

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE BOCADILLOS DE GUAYABA EN LA
CIUDAD DE PASTO**

**YOHANA JURADO ORTEGA
MARIA VANESA BENAVIDES
ANGELA PORTILLA MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO XIII
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE BOCADILLOS DE GUAYABA EN LA
CIUDAD DE PASTO**

**YOHANA JURADO ORTEGA
MARIA VANESA BENAVIDES
ANGELA PORTILLA MAYA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialistas en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
LUIS ALBERTO SARASTY**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO XIII
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 del Acuerdo 324 de 11 de octubre de 1966 del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme fortaleza y sabiduría en este proceso, a mi familia por su apoyo y amor incondicional. A mis compañeras de tesis por la dedicación y la paciencia en ese último paso y a mis amigas que estuvieron a mi lado durante toda esta aventura. Mil gracias y que Dios los bendiga siempre.

MARÍA VANESSA BENAVIDES NÚÑEZ

Hoy quiero dar gracias a Dios, el dueño de mi vida por guiar cada uno de los pasos que doy en mi vida tanto personal como profesional. A mis padres por su apoyo incondicional, por su esfuerzo incansable por sacar adelante a su familia y por todo el amor que me brindan. A mis compañeras de tesis por cada uno de sus aportes, dedicación y esfuerzo por sacar adelante este proyecto. A mis compañeros de especialización por todo su cariño y por hacer esta experiencia única e inolvidable.

YOHANA JURADO ORTEGA

Le agradezco a Dios por haberme guiado en esta etapa tan importante, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad. Nada en mi vida es posible sin tu misericordiosa bendición siempre tendré presente que tu mano derecha me sostiene. Le doy gracias a mis padres, Patricia y Luis, por ser más que mis padres; mis amigos, por los valores que me han inculcado por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación detrás de este logro esta su apoyo incondicional, confianza y amor que se ve reflejado en su aliento para ser cada día mejor. Los amo A mi hermano mi eterno amor, gracias por su cariño. A mis compañeras de tesis Joha y Vane porque en el desarrollo de este trabajo demostraron ser una guerreras, el tiempo que pasamos juntas me hizo valorar aún más su amistad. A todos mis compañeros y amigos que formaron parte de esta aventura, siempre se quedaran en mis recuerdos.

ANGELA PATRICIA PORTILLA MAYA

CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO	20
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
3. OBJETIVOS	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
4. JUSTIFICACION	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEORICO	25
5.1.2. La Guayaba.	27
5.1.2.1 Composición Química.	28
5.1.2.2. Cultivos y usos.	28
5.1.2.3 .La guayaba en Colombia.	28
5.1.3.1.Historia de la concentración de fábricas de bocadillo	29
5.1.3.2 Actores sobre el mercado	31
5.2 MARCO CONCEPTUAL	32
5.3 MARCO CONTEXTUAL	34
6. METODOLOGÍA	38
6.1 TIPO DE ESTUDIO	38
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
6.2.1 Diseño de la Investigación	38
6.2.1.1 Población.	38
6.2.1.2 Marco muestral.	38
6.2.1.3 Tamaño de la Muestra.	39
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39

6.3.1. Fuentes Primarias.....	39
6.3.2. Fuentes Secundarias.....	40
6.4 TRATAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	40
7. ESTUDIO DE MERCADO.....	41
7.1 ANALISIS.....	41
7.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	41
7.2.1 Sector frutícola en Colombia.....	41
7.2.2 Producción nacional de guayaba.....	41
7.2.3 Producción de guayaba en Nariño 2011.....	43
7.2.4 Producción nacional de bocadillos de guayaba.....	44
7.3 ANALISIS DE MERCADOS.....	44
7.3.1 Segmento de Mercado.....	44
7.4.2 Análisis encuesta intermediarios.....	52
7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	59
7.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	60
7.6.1 Estrategia de distribución.....	60
7.6.2 Estrategias de precio.....	65
7.6.3 Estrategias de promoción.....	65
7.6.5 Estrategias de comunicación.....	66
7.6.6 Estrategias de servicio.....	69
8. ESTUDIO TECNICO.....	71
8.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO.....	71
8.1.1 Ficha técnica del producto. La.....	71
8.1.2. Requerimientos de conversión de los Productos.....	72
8.2 DESCRIPCION DEL PROCESO.....	73
8.2.1 Materia Prima. oriente.....	73
8.2.2 Recepción de la materia prima.....	73
8.2.3 Selección.....	74
8.2.4 Enjuague.....	74
8.2.5 Escaldado.....	74

8.2.6 Enfriamiento.....	75
8.2.7 Despulpado.....	75
8.2.8 Pesaje.....	75
8.2.8 Concentración.....	75
8.2.9 Moldeo y Enfriamiento.....	76
8.2.10 Desmolde.....	76
8.2.11 Corte.....	76
8.2.12 Empaque.....	76
8.2.13 Almacenamiento.....	76
8.3 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO....	79
8.4 MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	80
8.5 CONTROL DE CALIDAD.....	82
8.6 EMPACADO DEL PRODUCTO.....	83
8.7 PERSONAL OPERATIVO.....	84
8.8 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	85
8.9 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	86
8.9.1 Localización.....	86
8.9.2 Macro localización.....	87
8.9.3. Micro localización.....	87
8.9.4 Maquinaria y Equipos.....	90
8.9.5 Herramientas y Materiales.....	90
8.9.6 Elementos de Higiene y Seguridad Industrial.....	90
8.9.7 Espacio a Ocupar.....	90
8.9.8 Distribución General de la Planta Procesadora de bocadoillos de guayaba...	91
8.9.9 Higiene.....	94
8.9.10Seguridad.....	94
8.9.11 Programa de seguridad industrial de la empresa.....	96
8.10 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	97
9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	104
9.2 VISIÓN.....	104

9.3 VALORES CORPORATIVOS	104
9.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	104
9.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	105
9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
9.7 ASPECTOS LEGALES	106
9.8 MANUAL DE FUNCIONES	116
10. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	128
10.2 INVERSIÓN DIFERIDA.....	129
10.3 MATERIA PRIMA.....	130
10.4 MANO DE OBRA.....	131
10.5 CAPITAL DE TRABAJO.....	131
10.6 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	132
10.10 ESTUDIO FINANCIERO	140
10.10.1. Flujo Neto de Inversiones con Financiamiento de Fondo Emprender....	140
10.10.2. Flujo Neto de Operación	140
10.10.3. Valor Presente Neto sin Financiación	143
10.10.4. Tasa Interna de Retorno (TIR) sin financiación.....	143
CONCLUSIONES	145
BIBLIOGRAFIA.....	147
NETGRAFIA	148
ANEXOS.....	149

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Segmento de mercado	45
Cuadro 2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	59
Cuadro 3. Resumen de las inversiones	128
Cuadro 4. Inversiones fijas	129
Cuadro 5. INVERSIÓN DIFERIDA.....	130
Cuadro 6. MATERIA PRIMA.....	130
Cuadro 7. MANO DE OBRA	131
Cuadro 8. CAPITAL DE TRABAJO.....	131
Cuadro 9. PUNTO DE EQUILIBRIO	132
Cuadro 10. Programación de costos operacionales	136
Cuadro 11. Criterios de decisión financiera	143

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 . Distribución de rutas por comunas.....	61
Tabla 2 . Características Técnicas Remolque.....	63
Tabla 3 Características Técnicas Moto.....	64
Tabla 4. Gastos de distribución.....	64
Tabla 5 . Costos de Distribución	64
Tabla 6.. Gastos de Promoción.....	66
Tabla 7 . Gastos de Comunicación	68
Tabla 8. Gastos de Publicidad Exterior	68
Tabla 9 . Gastos de P.O.P / Merchandising.....	69
Tabla 10. Costos Capacitación Personal	70
Tabla 11 . Ficha Técnica de los Productos	71
Tabla 12. Requerimiento de formulación para bocadillo de guayaba	72
Tabla 12 . Ficha para recepción de materia prima.....	74
Tabla 13 . Maquinaria y equipos	81
Tabla 14. Valor unitario de materia prima e insumos.....	82
Tabla 15 . Descripción del personal de operaciones	85
Tabla 16 . Nómina.....	85
Tabla 17 . Consumo de unidades	86
Tabla 18. Capacidad productiva de la planta	86
Tabla 19. Macro localización.....	88
Tabla 20 . MICRO LOCALIZACIÓN.....	89
Tabla 21 . Plan de producción	97
Tabla 22 . Rendimiento de la fruta	98
Tabla 23 . Proyección de cantidad de fruta a comprar.....	98
Tabla 24. Producción de la empresa 2013 - 2017 en unidades de 50 g.....	98
Tabla 25. Producción de la empresa 2013 - 2016 en Kg.....	98
Tabla 26 . Programación de la producción de la empresa en unidades	99

Tabla 27 . Programación de la producción de la empresa en Bomboneras de 50 unidades	99
Tabla 28 . Precios y requerimientos semanales y mensuales de materia prima .	100
Tabla 29. Otros gastos de fabricación	101
Tabla 30 . Costos generales mensuales y anuales.....	102
Tabla 31 . Gastos de administración.....	102
Tabla 32 . Equipos de oficina, muebles y enseres.....	103
Tabla 33. Descripción y Costo Registro Sanitario INVIMA	113
Tabla 34. NÓMINA DE EMPLEADOS MENSUAL GUAYABAL SAS.....	126
Tabla 35. ANALISIS DOFA.....	126
Tabla 33. Presupuesto de ingresos	134
Tabla 34 . Presupuesto de gastos de administración	134
Tabla 35. Presupuesto de Gastos de Administración (1).....	135
Tabla 36. Presupuesto de gastos de ventas	135
Tabla 37. Estado de resultados	137
Tabla 38 . Balance general	138
Tabla 39. Flujo Neto de caja	141

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. . Estrato Social	45
Grafica 2. ¿Consume Bocadillos de Guayaba?	46
Grafica 3. . ¿Incluye bocadillo de guayaba en su canasta familiar?	46
Grafica 4. Marca de bocadillo de guayaba.....	47
Grafica 5. Lugar de compra	48
Grafica 6. Frecuencia de consumo de bocadillos de guayaba.....	48
Grafica 7. Volumen de Compra Mensual	49
Grafica 8. Inversión mensual en compras de bocadillo de guayaba	50
Grafica 9. ¿En que presentación le gustaría comprar bocadillo de guayaba?	50
Grafica 10. . ¿Estaría dispuesto a comprar bocadillos de guayaba en otra marca?	51
Grafica 11. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un bocadillo de guayaba de 5x3cm?	52
Grafico 12. Estrato Social	52
Grafico 13. ¿Distribuye Bocadillo de Guayaba?	53
Grafico 14. . ¿Que marca de bocadillos de guayaba distribuye?.....	54
Grafica 15. Distribuidores de bocadillo de guayaba.....	55
Grafica 16. Frecuencia de Compra	55
Grafica 17. Volumen de Compra Mensual	56
Grafica 18. Inversión de compra mensual	57
Grafica 19 Presentación bocadillo de guayaba.....	57
Grafica 20. ¿Estaría dispuesto a adquirir estos productos en una marca diferente?	58
Gráfico 21 : Canal de Distribución	61
Gráfico 22 . Mapa Comunas de Pasto	62
Gráfico 23 . Moto con remolque de carga.....	63

Gráfico 24 . Camiseta y Lapiceros70

Grafico 25. Presentación del producto en Bombonera de 50 unidades73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 . Ficha para almacenamiento y despacho de producto terminado.....	77
Figura 2 . Diagrama de flujo para la elaboración de bocadillo de guayaba.....	78
Figura 3 . Plano de áreas de la empresa GUAYABAL SAS.....	91
Figura 4. Punto de equilibrio	133

RESUMEN

En Colombia desde hace más de un siglo se desarrolló la industria artesanal de bocadillo de guayaba, la cual en principio abastecía mercados locales, pero paulatinamente fue dándose a conocer nacionalmente hasta lograr que el producto se haya posicionado como un alimento tradicional en la dieta colombiana. En Colombia, la guayaba sustenta una importante agroindustria rural con más de 130 fábricas de Bocadillo, cuya producción anual se valora en más de US\$24 millones. A pesar de su importancia socioeconómica, el cultivo y la agroindustria de la guayaba presentan aun un marcado retraso tecnológico que afecta su competitividad en los mercados y se refleja en bajos rendimientos del cultivo, altos costos de producción, deficiencias de calidad y en la inestabilidad de la oferta y los precios de la fruta y sus productos procesados. Es por esta razón que surge la necesidad de aprovechar la producción de guayaba en el departamento de Nariño y específicamente en la costa donde hay mayor concentración de esta fruta, para plantear un plan de negocios que identifique la viabilidad y factibilidad para implementar una empresa productora y distribuidora de bocadillos de guayaba, mediante la implementación de tecnología y de talento humano idóneo para desarrollar todas las actividades que su elaboración conlleve y de esta forma aprovechar la oportunidad que hay en el mercado Pastuso, puesto que no existe una empresa que se especialice en la producción de Bocadillos de Guayaba y la competencia no alcanza a abastecer todo el mercado.

Así, el plan de negocios propuesto cuenta con un estudio metodológico de tipo inductivo, por cuanto su definición apunta a la forma de razonamiento por medio del cual se pasa de un conocimiento particular a un conocimiento general. El proceso de investigación se realizó a través de un muestreo probabilístico, de modo que se seleccionó a los individuos objeto de estudio en forma aleatoria. En este sentido, se elaboraron dos formatos de encuestas, dirigidas al consumidor final (386) que son los habitantes de Pasto de todos los estratos sociales, puesto que el bocadillo es un producto de consumo masivo y las tiendas de barrio (326) que son los intermediarios, encargados de hacer llegar el producto al consumidor final.

La investigación, arroja resultados favorables para la implementación de la fábrica de bocadillos de guayaba, pues según la encuesta al consumidor, más del 90% de la población consume este producto y en su gran mayoría lo incluyen en los productos de la canasta familiar, comprando en promedio de 21 a 30 bocadillos mensuales y dispuestos a probar otra marca. Actualmente, en el mercado pastuso, existe diversidad de marcas de este producto, siendo "El Maná", la empresa nariñense de mayor recordación. Por otra parte, el resultado de la investigación a los intermediarios, también muestra buenos resultados, debido a que el 100% distribuyen este producto en sus negocios, confirman que la marca de bocadillo de mayor rotación es la anteriormente mencionada y están dispuestos a adquirir el

producto en una marca diferente. Con esta investigación se logró conseguir información con respecto a frecuencia, cantidad de compra, tanto del consumidor final como de los intermediarios, para determinar el comportamiento de este producto en el mercado.

Una vez realizada la investigación, se procedió a realizar el estudio de mercado que comprende el análisis de las variables de mercadeo, el estudio técnico, en el cual se establece el proceso de producción del bocadillo de guayaba, fichas y requerimientos técnicos y finalmente el estudio financiero en el cual se determina la viabilidad y factibilidad del plan de negocios propuesto.

ABSTRACT

In Colombia for more than one century there developed the handmade industry of guava sandwich, which at first was supplying local markets, but gradually becoming known nationally until the product has positioned itself as a traditional food in the Colombian diet, the guava sustains an important rural agricultural business with more than 130 factories of snacks, which annual production is valued in more of US\$24 million. Despite its socioeconomic importance, the cultivation and the agribusiness of the guava present a pronounced technological delay that affects its competitiveness on the markets and its reflected in low yields of the cultivation, high costs of production, low quality and in the instability of supply, the prices of the fruit and its processed products.

For this reasons that there is a need to leverage the use of the guava production of the Nariño department and specially on the coast where there is grater concentration of this fruit.

To propose a business plan that identifies the viability and feasibility to implement a production and distribution company of guava snacks through the implementation of technology and human talent suitable to develop all the activities involving processing and the opportunity there is on the Pastuso market, since there is a company that specializes in the production of snacks of guava and competition fails to supply the entire market.

Thus, the proposed business plan has a methodological study of inductive type, because their definition points to the form of reasoning by which a particular knowledge is passed to a general knowledge. The research process was carried out through a probabilistic sampling, so that study randomly selected individuals. In this sense, developed two formats of polls, aimed at the end consumer (386) which are the inhabitants of grass of all social strata, since the snack is a mass consumption product and local shops (326) which are the intermediaries, responsible for getting the product to the final consumer.

Research, casts favorable results for the implementation of the guava snacks factory, according to a consumers survey , more than 90% of the population consume this product and mostly they include it in the family basket products, buying on average of 21 to 30 snacks per month and willing to try another brand. Currently, pastuso market, there is a diversity of brands of this product, being "Mana", the Nariño company with greater Memorial.

On the other hand, the result of the investigation to intermediaries, also shows good results, since 100% distributors this product in their business, confirm that higher turnover snack brand is mentioned above are willing to purchase the product in a different brand. This research is managed to get information regarding:

frequency, amount of purchase, both consumers and intermediaries, to determine the behavior of this product on the market.

Once carried out the research, there was a study of market that includes the analysis of the variables of marketing, technical study, which sets the production process of the guava snack, and technical requirements and finally the financial study which determines the viability and feasibility of the proposed business plan.

1. TITULO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
Y DISTRIBUIDORA DE BOCADILLOS DE GUAYABA**

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia desde hace más de un siglo se desarrolló la industria artesanal de bocadillo de guayaba, la cual en principio abastecía mercados locales, pero que paulatinamente y especialmente con el desarrollo de las vías de comunicación con las grandes ciudades fue dándose a conocer nacionalmente hasta lograr que el producto se haya posicionado como un alimento tradicional en la dieta colombiana.

La producción de guayaba se concentra en los departamentos de Santander y Boyacá (60% del área del país), Tolima (10%), Cundinamarca (9%), Huila, Antioquia, Cauca, Nariño y Atlántico, principalmente. Su explotación se realiza en sistemas silvopastoriles, mediante el trabajo de pequeños productores que aportan más del 80% de la mano de obra familiar, en donde la mujer juega un papel destacado. La mano de obra ocupada en la recolección y empaque de la guayaba se estima en 1'140.000 jornales /año. Existen más de 9.000 familias que en diferentes regiones manejan más de 15.000 hectáreas y generan una producción valorada entre US\$14 y US\$20 millones al año.

En Colombia esta fruta sustenta una importante agroindustria rural con más de 130 fábricas de Bocadillo, cuya producción anual se valora en más de US\$24 millones. A pesar de su importancia socioeconómica, el cultivo y la agroindustria de la guayaba presentan aun un marcado retraso tecnológico que afecta su competitividad en los mercados y se refleja en bajos rendimientos del cultivo, altos costos de producción, deficiencias de calidad y en la inestabilidad de la oferta y los precios de la fruta y sus productos procesados. De igual forma, el sentido organizacional tanto de productores, procesadores y comercializadores es casi nulo, generando competencias desleales, mercados atomizados e inestables, pues no se han logrado unificar criterios y condiciones de trabajo con visión empresarial y de economías de escala.

Es por esta razón que surge la necesidad de aprovechar la producción de guayaba en Nariño, más específicamente en la costa donde hay mayor concentración de producción de esta fruta, para dar inicio al procesamiento de bocadillo, mediante la implementación de tecnología y de talento humano capacitado para desarrollar todas las actividades que la elaboración conlleve y aprovechando que en el mercado de Pasto no existe una empresa que se especialice en la producción de bocadillos de guayaba.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible el plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de bocadillos de guayaba?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores claves para el análisis del mercado?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos para la creación una empresa procesadora y comercializadora de bocadillos de guayaba en la ciudad de Pasto?
- ¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada a las necesidades de la una empresa procesadora y comercializadora de bocadillos de guayaba en la ciudad de Pasto?
- ¿Cómo identificar la viabilidad financiera para la creación de la una empresa procesadora y comercializadora de bocadillos de guayaba?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para el montaje de una empresa procesadora y comercializadora de bocadillos de guayaba en la ciudad de Pasto

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar el estudio de mercado que permita identificar la demanda potencial para la una empresa productora y distribuidora de bocadillos de guayaba y desarrollar marketing mix.
- Establecer los requerimientos técnicos para el montaje de una empresa productora y distribuidora de bocadillos de guayaba en la ciudad de Pasto.
- Diseñar la estructura organizacional para el montaje de la empresa productora y distribuidora de bocadillos de guayaba en la ciudad de Pasto.
- Determinar la factibilidad económica y financiera para el montaje de la empresa productora y distribuidora de bocadillos de guayaba en la ciudad de Pasto.

4. JUSTIFICACION

En momentos en que el consumo de dulces en Colombia sigue en crecimiento, es fundamental que empresas creativas como la propuesta en esta investigación sirvan de modelo técnico- administrativo para fomentar la evolución y mejora continua de la actividad.

En este contexto, el propósito de esta investigación es determinar la viabilidad y factibilidad de crear una empresa procesadora y comercializadora de bocadillos de guayaba, a partir del análisis de diferentes variables de orden financiero, técnico y administrativo, desde el punto de vista de mercadeo de manera que se logre implementar dicha empresa, a través de estrategias innovadoras y que respondan a las necesidades verdaderas de los clientes en la región. A partir de la identificación y análisis de aquellos problemas que empresas similares pudieran tener en el momento, así como haciendo benchmarking a empresas líderes en el país por sus modelos de distribución, se logrará marcar un valor agregado que genere liderazgo y diferenciación en el mercado, consolidándose como una empresa altamente competitiva.

Se responderá a través de este plan de negocios, de manera eficiente y oportuna las necesidades de los clientes y las tiendas, planteando estrategias que siempre vayan de la mano con los mismos y apoyen el crecimiento de estos pequeños negocios.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1. Plan de Negocios¹. Es una guía para el emprendedor o empresario, se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.

De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; una plataforma de análisis y pruebas, en la que pueden quedar archivados muchos proyectos que no necesariamente sean pobres, sino que quizás necesiten más tiempo y dedicación para conseguir el éxito esperado.

Dado que señala los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa.

La elaboración de planes supone uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial. El hecho de contar con una guía es una especie de seguro ante los inconvenientes que surgen durante el trabajo cotidiano, ya que ofrece posibles soluciones y alternativas.

En síntesis, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización.

De los capítulos anteriormente descritos se desprenden los temas como: canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

¹ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Prentice Hall 2002. pág. 160-239

El plan de negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, financista, todo proveedor, todo comprador etc., desea resolver.

¿Qué es y en que consiste el negocio?

¿Quién dirigirá el negocio?

¿Cuáles son las causas y razones de éxito?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

El plan de negocio debe realizarse con un enfoque de espiral, pues como todos los componentes están interrelacionados es necesario cada vez que una decisión se tome en alguna parte del plan, mirar si ello obliga a ajustar otra u otras partes aunque estas ya estén elaboradas.

Todo Plan de negocios consta de las siguientes componentes:

- **Análisis de mercado:** Tiene como objetivo central, determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: La existencia real de clientes con pedidos para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demanda en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la valides del mecanismo de mercado y venta previstos la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas y etc. Este análisis de mercado incluye, claro está en análisis del entorno y comercial, en el cual se va a mover el nuevo negocio.
- **Análisis Técnico:** Tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos productores de materias primas equipos tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materia prima e insumos y servicio distribución de planta de equipos requerimientos de capacidad de recursos humanos, etc. En resumen debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.
- **Análisis organizacional:** tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que el negocio exige las estructuras y los estilos de dirección los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y claro está la posibilidad de contar con todos estos elementos.

- **Análisis legal y social:** tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe para que el negocio establezca y opere temas como permisos reglamentaciones leyes, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad para cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.
- **Análisis económico:** tiene como objetivo central determinar las características económicos del proyecto; para ello hay una necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad los puntos de equilibrio contable, y económico y determinar la posibilidad que al vender el producto al precio establecido el negocio deje un excedente adecuado.
- **Análisis financiero:** tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, la fuente y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.
- **Evaluación integral del proyecto** tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad del proyecto, el efecto, mediante el análisis de sensibilidad, que cambios en las distintas variables del proyecto puedan tener en esa evaluación.²

5.1.2. La Guayaba³. Las guayabas son un género de unas cien especies de árboles tropicales y árboles pequeños en la familia Myrtaceae, nativas del Caribe, América Central, América del Norte y el norte de Sudamérica. Las hojas son contrarias, simples, elípticas a ovaladas, de 5 a 15 centímetros de largo. Las flores son blancas, con cinco pétalos y numerosos estambres.

La fruta del chanicuil es comestible, redonda o en forma de pera, entre 3 a 10 cm de diámetro (hasta 12 cm en cultivos selectos). Tiene una corteza delgada y delicada, color verde pálido a amarillo en la etapa madura en algunas especies, rosa a rojo en otras, pulpa blanca cremosa o anaranjada con muchas semillitas duras y un fuerte aroma característico. Es rica en vitaminas A, B y C, además tiene beneficios nutritivos ya que su pulpa es considerada ácida beneficiando a bajar los niveles de colesterol malo.

²Plan de Negocios para la Creación de una empresa en la ciudad de Bogotá que produzca y distribuya zapatos que Permitan al usuario ganar estatura. Anteproyecto Universidad Javeriana, Septiembre 15 de 2007, pag 24 -28

³<http://es.wikipedia.org/wiki/Psidium>

5.1.2.1 Composición Química. .Promedio por 100: agua 78; proteínas 0.9; grasa 0.40; azúcares 7.70; hidratos de carbono 2.70; fibra bruta 8.50; acidez en ácido tánico 1.00; ceniza 0.80; calorías 43.24; la guayaba contiene vitaminas A, B1, y C. La guayaba también es una fuente excepcional de licopeno, proporcionando aproximadamente de 5200 µg cada 100g.

