social, establecidas conforme a los estados financieros aprobados con los que esté de acuerdo la socia única, se distribuirán con arreglo a las disposiciones siguientes y a lo que prescriban las normas legales:

- 1.- El diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas después de impuestos se llevará a la reserva legal, hasta concurrencia del cincuenta por ciento (50%), por lo menos, del capital suscrito. Una vez se haya alcanzado este límite quedará a decisión de los socios continuar con el incremento de la reserva, pero si disminuyere será obligatorio apropiar el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas hasta cuando dicha reserva llegue nuevamente al límite fijado.
- 2.- Efectuada la apropiación para la reserva legal se harán las apropiaciones para las demás reservas que, con los requisitos exigidos en la Ley, decidan las socias. Estas reservas tendrán destinación específica y clara, serán obligatorias para el ejercicio en el cual se hagan, y el cambio de destinación o su distribución posterior sólo podrán autorizarse por las socias.
- 3.- Si hubiere pérdidas de ejercicios anteriores, no enjugados que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de tales pérdidas antes de cualquier apropiación para reservas legales, voluntarias u ocasionales.
- 4.- Las apropiaciones para la creación o incremento de reservas voluntarias u ocasionales, deberán ser aprobadas por los socios.
- 5.- El remanente de las utilidades, después de efectuadas las apropiaciones para reserva legal y para reservas voluntarias u ocasionales, se destinará al pago del dividendo a las accionistas.

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- *DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD*: La sociedad se disolverá por decisión de los socios o cuando se presente alguna de las causales previstas en la Ley. La disolución, de acuerdo a causal presentada, podrá evitarse con sometimiento a lo prescrito en la normativa comercial para el efecto.

PARÁGRAFO PRIMERO.- En los casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO: *ENERVAMIENTO DE CAUSALES DE DISOLUCIÓN*: Podrá evitarse la disolución de la sociedad por acciones simplificada adoptando las medidas a que hubiere lugar de acuerdo a cada causal en específico, siempre que el enervamiento ocurra dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha en que el accionista único reconozca su acaecimiento.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- *LIQUIDACIÓN*: La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designen los accionistas. Los accionistas designarán un liquidador, quien será responsable de adelantar el proceso liquidatorio conforme a la ley. Durante la duración del proceso de liquidación, el accionista único conserva los mismos poderes que tuvo durante la vida activa de la sociedad.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- *RESERVA COMERCIAL*: Ningún empleado o administrador podrá revelar a extraños las operaciones de la sociedad, salvo que lo exijan las entidades o funcionarios que de acuerdo con la ley puedan conocerlas o alguna autoridad legalmente facultada para informarse de ellas.

Deberán actuar con arreglo a la confidencialidad y no podrán por tanto revelar secretos relativos a las operaciones de la sociedad, o informaciones que tengan el carácter de confidencial, los representantes legales y sus suplentes y demás personal vinculado.

10.5. Leyes que regulan la fabricación de productos alimenticios

- Legislación sanitaria

“1 DECRETO 3075 DE 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

CAPITULO III. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

Artículo 13. ESTADO DE SALUD.

a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

b. La dirección de la empresa tomara las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona

que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

Artículo 14. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

a. Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

b. Las empresas deberán tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Esta capacitación estará bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por esta, por personas naturales o jurídicas contratadas y por las autoridades sanitarias. Cuando el plan de capacitación se realice a través de personas naturales o jurídicas diferentes a la empresa, estas deben contar con la autorización de la autoridad sanitaria competente. Para este efecto se tendrán en cuenta el contenido de la capacitación, materiales y ayudas utilizadas, así como la idoneidad del personal docente.

c. La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control, verificara el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa.

d. Para reforzar el cumplimiento de las prácticas higiénicas, se han de colocar en sitios estratégicos avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de su observancia durante la manipulación de alimentos.

e. El manipulador de alimentos debe ser entrenado para comprender y manejar el control de los puntos críticos que están bajo su responsabilidad y la importancia de su vigilancia o monitoreo; además, debe conocer los límites críticos y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones en dichos límites.

Última Actualización: Resolución 2674 del 2013. A partir de Julio de 2014 entra en vigencia el Decreto 3075 de 2013.

1.2 NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS-USNA 007

7. REQUISITOS SANITARIOS PARA LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS

7.1 Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes.

7.2 Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.

1.3 LEY 9 de 1979

Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

1.4 RESOLUCIÓN 5109 DE 2005

Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.

1.5 DECRETO 1575 DE 2007

El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada.

Aplica a todas las personas prestadoras que suministren o distribuyan agua para consumo humano, ya sea cruda o tratada, en todo el territorio nacional,

independientemente del uso que de ella se haga para otras actividades económicas, a las direcciones territoriales de salud, autoridades ambientales y sanitarias y a los usuarios.

1.6 RESOLUCIÓN 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001.

ARTÍCULO PRIMERO.- OBJETO.

La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

1. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.

Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

2. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos donde se, almacenen, distribuyen, transporten, expendan y manipulen alimentos que no estén considerados en el numeral anterior y que deberán obtener constancia de asistencia al curso de educación sanitaria en manejo adecuado de alimentos, mínimo una vez al año, el cual no podrá ser inferior a seis (6) horas.

PARÁGRAFO:

En los establecimientos antes señalados, donde la capacitación se ofrezca por capacitador particular, deberá reposar como soporte junto a la certificación en manejo higiénico de alimentos, copia de la autorización vigente de los capacitadores particulares, solicitud de la supervisión la cual debe tener evidencia de radicación ante la autoridad competente y la lista de personas capacitadas.

ARTÍCULO SEGUNDO.- REQUISITOS PARA SER MANIPULADOR DE ALIMENTOS. *Para ser manipulador de alimentos se requiere:*

1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado o capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién haga sus veces en el Distrito Capital.

2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.

PARÁGRAFO PRIMERO: De conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Resolución 2905 de 2007, cuando se trate de personal de establecimientos dedicados al expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos comestibles se deberá cumplir con los requisitos de capacitación de dicha norma.”¹²⁷

¹²⁷ Información obtenida de la página web <http://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>, el día 15 de octubre del 2015.

CAPITULO VII

11. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero brinda las herramientas necesarias financieramente hablando para tomar la decisión de inversión del proyecto, ya que este análisis determina si es proyecto es viable económicamente.

Para la realización de dicho análisis es necesaria la utilización de los siguientes datos:

- **Proyección de unidades a producir**

Ilustración 79: Tabla de resumen general de proyecciones de producción.

PROYECCION	MERCADO GLOBAL	UNI. A PRODUCIR	AUMENTO EN PARTICIPACION	PARTICIPACION TOTAL
AÑO 1	62.640	25.834	8,50%	45,00%
AÑO 2	62.640	28.030	8,50%	53.50%
AÑO 3	62.640	30.413	8,50%	62.00%
AÑO 4	62.640	32.998	8,50%	70.50%
AÑO 5	62.640	35.813	8,50%	79.00% ¹²⁸

- **Proyección de la inflación**

Ilustración 80: Tabla de proyección de la inflación para 5 años.

inflacion anterior					proyeccion inflacion				
2011	2012	2013	2014	2015	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
3,73%	2,44%	1,94%	3,66%	2,94%	2,75%	2,82%	3,04%	2,89%	2,87%

¹²⁸Fuente propia.

¹²⁹Fuente propia.

- **Proyección de costos de materia prima**

Ilustración 81: Tabla resumen de los costos de materias primas para 5 años.