Por cada 100 gramos de guayabas hay alrededor de 0,5 gramos de sustancias antioxidantes, según un estudio realizado en la India, proporción tres veces mayor que otras frutas.

5.1.2.2. Cultivos y usos. Las guayabas son cultivadas en muchos países de la zona intertropical subtropical por sus frutos comestibles. Varias especies se cultivan comercialmente. Los más importantes están en el cuadro a la derecha. La fruta se come toda, como una manzana, o rebanada y servida con azúcar y crema como postre. En Asia, la guayaba cruda se sumerge en sal o polvo de ciruela pasa. La guayaba hervida también es usada extensivamente para hacer dulces, jaleas, mermeladas y jugos. Es una de las frutas con mayores niveles de vitamina C, por gramo contiene unas 6 o 7 veces más que la naranja, lo que la convierte en un antigripal natural. Las hojas y la corteza son astringentes intestinales, especialmente en las diarreas de los niños, pues son ricas en tanino, 30 g de hojas por 150 ml de agua, el cocimiento es empleado para lavar úlceras. La corteza y la raíz del guayabo son un buen reconstituyente que cura la anemia y debilidades nerviosas, tomando el cocimiento con frecuencia. Su contenido natural de producto fresco son 273 unidades en 100 g.

Las plantas son sensibles a las heladas. En algunas regiones tropicales, incluyendo Hawái, algunas especies se han convertido en arbustos invasivos. También es de interés para los cultivadores domésticos en áreas de clima templado, como una de las pocas frutas tropicales que se pueden desarrollar hasta que den fruta en macetas dentro de la casa.

5.1.2.3 .La guayaba en Colombia. La guayaba es una fruta muy apreciada comercialmente en Colombia ya que puede ser utilizada en multitud de preparaciones, como jugos, dulces y néctares siendo parte importante de la gastronomía y cultura colombianas. Colombia es uno de los mayores productores de guayaba del mundo, sin embargo su producción no es exportada debido a la enorme demanda interna de esta fruta. Esto motivó a varios productores a realizar injertos con pera, para producir la famosa guayaba-pera, de tamaño más grande, cáscara más gruesa y de color verde, pulpa amarillenta y más dura, aunque el sabor no varía demasiado. En Colombia es muy común consumir esta fruta en jugo o directamente sin quitar la cáscara.

5.1.3. EL bocadillo de guayaba. El bocadillo es un dulce que se prepara con guayaba muy madura y panela (de caña de azúcar), a base de cocer ambos en

agua a fuego lento y removiendo, hasta que el agua se evapore (similar a la preparación de arequipe y de caramelo). Termina siendo de textura gruesa un poco chiclosa, un poco semejante al dulce de membrillo. Su sabor es muy dulce y agradable y color rojo; el color, consistencia y el sabor pueden variar de acuerdo con diversos factores como la variedad de guayaba y el método de preparación. Tiene la particularidad de ser cortado en rectángulos gruesos y envuelto en hojas de bijao secas color castaño claro, lo que le da una presentación muy étnica, agradable e inconfundible, aunque en algunas regiones es envuelto de hojas verdes de plátano como un tamal.

Las principales ciudades productoras de bocadillo son Cali (Valle del Cauca), Moniquirá (Boyacá), Barbosa y Vélez (Santander), aunque es en esta última donde se mantiene como tradición de varios siglos, por lo cual tiene un reconocimiento nacional, ya que se dice que no hay bocadillo como el veleño y tiene el privilegio de ser considerado la capital mundial de la guayaba, debido a la alta producción tanto artesanal como industrial de bocadillo y las grandes plantaciones de guayaba existentes en la región.

5.1.3.1. Historia de la concentración de fábricas de bocadillo⁴ .En la Historia General de las Indias se señala que los indígenas consumían guayaba como fruta fresca. Sin embargo no se conoce exactamente la fecha en la cual se inició la fabricación de bocadillo de guayaba en esta zona, su origen se relaciona con la fabricación de postres y jaleas para el consumo familiar. Como industria casera inicia en la segunda mitad del siglo XIX, entre 1870 y 1900. Las primeras referencias sobre la elaboración del bocadillo se encuentran en el municipio de Vélez y posteriormente en Moniquirá, en fábricas artesanales de tipo familiar, utilizando pailas de cobre y como combustible la leña. Algunos relatos señalan que las Señoritas Azucarates de Vélez fueron las primeras en hacer bocadillo de guayaba, luego le siguieron la familia Roa y luego la familia Becerra, estos últimos introdujeron el uso del huevo para que el bocadillo luciera más brillante. (Taller de Activación SIAL, 2002).

Existen datos que indican que en la época de la construcción del tramo del ferrocarril de oriente, que venía de Chinquirá a terminar en Barbosa a principios del siglo XX, los trabajadores utilizaban como avío “para reponer fuerzas” un bocadillo rústico que denominaban “suelas” y el cual se elaboraba en forma casera. La denominación de bocadillo veleño corresponde al nombre de la antigua Provincia de Vélez, que antes abarcaba a la actual provincia de Ricaurte, ya que la región comprendía en la época de la colonia, las laderas de Tunja e

⁴RANGEL, MARIA CRISTINA; La agroindustria del bocadillo en la provincia de Vélez, en el departamento de Santander, Colombia, <http://gissyal.agropolis.fr/Syal2002/FR/Atelier%201.2/RANGEL%20MORENO.pdf>, en línea.

incluso ciudades como Villa de Leiva. Además porque en esta provincia se desarrollaba un mercado al cual estaban articulados municipios como Moniquirá y otros municipios vecinos. Vélez inicialmente cumplió la función de centro de acopio y de allí se deriva la identificación del bocadillo “veleño”.

Otra versión dice que la denominación de veleño se dio para el bocadillo que se producía en Vélez y se envolvía en hoja de bijao. Se anota que el mercado más importante de la región era en Vélez los días viernes y que la gran afluencia de gente a este lugar contribuyó a la ampliación del conocimiento del bocadillo. Inicialmente se producía una pasta de pulpa de guayaba y panela. El proceso involucraba el cernido de la guayaba en un lienzo, para separar la pulpa de las semillas, luego a la pulpa se le adicionaba la panela, esta mezcla se cocía en pailas de cobre hasta obtener una pasta más o menos fluida. Posteriormente se moldeaba la pasta en marcos de madera y se empacaba en hojas de bijao, como se hace actualmente con algunas presentaciones de bocadillo.

Para esta época la mayoría de las labores se hacían de forma manual, el despulpado se hacía en un cedazo presionando fuertemente la fruta contra la tela de éste, por cuyos orificios salía la pulpa; el proceso de cocción se realizaba sometiendo la mezcla de pulpa y panela a altas temperaturas en una paila de cobre y removiendo la mezcla con una pala de madera, esta labor se hacía en fogón de leña armado sobre cuatro piedras. Entre 1930 y 1940 se instalaron las primeras despulpadoras mecánicas de guayaba elaboradas en Moniquirá y con ellas se incorporan los motores a gasolina. En 1943 se introduce el azúcar en la elaboración del bocadillo reemplazando el uso de panela. El azúcar llegó hacia 1943 proveniente del valle del Cauca y marcó un cambio fundamental en la industria del bocadillo.

Posteriormente se incorporó la caldera como generadora de energía y eje de las diferentes fábricas, pues se pensaba en manejar más de una paila y resolver los problemas de la consecución y del costo de la leña. Se abrió así paso al uso del carbón como combustible, el cual en la actualidad está siendo reemplazado en pequeña escala por el gas propano. Estas calderas llegaron a la zona, provenientes de locomotoras de ferrocarriles en desuso, su utilización se incrementó hace más o menos 35 años como consecuencia de la crisis ferroviaria en Colombia. Más avanzada la década de los cincuenta se diseñaron e implementaron las primeras máquinas agitadoras o batidoras. Con la popularización de las calderas y los equipos mecánicos de proceso las regiones productoras de guayaba y bocadillo terminaron por perfilar su vocación agroindustrial.

Un relato cuenta que la moda de hacer el bocadillo en “lonja” lo trajo a la región Don Daniel Caro, de Belén, Boyacá, quien en 1955 encargó hacer el bocadillo en un molde o cajón que él trajo. Este bocadillo así moldeado lo llevaba para venderlo a las romerías que asistían a Chiquinquirá.

Junto a la agroindustria del bocadillo surgieron nuevas industrias como los talleres de metal- mecánica dedicados a la fabricación de los equipos, la fundición de pailas, la producción y proceso de la hoja de bijao, los aserríos para la fabricación de cajas de madera, talleres de reparación de motores y de mantenimiento de equipos, fabricantes de cajas de cartón y cartulina y varias litografías que trabajan los empaques. Toda esta especialización industrial y artesanal permite explicar aún más el proceso de concentración de la AIR del bocadillo de guayaba en la región.

Las décadas del 50 al 70 marcaron la época de oro de esta agroindustria en la región por el número de fábricas, y porque se llegó a un desarrollo más acelerado a partir de la implementación de equipos mecánicos y calderas, pero manteniendo operaciones de proceso manuales como la preparación de la fruta, el corte y el empacado del bocadillo.

Durante la década del 70 la situación para muchos fabricantes en la región se complicó ya que subieron los precios internos del azúcar, se presentó una mayor competencia con el establecimiento de fábricas de bocadillos en Bogotá y con la producción de otros dulces artesanales en Bucaramanga; estas condiciones llevaron al cierre de muchas fábricas, especialmente de aquellas pequeñas que no logran incorporar las innovaciones tecnológicas.

Simultáneamente con la desaparición de muchas fábricas se continuó con el establecimiento otras nuevas, ya que a pesar de contar con condiciones difíciles representadas sobre todo por los altos precios del azúcar, la posibilidad de establecer una empresa propia era una idea atractiva y se contaba con buenas posibilidades de comercialización.

La reducción del número de fábricas no necesariamente ha implicado una disminución de la producción del bocadillo, sino más bien una concentración de la producción a cargo de fábricas de mayor escala, con procesos de exclusión de las fábricas pequeñas que no adoptaron los cambios tecnológicos de proceso y no lograron aumentar su escala productiva. Lo anterior se evidencia al considerar que en los años 70 las fábricas grandes en promedio producían 40 toneladas de bocadillo al mes, ahora las fábricas grandes producen en promedio 80 toneladas/mes y las fábricas pequeñas para poder competir en el mercado deben producir por lo menos 3 t/mes.

5.1.3.2 Actores sobre el mercado. En el proceso de producción y comercializaron se encuentran asociados una serie de actores creándose dependencias importantes, por ejemplo entre los productores de guayaba y de bocadillo, productores o intermediarios de azúcar, empaques y otros tipos de insumos que se requieren para la fabricación del producto:

- **Cultivadores de guayaba:** son pequeños agricultores que poseen cultivos de guayaba manejados de forma pastoril. Ellos se encargan de vender la materia prima a los productores de bocadillos.
- **Distribuidores de Guayaba:** compran la guayaba para llevarla a las fábricas de bocadillo, de igual forma suplen las fábricas en las épocas de escasez de la guayaba.
- **Distribuidores de azúcar:** Comerciantes que compran el azúcar y lo distribuyen a los fabricantes del bocadillo.
- **Fabricantes de Bocadillo:** Empresarios, familiares o microempresarios que se encargan de producir el bocadillos y venderlo en la fábrica u otras regiones.
- **Trabajadores:** Mano de obra participe de la producción del producto.
- **Acopiadores regionales:** Actúan como minoristas comprando el bocadillo a los fabricantes y distribuyéndolo en poblaciones y ciudades cercanas de la región.
- **Mayoristas:** Intermediarios ubicados en grandes ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cúcuta y Medellín, quienes hacen pedidos de compra a los fabricantes de bocadillo, para después distribuirlo en los mercados de las ciudades despacharlo a otras regiones del país.
- **Supermercados:** Otra clase de intermediario, el cual hace pedido de compra de bocadillo y lo distribuye al consumidor a través de cadenas de almacenes, principalmente en las ciudades.
- **Transportadores:** Dueños de camiones que prestan el servicio de transporte de la materia prima y del producto finalizado desde la fábrica a los mercados de consumo.
- **Proveedores de equipos y talleres:** Distribuyen equipos para la producción de bocadillo y prestan servicio de mantenimiento.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS DE MERCADO: Aspecto de la investigación de mercados que abarca la medición y la extensión de un mercado y determinación de sus características.

ENCUESTA: Instrumento más usado para la recolección de información, que permite a través de un cuestionario conocer las actitudes, necesidades, deseos, motivos de un grupo o una muestra de una población objetivo del estudio.

ENTORNO: Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

ESTRATEGIAS: Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

ESTUDIO ECONÓMICO: Trata de determinar cuál será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el proyecto se realice, es decir, cuánto dinero se necesita para que la planta opere. Comprende el ingreso, la determinación de los costos, la inversión necesaria, el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones, el capital de trabajo, y el punto de equilibrio.

EVALUACIÓN ECONÓMICA: Es la última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad a través de indicadores como son VPN, TIR, relación B/C.

MERCADO: Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

MISIÓN: Es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: Porción de un mercado controlado por un productor en particular en comparación con la de la competencia.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: Estrategia de mercadeo que consiste en atacar con un producto actual a un mercado actual, buscando incrementar la participación en el mercado con productos y mercados existentes

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: Estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

PROMOCIÓN: Tarea de informar, persuadir e influir en los individuos para que realicen la elección o compra de cierto producto o servicio.

PRESUPUESTO: Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

PUBLICIDAD: Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

VISIÓN: Situación futura deseada, compartida por todos los miembros de una empresa.

5.3 MARCO CONTEXTUAL⁵

San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

El municipio de Pasto, como aparece actualmente se creó en 1.927 mediante ordenanza No. 14 emanada de la Asamblea de Nariño, por la cual se suprime la provincia de Pasto.

El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128, 4 Kms². , el área urbana es de 26.4 kms². Geoestratégicamente se encuentra bien posicionado tanto por su proximidad a la zona de frontera del Ecuador, como por hacer parte de las vertientes andina, pacífica y amazónica.

Demografía

Según datos de proyección de población del DANE para el año 1997, es de 1 '558.045 habitantes, de los cuales 682.463 corresponden a las cabeceras municipales y 875.582 al sector rural, agrupados en 238.735 hogares y 224.450 viviendas. La población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en 51 % económicamente activa, 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1% jubilados y pensionados y e14% en otra situación. La población actual se ha originado de la mezcla de españoles e indígenas, entre estos últimos los Quillacingas y los Pastos; posteriormente los españoles trajeron negros africanos

⁵ Plan de desarrollo municipal de San Juan de Pasto 2012- 2015 “Pasto: Transformación Productiva”

como esclavos, muchos de los cuales se convirtieron en cimarrones y se ubicaron en la cuenca del Patía y en el sector costero.

En el Departamento se encuentran 38 resguardos; predominan las familias Quillacinga y Awa, con 76.828 indígenas, correspondientes al 6,36% de la población y que ocupan 258.637 hectáreas del territorio departamental. La Constitución Política de Colombia de 1991 y mediante la Ley 70 de 1993, han otorgado reconocimiento a las negritudes y sus derechos; éstas se encuentran concentradas principalmente en la faja del litoral Pacífico, donde se encuentra el mayor número de comunidades y pobladores.

La zona urbana (cabecera municipal) cuya población censada en 2005 era de 312.759 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali. La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes

Actividades Económicas

Presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), maíz tradicional (32.768 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), frijol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha), palma africana (14.800 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba.

La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, cherna, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití.

El sector industrial en el Departamento tiene registradas 599 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales.

La actividad minera presentó en el año de 1995 una producción de 931.405,49 gramos de oro y 8.805,2 gramos de platino. Son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla.

En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

El sistema financiero presentó (1.996) en el Departamento, 251.199 millones de pesos en captaciones y 293.009 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional.

En el municipio el 11% de los establecimientos se dedican a la industria; el 56% a comercio; el 28.9% a servicios y el 41% a otra actividad, en el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con unas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país del Ecuador existen varios centros comerciales.

Según el anuario estadístico de la Cámara de Comercio de Pasto, para el 2010 se contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5% estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería y en pequeña escala hay actividad minera.

Bienestar Social

El Departamento dispone de 16 hospitales, 1 clínica del Instituto de los Seguros Sociales, 5 clínicas particulares, 24 centros de salud, con un total de 2.138 camas, 129 puestos de salud, 350 médicos vinculados con el sector oficial y 5.149 centros de atención de diferentes modalidades del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Las cabeceras municipales cuentan con 183 establecimientos de preescolar, 9.103 alumnos y 461 profesores; 228 establecimientos de primaria, 73.507 alumnos y 2.896 profesores; 133 establecimientos de educación media, 59.246 alumnos y 3.689 profesores; el sector rural cuenta con 72 establecimientos de preescolar, 1.611 alumnos y 78 profesores; 1.933 establecimientos de primaria, 93.700 alumnos y 4.195 profesores; 63 establecimientos de educación media, 7.069 alumnos y 721 profesores; tiene 5 centros que ofrecen formación universitaria profesional, técnica profesional y tecnológica profesional; en tres de ellos ofrecen estudios de especialización, y en dos de maestría; el SENA (1994) dictó 663 cursos en diferentes áreas técnicas a 13.273 alumnos. La tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años es de 15,28%.

La proporción de hogares que dispone de acueducto es de 73,6%, alcantarillado 48,9% y energía eléctrica 78,7%. La población con necesidades básicas insatisfechas es del 45,6%. La mayoría de las cabeceras municipales cuenta con servicios de telefonía, telegrafía, correo nacional y una sucursal de la Caja Agraria.

Cultura y Turismo

La mayoría de los municipios cuenta con una biblioteca y diferentes escenarios deportivos. Desarrolla gran variedad de actividades artesanales; entre las que se destacan la cerámica en barniz, obtenido de la resina llamada «De Cera», los tejidos en paja toquilla y la marroquinería.

Ofrece numerosos sitios de interés cultural y turístico, entre los que se encuentran el Santuario de «Las Lajas», el Volcán Galeras, la Laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la Isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios turísticos en diferentes municipios.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es de tipo descriptivo porque se ocupa de identificar las características más relevantes de la población, identificar normas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación y a establecer comportamientos concretos de las personas estudiadas. Así, el estudio proporciona resultados que permitan ejecutar acciones encaminadas a minimizar el impacto del entorno y generar condiciones favorables para un mejor desarrollo dentro del sector analizado.

La presente propuesta es de carácter descriptivo, debido a la necesidad de identificar las principales necesidades, características, actitudes y el perfil del cliente, desde el cual se valorarán los diferentes elementos y componentes que inciden en el entorno donde se desarrollará la investigación; el estudio se basará en una recolección de información que llevará a reconocer los puntos claves del direccionamiento.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado para el presente estudio es de tipo Inductivo, porque parte de lo particular a lo general, basándose en la aplicación de encuestas a la población objeto de estudio, a través de un marco muestral para obtener un concepto más amplio y generalizar el resultado a los diferentes estudios del presente plan.

6.2.1 Diseño de la Investigación

6.2.1.1 Población. Tiendas y habitantes de la ciudad de Pasto, de todas las edades y estratos sociales.

6.2.1.2 Marco muestral. El tipo de muestreo es probabilístico, de modo que se selecciona los individuos a encuestar en forma aleatoria y cada persona y tienda tiene la misma probabilidad de ser seleccionado o no. Dentro de éste, se seleccionó el muestreo aleatorio simple y estratificado para las tiendas de Pasto a partir de la aplicación de la siguiente fórmula.

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

Donde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

Z= Margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, z=1.96)

e= Error estimado del 5% (para este caso 0.05)

N= Tamaño de la población (Población Municipio de Pasto⁶ - Tiendas Municipio de Pasto)⁷

p= Probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q= Probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%

6.2.1.3 Tamaño de la Muestra. La encuesta se va a realizar al consumidor final y a los intermediarios, de tal manera que el tamaño de la muestra es el siguiente:

Consumidor Final

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

$$n = \frac{417484 * (0,5) * (0,5) * (1,96) * (1,96)}{(417484-1) * (0,05) * (0,05) + (0,5) * (0,5) * (1,96) * (1,96)}$$

$$n = 383 \text{encuestas}$$

Intermediarios

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

$$n = \frac{2143 * (0,5) * (0,5) * (1,96) * (1,96)}{(2143-1) * (0,05) * (0,05) + (0,5) * (0,5) * (1,96) * (1,96)}$$

$$n = 326 \text{encuestas}$$

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para una correcta y adecuada recolección de datos e información que permita el cumplimiento de los objetivos planteados y el alcance de resultados esperados, se hará uso de las siguientes fuentes de información:

6.3.1. Fuentes Primarias. Entre las fuentes primarias para este proyecto se encuentra la encuesta, instrumento con el cual se puede recolectar la mayor cantidad de información de la población objeto de estudio.

⁶<http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas-municipio-de-pasto>

⁷FENALCO Regional Nariño

Así es pertinente conceptual de manera precisa esta forma de obtención de datos para la ejecución del presente trabajo:

Encuestas: La recolección de la información mediante encuestas se hará con el diseño e implementación de un formulario de preguntas, buscando identificar el problema planteado, para posteriormente analizarla y adquirir criterios de juicio que permitan mejorar la toma de decisiones, con propuestas acordes a sus expectativas.

6.3.2. Fuentes Secundarias. La información secundaria se denomina de esta manera, ya que es la documentación existente y procesada con anterioridad con propósitos distintos a los de generar respuestas específicas a la investigación inmediata.

Para la elaboración del marco de referencia del presente estudio, la información secundaria proviene de fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y centros de documentación, así como de estudios relacionados con el objeto de investigación. También se desarrollará para la consecución de la información secundaria, técnicas de recolección como análisis de documentos y consultas en Internet para ampliar la información obtenida a través de las fuentes primarias

6.4 TRATAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Todos los datos informativos obtenidos en el desarrollo de la investigación serán procesados e interpretados de forma cualitativa y cuantitativa por medio del programa de cálculo estadístico y de resultado Excel. Esta información será procesada, compilada y dada conocer de tal manera que sirva en un futuro para posteriores tomas de decisión, convirtiéndose en material disponible de apoyo en nuevos estudios de investigación.

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1 ANALISIS

7.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

7.2.1 Sector frutícola en Colombia. El sector frutícola en Colombia viene exhibiendo una importante dinámica de crecimiento en los últimos años (3.8% frente a 1.3% del total agrícola sin café).

De 4.0 millones de hectáreas cultivadas en Colombia en el 2004, el 5.8% estuvo representado por cultivos frutales que produjeron 4.0 millones de toneladas. En términos de área cultivada se destacan entre otros los cítricos (57000 has), aguacate (17000 has), mango (18000 has), guayaba (16000 has), mora (10600 has), piña (12500 has), tomate de árbol (9000 has), lulo (7000 has), maracuyá (6000 has), papaya (4000 has), guanábano (2000 has) y uchuva (620 has).

La participación de Colombia en el mercado mundial de frutas es marginal (0.8% del volumen mundial). Las exportaciones de frutas como uchuva, pitahaya, granadilla, bananito, tomate de árbol, piña, mango, maracuyá y papaya, contribuyeron solamente con el 1.1% al total exportado agrícola en el 2004. Aunque la tasa de crecimiento de las exportaciones de frutas colombianas en el período 1990-2001 fue del 4.7%, el país pasó a ser un importador de productos como los cítricos, el mango, la granadilla, el bananito, la guanábana, el tangelo, conservas, mermeladas, concentrados, entre otros. Siguen siendo modestos los logros en posicionar nuevos productos en los mercados internos y de exportación, a pesar de que diferentes estudios continúan señalando al sector frutícola como promisorio, dada la tendencia mundial de incrementar el consumo de alimentos sanos, y las grandes posibilidades de producción en Colombia. Pero dada la gran dispersión en las áreas productoras, las altas pérdidas en producción y transporte y mercados cada vez más exigentes, los retos del sector frutícola se centran en consolidar una oferta estable, continua y de alta calidad, que responda a las necesidades del consumidor final y de la industria.

7.2.2 Producción nacional de guayaba. La guayaba es una especie nativa de América tropical, de la familia Mirtácea y su origen probablemente está entre México y Perú. Actualmente la guayaba se encuentra muy difundida en todo el mundo, pero los principales países productores son Pakistán, Egipto, México, Bangladesh, Estados Unidos, Brasil, Colombia, Malasia, Tailandia, Perú, Sudáfrica, Venezuela, Indonesia y República Dominicana.

En Colombia se producen más de 300.000 ton/año (FNFH, 2003), su producción se concentra en los departamentos de Santander y Boyacá (60% del área del país), Tolima (10%), Cundinamarca (9%), Huila, Antioquia, Cauca, Nariño y

Atlántico, principalmente (CORPOICA). Existen más de 9.000 fruticultores que en diferentes regiones manejan más de 15.000 hectáreas y generan una Producción cuyo valor anual se puede estimar entre US\$14 a US\$20 millones. En Colombia esta fruta sustenta una importante agroindustria rural, y solo en la Hoya del río Suárez (Santander) existen aproximadamente 130 fábricas de bocadillo, cuya producción anual se valora en más de US\$24 millones (CORPOICA). La superficie estimada sembrada en Santander es de 10.000 ha, con un rendimiento potencial de 60 a 80 toneladas por hectárea para cultivos tecnificados.

La diversidad de guayaba permite su utilización en mercado en fresco, como para la industria en la producción de bocadillos, jaleas, néctares y pulpas, que es un renglón importante en la economía regional (CORPOICA).

En Colombia desde hace más de un siglo se desarrolló la industria artesanal de bocadillo de guayaba, la cual en principio abastecía mercados locales, pero que paulatinamente y especialmente con el desarrollo de las vías de comunicación con las grandes ciudades fue dándose a conocer nacionalmente hasta lograr que el producto se haya posicionado como un alimento tradicional en la dieta colombiana.

El bocadillo es una pasta o conserva resultante de la mezcla de guayabas maduras y azúcar blanco, la cual mediante cocción logra una contextura dura y un color rojo brillante. El producto tradicional tiene forma de pequeños bloquecitos con dos bandas delgadas de pasta clara (elaboradas con guayaba blanca) en los extremos y una banda gruesa central de pasta roja (elaborada con guayaba roja) de diversas dimensiones, cada unidad es empacada en hoja de "bijao", especie cultivada en la región, posteriormente los bocadillos son embalados en pequeñas cajas de madera, también producidas en la región. Actualmente las presentaciones se han diversificado bastante, pero en general todas las fábricas conservan la línea de producción del bocadillo tradicional de guayaba.

7.2.3 Producción de guayaba en Nariño 2011. Según el consolidado agropecuario, la mayor producción de guayaba en el departamento de Nariño se origina en los Municipios de Tumaco, Barbacoas, Santa Bárbara, Francisco Pizarro, Magui Payan y Mallama, con un total de 101 hectáreas sembradas a 31 de diciembre de 2010, con una participación de 40, 25, 15, 10, 6 y 5 hectáreas respectivamente. La producción obtenida entre enero y diciembre de 2011 fue de 218,5 toneladas en los cinco municipios.

GUAYABA

EVALUACION DEFINITIVA DEL AÑO 2011 - AREA, PRODUCCION, RENDIMIENTO, PRODUCTORES												
MUNICIPIO	AREA (Has)								PRODUCCION OBTENIDA ENTRE ENE-DIC DE 2011 (Ton)	RENDIMIENTO OBTENIDO ENTRE ENE-DIC DE 2011 (Kg/Ha)	ESTADO DEL PRODUCTO	UNIDADES PRODUCTO
	AREA TOTAL SEMBRADA A 31 DICIEMBRE DE 2010 (HAS)	AREA NUEVA SEMBRADA EN 2011 (HAS)	AREA RENOVADA EN 2011 (HAS)	AREA PERDIDA EN 2011 (HAS)	AREA ERRADICADA EN 2011 (HAS)	AREA SEMBRADA A 31 DICIEMBRE DE 2011 (HAS)	AREA EN DESARROLLO EN 2011 (HAS)	AREA COSECHADA EN 2011 (HAS)				
BARBACOAS	25,0					25,0		25,0	30,0	1200,0	FRESCO	60
FRANC PIZARRO	10,0					10,0		10,0	10,0	1000,0	FRESCO	20
MAGUI PAYAN	6,0					6,0		6,0	6,0	1000,0	FRESCO	60
MALLAMA	5,0					5,0		5,0	5,0	1000,0	FRESCO	10
SANTA BARBARA	15,0	1,0				16,0	1,0	15,0	45,0	3000,0	FRESCO	260
TUMACO	40,0			5,0		35,0		35,0	122,5	3500,0	FRESCO	150
TOTALES	101,0	1,0	0,0	5,0	0,0	97,0	1,0	96,0	218,5	2276,0		580

PRONOSTICO PARA EL AÑO 2012- AREA, PRODUCCION, RENDIMIENTO									
MUNICIPIO	AREA (Has)							PRODUCCION ESPERADA EN 2012 (Ton)	RENDIMIENTO ESPERADO EN EL 2012 (Kg/Ha)
	TOTAL PLANTADA A 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (HAS)	AREA A SEMBRAR EN EL 2012 (HAS)	AREA ERRADICADA EN EL 2012 (HAS)	AREA SEMBRADA A 31 DE DICIEMBRE DE 2012 (HAS)	AREA QUE ENTRA EN PRODUCCION EN 2012 (HAS)	AREA QUE SALE DE PRODUCCION EN 2012 (HAS)	AREA A COSECHAR EN 2012 (HAS)		
BARBACOAS	25,0	1,0		26,0			25,0	30,0	1.200,0
FRANC PIZARRO	10,0			10,0			10,0	10,0	1.000,0
MAGUI PAYAN	6,0	4,0		10,0			6,0	6,0	1.000,0
MALLAMA	5,0			5,0			5,0	5,0	1.000,0
SANTA BARBARA	16,0			16,0			15,0	45,0	3.000,0
TUMACO	35,0			35,0			35,0	122,5	3.500,0
TOTALES	97,0	5,0	0,0	102,0	0,0	0,0	96,0	218,5	2.276,0

Fuente: SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE DE NARIÑO - CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONA

7.2.4 Producción nacional de bocadillos de guayaba. La producción de bocadillo se estima en 35.000 toneladas / año para una valoración de 21.000 millones de pesos. En el país existen alrededor de 300 fábricas que vinculan aproximadamente 8.500 personas y generan 4.000 empleos permanentes.

La mano de obra ocupada en la recolección y empaque de la guayaba es de 1'140.000 jornales /año, de los cuales el 80% de la mano de obra es familiar en su mayoría femenina. La mayor parte de la producción de bocadillo se realiza en la Hoya del Río Suárez donde funcionan cerca de 180 fábricas de pequeña y mediana escala. A esta agroindustria se articulan unos 3.220 pequeños productores de guayaba, catalogados como de economía campesina, pues su sustento lo derivan de la producción de predios menores de 5has, ubicados en clima medio, que les permite integrar a sus ingresos la producción de café, plátano, caña, cítricos, yuca, y bovinos de doble propósito. La zona productora de guayaba se caracteriza por un alto dominio de la población rural, con el 50% menor de 15 años, con deficientes servicios públicos básico de infraestructura, salud y educación.

En términos generales, existe un porcentaje elevado de personas con NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) e índices bajos en la calidad de vida. Los procesadores de bocadillo, desde el punto de vista de su desempeño, se pueden catalogar como empresas familiares (microempresarios), en su mayoría de origen rural, que se diferencian de los productores porque centran su desempeño en la producción y comercialización del bocadillo en diversas presentaciones. Sus características de educación y escolaridad son similares a las de los productores de guayaba y en un alto porcentaje sus fábricas están ubicadas en el sector rural, con altas deficiencias en la organización de la actividad como empresa, en la comercialización, los procesos, la infraestructura y la calidad del producto.

7.3 ANALISIS DE MERCADOS

7.3.1 Segmento de Mercado. Para este caso de estudio el segmento de mercado se divide en dos: Los intermediarios que son las tiendas de barrio, quienes hacen la distribución del producto y el consumidor final que son hombres y mujeres de todas las edades y estratos sociales de la ciudad de Pasto, puesto que los bocadillos de guayaba son un producto de consumo masivo.

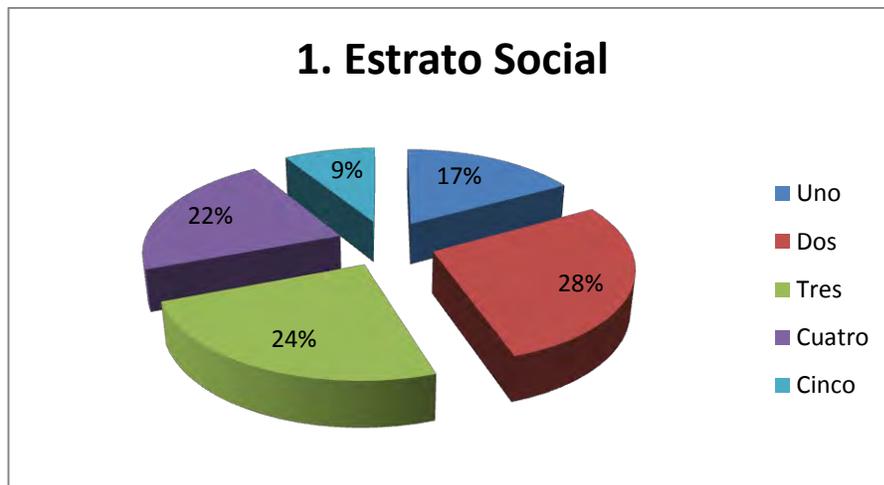
Cuadro 1. Segmento de mercado

Hombres y mujeres de todas las edades y estratos sociales de la zona urbana de Pasto	417484
--	--------

7.4 INVESTIGACION DE MERCADO

7.4.1. Análisis encuesta consumidor final

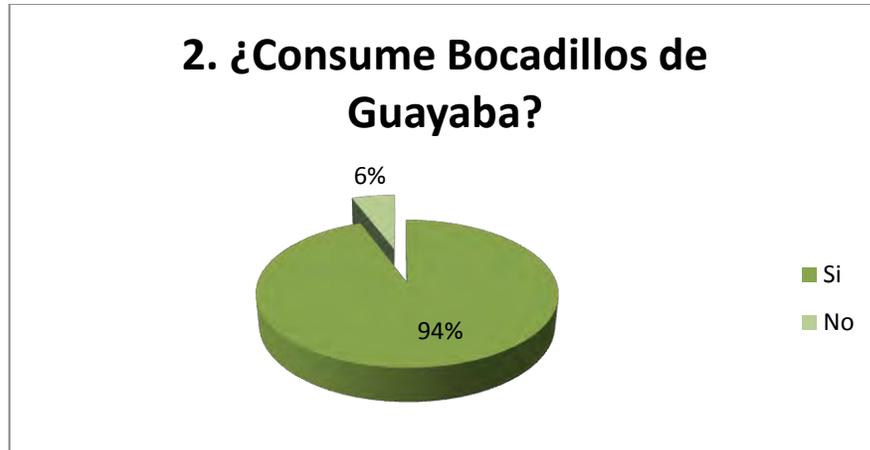
Grafica 1. . Estrato Social



Fuente: Esta investigación

Los estratos con mayor poder adquisitivo representan un 31% de los encuestados y el 69% están ubicados en los estratos 1,2 y 3. Nuestro producto se va a distribuir en todos los estratos, sin embargo es importante resaltar que el precio debe ser asequible para la todos los estratos.

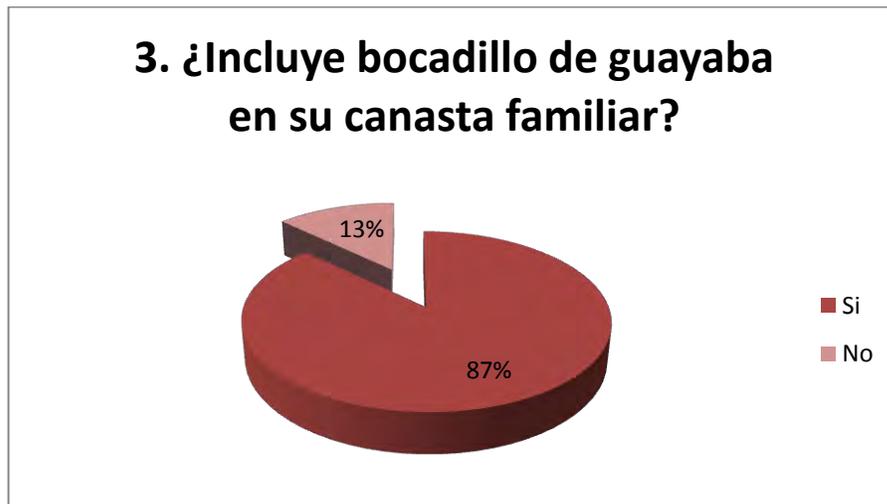
Grafica 2. ¿Consume Bocadillos de Guayaba?



Fuente: Esta investigación

Del total de encuestados el 94% afirma que consume bocadillos de Guayaba, lo que confirma la gran demanda del producto en la región.

Grafica 3. . ¿Incluye bocadillo de guayaba en su canasta familiar?



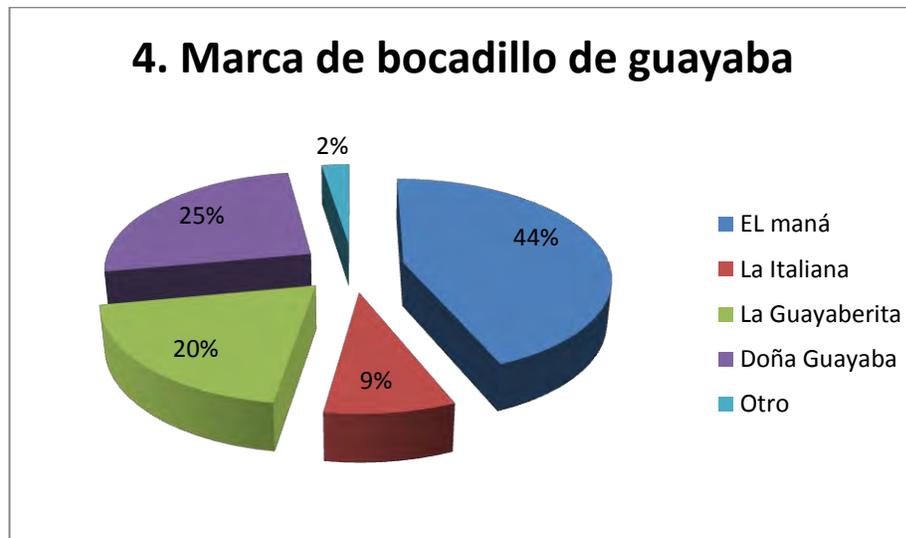
Fuente: Esta investigación

El 13% de los encuestados afirman NO incluir Bocadillos de Guayaba en su canasta familiar, mientras el 87% confirma la compra de este como un producto

que hace parte de la remesa, sea mensual, quincenal, semanal o la compra a diario, representando una compra constante.

Siendo el bocadillo de Guayaba un producto que se incluye en la canasta familiar es importante que el producto este distribuido en las tiendas de la ciudad, ya que este es el principal canal de distribución de la región.

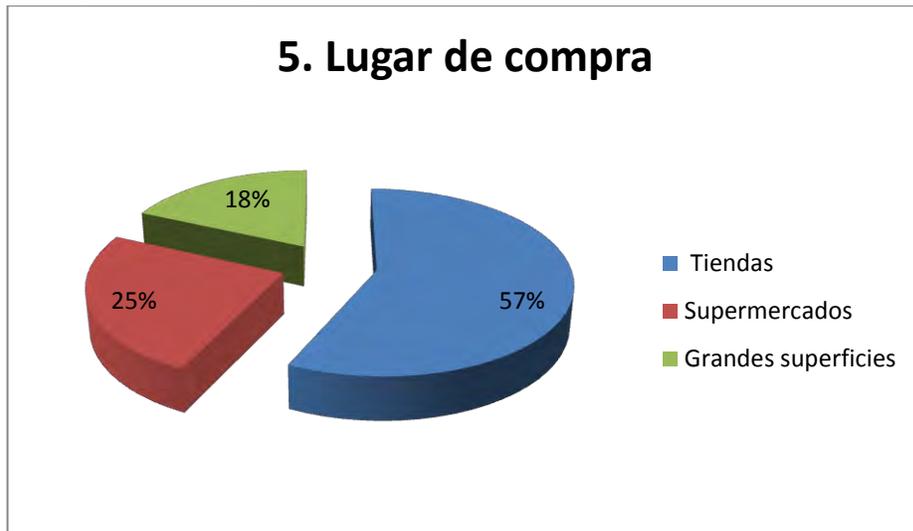
Grafica 4. Marca de bocadillo de guayaba



Fuente: Esta investigación

El mayor competidor de nuestro producto es el Bocadillo de El Maná, producto regional representado con un 44% de la población encuestada. Otro gran porcentaje está repartido entre los bocadillos marca La Guayaberita y Doña Guayaba con un 20% y 25% respectivamente, completando casi un 90% del mercado. Esto nos indica que debemos dirigir nuestras estrategias de mercadeo a competir con el producto regional puesto que representa mayor participación en el mercado.

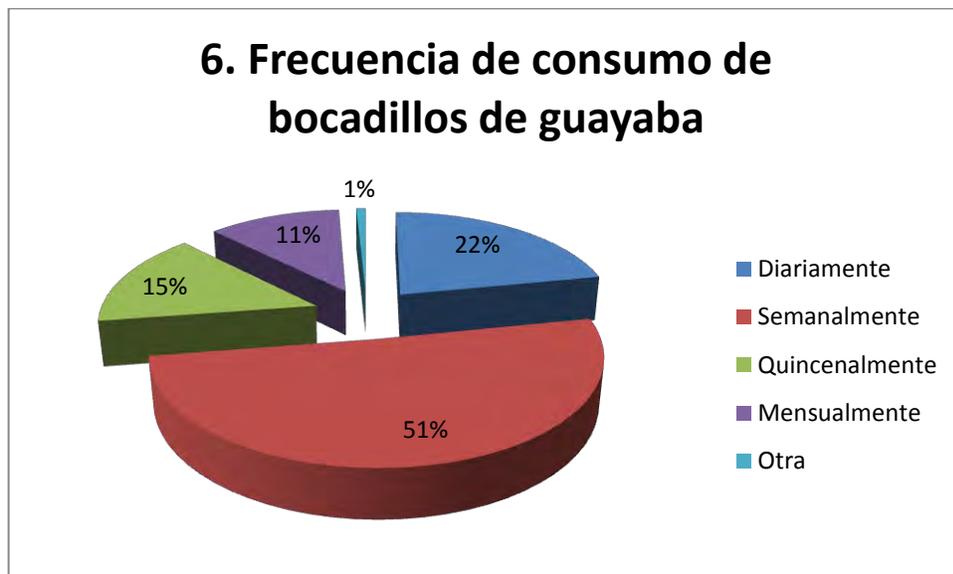
Grafica 5. Lugar de compra



Fuente: Esta investigación

El 57% de los encuestados afirman comprar Bocadillos en tiendas, confirmando que el canal de distribución hacia el cual está dirigido nuestro producto es el principal y tiene un gran impacto sobre los consumidores.

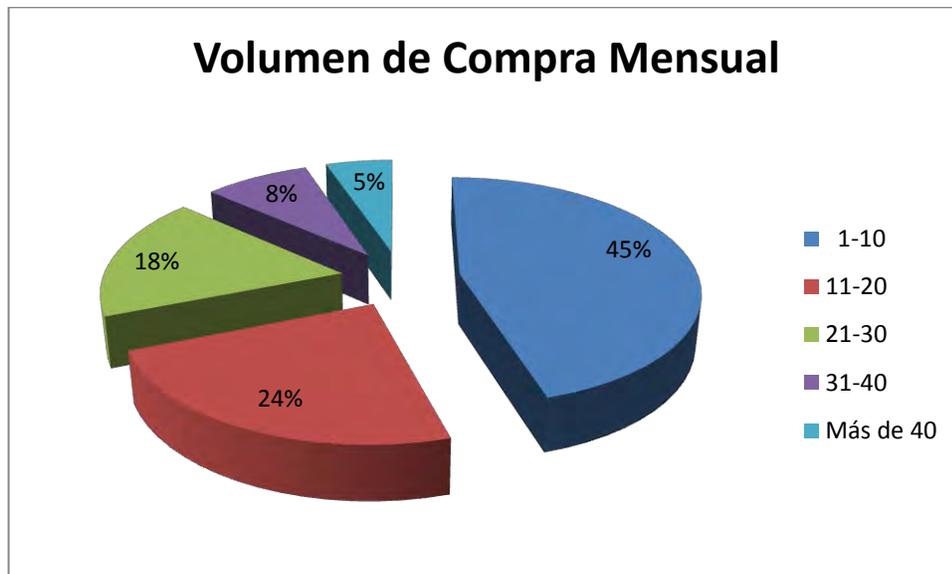
Grafica 6. Frecuencia de consumo de bocadillos de guayaba



Fuente: Esta investigación

El 51% de los encuestados consumen semanalmente Bocadillos, lo que demuestra que la demanda del producto es alta. De igual forma el 22% consume diariamente, lo que representa una rotación muy significativa para el mercado.

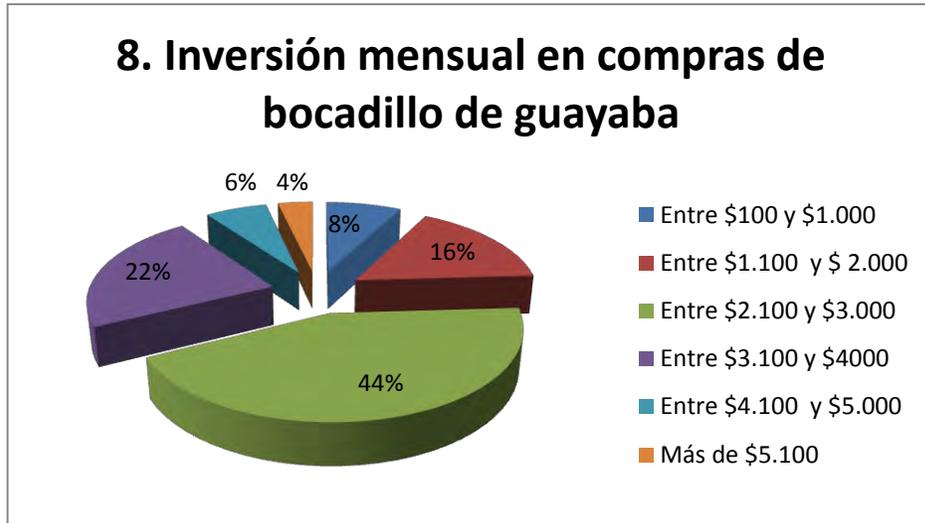
Grafica 7. Volumen de Compra Mensual



Fuente: Esta investigación

El porcentaje más representativo es el 45% lo que explica que las personas encuestadas compran entre 1 y 10 bocadillos mensuales, lo que significa una alta rotación del producto en las tiendas y la gran demanda que representa este producto en el mercado de los dulces.

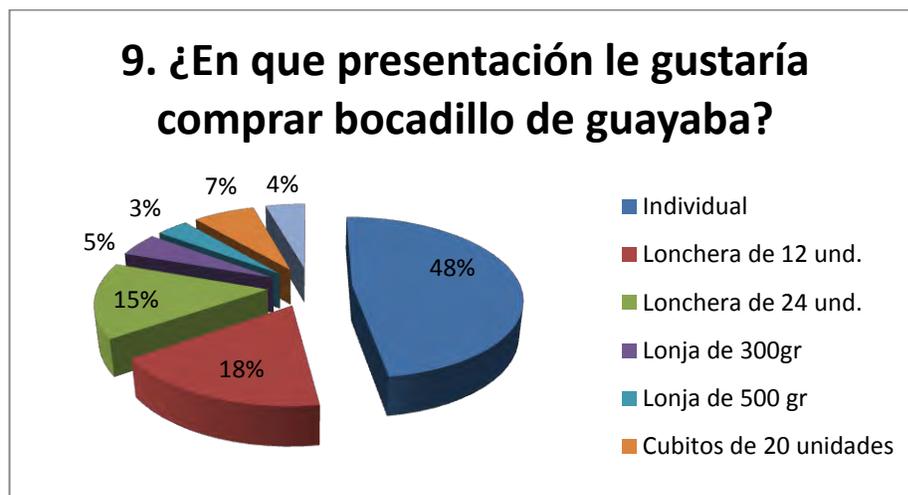
Grafica 8. Inversión mensual en compras de bocadillo de guayaba



Fuente: Esta investigación

El 44% de los encuestados invierten entre \$2100 y \$3000 pesos mensualmente en compras de bocadillos de guayaba, evidenciando que la inversión en este tipo de dulces es económica y asequible para cualquier estrato. El 24% afirman no invertir más de \$2000 pesos en la compra de bocadillos. Lo que nos deja un 73% que invierten mensualmente entre \$2100 y más de \$5000 en la adquisición de este dulce, una suma poco significativa para el consumidor pero muy significativa para la demanda del bocadillo.

Grafica 9. ¿En que presentación le gustaría comprar bocadillo de guayaba?



Fuente: Esta investigación

El 48% de los encuestados concuerdan con la presentación individual del producto, lo que nos indica que nuestro producto tendrá mayor aceptación si se presentará de manera individual y de dimensiones específicas, ni más pequeño ni más grande, sin descartar la opción de lanzar al mercado la presentación en loncheras de 12 unidades.