PRESUPUESTO DE MATERIAS RIMAS											
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		churros	rollos	churros	rollos	churros	rollos	churros	rollos	churros	rollos
Unidades a producir		12917	12917	14015	14015	15206	15206	16498,74363	16498,74363	17901,13684	17901,13684
Harina de trigo	\$	2.480.064	\$ 3.823.432	\$ 2.766.807	\$ 4.265.494	\$ 3.093.322	\$ 4.768.871	\$ 3.453.189	\$ 5.323.666	\$ 3.854.412	\$ 5.942.219
Azúcar refinada	\$	426.261	\$ 3.100.080	\$ 475.545	\$ 3.458.508	\$ 531.665	\$ 3.866.652	\$ 593.517	\$ 4.316.486	\$ 662.477	\$ 4.818.015
Huevos	\$	749.186	\$ 1.498.372	\$ 835.806	\$ 835.806	\$ 934.441	\$ 1.868.882	\$ 1.043.151	\$ 2.086.301	\$ 1.164.354	\$ 2.328.707
P.H.	\$	232.506	\$ 697.518	\$ 259.388,12	\$ 778.164	\$ 289.999	\$ 869.997	\$ 323.736	\$ 971.209	\$ 361.351	\$ 1.084.053
Aceite	\$	1.433.787	\$ 387.510	\$ 1.599.560	\$ 432.314	\$ 1.788.327	\$ 483.332	\$ 1.996.375	\$ 539.561	\$ 2.228.332	\$ 602.252
Domo	\$	3.875.100	\$ 3.875.100	\$ 4.323.135	\$ 4.323.135	\$ 4.833.315	\$ 4.833.315	\$ 5.395.607	\$ 5.395.607	\$ 6.022.519	\$ 6.022.519
Salsa de piña		0	\$ 2.260.475	0	\$ 2.521.829	0	\$ 2.819.434	0	\$ 3.147.437	0	\$ 3.513.136
Mantequilla	\$	968.775	0	\$ 1.080.784	0	\$ 1.208.329	0	\$ 1.348.902	0	\$ 1.505.630	0
Levadura	\$	413.344	0	\$ 461.134,44	0	\$ 515.554	0	\$ 575.531	0	\$ 642.402	0
Arequipe	\$	1.743.795	0	\$ 1.945.411	0	\$ 2.174.992	0	\$ 2.428.023	0	\$ 2.710.134	0
Bocadillo	\$	1.485.455	0	\$ 1.657.202	0	\$ 1.852.771	0	\$ 2.068.316	0	\$ 2.308.632	0
TOTAL	\$	13.808.273	\$ 15.642.487	\$ 15.404.772	\$ 16.615.250	\$ 17.222.713	\$ 19.510.482	\$ 19.226.347	\$ 21.780.267	\$ 21.460.243	\$ 24.310.902
TOTAL ANUAL	\$	29.450.760		32.020.022		36.733.196		41.006.614		45.771.145	
Costo unitario	\$	1.069	\$ 1.211	\$ 1.099	\$ 1.186	\$ 1.133	\$ 1.283	\$ 1.165	\$ 1.320	\$ 1.199	\$ 1.358

130

- **Proyección de costos y gastos operativos**

Los costos operativos hacen referencia a dos operarios.

Ilustración 82: tabla resumen de proyecciones costo operativo anual.

Costo total operativos 5 años				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 25.714.605	\$ 26.420.632	\$ 40.749.161	\$ 41.989.161	\$ 57.603.508 ¹³¹

Se realizara el gasto operativo que hace referencia a una sola persona que no afecta la producción en este caso es el administrador y por tal se tiene en cuenta aparte para la realización del estado de resultados.

Ilustración 83: tabla resumen de proyecciones gasto operativo anual.

Gasto total operativos 5 años				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 16.627.316	\$ 17.083.886	\$ 17.565.998	\$ 18.100.451	\$ 18.623.223 ¹³²

¹³⁰ Fuente propia.

¹³¹ Fuente propia.

- **Proyección de costos indirectos de fabricación**

Los costos indirectos de fabricación hacen referencia a los costos de arriendos, distribución y servicios públicos.

Ilustración 84: Tabla resumen de proyección de costos indirectos de fabricación.

RESUMEN COSTOS CIF 5 AÑOS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 8.820.000	\$ 9.836.427	\$ 10.125.822	\$ 10.421.737	\$ 10.722.735 ¹³³

- **Proyección depreciaciones**

Ilustración 85: proyección de depreciaciones.

PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES						
Ítem	Valor total	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
muebles y encerados	\$ 8.064.200	\$ 1.612.840	\$ 1.657.123	\$ 1.703.887	\$ 1.755.728	\$ 1.806.437
Maquinaria	\$ 51.600.000	\$ 10.320.000	\$ 10.603.349	\$ 10.902.578	\$ 11.234.294	\$ 11.558.759
		\$ 11.932.840	\$ 12.260.471	\$ 12.606.465	\$ 12.990.022	\$ 13.365.196 ¹³⁴

¹³² Fuente propia.

¹³³ Fuente propia.

¹³⁴ Fuente propia.

- Presupuesto de inversión en activos fijos

Ilustración 86: tabla de presupuesto de inversión inicial.

PRESUPUESTO DE INVERSION DE ACTIVOS FIJOS					
	cantidad	valor unitario	valor total	categoría	periodo
Equipos			año 0		
Computador de oficina	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	depreciable	5
Horno rotatorio	2	\$ 10.500.000	\$ 21.000.000	depreciable	5
Mojadora de 8 kilos	4	\$ 2.500.000	\$ 10.000.000	depreciable	5
Freidor	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000	depreciable	5
Cilindradora	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	depreciable	5
Cortadora	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000	depreciable	5
Batidora	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	depreciable	5
Moto con tráiler	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	depreciable	5
TOTAL EQUIPOS			\$ 47.600.000		
Muebles y enseres					
Latas de panadería	48	\$ 22.900	\$ 1.099.200	depreciable	10
Mesa y artesa	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000	depreciable	10
Varios de panificación	1	\$ 100.000	\$ 100.000	depreciable	10
Escabiladeros	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000	depreciable	10
Escritorio	1	\$ 200.000	\$ 200.000	depreciable	10
Silla para escritorio	2	\$ 100.000	\$ 200.000	depreciable	10
Archivador	1	\$ 220.000	\$ 220.000	depreciable	10
Calculadora	1	\$ 40.000	\$ 40.000	depreciable	10
Extintor	3	\$ 30.000	\$ 90.000	depreciable	10
Tablero	1	\$ 35.000	\$ 35.000	depreciable	10
Varios de oficina	1	\$ 80.000	\$ 80.000	depreciable	10
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 8.064.200		
Gastos iniciales					
Escritura de constitución	1	\$ 115.000	\$ 115.000	Gast. Diferi.	
Registro mercantil	1	\$ 418.000	\$ 418.000	Gast. Diferi.	
Certificado de Bomberos	1	\$ 35.000	\$ 35.000	Gast. Diferi.	
Certificado de fumigación	1	\$ 40.000	\$ 40.000	Gast. Diferi.	
TOTAL GASTOS INICIALES			\$ 608.000		
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 56.272.200		135

¹³⁵ Fuente propia.

11.1. Inversión inicial

Para obtener la inversión inicial se tendrá como base determinar los costos de materia prima, CIF, costos de personal (3 personas) necesarios para funcionar los dos primeros meses, aparte hay que tener claro la inversión de activos fijos.

Ilustración 87: inversión inicial para funcionar los dos primeros meses.

INVERSIÓN INICIAL PARA LABORAR DURANTE LOS DOS PRIMERO MESES	
Inversión de activos fijos	\$ 56.272.200
Costos de materia prima	\$ 4.908.460
Costos de personal	\$ 3.223.653
CIF	\$ 1.470.000
TOTAL	\$ 65.874.313¹³⁶

¹³⁶Fuente propia.