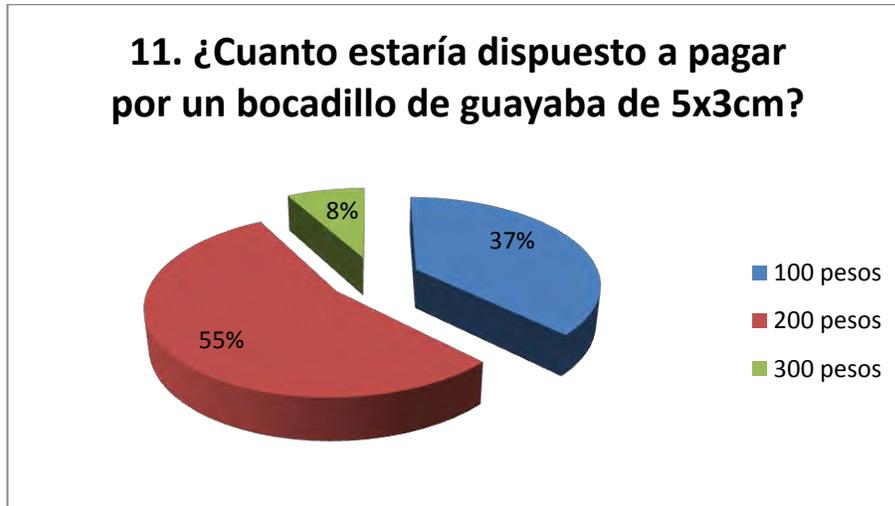
Grafica 10. . ¿Estaría dispuesto a comprar bocadillos de guayaba en otra marca?



Fuente: Esta investigación

El mercado regional de bocadillos está actualmente monopolizado por 3 Marcas que tienen un posicionamiento importante dentro del mercado, una de estas por una empresa regional, sin embargo el 63% de los encuestados afirman que comprarían bocadillo de otra marca, lo que nos indica que aunque las personas tienen recordación de las otras marcas, están dispuestos a cambiarla, significando la posibilidad de competir por un porcentaje del mercado que actualmente tienen los otros productores de bocadillo.

Grafica 11. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un bocadillo de guayaba de 5x3cm?

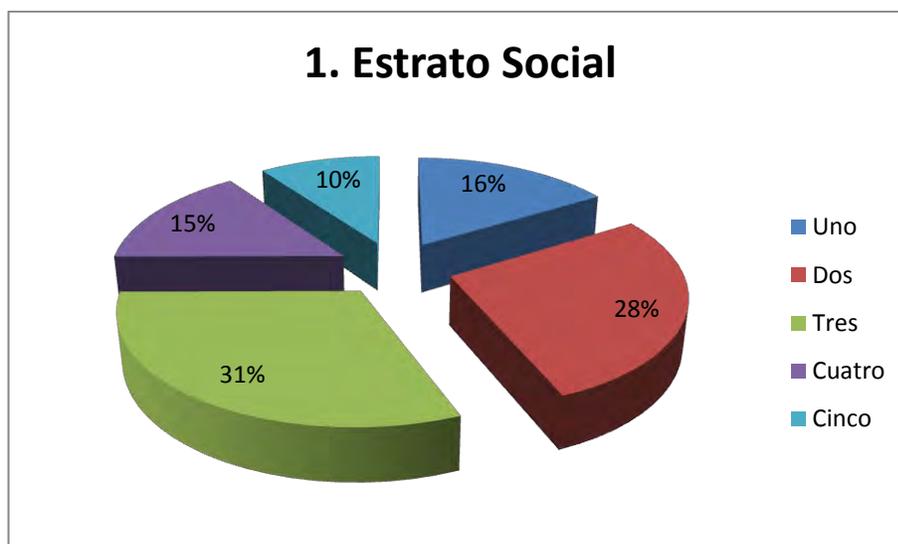


Fuente: Esta investigación

El 37% estaría dispuesto a pagar \$100 pesos por un bocadillo y el 55% de los encuestados pagarían \$200 pesos por el mismo. Esto significa que el 92% está en un rango de \$200 y \$100 pesos la unidad, demostrando que estos precios son competitivos y estándar para los consumidores de bocadillo.

7.4.2 Análisis encuesta intermediarios

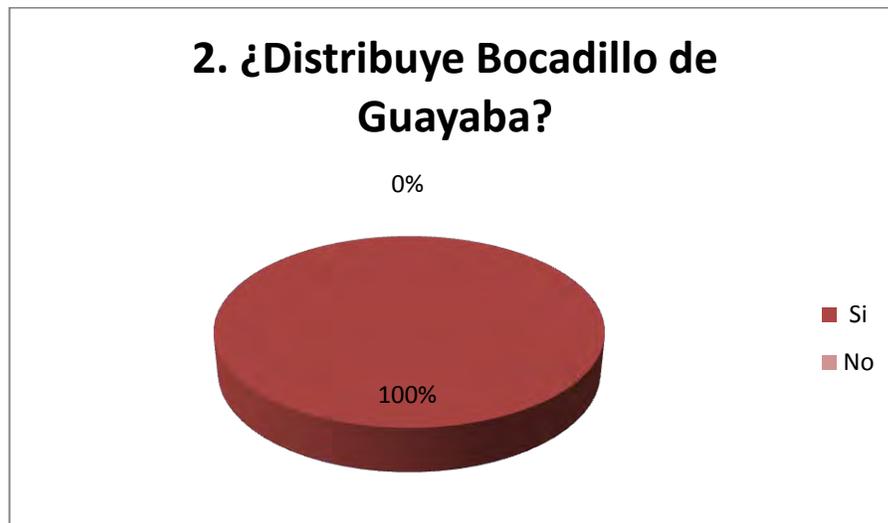
Grafico 12. Estrato Social



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de tiendas lo encontramos en los estratos 2 y 3 con el 59% y en los estratos 1, 4 y 5 el 41%, se llevará a cabo un direccionamiento más específico para realizar nuestras rutas de distribución.

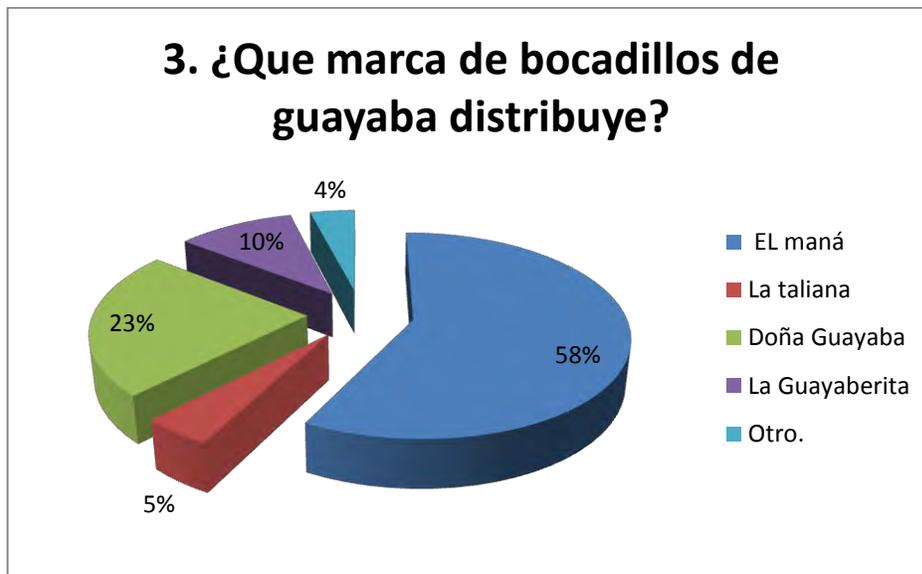
Grafico 13. ¿Distribuye Bocadillo de Guayaba?



Fuente: Esta investigación

El 100% de la población vende bocadillo de guayaba en sus establecimientos comerciales por tanto, esto nos acerca a una realidad favorable dándole oportunidades a nuestra empresa de incursionar en este mercado, de igual manera nos ubica en un escenario real frente a la competencia que debemos enfrentar

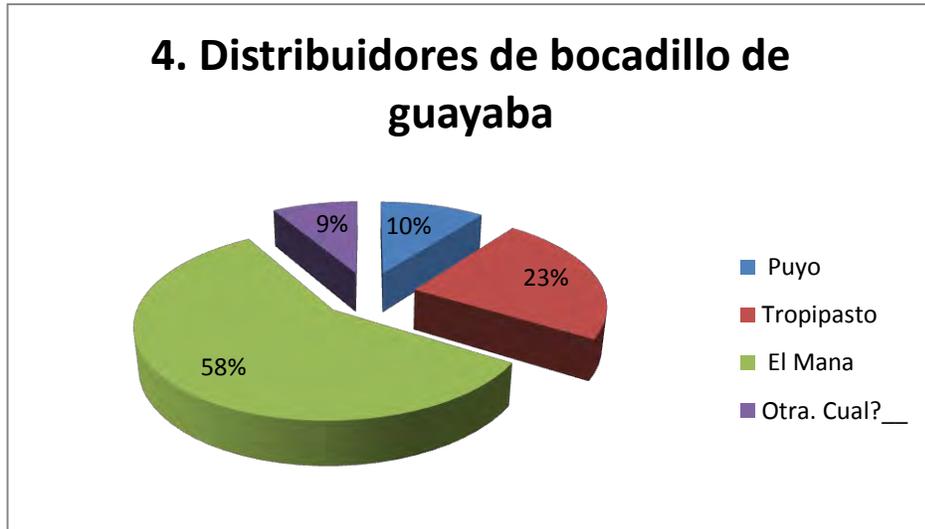
Grafico 14. . ¿Que marca de bocadillos de guayaba distribuye?



Fuente: Esta investigación

Se observa que El Maná, es la marca dominante y con mayor rotación; la más comprada y vendida. Esto se debe a que es una empresa líder y con mayor cubrimiento. A pesar de que esta empresa tiene gran acogida, las otras marcas siguen con porcentajes importantes demostrando que el consumidor no es fiel con ninguna marca a la hora de comprar dulces.

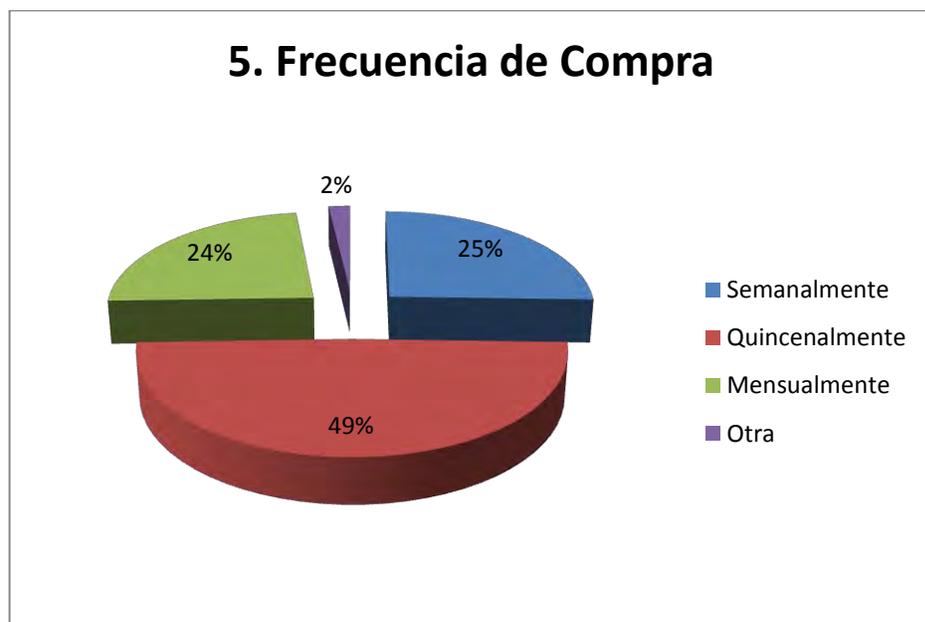
Grafica 15. Distribuidores de bocadillo de guayaba



Fuente: Esta investigación

Dulces el mana con un 59% muestra que es la empresa que provee la mayor cantidad de dulces en la ciudad de pasto, esto nos indica que a pesar de ser nuestra competencia directa, los habitantes de pasto prefieren una marca que los identifique, antes que marcas de otros departamentos.

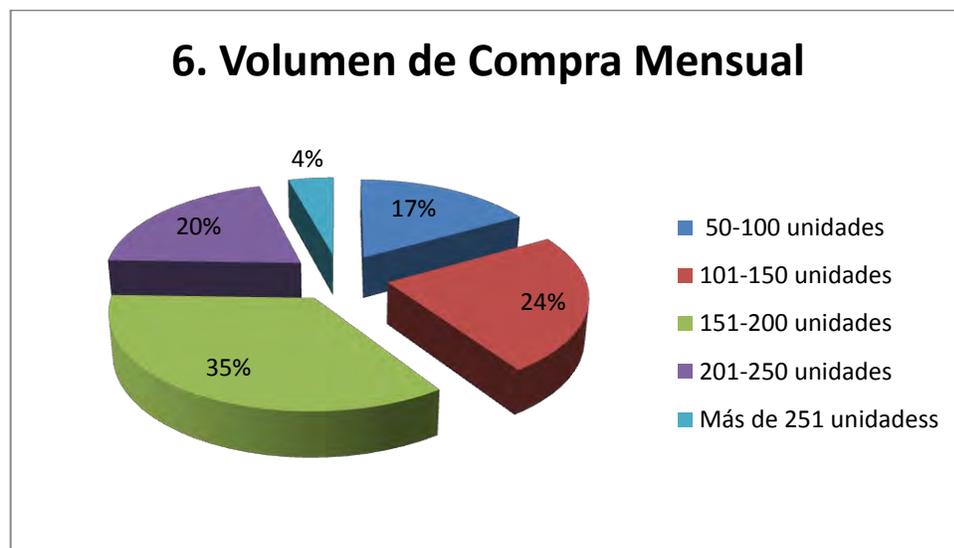
Grafica 16. Frecuencia de Compra



Fuente: Esta investigación

La mayoría de personas que compran bocadillos de guayaba para su tienda hacen la rotación de inventario quincenalmente, lo que representa el 49 %, mientras que, un 25 % realizan sus pedidos semanalmente y un porcentaje inferior trabaja con Rotación de inventario mensual u otra, lo cual nos indica que la frecuencia de compra es favorable para la rentabilidad de la empresa.

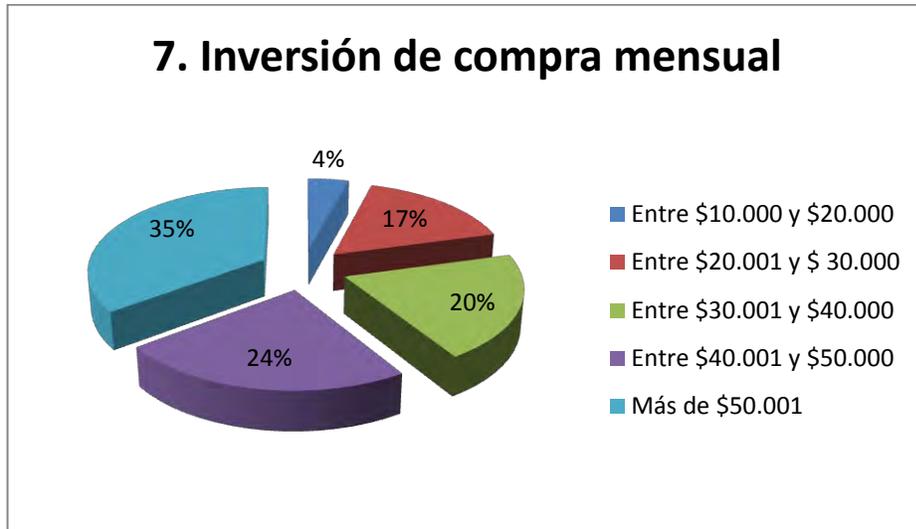
Grafica 17. Volumen de Compra Mensual



Fuente: Esta investigación

Se observa que los tenderos de la ciudad de Pasto compran aproximadamente entre 151 a 200 unidades de bocadillo mensuales, lo cual dejar ver que el volumen de compra es favorable, sin embargo se debe tener en cuenta que el anterior ítem es representativo según el tamaño del negocio, y los beneficios propios de cada tienda.

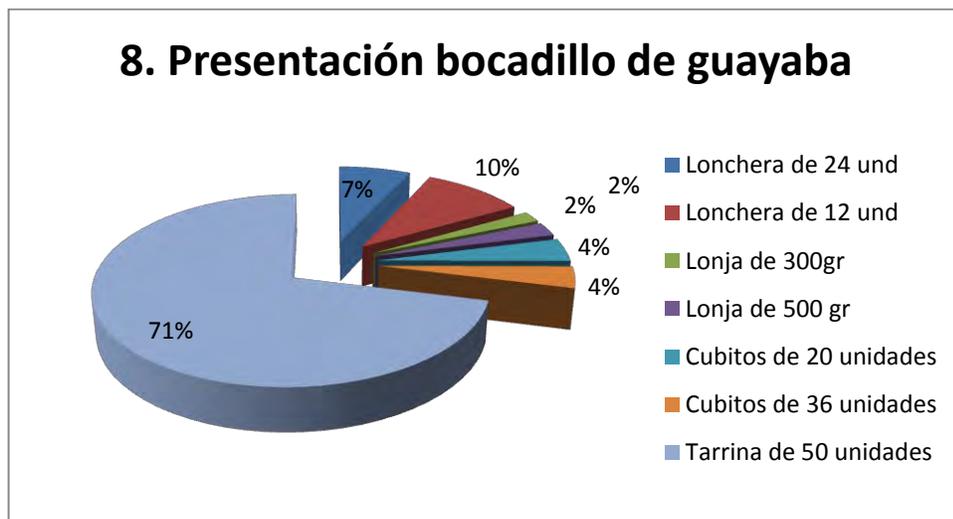
Grafica 18. Inversión de compra mensual



Fuente: Esta investigación

La inversión de compra por parte de los tenderos muestra que el 35% de los intermediarios compran aproximadamente más de \$ 50.001 mensuales mientras que otro 24% entre \$40.000 y \$50.000, lo cual muestra una inversión optima en este producto, y los beneficios son positivos tanto para el tendero como para el fabricante.

Grafica 19 Presentación bocadillo de guayaba



Fuente: Esta investigación

La bombonera de 50 unidades es la presentación más vendida en las tiendas de la ciudad de Pasto, representada con el 71%, seguida de las loncheras de 12 unidades con un 10%, esto debido a la circulación de producto y a que su práctica presentación hace que el producto se exhiba y se conserve de una manera más adecuada y agradable.

Grafica 20. ¿Estaría dispuesto a adquirir estos productos en una marca diferente?



Fuente: Esta investigación

La mayoría de los establecimientos comerciales encuestados, representados con el 95% estarían dispuestos a adquirir dulces de guayaba de una marca diferente y el 5% de los encuestados afirma que no estarían dispuestos a cambiar de marca. Revelando de manera positiva que el distribuidor está presto a cambiar su marca, lo cual es favorable para la empresa, pero significaría implementar estrategias que logren mantener la fidelidad de los intermediarios, pues están prestos a cambiar de marca de bocadillo de guayaba en cualquier momento.

7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Cuadro 2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	GUAYABAL SAS		EL MANA		DOÑA GUAYABA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Calidad del producto	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Servicio al cliente	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Competitividad de precios	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Promoción y Publicidad	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Experiencia y prestigio	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Infraestructura	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Portafolio de productos	0,12	3	0,36	2	0,24	5	0,6
Posicionamiento en el mercado	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Plan de financiación	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,18		2,91		3,48

Fuente: Esta investigación

La matriz de perfil competitivo muestra que la marca Doña Guayaba de la empresa INCAUCA es competitivamente más fuerte que las empresas regionales, pues cuenta con infraestructura y trayectoria en el mercado, lo que garantiza una excelente calidad de sus productos, sin embargo la empresa Guayabal se muestra con una calificación alta en cuanto a competitividad con precios y servicio al cliente, ya que por encontrarse en la misma ciudad de distribución se atienden directamente a los clientes y en menores tiempos. Por otra parte, El Maná es una empresa dedicada a la producción de dulces de leche y fruta, sin embargo a pesar de producir bocadillos de guayaba no es su especialidad, por lo tanto no se considera como una empresa competitivamente fuerte para Guayabal S.A.S.

7.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO

El propósito de las estrategias de mercado es brindar a la empresa una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas.

Luego, durante la etapa de implementación de las estrategias de mercado que han sido planificadas por los mercadólogos, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual.⁸

Después de haber realizado la segmentación del mercado la estrategia planificada por la empresa es la Estrategia de congregación del mercado, también conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, que consiste en ofrecer un solo producto al mercado total, diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

7.6.1 Estrategia de distribución. Para la distribución del producto se va a utilizar el canal indirecto, ya que existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, que son los tenderos, siendo el siguiente el canal de distribución:

⁸William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, "Fundamentos de Marketing"

Gráfico 21 : Canal de Distribución



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa se vale de dos distribuidores para hacer llegar el producto al mercado de consumidores finales. Los precios del producto van a variar un poco mediante este canal, debido al porcentaje de ganancia del intermediario.

Ruta de distribución

Para la distribución del producto a los tenderos, se va a necesitar dos distribuidores, los cuales deben cubrir las 12 comunas y las 2143 tiendas de la ciudad de Pasto.

Tabla 1 . Distribución de rutas por comunas

DISTRIBUIDOR 1			DISTRIBUIDOR 2		
COMUNA	No.TIENDAS	HORA/COMUNA	COMUNA	No.TIENDAS	HORA/COMUNA
1	46	4,09	3	328	29,16
2	107	9,51	4	208	18,49
6	374	33,24	5	304	27,02
7	35	3,11	11	120	10,67
8	148	13,16	12	120	10,67
9	130	11,56			
10	223	19,82			
TOTAL	1063	94,49	TOTAL	1080	96,00
No. Tiendas diarias	89		No. Tiendas diarias	90	

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la distribución realizada por comunas el distribuidor No.1 deberá atender 89 tiendas diarias y visitar cada una de ellas cada 2 semanas. El promedio de visitas por hora es de 11.25 tiendas, para lo cual se estableció el tiempo de atención en horas para cada comuna. El distribuidor No. 1 deberá atender 7 comunas con un total de 1063 tiendas y el distribuidor No. 2 atenderá 5 comunas con 1080 tiendas.

Gráfico 22 . Mapa Comunas de Pasto



La distribución del producto se realizará en motos con remolque, las cuales tendrán el logotipo de la empresa a los costados. Se seleccionó este medio de transporte por ser económico y porque se adapta a las necesidades de distribución de la empresa.

Gráfico 23 . Moto con remolque de carga



Tabla 2 . Características Técnicas Remolque

CARACTERISTICAS TECNICAS REMOLQUE	
Ancho	0,90 m
Largo	1,20 m
Alto	1,10 m
Llanta Rin	8
Capacidad	300 Kg
Sistema de luces completo	
Enganche de bola 1" 7/8	
Carrocería en fibra de vidrio	

Tabla 3 Características Técnicas Moto

Motor	CGR 4T OHV	Capacidades	2.38 Gal (Incluido 0.4 Gal reserva)
Cilindrada	125 cc		900 c.c. 20 W 40/50
Relación de Compresión	9.5:1		98+ / -2 c.c. (Aceite hidráulico)-DOT 3 ó DOT 4
Torque máximo	9.3 N.m @ 7000±500 RPM	Caja	5 Cambios manual
Arranque	Eléctrico y a Patada	Freno Delantero/Trasero	Disco / Tambor
Encendido	CDI	Suspensión delantera	Telescópica hidráulica
Potencia (HP)	10.34 Hp @ 8000±500 RPM	Suspensión trasera	Doble amortiguador regulable DS (Double Spring)
Largo x Ancho x Alto (mm)	1900 x 770 x 800 mm	Rueda delantera	2.75-18
Sist de Ignición	CDI con avance electrónico	Rueda trasera	3.00-18
Altura del motor al piso (mm)	240	Garantía	15 Meses o 20.000 Km
Peso vacío (Kg.)	98 Kg		

Tabla 4. Gastos de distribución

GASTOS DE DISTRIBUCION			
	CANT	VR. UNITARIO	TOTAL
MOTO	3	\$ 2.390.000	\$ 4.780.000
REMOLQUE FIBRA DE VIDRIO	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL MEDIO DE TRANSPORTE			\$ 10.780.000

Tabla 5 . Costos de Distribución

COSTOS DE DISTRIBUCION				
	NO. VECES	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Gasolina	12	\$ 52.000	2	\$ 1.248.000
Mantenimiento	2	\$ 120.000	2	\$ 240.000
TOTAL MEDIO DE TRANSPORTE				\$ 1.488.000

Como estrategias de distribución, el personal nuevo de la empresa será sometido a un proceso de inducción para el manejo de rutas y control de tiempos y movimientos en la distribución del producto.

Es importante tener en cuenta la efectividad y eficiencia en el momento de la entrega del producto, a través del buen manejo de la logística y las rutas de los distribuidores para cumplir con las necesidades de los tenderos.

7.6.2 Estrategias de precio .Para impulsar a los miembros del canal de distribución (tenderos) a que hagan algo que no harían comúnmente como realizar compras mayores de lo normal, se utilizará la estrategia de precio de **descuento por volumen**, la cual consiste en ofrecer el 2% de descuento en el total de la compra por la adquisición de 5 bomboneras x 50 unidades mensuales.

El descuento será **no acumulativo**, pues se aplica a una compra específica. Su objetivo es estimular la compra de grandes volúmenes de un concentrado en un solo pedido.

El precio de venta del intermediario al consumidor será de \$200 pesos por unidad, siendo este un precio estándar en el mercado. No obstante la estrategia radicará en el margen de ganancia del tendero. Nuestro objetivo es otorgar un margen mayor que el de la competencia, de esta manera el bocadillo se venderá al consumidor al mismo precio y el tendero obtendrá un mayor beneficio, prefiriendo nuestra marca sobre las demás que existen en el mercado.

Estas estrategias persuadirán a los tenderos a adquirir cada vez más nuestro producto, atrayendo poco a poco a los clientes de la competencia y persuadiendo a los no decididos a transformarse en potenciales.

La condición de pago del producto será de contado, debido a que el gremio de los tenderos trabaja bajo esta modalidad. En este sentido, el precio de venta de la bombonera de 50 unidades de bocadillo es de \$8.250 obteniendo un margen de ganancia del 17,5% y un 2% adicional por compras iguales o superiores a 5 bomboneras mensuales.

7.6.3 Estrategias de promoción. La estrategia promocional trata de formar y estimular la demanda y aceptación del producto, posicionando una idea correcta en la mente del consumidor y al mismo tiempo modificando las opiniones, actitudes y deseo del mismo.

Con esta estrategia pretendemos darnos a conocer al mercado local pastuso como una empresa que produce bocadillos típicos de la región y que el sabor de este bocadillo es incomparable. Para lograrlo se debe contar con apoyo de los vendedores y distribuidores para influenciar el momento de la decisión de compra

del consumidor final, quienes contarán los beneficios del bocadillo a los tenderos, explicando sus características, para que este a su vez enfatice su discurso con argumentos hacia el consumidor final.

Las siguientes estrategias pretenden crear conciencia de la marca y comunicar el ingreso de nuestro producto al mercado, dando a conocer sus características y educando al consumidor sobre el consumo del mismo:

- Por la compra de 5 bomboneras en el primer pedido se hará la entrega de un exhibidor del producto.
- Por lanzamiento se brindará una degustación del bocadillo en las tiendas que registren mayor volumen de compra, impulsando al consumidor final a la compra del producto.
- Para el dar a conocer el producto en el mercado, se participará en ferias agroindustriales organizadas por entidades que promueven el desarrollo empresarial de la región como la Cámara de Comercio de Pasto, FENALCO y SENA.
- Se realizará una alianza con las empresas productoras de lácteos de la región, con el fin de aprovechar su posicionamiento y estimular la compra del producto con uno complementario, como queso campesino, casero, costeño, fundido, cuajada entre otros, para ser puesto en el mercado en temporadas como navidad y semana santa.

PROMOCION	VALOR MINIMO
Elaboración de exhibidores	\$ 4,850,000.00
TOTAL	\$ 4,850.000.00

Tabla 6.. Gastos de Promoción

7.6.5 Estrategias de comunicación. La comunicación publicitaria girará en torno a la comunicación hacia el emisor, mensaje, canal de comunicación, receptor y respuesta, esperando que la última sea positiva.

El diseño de la estrategia publicitaria incluye una serie de decisiones que se reducen a:

1. Que se quiere comunicar
2. A quien se quiere comunicar
3. Como se fija y se distribuye el presupuesto
4. Como se dice lo que se quiere comunicar
5. Que medio de comunicación se va a utilizar
6. Cuando y durante cuanto tiempo se va a comunicar

Se desarrollarán dos tipos de publicidad; de producto y empresarial:

- **Publicidad de producto:** se centrará en las características y beneficios que se derivan del mismo, así como la posición competitiva. Resaltando los beneficios que lo diferencian.
- **Publicidad institucional:** se promocionará la imagen de la empresa generando actitudes favorables a ella, las cuales se traducirán en la compra y la aceptación de nuestro producto y recordación de marca.

La publicidad de lanzamiento debe lograr que nuestro cliente diferencie la marca y que la imagen represente la calidad del producto y la estabilidad en la entrega del mismo.

De igual manera esperamos demostrar que la transformación de la materia prima se realizará con los mejores procesos y la mejor tecnología, viéndose reflejada en un producto de buena calidad, que le dé fiabilidad al intermediario y al consumidor final.

- **Comunicación Radial:** Se contratará cinco cuñas radiales diarias de 30 segundos, la cual será transmitida en la emisora RADIO UNO FM en el horario TB Matutino comprendido entre las 7:00 am y 12:00 m. La cuña contará con un Jingle que sea memorativo y quede en la mente del consumidor y con un segmento hablado que destacará los beneficios e información del producto.
- **Comunicación en Páginas amarillas internet:** El internet es fundamental para que cualquier persona del común establezca contacto con las empresas, es por esta razón que se contratará un espacio en la página web de las Páginas Amarillas, con el objetivo de subir a la red la información comercial de la empresa y lograr una fácil y rápida ubicación.
- **Comunicación en Publicidad Exterior:** La publicidad exterior constituye un valioso complemento a las campañas publicitarias. En este sentido, la publicidad en el exterior constituye un buen recordatorio de los mensajes lanzados en otros soportes y un importante refuerzo de los mismos. Vallas y carteles se colocan en la calle junto a establecimientos comerciales por lo que se pueden considerar el último impacto que recibe el consumidor antes de realizar el acto de compra.

Como publicidad exterior se contará con un pasacalle que inicialmente estará ubicado frente a la empresa, con el fin de orientar a nuestros clientes y al consumidor final hacia la ubicación de la fábrica.

Por otro lado, se ubicara en un lugar estratégico de las tiendas un afiche llamativo con el fin de lograr el reconocimiento de nuestro producto en el punto de venta.

- **Comunicación mediante Brochure:** el brochure es toda aquella folletería propia de una empresa y que la representa, es la empresa entrando en la casa de los potenciales clientes. Un buen diseño es la mejor carta de presentación, por esta razón, este medio de comunicación será utilizado en la participación en las Ferias Comerciales, donde se hace el contacto con los posibles compradores.

Se seleccionó el Brochure, como herramienta de comunicación pues desempeña tres funciones importantes: informativa, publicitaria e identificadora.

- **Función informativa:** es muy usual utilizar para informar al público acerca de algún aspecto de la empresa.
- **Función publicitaria:** el Brochure es una importante herramienta de marketing y es un excelente medio para promover uno o varios productos o servicios que ofrezca una empresa de manera atractiva.
- **Función identificadora:** un buen diseño de Brochure es una manera de presentarse ante el público que le otorga a su compañía un alto grado de prestigio y credibilidad.

En este aspecto, es vital que no sea únicamente el “concepto” lo que identifique a la empresa, sino primeramente el logo de la misma: un adecuado diseño de logo es vital para cualquier compañía, es la piedra fundacional de toda la estructura publicitaria.

Tabla 7 . Gastos de Comunicación

MEDIOS DE COMUNICACION	VALOR MINIMO
Páginas Amarillas Internet	\$ 450,000.00
5 Cuña radial de 30” diarias de lunes a viernes	\$ 2,400,000.00
Afiches publicitarios tenderos y brochures	\$ 450,000.00
TOTAL	\$ 3.300.000.00

Fuente: Esta investigación

Tabla 8. Gastos de Publicidad Exterior

PUBLICIDAD EXTERIOR	VALOR MINIMO
----------------------------	---------------------

Pasacalle	\$	200,000.00
Pendón	\$	200,000.00
TOTAL	\$	400,000.00

Fuente: Esta investigación

7.6.6 Estrategias de servicio. Una estrategia de mercadeo deberá lograr un incremento en las ventas de la empresa debido a que los clientes se sentirán cómodos adquiriendo nuestro producto. Un servicio no se constituye sin las personas. Hay personas que no tienen formación para acercarse a un cliente, es por esta razón que se debe buscar a personas con las competencias adecuadas.

El servicio posventa que se ofrece a un cliente, debe ser tanto o más importante que el servicio preventa. Tan difícil es conseguir el cliente como conservarlo, por lo que no se puede cometer el error de descuidar un cliente ya conseguido. Conservar un cliente, tiene un objetivo que va más allá de conseguir que vuelva a comprar los productos o servicios de la empresa, busca una satisfacción completa del cliente para que en esa medida se convierta en una persona que promociona la empresa.

La recomendación de un cliente satisfecho, tiene un gran efecto en la decisión de una persona en comprar a una determinada empresa, un efecto superior al que pueda tener cualquier campaña publicitaria.

Es por esta razón que nuestra empresa se enfocará principalmente en capacitar a los vendedores y distribuidores, los cuales son la imagen de nuestra empresa ante los clientes. Es importante que nuestro personal trate de la mejor manera a los clientes y estén muy bien informados sobre nuestro producto para poder responder cualquier inquietud del cliente.

Para identificar y dar mayor sentido de pertenencia a los vendedores y distribuidores, se dotará de camisetas y lapiceros con la imagen de marca del producto.

Tabla 9 . Gastos de P.O.P / Merchandising

P.O.P. / MERCHANDISING	VALOR MINIMO	
Elaboración de lapiceros de membrete	\$	80,000.00
Camiseta estampada	\$	200,000.00
Diseño de Stand	\$	1,500,000.00
TOTAL	\$	1,780,000.00

Fuente: Esta investigación

Tabla 10. Costos Capacitación Personal

CAPACITACION	VALOR	
Vendedores	\$	1,000,000.00
Distribuidores	\$	1,000,000.00
TOTAL	\$	2,000,000.00

Fuente: Esta investigación

Gráfico 24 . Camiseta y Lapiceros



Fuente: Esta investigación

De igual manera se capacitará a los tenderos en las características y beneficios del producto. Así, los tenderos tendrán todos los argumentos necesarios para convencer al cliente que adquiera nuestro producto.

8. ESTUDIO TECNICO

8.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

GUAYABAL SAS, es una empresa tecnificada, tiene la capacidad de presentar los productos con las mismas características de grandes productores de bocadillos a base de guayaba, es decir, que el producto con el que iniciara labores es altamente competitivo y en un futuro tendrá la capacidad de presentar innovaciones en cuanto a procesos de elaboración, tipos y diseños de empaque, sabores y nuevas presentaciones de productos que se requieran y se identifiquen del análisis de las nuevas tendencias de consumo, como la preferencia por alimentos con suplementos vitamínicos, que contribuyan a mantener y mejorar la buena salud de los consumidores y por lo tanto brinden mayor satisfacción a los consumidores.

8.1.1 Ficha técnica del producto. La empresa GUAYABAL SAS procesará Bocadillos de Guayaba, que se obtendrá a partir de la concentración de pulpa de guayaba, reduciendo así el contenido de humedad de la materia prima hasta un nivel que limita el crecimiento microbiano, asegurándole una larga vida comercial. En el proceso de concentración se debe controlar la cual debe estar entre los 90 y 95° centígrados, si la temperatura es mayor, causará quemado del producto, dándole un sabor a desagradable. Si la temperatura es menor, el tiempo de concentración se prolonga, aumentando los costos y produciendo un oscurecimiento del producto (ya que los azúcares sufren un proceso de oxidación, causando el pardeamiento del producto final).

Teniendo en cuenta la normatividad y los gustos de los consumidores potenciales del producto a fabricar, se definió la siguiente formulación en general para todos los Bocadillos de Guayaba, esta formulación está dada para una base de cálculo igual a 1 kilogramo de producto final.

Tabla 11 . Ficha Técnica de los Productos

Nombre	BOCADILLO DE GUAYABA
Descripción	Por definición, el bocadillo de guayaba es una pasta sólida obtenida por la cocción o concentración de pulpa de Guayaba selecta, madura y sana con adición de edulcorantes naturales o artificiales. El bocadillo tiene aroma y color característico y una consistencia que permite cortar después de frío sin perder su forma y textura.

	El bocadillo de guayaba es una conserva que se obtiene por la cocción de una mezcla de pulpa de guayaba y azúcar blanca o de panela, hasta obtener un producto de aspecto sólido y de sabor muy dulce, el cual generalmente se corta en trozos de forma rectangular para su venta y consumo.
Presentación	Producto ligeramente dulce con concentración de sólidos de 75° Brix. Producto envuelto en polipropileno en una presentación de 50 gramos Producto empacado en bombonera plástica con un contenido de 50 unidades.
Conservación	El tiempo promedio máximo de consumo una vez fabricado el producto es de 4 meses. El bocadillo de lo debe almacenar en sitios frescos no expuestos a la luz solar ni condiciones extremas de humedad. Si la temperatura ambiental es superior a 30 °C, presenta riesgo de revenimiento lo cual genera que el producto se suavice y presente hongos.
Instrucciones de Consumo	Una vez abierto el producto debe consumirse en el menor tiempo posible, dejándolo en condiciones preferiblemente de refrigeración
Composición nutricional	Carbohidratos 74.9% Proteína 0% Lípidos 0% Agua 25% Minerales 0.1% Calorías aportadas por 100g. 45

Fuente: Esta investigación

8.1.2. Requerimientos de conversión de los Productos.

Tabla 12. Requerimiento de formulación para bocadillo de guayaba

	Materia Prima	Cantidad	Unidad
Composición	Pulpa de fruta	1.0	Kilogramo
	Azúcar	85	%
	Pectina	1,5 - 2	%
	Ácido cítrico (Ajuste de pH a 3,7 de la pulpa)	0,5 – 0,8	%

Fuente: Esta investigación

Grafico 25. Presentación del producto en Bombonera de 50 unidades



Fuente: Este proyecto.

8.2 DESCRIPCION DEL PROCESO

La eliminación de agua es una importante operación unitaria en los procesos de alimentos para estabilizarlos al disminuir la actividad de agua (a_w). En el caso de las frutas, la concentración de sólidos disueltos de una pulpa es el método de uso común para conservarlas; sin embargo, la variación del método modifica la presentación final del producto en cuanto a textura, sabor, color y calidad.

El proceso de producción involucra varias etapas o procesos como recepción, selección y enjuague, escaldado, enfriamiento, pesaje, concentración, moldeo y enfriamiento, empaque y almacenamiento, cada una de ellas se describe a continuación.

8.2.1 Materia Prima. la materia prima necesaria para la producción es la fruta papaya la cual debe ser de buena calidad en cuanto a tamaño, color, apariencia, libre de enfermedades y hongos, además de un adecuado grado de madures nivel 4. La procedencia de la fruta son los municipios del pie de monte costero del Departamento de Nariño como piedrancha, Ricaurte, Mallama, Llorente. Quienes preverán la cantidad necesaria de fruta. la unidad de medida para la adquisición de materia prima será el kilogramo el cual cuesta en un promedio de \$1.000.

8.2.2 Recepción de la materia prima. La materia prima es adquirida a los productores de los municipios del pie de monte costero Nariñense, para esto se tendrá en cuenta el grado de madures de la fruta. Luego de cumplir con este requisito la recepción se realiza en una bodega de almacenamiento de materia prima de forma manual cada tres días. Una vez evaluado el grado de madures, la materia será llevada a una báscula donde se obtendrá su peso total y de esta

forma definir el costo de la misma. La información recolectada se registrara en una ficha para mantener el control de calidad de la materia prima y la del proveedor.

Tabla 12 . Ficha para recepción de materia prima

MATERIAS PRIMAS	Recepción, Control de conformidad y Almacenamiento
Fecha:	
Proveedor:	
Procedencia:	
Código:	
Producto:	
Cantidad:	
Observaciones:	
Responsable de recepción:	
Responsable revisión:	
Responsable aprobación:	

Fuente: Esta investigación

8.2.3 Selección: La guayaba llega a la planta de procesamiento transportada en vehículos que descargan de la guayaba en los puntos de recepción, en los cuales se verifica que la materia prima cumpla con las especificaciones requeridas. El objetivo de la selección es escoger solamente la fruta completamente madura que no tenga daño microbiano, separando aquella que no tiene la calidad requerida como lo son unidades sobre maduras, podridas, magulladas, quemadas por frío, con hongos manchas lamosas, blancas, negras, verdes o cafés, aporreadas y heridas por donde hayan podido entrar microorganismos ya que esto incide en el deterioro de la pulpa. La selección se efectúa sobre una banda transportadora provista de mesa de acero inoxidable sanitario y disponiendo de canecas donde los operarios puedan colocar la fruta descartada.

8.2.4 Enjuague. El enjuague de la guayaba se realiza sobre la banda transportadora que sale del tanque de inmersión con aspersion de chorros de agua limpia. De esta manera se retiran los residuos de desinfectante, suciedad y microorganismos mediante aspersion de agua potable.

8.2.5 Escaldado. El escaldado es un tratamiento térmico corto que se aplica a la fruta con el fin de ablandar tejidos y con esto aumentar el rendimiento de pulpa; disminuir la contaminación superficial que aún permanece en la fruta e inactivas enzimas que puedan afectar características de color, sabor, aroma y apariencia evitando que continúen su proceso de maduración. El escaldado también contribuye a eliminar el aire atrapado y fijar el color natural de la fruta, lo cual facilitará el manejo de las frutas en pasos posteriores, en la marmita de acero inoxidable con chaqueta en donde se sumergen la fruta en agua hirviendo durante

5 a 10 minutos a presión atmosférica. El proceso de escaldado se termina cuando el punto más frío de la fruta alcanza una temperatura de 75 °C; el interior de la fruta no se calienta sensiblemente, razón por la cual se conservan prácticamente intactas sus propiedades organolépticas y fisicoquímicas

8.2.6 Enfriamiento. Luego del escaldado se efectúa un enfriamiento con agua potable en un tanque de acero inoxidable. La guayaba se sumerge en agua fría hasta que la fruta alcanza una temperatura interna de 28 °C. El enfriamiento se realiza con el objetivo de evitar la sobrecocción, el excesivo ablandamiento de los tejidos y el crecimiento de microorganismos.

8.2.7 Despulpado. El proceso de despulpado se inicia introduciendo la fruta entera y escaldada en la despulpadora. En esta operación se separa la parte comestible de las frutas, pulpa; de la no comestible, cáscara y semilla. Posteriormente al proceso de despulpado se sigue con la operación de refinado cuyo objetivo es reducir el tamaño de partícula de la pulpa, y hacer más pura la pulpa, es decir se eliminan pequeños residuos de cáscara y semillas que permanecen después del despulpado.

8.2.8 Pesaje. Implica la cuantificación de la cantidad de materia prima adecuada para el proceso. En esta operación se efectúa el pesaje de la pulpa de guayaba, de azúcares y de ácido requerido para alcanzar el porcentaje de sólidos solubles y el pH propio de la pasta de bocadillo, así como la cantidad de ésta a comercializar. El pesaje de la pulpa y del azúcar se realiza en una báscula de capacidad apropiada y de precisión a las centenas o decenas de gramo

8.2.8 Concentración. La elaboración de bocadillo requiere procesos de concentración del producto por evaporación de agua, mediante la aplicación de calor, para obtener una distribución homogénea de los ingredientes, conservar el producto al inactivar enzimas y eliminar microorganismos presentes en las materias primas; desairear el producto, obteniendo una masa de mejor apariencia, y para aumentar la estabilidad química (disminuir la oxidación de los componentes del color y el sabor).

La operación de concentración generalmente se efectúa en una marmita abierta a temperaturas superiores a los 90 °C por más de 20 minutos. Inicialmente se mezcla toda la pulpa y el azúcar en la marmita necesarios para obtener una masa con menos de 18 ° Brix. El azúcar deberá ser agregado a la pulpa de fruta lo antes posible del calentamiento para prevenir una degradación intensa de los componentes del aroma, sabor y color. Por el contrario, la solución de ácido, para ajustar el pH, debe agregarse con agitación vigorosa lo más tarde posible, es decir inmediatamente antes de servir la masa de bocadillo en los moldes donde gelificará finalmente el producto.

La cocción del bocadillo termina cuando se ha alcanzado un mínimo de 75 grados Brix (o porcentaje de sólidos solubles) leídos en refractómetro a 20 °C.

8.2.9 Moldeo y Enfriamiento. Alcanzado el punto final, la mezcla caliente se vierte en bandejas metálicas cubiertas de plástico en el fondo para evitar que la pasta se pegue al molde cuando finalice el proceso de enfriamiento. Se requiere que el proceso de moldeo se realice en caliente, porque la disminución de la temperatura en la masa aumenta la viscosidad, y la hace inmanejable.

La pasta caliente de bocadillo vertida en las bandejas se distribuye uniformemente, con la ayuda de una cuchilla con un ancho diseñado para que la pasta quede con un espesor uniforme. De manera que la cuchilla se debe deslizar sobre el producto de tal forma que la parte inferior toque la pasta con lo que se garantiza un producto de igual tamaño de capas; con simetría y homogeneidad.

La masa se deja reposar en bandejas sobre mesas de acero inoxidable durante 25 horas para su solidificación, en un cuarto a temperatura de 18°C y humedad relativa de 70 a 80 %. El tiempo de enfriamiento no debe ser inferior a 25 horas, pero tampoco debe exceder las 45 horas porque el producto final tendría una dureza mucho mayor que la deseada.

8.2.10 Desmolde. Luego de las 25 horas de enfriamiento en ambiente fresco e higiénico, las bandejas son colocadas sobre una mesa de acero inoxidable con banda transportadora, donde las lonjas de bocadillo son retiradas manualmente de los moldes, para proceder posteriormente a su tajado

8.2.11 Corte. El bocadillo obtenido en forma de bloques, se taja en la maquina tajadora en presentaciones individuales de 6 cm de largo por 5 cm de ancho y 3 cm de espesor, con el fin de facilitar su comercialización.

8.2.12 Empaque. La masa sólida, seca y cortada se empaca en películas de polietileno con el objetivo de aislar del medio ambiente el bocadillo, evitando así su contaminación y manteniendo sus características hasta el momento de su consumo. Esto se logra mediante un empaçado con el mínimo de aire, que garantice higiene, barrera contra la humedad, facilidad de manejo y exhibición y que extienda su vida útil.

Adicionalmente, los bocadillos empacados se colocan en cajas de cartón para su comercialización.

8.2.13 Almacenamiento. El almacenamiento del bocadillo se debe realizar en lugares aireados, a temperatura ambiente, con baja humedad y protegido contra la luz solar, no requiere refrigeración para su almacenamiento dado la estabilidad física, química y microbiológica de este producto, que se debe fundamentalmente

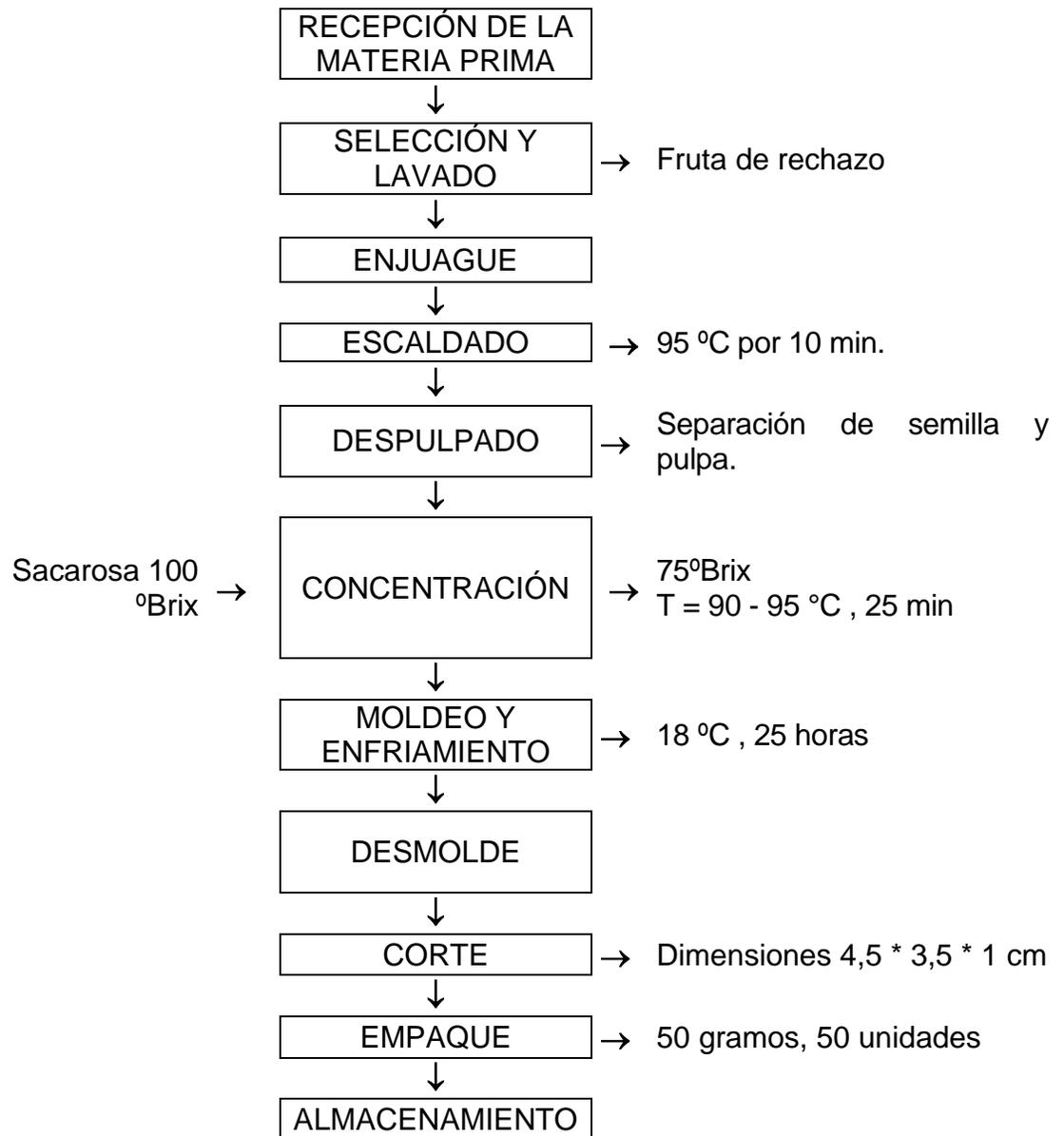
al pH ácido del bocadillo, al proceso térmico llevado a cabo y a la alta concentración de sólidos que posee luego de su preparación, lo que previene el desarrollo de microorganismos en el producto.