11.2. Financiamiento

Para la realización de un óptimo estado de resultados se plasmara un financiamiento del 20% de la inversión inicial, a 5 periodos o años, este ente bancario cobrara un 25.44% de interés por el préstamo.

Para ello se hará uso de una tabla formulada por el profesor Julio A. Sarmiento Sabogal, la cual se encuentra disponible en internet.

Ilustración 88: tabla de amortización del 30% de la inversión inicial

Elaborado por: Julio A. Sarmiento Sabogal					
Por favor introduzca los datos requeridos			Información adicional		
TIPO DE PERIODO	Años		PERIODOS AL AÑO	1	
TASA BASE DE INFORMACIÓN	Efectiva Anual		Tasa anual	25,44%	
TASA DE INTERES EFECTIVA	25,44%		Tasa efectiva anual	25,44%	
CAPITAL	13.174.863		CUOTA FIJA	\$4.943.293,29	
NUMERO DE PERIODOS	5		FACTOR	\$(0,37520643)	
TABLA DE AMORTIZACION					
MES	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
1	13.174.863	4.943.293	3.351.685	1.591.608	11.583.255
2	11.583.255	4.943.293	2.946.780	1.996.513	9.586.742
3	9.586.742	4.943.293	2.438.867	2.504.426	7.082.315
4	7.082.315	4.943.293	1.801.741	3.141.552	3.940.763
5	3.940.763	4.943.293	1.002.530	3.940.763	(0)

137

¹³⁷ Fuente <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio>.

11.3. Análisis de costos anuales y punto de equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio fue necesaria la realización del total de los costos.

Ilustración 89: tabla de relación de costos anuales y punto de equilibrio.

ANÁLISIS DE COSTOS					
COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 4.800.000	\$ 4.935.457	\$ 5.085.621	\$ 5.229.139	\$ 5.380.16
Obligaciones financieras	\$ 2.672.859	\$ 3.352.834	\$ 4.205.795	\$ 5.275.750	\$ 6.617.90
(-) impuestos 33%	\$ 2.467.061	\$ 8.680.567	\$ 8.771.852	\$ 12.531.347	\$ 11.425.26
Gastos servicios publicos	\$ 2.820.000	\$ 2.897.427	\$ 2.979.193	\$ 3.069.836	\$ 3.158.49
Gastos de constitucion	\$ 608.000	0	0	0	
Depreciaciones maquinaria	\$ 10.320.000	\$ 10.603.349	\$ 10.902.578	\$ 11.234.294	\$ 11.558.75
Gastos de distribucion	\$ 1.200.000	\$ 1.232.948	\$ 1.267.742	\$ 1.306.313	\$ 1.344.04
Gasto de personal administracion					
Total costos fijos	\$ 24.887.920	\$ 31.702.583	\$ 33.212.782	\$ 38.646.679	\$ 39.484.63
COSTOS VARIABLES					
Materia prima	\$ 29.450.760	\$ 32.020.022	\$ 36.733.196	\$ 41.006.614	\$ 45.771.14
Depreciaciones m y en	\$ 1.612.840	\$ 1.657.123	\$ 1.703.887	\$ 1.755.728	\$ 1.806.43
Gasto de personal producción	\$ 25.714.065	\$ 26.420.632	\$ 40.749.346	\$ 41.989.161	\$ 57.602.50
Total costos variables	\$ 56.777.665	\$ 60.097.777	\$ 79.186.429	\$ 84.751.503	\$ 105.180.09
Costo variable unitario	\$ 2.197,7884	\$ 2.144	\$ 2.604	\$ 2.568	\$ 2.93
TOTAL COSTOS	\$ 81.665.585	\$ 91.800.360	\$ 112.399.210	\$ 123.398.182	\$ 144.664.72
Producción total unidades	25834	28030	30412	32997	3580
Costo total unitario	\$ 3.161	\$ 3.275	\$ 3.696	\$ 3.740	\$ 4.04
Pvp	\$ 3.512	\$ 3.639	\$ 4.106	\$ 4.155	\$ 4.49
Punto de equilibrio en unidades	23.251	25.227	27.371	29.698	32.22
Punto de equilibrio en pesos	\$ 81.665.585	\$ 91.800.360	\$ 112.399.210	\$ 123.398.182	\$ 144.664.72

11.4. Precio de venta

Para la fijación de precio de venta se realizara el método de fijación de precio a partir de márgenes el cual analiza los costos totales de producción por unidad y margen de rentabilidad que se desea obtener¹³⁹.

Teniendo en cuenta los resultados del punto de equilibrio y costo total unitario se determina el precio de venta al público para el cual se desea obtener una ganancia de 10%. Obteniendo como resultado un valor de 3.500 pesos por unidad.

$$PVP = \frac{\$ 3.161}{1 - 10\%} = \$3.512$$

El resultado anterior se aproxima a \$ 3.500.

11.5. Estado de resultados

Ilustración 90 estado de resultados mes a mes

estado de resultados mes a mes												
concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ingresos operacionales	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917	\$ 7.534.917
(-) costo de venta	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735	\$ 5.282.735
(=) utilidad bruta operacional	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181	\$ 2.252.181
(-) gastos operacionales	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613	\$ 1.385.613
(=) utilidad operacional	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568	\$ 866.568
(-) gastos no operacionales	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307
(=) utilidades antes de impuestos	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261	\$ 587.261
(-) impuestos 33%	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796	\$ 193.796
(=) utilidad neta	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465

140

¹³⁹ Rodrigo Varela. Evaluación económica de proyectos de inversión. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 2010.

¹⁴⁰ Fuente propia

Ilustración 91: estado de resultados.

estado de resultados					
concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ingresos operacionales	\$ 90.419.000	\$ 98.105.000	\$ 106.445.500	\$ 115.493.000	\$ 125.345.500
(-) costo de venta	\$ 63.392.825	\$ 66.273.538	\$ 85.547.356	\$ 91.294.750	\$ 111.912.316
(=) utilidad bruta operacional	\$ 27.026.175	\$ 31.831.462	\$ 20.898.144	\$ 24.198.250	\$ 13.433.184
(-) gastos operacionales	\$ 16.627.361	\$ 17.083.886	\$ 17.565.998	\$ 18.100.451	\$ 18.623.223
(=) utilidad operacional	\$ 10.398.814	\$ 14.747.576	\$ 3.332.146	\$ 6.097.799	\$ (5.190.039)
(-) gastos no operacionales	\$ 3.351.685	\$ 2.946.780	\$ 2.438.857	\$ 1.801.741	\$ 1.002.530
(=) utilidades antes de impuestos	\$ 7.047.129	\$ 11.800.796	\$ 893.289	\$ 4.296.058	\$ (6.192.569)
(-) impuestos 33%	\$ 2.325.553	\$ 3.894.263	\$ 294.785	\$ 1.417.699	\$ (2.043.548)
(=) utilidad neta	\$ 4.721.576	\$ 7.906.533	\$ 598.504	\$ 2.878.359	\$ (4.149.021)

141

Para la realización del estado de resultados anterior se utilizó información de las tablas anteriormente formuladas y desarrolladas, se puede observar un resultado positivo a pesar que se estima un impuesto elevado, este se realiza con el fin de tener este gasto elevado, ya que este puede variar en su porcentaje.