Figura 1 . Ficha para almacenamiento y despacho de producto terminado

PRODUCTO TERMINADO:	Control de Conformidad y Producto Terminado
Fecha:	
Destino:	
Lote:	
Producto:	
Cantidad:	
Observaciones:	
Responsable de Despacho:	
Responsable revisión:	
Responsable aprobación:	

Fuente: Esta investigación

Figura 2 . Diagrama de flujo para la elaboración de bocadillo de guayaba



8.3 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO

Op.	Ins.	Alm.	Tras.	OPERACIONES
○	□	△	⇒	Compra de la materia prima y selección preliminar
○	□	△	⇒	Trasporte de la guayaba a la planta de procesamiento
○	□	△	⇒	Inspección y selección manual de la guayaba eliminando aquellas que no cumplen con los parámetros de calidad
○	□	△	⇒	Lavado manual de la materia prima y desinfección
○	□	△	⇒	Enjuague final de la materia prima
○	□	△	⇒	Trasporte de la materia prima limpia hasta la zona de escaldado
○	□	△	⇒	Escaldado de la materia prima en marmita
○	□	△	⇒	Trasporte de la guayaba entera hacia la despulpadora
○	□	△	⇒	Despulpado mecánico retirando las semillas de la materia prima utilizando tamiz menor
○	□	△	⇒	Trasporte de la pulpa hacia la marmita
○	□	△	⇒	Concentración de la pulpa y adición de sacarosa hasta 75 ° Brix.
○	□	△	⇒	Trasporte del producto concentrado hacia el área de moldeo.
○	□	△	⇒	Moldeo. Vaciado del producto en moldes sobre mesa de trabajo.

○	□	△	⇒	Enfriamiento. Disminución gradual de la temperatura por 25 horas
○	□	△	⇒	Desmolde. Retirar los moldes de los productos
○	□	△	⇒	Corte. Dividir el producto frío en las dimensiones de 5 de largo *3 de ancho * 1 de alto cm
○	□	△	⇒	Transporte del producto troceado a la zona de empaque.
○	□	△	⇒	Empaque del producto por unidad y por embalaje.
○	□	△	⇒	Transporte a la zona de almacenamiento final
○	□	△	⇒	Almacenamiento

Fuente. Este proyecto.

8.4 MAQUINARIA Y EQUIPOS.

Los materiales y equipos necesarios para el proceso de producción de bocadillo se describen a continuación:

- Báscula.
- Tanque de inmersión.
- Máquina despulpadora, para la separación de las semillas de la pulpa de guayaba.
- Marmita con sistema de agitación
- Refractómetro, con escala hasta 85° Brix.
- Selladora a pedal
- Medidor de acidez.
- Utensilios: cuchillo, cucharas de metal, moldes rectangulares de metal.

Tabla 13 . Maquinaria y equipos

EQUIPO	CANT	DESCRIPCIÓN	CAP	PRECIO (\$)
Marmita	3	Capacidad de 200 litros.	200 L,	12.000.000
		Sistema de volcamiento		
		Camisa de enfriamiento		
		Agitador de aspas.		
Mesa de acero inoxidable	2	Dimensiones		2.100.000
		- 2 m de largo.		
		- 0.8 m de ancho.		
		- 0.9 m de alto.		
Troceador/Cortadora	1			1.100.000
Bascula de piso	1	Con modulo electrónico independiente para lectura fácil y exacta.	300 Kg.	568.400
		Plataforma de 40 x 50 cm. En acero inoxidable.		
Refractómetro	1	Marca SILVERADO.		800.400
		Escala triple lectura de 0-90°Brix.		
		Totalmente metálico.		
pH metro	1	Marca SILVERADO.		220.000
		Lectura 0.01 pH.		
		Precisión ± 0.03 pH.		
		Batería 4 x 1.5 Volt.		
Cuchillos	1	Juego de tres unidades		30.000
Despulpadora	1	Sistema horizontal con corrector de inclinación	1.000 kg/hr	8.000.000
		Sistema de aspas protegidas para impedir que parta la semilla. Dotada de dos tamices para cualquier tipo de fruta, incluyendo de alta dificultad.		
		Motor: SIEMENS 5 h.p.		
Gramera electrónica	1	Marca PREMIER, capacidad 30 kg – 1 gr, utiliza 2 baterías “AA”, sistema de peso en gramos y onzas, función de separación de datos y retorno a cero.	30 kgs.	35.000

Canastillas	30	Canastillas plásticas perforadas. Dimensiones: 60 x 40 x 25 cms	12 Kg.	465.000
Selladora empacadora pedal	1	Acero inoxidable		1.680.000
Tablero de acrílico	2	Hechos en acrílico.		20.000
Termómetro de punzón	1	Marca Escala de -5°C – 100°C		13.000
Instrumental de laboratorio	1	Global		70.000
Utensilios varios	1	Global		78.700
TOTAL				27.180.500

Fuente: Esta investigación

Tabla 14. Valor unitario de materia prima e insumos.

Elemento	Cantidad	Valor unitario (\$) (incluido IVA)
Guayaba	1 kg	1000
Empaque	50 unidades	500
Envase	1 Bombonera	600
Azúcar	850 gramos	2010
Ácido cítrico	5 gramos	40
pectina	10 gramos	50
TOTAL		4.200

Fuente: Este proyecto.

El costo de producción para 1500 gramos de bocadillo es de 4.200 pesos para lo cual se puede obtener **50 unidades** de 30 gramos.

El costo para una unidad de 30 gramos es de **84 pesos**.

8.5 CONTROL DE CALIDAD

- ✓ **Materia prima.** La fruta que entra a proceso debe estar libre de golpes o podredumbre y debe estar madura para facilitar la extracción de la pulpa.
- ✓ **Durante el proceso.** Controlar las temperaturas y tiempo del escaldado. También controlar el despulpado de la fruta para que no pasen semillas. La determinación del punto de bocadillo y el grado de acidez (pH), son fundamentales para obtener un producto que al solidificar permita el corte del producto en las dimensiones requeridas.

- ✓ **En el producto final.** Verificar los ° Brix y la acidez finales, así como las características organolépticas del producto a través de los refractómetros y los pHmetros.
- ✓ **Control de sólidos solubles:** El bocado debe poseer un mínimo de 75 grados Brix (o porcentaje de sólidos solubles expresados en sacarosa) leídos en refractómetro a 20 °C. Lecturas a mayores temperaturas dan valores de menos Brix que los reales. Por consiguiente se debe enfriar adecuadamente la muestra antes de leer los Brix y además calibrar periódicamente el refractómetro para evitar errores.
- ✓ **Control de pH.** Se determina mediante el pHmetro apropiado, es decir que pueda ser introducido en materiales viscosos y con textura como la pasta de bocado. Este valor cambia mucho con la temperatura por lo que debe ser siempre ajustada a 25°C o corregida si el equipo lo permite. Lecturas a mayores temperaturas dan valores de pH menores y una diferencia que pueda ser crucial para la formación del gel, especialmente con pectinas de alto metoxilo.

8.6 EMPACADO DEL PRODUCTO

El empaqueo es el proceso importante en la elaboración de Bocado de Guayaba ya que de este depende la vida útil del producto final, generándole calidad en la presentación hacia el cliente.

Para que sea un empaque sea funcional debe cumplir con las siguientes características:

- Capacidad perfecta
 - Resistencia al calentamiento y al enfriado sucesivo
 - Fácil manejo, tanto vacío como lleno debe reducir al mínimo las roturas y descartes
 - Debe ser de fácil embalaje y resistencia al transporte
 - Resistente a la acción química de los componentes del alimento
 - Poco peso y costo reducido.
- ✓ **Empaque primario.** Para el empaqueo de los bocado de Guayaba se deben usar películas de polietileno, elaboradas en plástico, los cuales están diseñados para un contenido de 50 g. en empaque individual.

El proceso de empaqueo de Bocado es en películas de polietileno transparente, con el objetivo de aislar del medio ambiente el producto, evitando así su contaminación y manteniendo sus características hasta el momento de consumo. Esto se logra mediante un empaqueo con el mínimo

de aire, que garantice higiene, barrera contra la humedad y facilidad de manejo.

- ✓ **Empacado secundario:** El producto individual empacado inicialmente en polietileno debe estar contenido en una bombonera plástica con capacidad de 50 unidades para tener un sistema de conservación por ambiente controlado y de apertura fácil.

El empaque secundario debe contener 50 unidades de producto y su rotulado debe cumplir las Resoluciones del Ministerio de la Protección Social y las normas técnicas de diseño. El rotulado, debe contener la siguiente información:

- Nombre del producto
- Componentes.
- Aportes Nutricionales (Macro nutrientes).
- Peso Neto.
- Nombre y Dirección del Fabricante.
- Fecha de Fabricación mes/año y Vencimiento mes/año.

De igual manera se empacarán 50 bocadillos en un empaque con banda de cartón alrededor del producto para ser distribuido como repuesto para la bombonera

Vida útil. Los Bocadillos de Guayaba deber tener un mínimo de 3 meses de vida útil.

8.7 PERSONAL OPERATIVO

Para el manejo de los equipos de acuerdo a su grado de complejidad, se requiere personal calificado como es para el manejo de la concentración, para esto se cuenta con un jefe de producción que es un Ingeniero Agroindustrial, quien además de capacitar al operario estará pendiente de todos los procesos.

Conjuntamente con el jefe de producción se encuentra el operario de la empresa, que será un técnico en procesamiento de alimentos.

Tabla 15 . Descripción del personal de operaciones

Cargo	Perfil	Funciones
Operario	Técnico en procesamiento de alimentos y empaque	<ul style="list-style-type: none"> - Alistar materias primas e insumos - Manipular materias primas e insumos - Manejar herramientas y equipos - Limpiar y desinfectar herramientas, equipos e instalaciones de la planta - empacar
Jefe de producción	Ingeniero Agroindustrial	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción e inspección de materia prima - Inspecciona la transformación de la materia prima de acuerdo con los parámetros del proceso - Operar equipos - Optimización del proceso - Realizar análisis y control de calidad de la materia prima y producto terminado - Vigila al operario - Uso adecuado de desperdicios

Fuente: Esta investigación

- ✓ **NÓMINA.** En la tabla, se indica el valor mensual y anual de la nómina de trabajadores vinculados al proceso productivo.

Tabla 16 . Nómina

CARGO	CANT	BASICO	DIAS	BRUTO	TRANS	T. DEVENG	ISS/PENSION	T. DEDUC	NETO	TOTAL
OPERARIOS	2	589.500	30	589.500	70.500	660.000	23.580	23.580	636.420	1.272.840
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	1.179.000	30	1.179.000	70.500	1.249.500	47.160	47.160	1.202.340	1.202.340

Fuente: Esta investigación

Los valores estipulados para el pago de nómina de los trabajadores vinculados al proceso productivo son \$2.475.180 mensuales.

8.8 TAMAÑO DEL PROYECTO

El porcentaje del mercado que se espera cubrir con el desarrollo del proyecto será del 10%, obtenido de calcular la cantidad total en unidades por año por parte de los consumidores según las encuestas las cuales arrojaron que el mercado potencial por año consumirían 3.156.179 unidades anuales.

Según el estudio de mercado, el 63% de la población está dispuesto a consumir Bocado de Guayaba, obteniéndose un consumo per cápita de 10 bocadillos mensuales para un total de 263.015 unidades.

En la siguiente tabla, se han calculado las unidades de consumo mensualmente y anualmente.

Tabla 17 1. Consumo de unidades

Consumo unitario aparente	UNIDADES
UNIDADES MENSUALES	263.015
UNIDADES ANUALES	3.156.180

Fuente: Esta investigación

Por lo tanto se requiriere una producción diaria de 8.767 unidades de Bocadillo de Guayaba en empaque individual, o 175 bomboneras de 50 unidades.

8.9 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

✓ Capacidad de la planta

Se conoce como tamaño de una planta industrial la capacidad instalada de producción de la misma. Para determinarla se debe tener en cuenta la cantidad producida por unidad de tiempo, es decir peso del producto elaborado por año, mes, semanales.

Realizado la investigación de mercado, en la cual se estableció la demanda potencial para la comercialización del producto se obtuvieron las cantidades que se muestran en tabla.

Tabla 18. Capacidad productiva de la planta

CONCEPTO	PRESENTACIÓN	SEMANALES (Kg)	MENSUALES (Kg)	ANUALES (Kg)
Bocadillo de Guayaba	Unidad de 50 g aproximadamente	65.754	263.015	3.156.180

Fuente: este proyecto.

✓ Ubicación de la planta de producción

8.9.1 Localización. Una buena localización de la planta es fundamental en la definición y cuantificación de los ingresos y los costos, por lo cual es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con exactitud, por lo cual se debe optar por la ubicación que permita el máximo rendimiento del proyecto, eligiendo aquella ubicación que permita obtener mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles.

Para la elección de la localización de la planta se tuvieron en cuenta factores, como:

Disponibilidad de materia prima: se encuentra cerca de los proveedores de materia prima.

Facilidades de transporte y vías de comunicación adecuadas. El terreno posee vías de acceso que facilitan la entrada de vehículos la vía se encuentran pavimentada, con buena señalización.

Disponibilidad de servicios públicos, agua, teléfono y eliminación de desechos. El lugar en donde se pretende montar la planta de procesamiento cuenta con servicios públicos como el de electricidad, acueducto y alcantarillado, así como también de teléfono.

8.9.2 Macro localización. Para asignar una localización a nivel regional, de la planta productora de BOCADILLOS DE GUAYABA en el Departamento de Nariño, se propuso 2 acciones de localización, en el ámbito departamental desde donde se pueda posteriormente abarcar todo el radio regional, con miras a una ampliación de mercado. Se propuso las siguientes localidades: SAN JUAN DE PASTO y TUQUERRES y se calificó en escala de 1 a 100 teniendo algunos factores de localización de mayor importancia un porcentaje de valor mayor que el de otros.

De acuerdo al análisis, la calificación en orden de mayor a menor es el siguiente: San Juan de Pasto con 87% y Tuquerres con 81%, con lo que se puede observar la superioridad del municipio de pasto a ítems a factores como ubicación de materia prima y facilidades de acceso, así que el municipio de San Juan De Pasto es la mejor opción para ubicar el proyecto.

8.9.3. Micro localización. La calificación para las localidades en el municipio de pasto, la localidad más adecuada es el cabecera municipal con un porcentaje del 84.65%, por estar ubicada en la cercanía a la materia prima y genera un ambiente propicia para la ubicación de la planta procesadora, además se tuvo en cuenta las vías de comunicación como es estar ubicada en una capital municipal, lo que produce excelentes beneficios para el transporte y distribución de los productos.

Tabla 19. Macro localización

INSTALACION DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE BOCADILLOS

No. de municipios considerados: 2

Fecha: MAYO 2013
Elaboro: GUAYABAL SAS

FACTORES RELEVANTES	ASIGNADO	LOCALIDAD			
		SAN JUAN DE PASTO		TUQUERRES	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Factores económicos					
Costo del terreno	0.1	80	8	80	8
Costo mano de obra	0.1	80	8	80	8
Servicios públicos					
Energía eléctrica	0.1	90	9	90	9
Facilidades de educación	0.05	90	4.5	80	4
Acueducto y alcantarillado	0.1	80	8	80	8
Telefonía / comunicaciones	0.1	90	9	80	8
Factores geográficos					
infraestructura					
Ubicación de materia prima	0.05	90	4.5	80	4
Vías de comunicación	0.05	90	4.5	70	3.5
Medios de transporte	0.05	90	4.5	70	3.5
Cercanía a los consumidores	0.1	90	9	70	7
Factores específicos					
Disponibilidad de agua	0.1	90	9	90	9
Condiciones climáticas	0.1	90	9	90	9
TOTAL	1.0		87		81

Fuente: Este proyecto.

Tabla 20 . MICRO LOCALIZACIÓN

INSTALACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE BOCADILLOS

No. de municipios considerados: 3

Fecha: MAYO 2013

Elaboro: GUAYABAL SAS

FACTORES RELEVAN	ASIGNA	LOCALIDAD					
		PASTO - CENTRO		CATAMBUCO		CUBIJAN	
		calificación	ponderado	calificación	ponderado	calificación	ponderado
Costo de transporte insumos	0.1	85	8.5	70	7	75	8.5
Costo de transporte producto terminado	0.1	85	8.5	70	7	90	9
Costo del terreno	0.12	80	9.6	90	10.8	75	9
Disponibilidad de mano obra	0.11	80	8.8	80	8.8	80	8.8
Vías de acceso	0.15	85	12.75	80	12	85	12.75
Actitud de la comunidad	0.1	85	8.5	80	8	85	8.5
Cercanía al mercado	0.2	80	16	70	14	80	16
Entorno industrial favorable	0.12	100	12	70	8.4	70	8.4
Total	1.0		84.65		76		80.95

Fuente: Este proyecto.

✓ ELEMENTOS DE LA PLANTA

8.9.4 Maquinaria y Equipos. La maquinaria y equipos necesarios para efectuar los procesos de elaboración de bocadillos de guayaba son los siguientes:

- Marmita
- Despulpadora
- Mesas de acero inoxidable (2).
- Caldera
- Troceador/cortadora
- Bascula
- Empacadora
- Gramera electrónica

8.9.5 Herramientas y Materiales. La cantidad de cada herramienta y material a emplearse, será de acuerdo a las necesidades del trabajo.

- ph metro.
- Refractómetro.
- Termómetro.
- Canastillas.
- Cuchillos.
- Baldes.
- Ollas.
- Tableros acrílicos.
- Platos y recipientes plásticos.
- Vidriería de laboratorio.

Los únicos materiales y herramientas de transporte en la planta para el desplazamiento de la materia prima y el producto terminado serán las canastillas.

8.9.6 Elementos de Higiene y Seguridad Industrial. Estos elementos garantizan la prevención y seguridad del personal de trabajo.

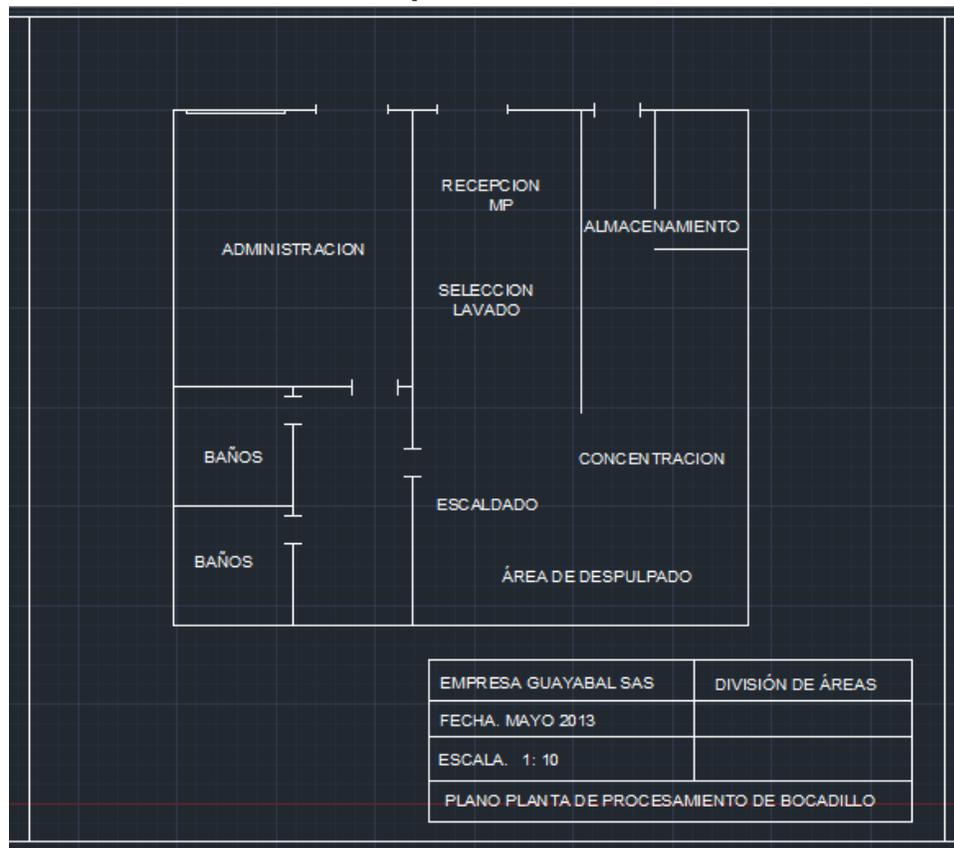
- Elementos de aseo.
- Botiquín.
- Equipos contra incendios.

8.9.7 Espacio a Ocupar. La zona escogida para la instalación de la planta, es plana con una característica geométrica rectangular. La dimensión del área total es de 188.5 m², para el funcionamiento del área administrativa se dispone de un área de 41.5 m² y para el área de producción se cuenta con un área de 147 m².

8.9.8 Distribución General de la Planta Procesadora de bocadillos de guayaba. Las áreas con la que cuenta la fábrica y su distribución son:

- A. Área de producción
- B. Área administrativa
- C. Área de almacenamiento
- D. Área de recepción de materia prima
- E. Área de servicios.

Figura 3 . Plano de áreas de la empresa GUAYABAL SAS.



Fuente: Esta investigación

✓ **Descripción del Área de Proceso**

Para explicar detalladamente cada una de las características que tendrá la planta de proceso se describirán por separado teniendo en cuenta el decreto 3075 de 1997, Título II emanado por el INVIMA que habla sobre las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos.

- **Pisos.** Son importantes puesto que deben sobrellevar las condiciones de humedad y el sobrepeso. Deben ser sanitarios, de fácil limpieza y resistente a la putrefacción.
- El piso de la planta se debe construir a las especificaciones del anterior decreto; es en cerámica, colocado sobre una buena base de concreto. El acabado del piso es del tipo de alta resistencia. La construcción del piso con este material se garantiza un tiempo bastante prolongado de duración.
- **Sistema de Tuberías.** El sistema de tuberías y drenajes para la conducción y recolección de las aguas residuales, tendrá la capacidad y la pendiente requeridas para permitir la salida rápida y efectiva de los volúmenes máximos generados. Los drenajes de piso tienen la debida protección con rejillas y, un sedimentador de sólidos, con el objeto de facilitar su limpieza.
- **Paredes.** La altura del área de proceso será de 3 m, el material empleado para revestir el interior se debe utilizar pintura epóxica, la cual se elevará a una altura de 2,2 m sobre el nivel del piso, las esquinas interiores estarán redondeadas al igual que las juntas entre paredes y piso, deben ser cubiertas por ángulos redondeados y de igual manera cubiertos por pintura epóxica. Este material permite una buena desinfección y limpieza de la planta, asegurando así la buena higiene de esta.
- **Puertas.** La puerta principal de entrada al área de proceso debe estar constituida por; una puerta de 1.30 m de ancho por 2 m de alto hecha en lamina de hierro, una puerta de entrada del personal de operación de 1 m de ancho por 1.80 m de alto hecha en madera pintada con pintura acrílica. Por otro lado las puertas de las áreas de almacén de materia prima, producto terminado e insumos y utensilios tendrá 1.10 de ancho por 1.80 m de alto hechas en lamina de hierro, mientras que la de los baños y vestidores tendrán 0,77 m de ancho por 1,95 m de alto, estas puertas están construidas en madera pintadas con pintura acrílica.
- **Ventanas.** Las ventanas y otras aberturas en las paredes deben estar construidas para evitar la acumulación de polvo, suciedades y facilitar la limpieza; aquellas que se comuniquen con el ambiente exterior, deben estar provistas con vidrios de 3 mm de espesor.
- Por otro lado el áreas de almacenamiento de insumos tienen 2 ventanas de 1,50 m de ancho por 0,5 m de alto y en el área de producto terminado cuenta con 1 ventana de 2 m de ancho por 0,5 m de alto ubicadas a 1.30 m del piso, distribuidas de manera apropiada.