11.6. Flujo de caja

Ilustración 92 flujo de caja

Flujo de Caja						
DETALLES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES						
UAI		\$ 7.047.129	\$ 11.800.796	\$ 893.289	\$ 4.296.058	\$ (6.192.569)
APORTE A CAPITAL	\$ 52.699.450					
CREDITOS	\$ 13.174.863					
DEPRECIACIONES		\$ 59.664.200	\$ 59.664.200	\$ 59.664.200	\$ 59.664.200	\$ 59.664.200
INVENTARIOS						
TOTAL FUENTES	\$ 65.874.313	\$ 66.711.329	\$ 71.464.996	\$ 60.557.489	\$ 63.960.258	\$ 53.471.631
USOS						
COMPRA DE ACTIVOS	\$ 55.664.200					
PAGO IMPUESTOS	\$ -	\$ 2.325.553	\$ 3.894.263	\$ 294.785	\$ 1.417.699	\$ (2.043.548)
PAGO DE INTERESES	\$ -	\$ 3.351.685	\$ 2.946.780	\$ 2.438.867	\$ 1.801.741	\$ 1.002.530
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ 1.591.608	\$ 1.996.513	\$ 2.504.426	\$ 3.141.552	\$ 3.940.763
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 608.000					
GASTOS DE INSTALACIÓN	\$ -					
DIFERENCIA EN ACTIVOS	\$ -					
TOTAL USOS	\$ 56.272.200	\$ 7.268.846	\$ 8.837.556	\$ 5.238.078	\$ 6.360.992	\$ 2.899.745
SUPERAVIT O DEFICID	\$ 9.602.113	\$ 59.442.483	\$ 62.627.440	\$ 55.319.411	\$ 57.599.266	\$ 50.571.886
SALDO ANTERIOR CAJA	\$ -	\$ 9.602.113	\$ 69.044.596	\$ 131.672.036	\$ 186.991.447	\$ 244.590.713
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 9.602.113	\$ 69.044.596	\$ 131.672.036	\$ 186.991.447	\$ 244.590.713	\$ 295.162.599

142

¹⁴¹Fuente propia.

11.7. Valor presente neto

El valor presente neto es una evaluación financiera que se le da a un proyecto con el fin de determinar si la inversión a este proyecto será positiva y maximizara la inversión a un determinado tiempo, en este caso la evaluación se realizara a un tiempo de 5 años.

Ilustración 93 flujo de fondos mes a mes

flujo de fondos mes a mes													
concepto	mes 0	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
utilidad neta		\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465	\$ 393.465
(+) depreciaciones		\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202	\$ 927.202
(=) ganancia interna		\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666	\$ 1.320.666
(+) gastos financieros		\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307	\$ 279.307
(-) abono a capital		\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634	\$ 132.634
(-) inversión	\$ (65.874.313)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) flujo de fondos	\$ (65.874.313)	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339	\$ 1.467.339
vpn		\$ 1.436.878	\$ 1.407.048	\$ 1.377.838	\$ 1.349.234	\$ 1.321.224	\$ 1.293.796	\$ 1.266.937	\$ 1.240.635	\$ 1.214.880	\$ 1.189.659	\$ 1.164.962	\$ 1.140.777

143

Ilustración 94: valor presente neto del proyecto.

Flujo de Fondos						
concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
utilidad neta		\$ 4.721.576	\$ 7.906.533	\$ 598.504	\$ 2.878.359	\$ (4.149.021)
(+) depreciaciones		\$ 11.126.420	\$ 11.431.910	\$ 11.754.522	\$ 12.112.158	\$ 12.461.978
(=) ganancia interna		\$ 15.847.996	\$ 19.338.443	\$ 12.353.026	\$ 14.990.517	\$ 8.312.957
(+) gastos financieros		\$ 3.351.685	\$ 2.946.780	\$ 2.438.857	\$ 1.801.741	\$ 1.002.530
(-) abono a capital		\$ 1.591.608	\$ 1.995.513	\$ 2.504.426	\$ 3.141.552	\$ 3.940.763
(-) inversion	\$ (65.874.313)					
(=) flujo de fondos	\$ (65.874.313)	\$ 17.608.073	\$ 20.289.710	\$ 12.287.457	\$ 13.650.706	\$ 5.374.724
vpn		\$ 14.037.048	\$ 12.894.477	\$ 6.225.208	\$ 5.513.291	\$ 1.730.517

SUMATORIA VPN	TOTAL VPN
\$ 40.400.542	\$ (25.473.771)

144

¹⁴² Fuente propia

¹⁴³ Fuente propia

¹⁴⁴ Fuente propia.

El resultado obtenido del valor presente neto es de menos \$ 25.473.771 lo cual es negativo y se traduce en el valor que la empresa perderá al cabo de los periodos evaluados.

11.8. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno se mide en porcentajes y esta se utiliza para determina la evaluación financiera de un proyecto, esta se debe de compara con la tasa de oportunidad o tasa de interés del préstamo bancario la cual es de 25.44%.

La TIR se obtiene con el uso de flujo de fondos, inversión inicial y la formula financiera TIR:

Ilustración 95: Tasa interna de retorno.

Flujo de Fondos						
concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
utilidad neta		\$ 4.721.576	\$ 7.906.533	\$ 598.504	\$ 2.878.359	\$ (4.149.021)
(+) depreciaciones		\$ 11.126.420	\$ 11.431.910	\$ 11.754.522	\$ 12.112.158	\$ 12.461.978
(=) ganancia interna		\$ 15.847.996	\$ 19.338.443	\$ 12.353.026	\$ 14.990.517	\$ 8.312.957
(+) gastos financieros		\$ 3.351.685	\$ 2.946.780	\$ 2.438.857	\$ 1.801.741	\$ 1.002.530
(-) abono a capital		\$ 1.591.608	\$ 1.995.513	\$ 2.504.426	\$ 3.141.552	\$ 3.940.763
(-) inversion	\$ (65.874.313)					
(=) flujo de fondos	\$ (65.874.313)	\$ 17.608.073	\$ 20.289.710	\$ 12.287.457	\$ 13.650.706	\$ 5.374.724
vpn		\$ 14.037.048	\$ 12.894.477	\$ 6.225.208	\$ 5.513.291	\$ 1.730.517

TIR	1.97%
-----	-------

El resultado de la TIR es de 1.97% posteriormente este resultado se debe compara con la tasa de interés de préstamo bancario (tasa de oportunidad) que es del 25.44%

$$1.97\% - 25.44\% = (23.47\%)$$

El resultado obtenido es negativo lo cual quiere decir que el proyecto no es viable y no generara una inversión beneficiosa para el proyecto.

11.9. Indicadores de rentabilidad

Para establecer los indicadores de rentabilidad se debe entender la finalidad de los indicadores de rentabilidad el cual “busca establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos.”¹⁴⁵

Al conocer la finalidad de los indicadores de rentabilidad se aplicaran alguno de estos como lo son:

- **Rentabilidad bruta:**

El resultado que se obtuvo al aplicar la formula es de 29.89 lo que nos indica que la empresa genera ingresos a la hora de comparar la utilidad bruta con las ventas netas, dando como resultado un margen de ganancia para la empresa.

- **Rentabilidad operacional:**

El resultado que se obtuvo al aplicar la formula fue de 11.50 lo que demuestra un margen de ganancia a la hora de generar ingresos comparando la utilidad operacional con las ventas dando así un resultado positivo de la empresa.

- **Rentabilidad neta:**

El resultado que se obtuvo al aplicar la formula fue de 5.22 demostrando esto un margen de ingresos positivos bajos para la organización al medir la rentabilidad obtenida durante el periodo frente a las ventas netas, demostrando que la empresa no es rentable al final de la operación por sus bajas ganancias.

Ilustración 96: tabla de indicadores financieros.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad bruta	29,89%
Rentabilidad operacional	11,50%
Utilidad neta	5,22%

¹⁴⁵ Información obtenida de la pagina web <http://www.gerencie.com/indicadores-de-rentabilidad-del-estado-de-resultados.html> el día 1de diciembre del 2015.