- **Drenajes.** La coladera de la planta es de modelo rectangular con una pendiente suficiente para que no quede ningún líquido en el drenaje y que pueda limpiarse con facilidad, cubierta por una parrilla de hierro fundido. Se debe instalar una trampa para sólidos y materiales grasos después de la coladera.
- **Iluminación.** La iluminación satisfactoria debe proveerse en la planta de proceso, puesto que no solo aumenta la seguridad y exactitud sino que también permite al operario trabajar con más facilidad, comodidad y velocidad. La planta cuenta con bastante iluminación en todas las áreas, habrá la mejor distribución y difusión de la luz, para que no se presenten problemas de reflejos.
- La iluminación en la Planta está dada por luz artificial y natural, la luz artificial es suministrada por tubos de neón, protegidos con acrílico, para que en caso de ruptura de los tubos estos no contaminen el producto y la luz natural es suministrada por las ventanas.
- **Ventilación.** Es importante, la ventilación para mantener las buenas condiciones de trabajo y en cuanto a la protección del producto. Según normas técnicas cada persona necesita de más o menos 30 pie³ de aire fresco por minuto para su comodidad, en la planta de proceso se debe instalar un extractor de calor para que cumpla con esta función.
- **Techo.** Los techos de la planta son en plancha, pintados de blanco para evitar la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, y además facilitar su limpieza y mantenimiento.

✓ **Descripción de la señalización, higiene y seguridad**

La señalización en la planta está basada en un plan de higiene y seguridad establecido para la empresa. Los elementos de higiene y seguridad, están ubicados en sitios estratégicos para su visualización, debe existir un equipo contra incendio en el área donde se encuentran los equipos y la maquinaria, adicionalmente, se debe contar con un botiquín en la planta. En cuanto a higiene se tiene establecidos normas de salud y aseo en el plan de seguridad e higiene.

8.9.8 Plan de Higiene y Seguridad Industrial. Todos los trabajadores se deberán acoger a las normas que establezca la planta para llevar a cabo el reglamento de higiene y seguridad industrial.

Entre estas condiciones se abarca el vestuario más apropiado que se necesitará para desempeñar las labores en el área de proceso.

- Guantes de caucho.
- Tapabocas.
- Cofia.
- Botas de caña alta.
- Delantal impermeable.
- Overol.
- Cinturón ergonómico.
- Guantes de carnaza.

8.9.9 Higiene. Se llevará control sanitario y de higiene del personal, a través del centro de salud del municipio de Pasto. Se efectuará las medidas apropiadas para que el personal se practique exámenes periódicos para ver su estado de salud.

8.9.10 Seguridad. El manejo seguro de maquinaria, equipos y herramientas implica mayor atención para la prevención de accidentes que pueden ser originados por riesgos mecánicos o eléctricos. Se dará a conocer al operario la forma adecuada de manejo de la maquinaria, equipos y herramientas, sin que se interfiera en el normal funcionamiento o uso de las mismas o que implique la creación de un riesgo para el trabajador.

➤ **Parámetro para el Uso de Herramientas:**

- Asegurar que la herramienta seleccionada se encuentre en buenas condiciones.
- Usar las herramientas apropiadas o correctas, ya que una herramienta inapropiada es más peligrosa que una equivocada.
- Almacenar y cargar las herramientas con seguridad.

✓ **Seguridad en Instalaciones y Herramientas Eléctricas:** Los equipos y accesorios eléctricos deberán usarse de acuerdo con las indicaciones del fabricante y las etiquetas o marcas sobre el equipo. Las conexiones entre tomacorrientes y/o enchufes, deberán terminarse con abrazaderas acopladas entre el accesorio y chaqueta de cable (aislante) para evitar que al halar se transmita la fuerza directamente a los tornillos terminales o las juntas, adicionalmente los tomacorrientes deben tener recubrimiento de caucho si hay exposición continua o directa con agua.

➤ **Medidas para el Uso de Maquinaria y Equipos:**

- No usar sin autorización las máquinas o equipos.
- Recordar que las guardas en las máquinas o equipos son para proteger al trabajador de accidentes, se deben colocar nuevamente aquellas guardas que se hayan quitado para permitir reparaciones, ajustes o mantenimiento que se le practique a la máquina o equipo.

- Se debe tener en cuenta que intentar reparar la máquina o equipo durante su funcionamiento es peligroso.
- Conocer el manual de manipulación y funcionamiento de la máquina o equipo, ya que es importante para prevenir accidentes.

➤ **Información de Prevención:**

- El trabajador conocerá, y cumplirá todas las normas de salud ocupacional de la empresa.
- El trabajador debe exigir y utilizar los implementos de protección personal según su oficio y actividad.
- Recibir inducción según el cargo o tarea a desempeñar, además, de entrenamiento y supervisión adecuada.
- Establecer señalización en los puntos de riesgo de accidentes y su respectiva prevención.

Además con el objeto de conseguir y mantener la integridad de los trabajadores, evitar daños en su salud ocasionados por la manipulación de sustancias, maquinaria, equipos y herramientas o condiciones que afecten su ambiente de trabajo, se contemplarán los siguientes aspectos de seguridad en la planta:

Abastecimiento de agua potable y en cantidad suficiente en las áreas de trabajo.

La iluminación natural y artificial en las áreas de proceso y administrativa en general está estratégicamente distribuida por fuentes de energía.

La planta estará provista de entradas de aire para asegurar la ventilación natural y proporcionar comodidad al trabajador, sobre todo en áreas con riesgo de incendio por el incremento de la temperatura.

Los corredores y lugares para el almacenamiento se diseñan considerando los volúmenes de materias primas, materiales, insumos, producto terminado y el número de personas en circulación; con el fin de evitar pasillos obstruidos o congestionados.

Los espacios en el área de proceso son los adecuados para albergar la maquinaria y equipo necesarios y permitir el flujo adecuado del producto en proceso y sus operarios. Posee además la flexibilidad adecuada para readecuación de espacios si es necesario.

El piso del área de proceso debe tener una inclinación del 2% para facilitar los drenajes y aislar al operario del contacto con la humedad. Los pisos del área de trabajo y los corredores se deben mantener libres de desperdicios y sustancias que causen daño al operario

En general todas las áreas de la empresa están delimitadas y llevan su señalización correspondiente utilizando colores preventivos que señalarán la presencia de un riesgo:

- **Color rojo.** Relaciona el equipo de prevención y combate de incendios. Los extinguidores se deben ubicar, tanto en el área de proceso como en la administrativa a una altura de metro y medio (1.5 m) del suelo.
- **Color naranja.** Señala puntos peligros de la maquinaria y el equipo.
- **Color Verde:** ubicación del equipo de primeros auxilios.
- **Color morado y amarillo.** Esta combinación de colores se utiliza para rotular la maquinaria, equipo, etiquetas, señales y marcas en general.
- **Colores blanco y negro.** Combinación para las áreas de aseo en donde se almacenan basuras.

Los materiales utilizados en el proceso estarán rotulados de forma visible, se mantendrán bien cerrados y en su recipiente original. Tanto en el área administrativa como en la de proceso se dispondrá como información esquemática, el diagrama de flujo del proceso, desde la entrada de materia prima hasta la salida del producto final.

Además las salidas se diseñan de tal manera que permiten el fácil flujo de personas, en caso de emergencia. Las puertas de salida están dispuestas de tal forma que la llave solamente pueda ser utilizada desde el exterior, deben ser operables desde el interior sin necesidad de llave. Las instalaciones de la planta, la maquinaria, equipo y herramientas en general, deberán permanecer limpias y en buen estado.

8.9.11 Programa de seguridad industrial de la empresa. El objetivo del programa de Seguridad Industrial está encaminado a la prevención, identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que generen accidentes de trabajo, evitando posibles lesiones, accidentes, enfermedades o la muerte del trabajador.

El marco legal del Programa de seguridad industrial de la empresa. Está en la ley 100 de 1993 que establece el Sistema de Seguridad Social Integral (Sistema General de Pensiones, Sistema de Salud Integral y Sistema de Riesgos Profesionales)

Las estrategias del programa de Seguridad Industrial tienen que ver con la participación de todos los miembros de la empresa y la aplicación de las normas de auto cuidado y prevención, a través de la capacitación permanente del

personal, lo cual será herramienta para la minimización de los factores de riesgo presentados en cada puesto de trabajo.

El programa contempla la capacitación a los operarios en la siguiente temática:

- Normas de prevención.
- Manejo de equipos, válvulas, grifos y llaves.
- Ubicación y manejo de equipos para emergencia.
- Ubicación de salidas de emergencia y sitios de evacuación.
- Diferenciación de los tipos de incendios y sus controles.

El uso del equipo protector personal es una consideración importante y necesaria en el desarrollo de un programa de Seguridad Industrial. Todo material o equipo utilizado para la protección deber ser adaptado de acuerdo al operario y a la función que desempeñe, pero siempre debe estar bajo la supervisión de personal calificado que no permita que pierda su objetivo principal.

8.10 PLAN DE PRODUCCIÓN

Según los resultados obtenidos de la investigación de mercados y el plan de ventas, se tiene una demanda mensual, anual y cantidad de los productos a producir según la siguiente tabla:

Tabla 21 . Plan de producción

Producto	Cantidad de producto (Kg) a producir mes	Unidades a producir por mes	Unidades a producir año
Bocadillos de guayaba	7.890,45	263.015	3.156.180

Fuente: Esta investigación

Para la producción del producto se debe tener en cuenta el rendimiento de la fruta en relación a la pulpa, con el cual se determina la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con el plan de producción indicado en la tabla 57.

Tabla 22 . Rendimiento de la fruta

Producto	Rendimiento de pulpa (%)
Guayaba	80

Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta que 1.5 kilogramo de producto requiere un kilogramo de pulpa donde el rendimiento de concentración es del 60 – 70 %. Y para obtener un kilogramo de pulpa donde su rendimiento de la fruta es del 80%, por lo tanto se necesita 1250 gramos de fruta. Según la cantidad proyectada de producto a continuación se presenta la proyección de fruta requerida.

Tabla 23 . Proyección de cantidad de fruta a comprar

Producto	Cantidad de fruta a comprar mensual (kg)	Cantidad de fruta a comprar año (kg)
Guayaba	6.572,75	78.873

Fuente: Este proyecto.

En las siguientes tablas se resume los datos de producción para cinco años, estableciendo un incremento anual del 5%, para lo cual se tuvo en cuenta la creciente tendencia de este tipo de productos en el mercado.

Tabla 24. Producción de la empresa 2013 - 2017 en unidades de 50 g

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bocadillo de Guayaba	3.156.180	3.187.741	3.219.618	3.251.814	3.284.333

Fuente: Esta investigación

Tabla 25. Producción de la empresa 2013 - 2016 en Kg

Producto	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Bocadillo de Guayaba	94.685,37	95.632,2	96.588,6	97.554,43	98.530

Fuente: Esta investigación

Las ventas según la investigación de mercados deben ser las mismas que las de la producción, por ende la proyección de ellas sería la misma.

PROGRAMACION DE LA PRODUCCIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas en la investigación de mercados se determinó aproximadamente la cantidad de producto a vender y por ende a producir. La producción de bocadillo de Guayaba se realizara durante los 6 días laborables durante todo el año. En la tabla 60 se muestra la producción aproximadamente anual, mensual, semanal y diaria:

Tabla 26 2. Programación de la producción de la empresa en unidades

Producto	Producción anual	Producción mensual	Producción semanal	Producción diaria
BOCADILLO DE GUAYABA	3.156.180	263.015	65.754	8.767

Fuente: este proyecto

Tabla 27 3. Programación de la producción de la empresa en Bomboneras de 50 unidades

Producto	Producción anual	Producción mensual	Producción semanal	Producción diaria
BOCADILLO DE GUAYABA	63.123,58	5.260,3	1.315,08	175,34

Fuente: este proyecto

Para garantizar que haya suministro constante de materia prima y para no tener inconvenientes en la producción se realizara contratos anticipados con los productores, estableciendo las reglas de calidad y precio de la Guayaba.

- **PLAN DE COMPRAS**

Para este plan se tiene en cuenta la producción que se mencionó anteriormente. La materia prima e insumos se los describe a continuación.

Guayaba. La fruta debe estar libre de hongos, plagas, enfermedades y demás elementos extraños que puedan afectar las características de esta. La fruta se adquirirá principalmente a los productores del municipio del pie de monte costero, en caso de escases se recurriría a la compra a los municipios del norte del Departamento de Nariño. La empresa contará con un crédito estipulado de ocho (8) días para el pago de la frutas en fresco.

Como estrategia en el mediano plazo se recurrirá a negociaciones directas con los productores siguiendo un esquema de cooperación en el cual se presta asistencia técnica y se garantiza la compra de las cosechas entre otras ventajas, evitando un posible déficit de materia prima.

La compra de materia prima se realizara 2 veces por semana.

Los precios de la fruta por cada kilogramo están estipulados en los requerimientos de materia prima. A continuación en la tabla 61, se indica la cantidad necesaria y el costo total para cumplir con el plan de producción.

Tabla 28 . Precios y requerimientos semanales y mensuales de materia prima

Producto	Precio kilogramo	Semanal		Mensual	
		Cantidad (Kg)	Total (\$)	Cantidad (Kg)	Total (\$)
GUAYABA	1000	1.643,2	1.643.200	6.572,75	6.572.750

Fuente: Esta investigación

- **COSTOS DE PRODUCCIÓN**

El comportamiento esperado o tendencia de precio de la fruta de los municipios productores encuestados es estable a pesar de que existen épocas de mayor o menor producción, por esta razón se tiene un precio constante de la materia prima, el cual está en los \$1.000 el kilogramo de Guayaba.

- **OTROS GASTOS DE FABRICACIÓN**

Los gastos de fabricación para el desarrollo del siguiente proyecto consta de:

Tabla 29. Otros gastos de fabricación

Servicio	Valor Mensual (\$)	Valor Anual (\$)
Arrendamiento	400.000	4'800.000
Mantenimiento	50.000	600.000
Acueducto y alcantarillado	30.000	360.000
Aseo	8.000	96.000
Energía Eléctrica	200.000	2'400.000
Gas	100.000	1'200.000
Dotaciones	60.000	720.000
TOTAL		\$ 10.176.000

Fuente: Este proyecto.

- **GASTOS GENERALES**

Los gastos generales teniendo en cuenta las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), seguridad industrial, sistema de salud y seguridad ocupacional (OHSAS) los hemos dividido de la siguiente manera:

- **BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)**

- Aseo: Contempla lo relacionado con jabones, detergentes, desinfectantes, toallas desechables, escobas, cepillos, entre otros.
- Lavamanos con pedal: Para que el operario evite la contaminación cuando termina de lavar sus manos al cerrar la llave.
- Manguera: Para el lavado diario de la planta.
- Dotaciones: Necesario para el operario, jefe de producción y personas que ingresen a la planta, para evitar la contaminación del producto y consta de tapa bocas, gorro, overol y botas).

- **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

- Extintores: Necesarios para casos de control de fuego.
- Botiquín de primeros auxilios: Recurso para la atención oportuna y adecuada de las víctimas de emergencias, el cual en general está compuesto por los siguientes elementos: Sustancias antisépticas, material de curación, instrumental y medicamentos

SISTEMA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

- Faja de seguridad: Para prevenir que el operario sufra desgarres musculares en la columna cuando levanta canastillas tanto en el almacenamiento de materia prima como de producto terminado.

Tabla 30 . Costos generales mensuales y anuales

Servicio	Valor Mensual (\$)	Valor anual (\$)
Aseo	35.000	420.000
Dotaciones	60.000	720.000
Lavamanos de pedal	80.000	80.000
Manguera	25.000	25.000
extintores	193.000	193.000
Botiquín	6.700	80.000
Faja de seguridad	54.000	54.000
Total	\$ 448.700	\$ 1'572.00

Fuente: Esta investigación

La adquisición de productos de aseo se realizara mensualmente, la dotación cada 6 meses, los productos del botiquín cada tres meses, en cuanto al resto de gastos se los realizara al inicio del montaje de la planta.

- **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Los gastos administrativos que se requieren para el proyecto son los necesarios para el buen funcionamiento del área administrativa, en la siguiente tabla, se detallan cada uno de los componentes:

Tabla 31 . Gastos de administración

Servicio	Valor Mensual (\$)	Valor Anual (\$)
Aseo	4.000	48.000
Energía Eléctrica	15.000	180.000
Telecomunicaciones	100.000	1.200.000
TOTAL		\$ 1.428.000

Fuente: Esta investigación

Tabla 32 . Equipos de oficina, muebles y enseres

Equipo	Cant.	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
Computador	1	1.100.000	1.100.000
Impresora Multifuncional	1	200.000	200.000
Escritorio	1	200.000	200.000
Archivador	1	100.000	100.000
Silla Giratoria	1	100.000	100.000
Sillas Auxiliares	6	200.000	120.000
Total			\$1'820.000

Fuente: Esta investigación

9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

9.1. MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a la producción y distribución de bocadillos de guayaba de la más alta calidad, creada con el ánimo de ofrecer un adecuado producto, atención personalizada y excelente servicio, quienes con el apoyo de nuestro talento humano buscamos la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, la rentabilidad de la misma y la contribución al desarrollo de la región.

9.2 VISIÓN

Para el 2016 seremos una empresa líder en el sector, reconocida por su excelente servicio al cliente, alta calidad y variedad en la gama de productos, con un profundo grado de responsabilidad social, comercial y legal, apoyados por nuestro personal idóneo quienes nos garantizaran una solidez financiera y desarrollo sostenible.

9.3 VALORES CORPORATIVOS

- Lealtad: hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por la empresa.
- Profesionalismo: se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.
- Honestidad: tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que deben manifestar los integrantes hacia la empresa.
- Competitividad: Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

9.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Espíritu constructivo: hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, al incremento de la cadena de valor, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboran en la empresa.

- Respeto por los demás: Es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía y aceptación de las relaciones interpersonales y entre las áreas del ámbito laboral
- Excelencia en el logro de objetivos: es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en el trabajo.
- Responsabilidad **Social**: Servir a la sociedad con productos útiles en condiciones justas, gestionando asuntos sociales de la comunidad u otros en los que la empresa es competente a su interés municipal.

9.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

✓ **Mercadeo**

- Penetrar el mercado en un 10% en el primer año, a través de la captación de nuevos clientes e incrementar la participación en un 3% cada año siguiente.
- Posicionar la empresa y los bocadillos de guayaba, como la mejor productora y comercializadora y de mejor calidad en cuanto a producto y atención a clientes, a través la mezcla de los canales de comercialización y comunicación propuestos.

✓ **Financiero**

- Generar rentabilidad sobre la inversión a través de ingresos operacionales suficientes y la reducción de costos.
- Ampliar las fuentes de financiación para el desarrollo de planes de inversión a corto y mediano plazo.
- Mejorar la utilidad marginal, con la disminución de costos, rotación de capital y diversificación de líneas de comercialización

✓ **Talento Humano**

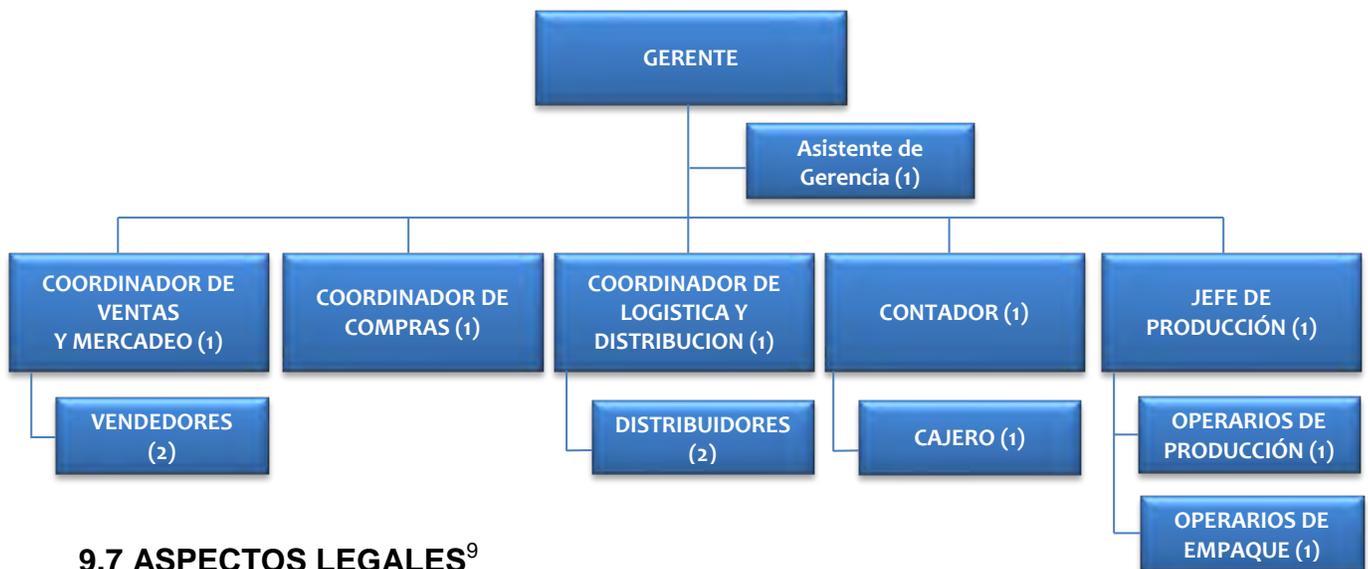
- Implementar jornadas de motivación para los funcionarios de la empresa y capacitación en atención y servicio al cliente, para lograr mejor desempeño laboral.

- Complementar los programas de motivación para el talento humano de la empresa con el desarrollo de actividades lúdico, recreativo, social, cultural y deportivo.

✓ **Administrativos**

- Hacer uso de los programas de desarrollo y apoyo empresarial de entidades como la Cámara de Comercio de Pasto, Fenalco, SENA, entre otros.
- Establecer y fortalecer las relaciones comerciales con proveedores y clientes para lograr la sostenibilidad de la empresa y conseguir negociaciones exitosas.
- Evaluar el desempeño y resultados obtenidos en todas las áreas de la empresa, para tomar acciones preventivas y correctivas que la lleven al éxito.

9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



9.7 ASPECTOS LEGALES⁹

✓ **Estado legal actual.** Los requisitos legales actuales para el funcionamiento de establecimientos de industria y comercio en la ciudad de Pasto, exigidos de

⁹ Cámara de Comercio de Pasto. Disponible en internet www.ccpasto.org.co

forma unánime entre las Cámaras de Comercio de la jurisdicción y de más entidades gubernamentales son:

a. MATRÍCULA

Es una obligación contenida en el artículo 31 del Código de Comercio, la cual hace pública la calidad de comerciante, en la medida que visualiza al comerciante frente a potenciales clientes que consultan los registros. Contiene información sobre los datos personales o empresariales y la situación económica de los comerciantes.

Hasta el 31 de marzo de cada año, todos los empresarios matriculados deben renovar su matrícula y la de sus establecimientos de comercio (ART. 33 Código de Comercio), diligenciando un nuevo formulario con la información actualizada.

Por disposición legal, los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio, y a matricular allí mismo su empresa o negocio. También deben registrar, en su propio Interés y en el de terceros, los actos, libros y documentos que la ley señala; tales como: constitución, reformas, disolución y liquidación de sociedades; la designación o revocación de administradores, revisores fiscales, juntas directivas y liquidadores de sociedades; la enajenación y cancelación de establecimientos de comercio; las prendas, reservas de dominio, agencia comercial, concordatos, liquidación obligatoria y poderes. Para personas jurídicas se tienen los siguientes requisitos: El Artículo 111 del Código de Comercio Indica que la: "Copia Notarial de la escritura social será inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal.

Si se abren sucursales o se fija otros domicilios, dicha escritura deberá ser registrada también en la Cámara de Comercio correspondientes a los lugares de dichas sucursales, si no pertenecen al mismo distrito de la Cámara del domicilio principal. Cuando se hagan aportes de inmuebles o de derechos relativos a dicha clase de bienes, o se establezcan gravámenes o limitaciones sobre los mismos, la escritura social deberá registrarse en la forma y lugar prescrito en el Código Civil para los actos relacionados con la propiedad inmueble". "Las sociedades no podrán iniciar actividades en desarrollo de la empresa social sin que se haga el registro mercantil de la escritura de constitución y el civil cuando haya aportes de inmuebles". (Artículo 116 Código de Comercio).

La adquisición de formularios y sus trámites se realizan en la Cámara de Comercio de Pasto. Las sociedades deben anexar a la solicitud de la matrícula los siguientes documentos diligenciados con la firma del representante legal: Balance inicial, Formulario de sociedades, Formulario de matrícula mercantil de establecimiento de comercio, Copia auténtica de la escritura pública de constitución, Boleta de impuesto de registro, cuyo trámite se hace en la oficina de Rentas, Departamentales, anexando copia del documento respectivo.

El costo de los trámites incluyen los costos de inscripción de sociedades y libros contables. Al igual que el impuesto de industria y comercio, el registro o matrícula mercantil está sujeta a renovación anual, cuyo costo se liquida con base en los activos sin ajuste y vinculados al establecimiento.

b. INSCRIPCIÓN

La inscripción tiene por objeto darle publicidad a un conjunto de actos que la ley determina y sólo surten efecto frente a terceros, desde el momento de su inscripción. De este modo, la inscripción les garantiza a los terceros conocer aquellos actos de los comerciantes, en los cuales tengan algún interés, pues por su inscripción en un registro público pueden ser consultados por cualquier persona.