CONCLUSIONES

- Se determinaron las amenazas y oportunidades externas a las cuales se enfrenta el proyecto, obteniendo resultados positivos.
- Se realizo un estudio de mercado determinando la aceptación del proyecto, obteniendo resultado positivo.
- Se aplicaron correctamente los modelos de planeación estratégica, toma de decisión, diseño organizacional y planificación del recurso humano, generando un horizonte positivo a la organización
- Se determinaron los requerimientos legales que afectan directamente el proyecto, creando en base a estos documentos para su aplicación.
- Se determinaron todas las variables financieras y económicas que afectan el proyecto, obteniendo resultados negativos en sus indicadores de rentabilidad como lo son el VPN y la TIR las cuales arrojaron resultados no beneficiosos para el proyecto, siendo el VPN negativo y la TIR menor a la tasa del mercado demostrando así que el proyecto no es viable financieramente
- Se puede concluir que el proyecto es viable en los aspectos administrativos, técnicos, mercado y legales pero no representa viabilidad en su parte financiera siendo así un proyecto no viable, ya que la parte financiera es el pilar de un proyecto y si los resultados son contraproducentes para el proyecto es recomendable no aplicarlo.

12. BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL GONZALES EDNA, BARÓN RESTREPO DIEGO. Diseño de un plan de estrategias de marketing recomendadas al comerciante de Caicedonia Valle para generar procesos de competitividad en el municipio: Caicedonia Valle del Cauca, Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración, programa Administración de empresas.
- CHIAVENATO IDALVERTO administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones editorial Mc Graw Hill.
- DOMÍNGUEZ ZAPATA ÁLVARO análisis y diseño organizacional de la estructura funcional a la organización vacía facultad de ciencias de la administración Cali, 2008.
- GARCIA SANCHEZ ESTELA, LOURDES DE MARIA. PLANEACION ESTRATEGICA teoría y práctica. Trillas S.A. de C.V.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI y FERNÁNDEZ COLLADO, BAPTISTA LUCIO “metodología de la investigación”, McGraw Companies, 2006.
- KOTLER PHILIP y ARMSTRONG GARY fundamentos de marketing octava edición editorial pearson educación México 2008.
- LÓPEZ TRUJILLO, CORREA FRANCO y OSORIO ECHEVERRY. caracterización comercial de la panadería tradicional de la ciudad de Manizales El pan en Colombia Manizales 2009 Monografía Universidad De Manizales Facultad de Ciencias Administrativas Especialización de Mercadeo.
- RICO, R Y OTROS teorías implícitas diseño organizacional y eficacia. Revista interamericana de psicología vol. 38 N 1, 2004.
- SCHNARCH KIRBERG ALEJANDRO marketing para pymes: un enfoque para Latinoamérica editorial alfaomega.

- VARELA V. RODRIGO Innovación empresarial “arte y ciencia de la creación de empresas” Pearson Educación en Colombia Cali, Colombia. 2008.
- VARELA V. RODRIGO evaluación económica de proyectos de inversión séptima edición editorial McGraw-Hill interamericana S.A Bogotá Colombia 2010.
- Total tiendas registradas en Caicedonia Valle del Cauca Información obtenida en la oficina de cámara y comercio.

13.WEBGRAFIA

- Glosario administrativo consultado el día 3 de mayo del 2015. Disponible en la página web:
http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html
- Concepto de creación de empresas consultado el día 30 de noviembre del 2015. Disponible en la página web:
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/nota%20de%20clase%2073%20fusion%20y%20escision.pdf>
- Definición de emprendimiento consultado el día 30 de noviembre del 2015. Disponible en la página web:
<https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>
- Información general del municipio de Caicedonia Valle del Cauca consultado el día 11 de mayo de 2015. Disponible en la página web:
http://www.caicedonia-valle.gov.co/informacion_general.shtml.
- Aspectos legales que implican las empresas consultado el día 30 de abril del 2015. Disponible en la página web:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>.
- Aspectos legales en la manipulación de alimentos consultado el día 30 de abril del 2015. Disponible en la página web:
https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=96&Itemid=2139
- Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería consultado el día 20 de julio del 2015. Disponible en la página web

<http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

- Información poblacional y económica de Colombia consultado el día 23 de julio del 2015. Disponible en la página web:
www.dane.gov.co.
- Información de maquinarias en la industria panificadora consultado el día 30 de septiembre de 2015 En la página web:
<http://www.industriasvargas.com/EquiposIndustriales/Default.aspx>.
- Estado de las panificadoras en Colombia consultado el día 30 de septiembre del 2015 en la página web:
<http://chartsbin.com/view/5767>
- Definición punto de equilibrio consultado el día 08 de octubre de 2015 en la página web <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>

14. ANEXOS

Anexo 1. Tabla de antecedentes

Título	Problema	Objetivos	Metodo	Carreras/parecido	Bibliografía
PLAN DE EMPRESA (COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS CONGELADOS MR.GREEN)	¿Existe en Colombia productos vegetales congelados que sean totalmente fiables, y tan exquisitos en su presentación que provoque consumirlos?	Realizar un estudio de viabilidad para la puesta en marcha de una empresa comercializadora de vegetales congelados, en la ciudad de Medellín y el Municipio de Envigado.	Tipo de investigación: aplicativo, explorativo. Técnicas: Observación - degustación - Entrevistas.	Administración de empresas.	http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualliteca/monografias/plan_de_empresa_mr_green.pdf
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PANIFICADORA Y PASTELERA EN EL SECTOR DE MODELLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C	¿Cómo crear una empresa panificadora y pastelera en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá D.C.?	Realizar una propuesta para crear una empresa panificadora y pastelera ubicada en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá D.C.	Tipo de investigación: explorativo. Técnicas: Observación - Encuesta.	Administración de empresas.	http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3047/711.09%20G165pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
PLAN DE EMPRESA PARA UNA PRODUCTORA DE MERMELADA A BASE DE VERDURAS.	¿Cómo desarrollar un plan de negocios para lograr entrar en el mercado con un producto nuevo e innovador como la mermelada a base de verdura?	Elaborar un plan de negocios que permita la generación de valor agregado, para obtener un producto innovador y alimenticio.	Tipo de investigación: inductivo. Técnicas: Observación - Encuesta.	Administración de empresas agropecuarias.	http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5454/712.11%20284p.pdf?sequence=1
CARACTERIZACIÓN COMERCIAL DE LA PANADERÍA TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE MANIZALES	¿Qué características tiene la panadería tradicional de barrio de la ciudad de Manizales a nivel comercial que la hacen estar vigente hoy en día?	Realizar una caracterización comercial de la panadería tradicional de la ciudad de Manizales.	Tipo de investigación: descriptivo. Técnicas: Encuesta.	Administración de empresas - Especialización mercadeo.	http://ridum.umanizales.edu.co/8080/jspui/bitstream/6789/233/1/Tabla%20de%20contenido.pdf
CARNICOS LA SIERRA	¿Será factible la creación de una empresa dedicada a la comercialización de cortes de carnes principalmente en la ciudad de Bogotá?	Acumular la experiencia necesaria para iniciar un proyecto de esta magnitud, y poder ser competitivo a nivel industrial en la capital del país.	Tipo de investigación: aplicativo. Técnicas: Observación - Entrevistas.	Administración de industrias pecuarias.	http://repository.lasalle.edu.co/dspace/bitstream/10567/398/1/carnicos%20de%20la%20sierra.pdf.pdf
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS TÍPICOS VALLECAUCANOS EN LA CIUDAD DE PEREIRA (RISARALDA)	¿Será factible tanto económica como financieramente la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios típicos vallecaucanos en la ciudad de Pereira (Risaralda)?	Elaborar los estudios metodológicos, de mercados, técnico, administrativo- jurídico y financiero necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios típicos vallecaucanos en la ciudad de Pereira (Risaralda).	Tipo de investigación: descriptiva. Técnicas: Observación - Encuesta y Degustación - Entrevistas - Sondeo - Observación de equipos.	Ingeniería Industrial.	http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1750/1/65811V215.pdf

146

Anexo 2. Listado de tiendas inscritas en Cámara y Comercio

Id	Num_i	p_c	INSCRITOS_MERCANTIL.Nombr	establecimientos.Nombr	ientos.N	Dir_comercial	Telefon	CELULA	Email	Cod_ciud	vos_liqu	Fecha_matric	Fecha_renovac	Sector	Cod_cil	Nombre	
1	2	1	21892993	SIERRA DE PEREZ MARIA	TIENDA LA ORQUIDIA DE	14718	CL 11 68 13		321622462		122	1800000	20-feb-14	20-feb-14	G	4711	COMERCI
2	2	1	14957404	HERNANDEZ JAVIER DE JESUS	TIENDA LOS CHEPES	8318	BARRAGAN BAJO	310846777	310846777		122	3000000	16-mar-02	18-feb-14	G	4711	COMERCI
3	2	1	2517774	VARGAS GOMEZ RIGOBERTO	LA QUINCE - GRANERO	5221	CR 15 11 03	2161080			122	3500000	18-ene-95	13-feb-14	G	4711	COMERCI
4	2	1	4474482	TANGARIFE TABARES PEDRO	TIENDA CAICEDONIA	7769	CR 10 13 35	2162061			122	3100000	12-feb-02	13-feb-14	G	4711	COMERCI
5	2	1	29326919	GONZALEZ LUZ MERY	LA FLECHA (TIENDA)	8364	CR 10 11 03		311739567		122	3000000	20-mar-02	13-feb-14	G	4711	COMERCI
6	2	1	66961306	BURITICA CASTAÑO DORA INES	TIENDA EL NUEVO PLACER	9111	CL 12 10 57		311787890		122	3500000	13-feb-14	13-feb-14	G	4711	COMERCI
7	2	1	6206478	LONDOÑO ALARCON JESUS	MI PORVENIR (TIENDA)	8264	CR 17 17 69	2163056	311737857		122	3000000	06-mar-02	12-feb-14	G	4711	COMERCI
8	2	1	38894350	VELEZ RAMIREZ MARIA LUCELLY	TIENDA Y PANADERIA	12167	CR 10 09 02	2163332			122	3100000	17-jul-08	12-feb-14	G	4711	COMERCI
9	2	1	6209946	CRUZ MARIN ALDEMAR	EL ROSAL - TIENDA	8052	CR 12 12 64		311795029		122	1800000	10-ene-12	12-feb-14	G	4711	COMERCI
10	2	1	4530160	TEJADA MANUEL SALVADOR	TIENDA EL NUEVO TRIGAL	8024	CL 12 10 36	2163727			122	1800000	28-ene-02	11-feb-14	G	4711	COMERCI
11	2	1	741052	QUINTANA VILLADA ABEL	NUEVO HORIZONTE	8120	CR 10 05 02	2161730			122	3100000	13-feb-02	11-feb-14	G	4711	COMERCI
12	2	1	6213195	HURTADO QUINTERO JOSE	LA SEXTA - TIENDA	8932	CR 15 6 03	2160639			122	3000000	16-ene-03	11-feb-14	G	4711	COMERCI
13	2	1	28845243	OVALLE LUZ MARY	TIENDA VALEN DE LA	14695	CL 11 6 45	2163774	318604658		122	1800000	11-feb-14	11-feb-14	G	4711	COMERCI
14	2	1	25242608	GARCIA DE JIMENEZ BLANCA	TIENDA FERCHOS	13231	CR 17 14 66	2163117			122	3500000	08-feb-11	10-feb-14	G	4711	COMERCI
15	2	1	2485423	GALINDO LUIS MARIO	TIENDA LA 17	8111	CR 17 13 70	2165724			122	3100000	12-feb-02	07-feb-14	G	4711	COMERCI
16	2	1	29331470	CARO CARO MARTHA AUDELIA	MARIANA LA 11	12859	CR 11 168 21	0	313747028		122	3100000	09-mar-10	06-feb-14	G	4711	COMERCI
17	2	1	6205746	AGUDELO RODRIGUEZ JOSE	LA TIENDITA CAICEDONIA	8003	CR 15 04 22	2162668			122	3000000	23-ene-02	04-feb-14	G	4711	COMERCI
18	2	1	3526813	PINEDA MARTINEZ JORGE	LA NUEVA TROPICANA	8625	CR 07 11 03		314864582		122	3100000	20-jun-02	04-feb-14	G	4711	COMERCI
19	2	1	94253367	MARMOLEJO GRANADA	SUPERMERCADO	12376	CR 09 11 20	2161700			122	4000000	02-mar-09	04-feb-14	G	4711	COMERCI
20	2	1	94382071	VARGAS GAMBOA RICARDO	DISTRIBUIDORA LA	1761	CR 16 13 05	2160169			122	3000000	28-feb-02	03-feb-14	G	4711	COMERCI
21	2	1	10080983	GRAJALES MEDINA LUIS OVIDIO	TIENDA EL PROGRESO LAS	9370	CL 11 09 63	2165301	311506046		122	3100000	31-mar-03	31-ene-14	G	4711	COMERCI
22	2	1	9956969	SUAREZ ORTIZ FREDY ARBEY	TIENDA PRIKA	8154	CR 10 17 05		310432962		122	3000000	18-feb-02	30-ene-14	G	4711	COMERCI
23	2	1	29880295	VARGAS DE CHAVEZ ISABEL	LA TIENDITA DEL OBRERO	8016	CR 10 15 66	2160037			122	3000000	28-ene-02	22-ene-14	G	4711	COMERCI
24	2	1	6452010	CORREA OSORIO GERMAN ELIAS	TIENDA LAS BRISAS DE LA	8028	CR 11 06 71	2162434			122	3000000	29-ene-02	16-ene-14	G	4711	COMERCI
25	2	1	6212999	ZULUAGA GOMEZ ISMAEL	TIENDA NICOL'S DE LA	7282	CL 09 CR 13 ESQ.	2161704	312297830		122	3000000	09-feb-00	14-ene-14	G	4711	COMERCI
26	2	1	6454160	RAMIREZ GAVIRIA MARIO JESUS	LA SEPTIMA (TIENDA)	8066	CR 14 07 03	2165984			122	3000000	04-feb-02	13-ene-14	G	4711	COMERCI
27	2	1	7510236	CORDOBA ESPINOSA JOSE	TIENDA EL VIEJO CANEY	8228	CR 16 13 66		317679316		122	3000000	28-feb-02	13-ene-14	G	4711	COMERCI
28	2	1	6211532	GODOY VANEGAS GILDARDO	LA PAZ (TIENDA)	8166	CL 10 10 06	2160432			122	3000000	18-feb-02	08-ene-14	G	4711	COMERCI
29	2	1	6213065	GALLEGO SANCHEZ EFREN	TIENDA TRILLADORA	10523	CR 16 15 65	2164516			122	2960000	10-feb-05	09-dic-13	G	4711	COMERCI
30	2	1	111518832	BARBOSA ARISMENDY YEISON	TIENDA EL PORTAL DE	10517	CL 12 11 53	0000000	321753815		122	2960000	18-ene-12	04-dic-13	G	4711	COMERCI
31	2	1	293376802	GONZALEZ DE SAMAHY 1117	FLORIMAR DE LA 15	11473	CR 15 16 61		313704415		122	2950000	08-feb-07	08-nov-13	G	4711	COMERCI

2	1	94251243	1	BERMUDEZ PEREZ DIEGO DE	NUEVO RINCON DE ANTAÑO	8410	CL 17 18 64		311356658		122	2950000	27-mar-06	10-jul-13	G	4711	COMERC
2	1	29332436	8	MANQUILLO MONTES LUDIVIA	EL PINO DE LA OCTAVA	10602	CR 08 14 07		314662483		122	2950000	26-may-09	10-jul-13	G	4711	COMERC
2	1	14949176	2	MANRIQUE CORREA JOSE ORLEY	TIENDA EL CAFE DE CATA	13364	CL 02 12 03		315514271		122	2960000	13-ene-12	14-jun-13	G	4711	COMERC
2	1	94252691	2	DOMINGUEZ FORONDA JHON	DISTRIBUIDORA JHON BIG	14222	CL 10 11 28		310384189		122	1750000	24-mar-10	24-may-13	G	4711	COMERC
2	1	94254264	1	MENESES RODRIGUEZ RUBIEL	PANADERIA EL SURCO	9412	CR 10 3 02	2164085			122	2950000	07-abr-03	17-may-13	G	4711	COMERC
2	1	114415213	9	HURTADO GALLEGOS MONICA	PUNTO VERDE CAICEDONIA	13033	CR 16 11 18 LC 2		314366450		122	5000000	16-abr-13	16-abr-13	G	4711	COMERC
2	1	18460968	2	FORONDA DOMINGUEZ	TIENDA EL PAISA FORONDA	13416	CL 10 11 04		314823794		122	2960000	28-jun-11	08-abr-13	G	4711	COMERC
2	1	24674609	4	TORO GUTIERREZ GLORIA INES	MISCELANEA BOLIVARIANA	11274	CR 11 05 02	2161146			122	2950000	31-mar-11	05-abr-13	G	4711	COMERC
2	1	3418749	4	MOLINA SOTO JESUS MARIA	SUPERTIENDAS EL ESTADIO	8147	CR 16 17 66		311742895		122	2960000	16-feb-02	03-abr-13	G	4711	COMERC
2	1	25080948	1	ALZATE GONZALEZ LUZ DARY	VENTANILLA	8366	CL 08 08 06		320629829		122	2950000	17-jul-12	03-abr-13	G	4711	COMERC
2	1	6510714	0	AGUDELO SANCHEZ IVAN	LA FORTUNA LAS AMERICAS	8258	CL 11 12 06		311506012		122	2950000	05-mar-02	27-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	31275295	9	FLOREZ QUICENO MARIA	ATICO (TIENDA)	8145	CR 18 14 20	2160882			122	1750000	16-feb-02	27-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	29331165	2	URBANO MUÑOZ OMAIRA	LA MEJOR ESQUINA	8276	VEREDA SAMARIA		311726118		122	1750000	08-mar-02	27-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	66962868	3	CARVAJAL BERMUDEZ LINA	TIENDA JHONMA	10564	CL 17 19 12		314774989		122	2980000	10-mar-05	27-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	94253872	3	MOTTA RUIZ OCTAVIO	LA NUEVA ESQUINA DE	12773	CR 18 15 02	2160108	311732491		122	2950000	12-ene-10	27-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	41942887	7	RODRIGUEZ RODRIGUEZ NANCY	LA BUENA AMISTAD	8642	CL 05 10 58	2165927	311644695		122	1750000	27-jun-02	26-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	66964605	2	GUTIERREZ SEPULVEDA DIANA	VENTANILLA W.S.	6130	CR 16 11 13	2161090			122	2970000	03-feb-06	26-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	24527848	9	RESTREPO BLANCA IDALBA	MICHEL (TIENDA)	8018	CL 12 07 60		314807649		122	2950000	23-feb-07	26-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	94250395	8	GARCES PINEDA OSCAR	LA PISTA - TIENDA	3581	CR 11 09 02	2160430	311315951		122	2980000	03-ago-89	22-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	94252427	4	MEJIA VELEZ RODRIGO	FONDA Y BILLARES	8322	SAMARIA		311379903		122	1750000	16-mar-02	22-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	29327214	1	VARGAS SUAREZ AYDEE MARIA	ANDINA (TIENDA)	8338	CL 17 14 13	2161015			122	2970000	18-mar-02	22-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	29817594	6	AGUDELO GOMEZ MARICEL	LA TIENDA DE SANTI	10644	CR 16 02 05	2165416	314888780		122	2950000	03-jul-12	22-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	94254441	7	SALAZAR EIVER ALEXIS	MINIMERCADO POPULAR	8164	CL 16 15 08		314847926		122	2970000	18-feb-02	21-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	16346118	4	OSORIO BERMUDEZ GUILLERMO	EL TIO - TIENDA	8087	CR 09 CL 10 ESQ		312255417		122	2950000	15-mar-11	21-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	6214955	1	CASTELLANOS BUITRAGO SAUL	LA INFANTIL (PANADERIA)	7991	CL 06 10 34		311770961		122	2970000	06-abr-02	20-mar-13	G	4711	COMERC
4	2	890107487	3	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS	SUPERTIENDA 575	7894	CL 12 15 19	2164774			122	1,061E+09	09-may-96	20-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	94529043	0	QUINTERO CASTRO JHON MARIO	DEPOSITO DE GRANOS	12045	CR 14 05 70		311714062		122	2970000	07-abr-08	20-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	6209462	0	SAENZ CASAS ALONSO	LA PUERTA DEL VALLE	8035	CR 03 04 03		311354027		122	2970000	29-ene-02	19-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	70416413	1	MONTOYA SANTANA SILVIO DE	LA ANTIOQUEÑITA DE LA 15	10987	CL 15 CR 15 ESQ		312766468		122	2970000	23-ene-06	19-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	94250082	8	RIVAS SABOGAL JAIME DUVIER	TIENDA KOKOS	10065	CL 10 13 52		311351381		122	2980000	29-mar-04	15-mar-13	G	4711	COMERC
2	1	3015961	1	ROMERO ROJAS GABRIEL	MINIMERCADO LA ISABELA	9994	IMZ E CASA 3 B/		313658531		122	2980000	09-mar-04	14-mar-13	G	4711	COMERC

2	1	42022103	8	SANTAMARIA GARZON OLIVA DE	LA BONITA TIENDA OLI	13743	CR 16 09 70		321761909		122	1750000	28-mar-12	28-feb-13	G	4711	COMER
2	1	94250561	4	QUINTERO GONZALEZ RUBEN	SUPERTIENDAS LA OCTAVA	4314	CL 08 08 40	2163474	314614398		122	2980000	14-feb-05	14-feb-13	G	4711	COMER
2	1	66888124	6	ARDILA MALLANA BEATRIZ	RAPITIENDA SIBONEY	5486	CL 02 14A 39	2161255			122	2950000	26-sep-02	11-feb-13	G	4711	COMER
2	1	66961830	1	GUERRERO RODAS MARTHA	DISTRIHUEVOS S Y M	14021	CR 15 11 40	2162096			122	2900000	11-feb-13	11-feb-13	G	4711	COMER
2	1	2669455	7	GIRALDO CORTES JOSE DE JESUS	TIENDA JUNIN	8062	CL 12 7A 04	2166225			122	2900000	04-feb-02	07-feb-13	G	4711	COMER
2	1	94191789	2	CAMELO MAYOR HOOVER LILEY	FAMA Y TIENDA MI LUCHA	9299	CR 14 14 02		310824313		122	2900000	06-ene-10	31-ene-13	G	4711	COMER
2	1	66888014	4	RIVERA ECHEVERRY ALBA NILSA	NUEVO JARDIN - TIENDA	8946	CR 17 10 03	2165564	312292291		122	2900000	11-ene-11	29-ene-13	G	4711	COMER
2	1	29328503	8	VILLEGAS MORENO CONSUELO	TIENDA ALASKA DEL	13601	CR 10 15 02	2160503			122	2900000	17-ene-12	21-ene-13	G	4711	COMER
2	1	6212619	0	TORO RIVERA NOLBERTO	TIENDA LAS PARTIDAS	8122	B/LLERAS LAS		313615782		122	2900000	13-feb-02	08-ene-13	G	4711	COMER
2	1	4432462	8	HOYOS DUQUE LUIS CARLOS	CANTALICIO (TIENDA)	8747	CR 17 16 04	2161601			122	1750000	17-sep-02	31-dic-12	G	4711	COMER
2	1	2636811	4	BETANCOURT LONDONO PEDRO	LA GRAN TIENDA DEL	12815	CL 6 CR 13 ESQ.	310820526			122	2000000	08-feb-10	09-mar-11	G	4711	COMER
2	1	66962772	5	RAMIREZ AGUDELO ELSA	DISTRIBUIDORA DE	13232	CL 9 11 15	313768545			122	1500000	10-feb-11	10-feb-11	G	4711	COMER
2	1	29331019	5	ALZATE MASSO MARTHA	MISCELANEA MARVI	10007	LA CAMELIA 2a.	314620811			122	1600000	15-mar-04	31-dic-10	G	4711	COMER
2	1	20543570	1	HERNANDEZ JARAMILLO	PARE Y COMA DONDE	10604	CR 14 5 05	312794006			122	1600000	29-mar-05	14-may-10	G	4711	COMER
2	1	29331696	1	ARANGO MARTA CECILIA	TIENDA EL MINUTO DE	12381	VDA LA CAMELIA	314787679			122	1600000	03-mar-09	26-mar-10	G	4711	COMER
2	1	111330501	1	RIÑO PAREDES LUISA	GRANOS LUISA FERNANDA	12267	CL 2 9 51	2161756			122	1800000	24-oct-08	24-oct-08	G	4711	COMER
2	1	18386571	9	MANCO PEÑA GONZALO	TIENDA MOISO CAICEDONIA	12093	CL 11 6 05	312267356			122	1800000	30-abr-08	30-abr-08	G	4711	COMER
2	1	66962662	3	RAMOS JABLEIDY	TIENDA TAVO LA 14	12091	CR 14 14 29	314722058			122	1350000	29-abr-08	29-abr-08	G	4711	COMER
2	1	7563059	5	CORREA FRANCO OSCAR	GRANERO LA DESPENSA Y	6533	CALLE 13 No. 15-38	2164887			122	2000000	25-ene-05	27-mar-08	G	4711	COMER
2	1	29882430	3	RAMIREZ GUTIERREZ EDILIA	CAMIJOANA	11187	CR 17 16 70	22161920			122	2500000	20-abr-06	30-mar-07	G	4711	COMER
2	1	66888869	4	AGUDELO ARIAS LUZ MARIELLY	LA NUEVA PUERTA DEL SOL -	9391	CARRERA 10 No. 9-	2162408			122	1225000	02-abr-03	31-dic-06	G	4711	COMER
2	1	94250157	1	OSORIO OSORIO GERMAN	MEDIA LUNA LA GRAN VIA	9594	CARRERA 14 No. 5-	310822904			122	1225000	08-abr-05	24-may-06	G	4711	COMER
2	1	94462736	6	LOAIZA QUINTERO DAMIR	BILLARES CARARE	10105	VEREDA	315417072			122	1200000	06-abr-04	10-ene-06	G	4711	COMER
2	1	29330412	2	LOPEZ AGUDELO ALBA NORA	TIENDA SU GRANERITO	9905	CALLE 15 No. 15-25	2165797			122	1145000	02-feb-04	20-dic-05	G	4711	COMER
2	1	94251185	2	JARAMILLO LUIS ALFONSO	EL PROGRESO DE LA 11 -	10088	CARRERA 11 No. 16-	2165466			122	1145000	31-mar-04	14-oct-05	G	4711	COMER
2	1	94463416	9	RUIZ VALENCIA ALEXANDER	TIENDA Y BILLARES LA 12	10568	CR 12 13 02	2160541			122	1145000	11-mar-05	11-mar-05	G	4711	COMER
2	1	10109623	5	SALAZAR ARBOLEDA DIDIER	VENTANILLA EL LIMONAR	10174	CARRERA 8A. No.	2161535			122	716000	06-may-04	06-may-04	G	4711	COMER
2	1	7531056	6	ROJAS GARCIA FRESNEY	RODRIGO ROJAS	9701	CARRERA 14 No. 14-	7497498			122	664000	23-jul-03	23-jul-03	G	4711	COMER
2	1	6212046	0	ARBOLEDA GONZALEZ JUAN DE	LA FORTUNA DE LA 10	8729	CARRERA 10 No. 14-	2163575			122	618000	06-sep-02	06-sep-02	G	4711	COMER
4	2	890107487	3	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS	MEDICA (DROGUERIA Y	3138	CALLE 12 No. 15-19	0000000			122	11000000	09-may-96	02-abr-01	G	4711	COMER
4	2	890107487	3	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS	FAMA Y PESQUERIA PICO	7667	CALLE 12 No. 15-19	0000000			122	9500000	09-may-96	26-mar-01	G	4711	COMER

Anexo 5. Carta de solicitud bibliográfica de trabajo de grado

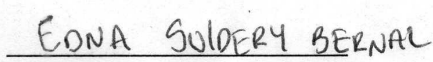
Caicedonia Valle del Cauca, 20 de octubre de 2015

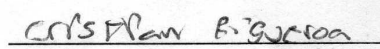
La presente es para solicitar el trabajo de grado "Diseño de un plan de estrategias de marketing recomendadas al comerciante de Caicedonia Valle para generar procesos de competitividad en el municipio." Realizado por la Sra. Edna Suldery Bernal González y el Sr. Diego Barón Restrepo para utilizarlos como referencia bibliográfica en la realización de trabajo de grado "Estudio de factibilidad para la creación de la panificadora La Centinela del Valle en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca" realizado por los estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Valle sede Caicedonia Diego Fernando Saiz Gómez y Cristian Andrés Figueroa Alipio

Atentamente:

recibido:


Diego Fernando Saiz


Edna Suldery Bernal


Cristian Andrés Figueroa

147

¹⁴⁷ Fuente propia

Anexo 6. Formato carta del proyecto.

Caicedonia, 10 de Noviembre de 2015.

Docente:

Cardenio Bedolla.

Coordinador del Programa de Administrador de Empresas

Universidad del Valle

Sede Caicedonia

Respetado docente.

Me dirijo a usted con el propósito de dejar constancia y entregar el proyecto de grado, **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.** En la modalidad de **creación de empresas**, realizado por los estudiantes, **DIEGO FERNANDO SAIZ GÓMEZ** código: **201150723** y **CRISTIAN ANDRÉS FIGUEROA ALPIO** código: **201150815**, estudiantes del Programa de Administración de Empresas, que cumplen con la normatividad solicitada, ya revisado y aprobado para la presentación y su posterior evolución.

No siendo otro el motivo me suscribo de usted, agradeciéndole su atención.

Ramiro quintero González

Asesor de trabajo de grado

Profesor Universidad del Valle