Código y descripción de la actividad económica de la empresa:

Código	Descripción
0121	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales

c. CERTIFICADO DE SEGURIDAD

El certificado de seguridad es una opinión que emite el Cuerpo de Bomberos voluntarios del municipio correspondiente de localización de la empresa, en el cual se estudian las condiciones de seguridad del establecimiento ante posibles situaciones de emergencias tales como incendios, terremotos, atentados terroristas, entre otros, con el fin de garantizar el bienestar humano y físico tanto del personal trabajador como de la infraestructura de la empresa. Este certificado tiene un costo del 2% del valor cancelado por el registro de Industria y Comercio en la Alcaldía del municipio correspondiente

d. CONCEPTO USO DE SUELO

El concepto del Uso del Suelo es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía correspondiente al municipio donde se localizarán la empresa, en el cual estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias para no afectar el ámbito urbano y social. De gozar el inmueble con estos requisitos, el concepto será compatible.

La Secretaría estudia que las condiciones de la empresa se ajusten al estatuto de Usos y Normas Urbanísticas y emite un concepto que es entregado al interesado en las instalaciones de esta ciudad. El Concepto de Uso del Suelo es asignado al establecimiento como tal, no al propietario; es decir, en el evento en que exista cambio de representante legal por venta del inmueble, el nuevo dueño no requiere el trámite de este documento; pero cuando se realiza cambio de actividad económica, ésta sí implica una nueva conceptualización. Una vez el propietario del establecimiento obtenga el visto bueno de Planeación Municipal, no requiere renovar este concepto.

e. ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN

Una sociedad comercial se puede constituir a partir de tres tipos de documentos: Acta de constitución, Escritura pública, Documento privado. Para la creación de la empresa productora y comercializadora de bocadillos de guayaba GUAYABAL SAS, se utilizará la figura de escritura pública por ser aquella que brinda un mayor respaldo legal y además porque es generalmente aceptada por todos los estamentos públicos y privados del país. Por medio de este documento, todos los socios deben comparecer a la notaría, en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener los siguientes requisitos: Nombre y apellidos, identificación y domicilio de los socios, Denominación o razón social, Domicilio principal, Objeto social, Vigencia o término de duración, Aportes (Estos pueden ser laborales, dinero, bienes, etc.), Forma de administración (Indicación de atribuciones y facultades del representante), Causales de disolución, Época y forma de convocatoria de asociados a sesiones ordinarias y extraordinarias, Nombramientos, Cláusula compromisoria.

Dando cumplimiento a los requisitos anteriormente enunciados y cancelando el valor de la escritura, el cual se rige por el monto de activos o aporte inicialmente declarados se liquida el valor a pagar.

f. REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

El impuesto de Industria y Comercio de Avisos y Tableros recae sobre todas las actividades industriales, comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente, en el municipio de Pasto por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles de terminados, con establecimientos de comercio o sin ellos. (Acuerdo 35 de 1985). Los establecimientos que desarrollen las actividades antes mencionadas están obligados a inscribirse en la sección de Rentas Municipales de la Tesorería Municipal de Pasto, dentro de los 30 días siguientes a la iniciación de las actividades.

Para el trámite se debe presentar en la tesorería de la Alcaldía de Pasto los siguientes documentos: Formulario de inscripción de Impuesto de Industria y Comercio, Fotocopia de la cédula del propietario o NIT del establecimiento, Certificado de Matrícula Mercantil Vigente, Es importante recordar que este impuesto se causa cada año por un valor total del 1.4%, De las utilidades antes de impuestos percibidas por la empresa al final de cada ejercicio contable.

g. REGISTRO UNICO TRIBUTARIO – RUT

Para sociedades, y demás personas jurídicas se debe diligenciar el formulario acompañado por: Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses), Fotocopia de la Escritura de Constitución. Cuando se trate de entidades no contribuyentes, se debe anexar

personería jurídica o cualquier otro documento que acredite su existencia, Si es responsable del impuesto sobre las ventas, el plazo máximo para diligenciar el RUT es de dos meses contados a partir de la primera operación gravada atendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

El otorgamiento del Número de Identificación Tributaria obliga a la empresa a pagar los impuestos nacionales tales como el impuesto de rentas equivalente al 38.5% de la utilidad líquida del ejercicio contable de una empresa año tras año, además si la empresa es responsable del impuesto sobre las ventas (IVA) deberá declararse en los tiempos respectivos estos impuestos con su respectivo pago.

h. SAYCO ACINPRO

La Organización SaycoAcinpro, es una entidad sin ánimo de lucro, creada hace más de 20 años, dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano. Su gestión está basada en la legislación que regula los derechos de autor en el país y en cumplimiento del mandato conferido por la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia SAYCO y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos ACINPRO, en sus calidades de sociedades de gestión colectiva.

El repertorio que la Organización SaycoAcinpro protege abarca más de 8 millones de obras musicales de todo género, tanto nacionales como extranjeras y las interpretaciones de más de 1.200 cantantes y ejecutantes colombianos. La organización Sayco-Acinpro basa su operación en 20 oficinas ubicadas en las principales ciudades del país y recauda a través de entidades bancarias para facilitar el pago a los usuarios.

Sayco yAcinproes una entidad generadora de cultura, por el respeto y reconocimiento a la labor intelectual de creadores e intérpretes de obras musicales y en un facilitador del pago que deben hacer aquellos establecimientos que hacen de la música parte de su actividad comercial.

i. REGISTRO SANITARIO INVIMA

El registro sanitario es el acto administrativo emitido por el INVIMA, a todos los productos destinados al consumo o uso humano, sometidos a procesos de transformación con el objeto de ser comercializados en Colombia, los cuales se distinguen con marca y no son materia prima. Para la emisión de un registro sanitario en Colombia el INVIMA verifica que el establecimiento de comercio cuente con las instalaciones, personal y herramientas necesarios para realizar el proceso de transformación o elaboración de un producto y que los ingredientes o materiales utilizados para ello cumplan los parámetros establecidos por la ley, el cumplimiento de dichos requisitos da al INVIMA la potestad para asignar el

número de Registro INVIMA que lo distingue como producto apto para el consumo o uso humano y de libre comercialización en Colombia.

El registro de INVIMA en Colombia da al titular la facultad de comercializar los productos amparados en el registro en cualquier establecimiento de comercio en Colombia, es importante para el empresario porque este hace parte del activo intangible de la empresa, brinda mayor competitividad en el mercado y hace más fácil el posicionamiento de la empresa y sus productos. Adicional a lo anterior, el registro INVIMA es muy importante para grandes y pequeños empresarios, ya que los productos que se distinguen en el mercado con su respectivo registro de INVIMA dan al consumidor final la confianza y certeza de que se trata de un producto de CALIDAD y es la herramienta más importante para generar el desarrollo y la evolución de la empresa.

Por consiguiente la empresa deberá cancelar un valor de \$3.026.000 por concepto de registro sanitario como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33. Descripción y Costo Registro Sanitario INVIMA

Código	Descripción	SMLDV	TOTAL
2004	Derivados de las frutas: refrescos de frutas, néctares, jugos concentrados, pulpas adicionadas de vitamina C, concentrados, pulpas, pulpas azucaradas, mezclas líquidas a base de frutas, mezclas en polvo a base de frutas, mezclas en gel a base de frutas, frutas deshidratadas, pulpas hidratadas, helados de frutas, dulces de fruta, postres de fruta, compotas o colado de frutas, agua de coco.	154	3.026.000

j. CONSTITUCIÓN DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS – SAS (LEY 1258 DE 2008).

La Ley 1258 de diciembre 5 de 2008 creó las Sociedades por Acciones Simplificada, en consecuencia este tipo societario podrá constituirse “Por una o varias personas naturales o jurídicas quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”. De igual manera “Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”

Su naturaleza jurídica es comercial independientemente de las actividades previstas en su objeto social, para efectos tributarios se regirá por las normas aplicables a las sociedades anónimas. Este tipo de sociedades no podrá inscribir acciones ni valores en el Registro Nacional de Valores ni negociar en bolsa las acciones.

El documento privado de Constitución debe expresar lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
2. Razón social o denominación de la sociedad seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las letras S.A.S.

3. El domicilio principal de la sociedad y de las distintas sucursales que establezcan en el mismo acto de constitución
4. El término de duración, si este no fuere indefinido
5. 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.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas de capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso deberá designarse cuando menos un representante legal.

Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público en la Cámara de Comercio del domicilio principal se entenderá que la sociedad es de hecho y se responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones con la indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple. En los estatutos se determinará la estructura orgánica de la sociedad, a falta de estipulación se entenderá que todas las funciones estarán a cargo de la asamblea o el accionista único y que las funciones de administración estarán a cargo del representante legal. Si está formada por un solo accionista podrá ejercer todas las atribuciones que la ley le confiere a los órganos sociales.

QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Salvo estipulación en contrario la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas, las decisiones se adoptarán mediante voto favorable de un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes salvo que en los estatutos se prevea una mayoría superior. En caso de accionista único las decisiones serán adoptadas por aquel, estas decisiones constarán en actas.

JUNTA DIRECTIVA

Las sociedades por acciones simplificadas no estarán obligadas a tener Junta Directiva, a menos que se pacte en estatutos. En ausencia de ésta las funciones de administración y representación estarán en cabeza del representante legal.

REPRESENTACION LEGAL

Estará a cargo de una persona natural o jurídica designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulación podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social.

REVISOR FISCAL

Deberán tener revisor fiscal cuando la sociedad tenga activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de 5000 SMLV y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a 3000 SMLV. El revisor fiscal debe ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente

REFORMAS ESTATURIAS

Las reformas se aprobarán por la asamblea con voto que represente cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes en la reunión. La decisión deberá constar en documento privado que debe ser inscrito en el registro mercantil. Se requerirá escritura pública si la reforma implica transferencia de bienes que requieren esta formalidad.

TRANSFORMACIÓN

Cualquier sociedad podrá transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, mediante decisión unánime de los socios titulares de la totalidad de acciones suscritas, esta decisión constará en documento privado que debe ser inscrito en el registro Mercantil. De igual manera la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en cualquier sociedad de las establecidas en el código de comercio mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

A partir del 5 de diciembre de 2008 no podrán constituirse sociedades unipersonales por documento privado amparadas por la ley 1014 de 2006 y las constituidas con anterioridad a la ley 1258 de 2008 deberán transformarse hasta el día 5 de junio en Sociedad por Acciones Simplificadas. No obstante la prohibición no opera para las sociedades pluripersonales creadas y que se constituyan bajo la ley 1014 de 2008.

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Se disolverá por las causales previstas en el artículo 34 de la ley 1258 de 2008 y la liquidación se hará en la forma prevista para las sociedades limitadas.

9.8 MANUAL DE FUNCIONES

- **OBJETIVO**

Establecer las funciones asignadas para el cargo de cada colaborador, documentar los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su

misión, así como describir la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Definir los parámetros de operación de cada proceso, sus actividades y tareas, garantizando el cumplimiento del objetivo del macro proceso al cual pertenece y contribuye.
- Definir los flujos de información para dar cumplimiento a los objetivos de las actividades necesarias a la adecuada gestión u operación de la empresa.
- Asignar las responsabilidades que le competen a cada empleado para que la empresa desarrolle adecuadamente su función.
- Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en la ejecución de las acciones propias a la operación de la entidad.
- Canalizar los recursos y capacidades institucionales requeridas en la realización de los procesos.

ALCANCE: Este manual de funciones tiene un cubrimiento total del talento humano de la empresa y de todas las actividades a realizar.

✓ **GERENTE**

CARGO: Gerente
UBICACIÓN: Gerencia general
AREA: Administrativa

NATURALEZA DEL CARGO: Es el responsable de la empresa en general, con facultades para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su cargo y que se relacione directamente con el funcionamiento de la empresa. Su labor, debe estar enfocada hacia el desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras, ventas, proceso de negociaciones, tanto a corto como a largo plazo.

FUNCIONES:

1. Usar la firma, razón social o denominación de la empresa.
2. Representar legalmente a la empresa en todos sus actos y contratos, y administrar su patrimonio.
3. Contratar a los trabajadores que requiera el normal funcionamiento de la empresa y señalarles su remuneración.
4. Velar por el buen funcionamiento y los intereses de la organización.

5. Trabajar en conjunto con su equipo de colaboradores en pro de la optimización de los resultados.
6. Planear, organizar, liderar, dirigir y controlar las diferentes actividades a realizar por la Empresa e implementar las políticas y estrategias generales
7. Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos.
8. Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y los Reglamentos de la empresa.
9. Asignar las funciones y requisitos para el desempeño de los cargos y establecer los sistemas de remuneración.

REQUISITOS:

Educación: Profesional en Administración de Empresas/Economista o afines

Formación: Alta gerencia

Habilidades: Motivación, liderazgo, facilidad de expresión y negociación.

Experiencia: >2 años

✓ **ASISTENTE DE GERENCIA**

CARGO: Asistente de Gerencia

UBICACIÓN: Gerencia general

AREA: Administrativa

NATURALEZA DEL CARGO: Persona encargada de apoyar las actividades de la Gerencia en la redacción, registro, archivo y control de la correspondencia y documentos del área a su cargo, velando por su confidencialidad y seguridad; así como atender y coordinar la agenda de trabajo.

FUNCIONES:

1. Ejecutar el procedimiento de Trámite Documentario con respecto a la estandarización, codificación, registro, clasificación y movimiento de los documentos y correspondencia general de la Gerencia.
2. Atender y coordinar las comunicaciones telefónicas y/o escritas de la Gerencia, de acuerdo a las necesidades, manteniendo actualizado el directorio de contactos.
3. Atender consultas del personal, proporcionando información de los asuntos que le solicitan, dentro de las normas de seguridad y confidencialidad de los documentos.
4. Coordinar y controlar la agenda de reuniones de la Gerencia, facilitando la obtención de recursos, tales como información, documentos, equipos o suministros necesarios para su ejecución.
5. Redactar e imprimir, correspondencia y/o documentos elaborándolos de acuerdo a las instrucciones de su Jefe, dentro de los estándares de comunicación establecidos.
6. Organizar, controlar y mantener actualizado el archivo de documentos de Gerencia.

7. Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo de Oficina y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe inmediato.
8. Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

Estudios concluidos en Administración, Economía o carreras afines.
Experiencia profesional no menor a dos (2) años en labores similares.
Manejo de: Windows, Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)

✓ **DIRECTOR DE VENTAS Y MERCADEO**
CARGO: Director de Ventas y Mercadeo
UBICACIÓN: Administración – Área Comercial
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
SUBALTERNOS: Vendedores

NATURALEZA DEL CARGO: Deberá reportar a la Gerencia y tendrá a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.

FUNCIONES

-
1. Seleccionar el personal de ventas de la Empresa.
 2. Programar y ejecutar todos los planes de venta del producto terminado y la captación de clientes, tendientes al crecimiento de la Empresa.
 3. Formulación, preparación, ejecución y evaluación de campañas de publicidad, técnicas de comunicación, manejo de eventos promocionales, planeación estratégica, servicio al cliente.
 4. Controlar y coordinar la venta del producto.
 5. Es responsable por la motivación del personal de Mercadeo, al igual que la creación de estímulos y capacitación permanente.
 6. Elaborar y supervisar los presupuestos de Ventas mensuales.
 7. Elaborar programas de alianzas estratégicas en beneficio de la Empresa.
 8. Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

REQUISITOS:

Educación: Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo o áreas afines.
Experiencia: mínimo de 1 año en el manejo de mercadeo corporativo.

✓ **VENDEDOR**
CARGO: Vendedor

UBICACIÓN: Externo
SUPERIOR INMEDIATO: Director de Ventas y Mercadeo
SUBALTERNOS: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO: Apoyar la actividad de ventas mediante una adecuada atención y asesoría al cliente, promocionar y comercializar los productos de la empresa, retener y captar nuevos clientes, y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente.

FUNCIONES:

1. Atender y asesorar a los clientes
2. Comunicar al cliente las novedades sobre productos, precios y condiciones.
3. Indicar los productos solicitados por los clientes.
4. Realizar las ventas y/o cotizaciones, elaborando las correspondientes pedidos, facturas y/o cotizaciones, diligenciando todos los requisitos exigidos por la DIAN.
5. Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro inconveniente que pueda presentarse.
6. Retroalimentar a la empresa con la información obtenida del mercado, de los clientes y la competencia.
7. Contribuir activamente a la solución de problemas.
8. Las demás funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

REQUISITOS:

Educación: Bachiller

Formación: Ventas, Atención y servicio al cliente

Habilidades: Facilidad de Expresión, Contacto con el Cliente, Carisma, Servicio y Asesoría.

Experiencia: > 6 meses.

✓ **CAJERO**

CARGO: Cajero
UBICACIÓN: Administración
SUPERIOR INMEDIATO: Contador
SUBALTERNOS: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO: Manejo del efectivo que ingresa y egresa de la Empresa, mediante el recibo de facturas, elaboración de recibos y su correspondiente registro.

FUNCIONES:

1. Recibir el dinero y elaborar comprobantes por cada movimiento diario de caja.
2. Presentar el consecutivo de las facturas diarias de ventas.
3. Cuadrar ingresos diariamente anexando recibos y comprobantes respectivos.
4. Responder por el adecuado manejo y control de caja.
5. Las demás funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

6. Realizar el cuadro de caja del día y enviar el efectivo para consignación.

REQUISITOS:

Educación: Bachiller

Formación: Contabilidad

Habilidades: Relaciones interpersonales, agilidad para digitar, comunicación, organización, agilidad, manejo de efectivo

Experiencia: >6 meses

✓ **COORDINADOR DE COMPRAS**

CARGO: Coordinador de Compras

UBICACIÓN: Administración

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente

SUBALTERNOS: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO: Coordinar el proceso de compras, mediante un adecuado manejo de costos, inventarios, pedidos y recepción de materia prima.

FUNCIONES:

1. Hacer revisión de inventario de materia prima
2. Realizar pedido de materia prima y supervisar la recepción de la misma
3. Establecer el plan de compras mensual
4. Realizar la Evaluación de Proveedores
5. Realizar el control de las Compras
6. Coordinar el orden y aseo del área de almacenamiento de materia prima
7. Las demás funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

Responsabilidades:

Responder por los elementos de trabajo como: equipo de cómputo, lapiceros, y demás que le sean asignados.

REQUISITOS:

Educación: Profesional en Administración de Empresas/Economía o carreras afines

Habilidades: Control, Organización, Análisis, Manejo de Inventarios

Experiencia: > 6 meses.

✓ **COORDINADOR DE ENTREGAS Y DISTRIBUCIÓN**

CARGO: Coordinador Logístico y Distribución

UBICACIÓN: Bodega

SUPERIOR INMEDIATO: Gerente

SUBALTERNOS: Distribuidores

NATURALEZA DEL CARGO: Persona encargada de los procesos de despacho del producto terminado, revisando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener

los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la empresa y a los clientes.

FUNCIONES:

1. Supervisar la salida de los productos, previa revisión y conteo conforme a la factura de venta.
2. Seleccionar y verificar la cantidad de productos que solicita el cliente de acuerdo a la factura o remisión, empacando adecuadamente los productos para ser entregados.
3. Revisar que los productos enviados al cliente concuerden con el pedido y esto se ajuste a las condiciones de negociación preestablecidas (cantidad y forma de pago).
4. Supervisar los niveles de existencia de inventario de producto terminado y realizar requisiciones a producción cuando sea necesario.

REQUISITOS:

Educación: Bachillerato

Formación: Técnico en Logística y distribución

Habilidades: organización, agilidad, resolución de problemas, manejo de inventarios.

Experiencia: >6 meses

✓ **DISTRIBUIDOR**

CARGO: Distribuidor

UBICACIÓN: Externo

SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador Logístico y Distribución

SUBALTERNOS: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO: Persona encargada de realizar la entrega de los pedidos.

FUNCIONES:

1. Recibir los pedidos al Coordinador logístico y distribución, verificando producto y cantidades de acuerdo a la factura de venta.
2. Cargar y descargar el vehículo en el lugar indicado.
3. Realizar la entrega de mercancía, verificando producto y cantidad en presencia del tendero.
4. Recibir el dinero en efectivo contra entrega y traspasarlo al final de la ruta al cajero.
5. Mantener el vehículo en buenas condiciones de funcionamiento con sus documentos al día.

REQUISITOS:

1. Educación: Bachiller
2. Formación: Manejo de automotores.
3. Habilidades: organización, agilidad, manejo de cargas, manejo de efectivo.
4. Experiencia: >6 meses

✓ **CONTADOR**

NOMBRE DEL CARGO: Contador
Dependencia: Administración
Superior inmediato: Gerencia
Subalternos: Cajero

NATURALEZA DEL CARGO: Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa.

FUNCIONES:

1. Elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la empresa.
2. Organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa.
3. Verificar el trabajo del cajero.
4. Elaborar nóminas, liquidación de prestaciones sociales.
5. Orientar a la dirección en los servicios financieros.
6. Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
7. Elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
8. Especificar las normas contables a seguir en la Organización.
9. Generar informes sobre la situación financiera y económica de la empresa.
10. Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa.
11. Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Educación: Contador titulado con Tarjeta Profesional.
 Experiencia: > 2 años

✓ **DIRECTOR DE OPERACIONES**

NOMBRE DEL CARGO: Director de Operaciones
Dependencia: Producción
Subalternos: Operarios de producción y empaque.

NATURALEZA DEL CARGO

Tiene a su cargo el manejo de la producción dentro del que se incluye la elaboración y supervisión del producto, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo.

FUNCIONES:

1. Recepción e inspección de materia prima
2. Inspecciona la transformación de la materia prima de acuerdo con los parámetros del proceso
3. Operar equipos
4. Optimización del procesos
5. Realizar análisis y control de calidad de la materia prima y producto terminado
6. Supervisar actividades del operario de producción y empaque
7. Uso adecuado de desperdicios

Educación: Ingeniero Agroindustrial

Habilidades: Manejo de planta y equipo, trabajo en equipo

Experiencia: > 2 años

✓ **OPERARIO DE PRODUCCIÓN**

NOMBRE DEL CARGO: Operario de Producción

Dependencia: Producción

Subalternos: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Tiene a su cargo la manipulación de los ingredientes para la elaboración del producto y el manejo de la producción dentro del que se incluye la elaboración del producto bajo las buenas prácticas de manufactura.

FUNCIONES:

1. Alistar materias primas e insumos
2. Manipular materias primas e insumos
3. Manejar herramientas y equipos
4. Limpiar y desinfectar herramientas, equipos e instalaciones de la planta

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Educación: Bachiller.

Experiencia: > 1 año

Formación: Curso en buenas prácticas de manufactura

Habilidades: Manejo de maquinaria y equipo

9.8.12. OPERARIO DE EMPAQUE

NOMBRE DEL CARGO: Operario de Empaque

Dependencia: Producción

Subalternos: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Persona encargada del proceso de empaque del producto terminado y la organización y almacenamiento del mismo.

FUNCIONES:

1. Recibir el producto terminado
2. Manejar herramientas y equipos y su adecuado mantenimiento
3. Sellar las unidades del producto en empaques individuales
4. Empacar 50 unidades de producto en las bomboneras plásticas
5. Revisar y asegurar que el empaque del producto final este en óptimas condiciones
6. Almacenar el producto empacado para la distribución
7. Limpiar y desinfectar herramientas, equipos e instalaciones de la planta

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Educación: Bachiller.

Experiencia: > 1 año

Formación: Curso en buenas prácticas de manufactura

Habilidades: Manejo de maquinaria y equipo

Tabla 34. NÓMINA DE EMPLEADOS MENSUAL GUAYABAL SAS

NOMBRES	CANTIDAD	BASICO	DIAS	BRUTO	TRANS	T. DEVENG	ISS/PENSION	T. DEDUC	NETO	TOTAL
Gerente	1	1.179.000	30	1.179.000	70.500	1.249.500	47.160	47.160	1.202.340	1.202.340
Coordinador de Ventas y Mercadeo	1	1.179.000	30	1.179.000	70.500	1.249.500	47.160	47.160	1.202.340	1.202.340
Coordinador de Logística y Distribución	1	1.179.000	30	1.179.000	70.500	1.249.500	47.160	47.160	1.202.340	1.202.340
Contador	1	1.179.000	30	1.179.000	70.500	1.249.500	47.160	47.160	1.202.340	1.202.340
Jefe de Producción	1	1.179.000	30	1.179.000	70.500	1.249.500	47.160	47.160	1.202.340	1.202.340
Asistente de Gerencia	1	589.500	30	589.500	70.500	660.000	23.580	23.580	636.420	636.420
Vendedores	2	589.500	30	589.500	70.500	660.000	23.580	23.580	636.420	1.272.840
Distribuidores	2	589.500	30	589.500	70.500	660.000	23.580	23.580	636.420	1.272.840
Operario de Producción	1	589.500	30	589.500	70.500	660.000	23.580	23.580	636.420	636.420
Operario de Empaque	1	589.500	30	589.500	70.500	660.000	23.580	23.580	636.420	636.420

Tabla 35. ANALISIS DOFA

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Servicio Postventa	D1. Nivel de remuneración
	F2. Excelente calidad de los productos	D2. Portafolio de productos
	F3. Habilidad para competir con precios	D3. Participación en el mercado
	F4. Rentabilidad/Retorno de la inversión	D4. Valor Agregado del producto

	F5. Talento Humano Capacitado	D5. Innovación y Desarrollo de productos
	F6. Distribución directa	
	F7. Promoción y publicidad apropiada	
	F8. Comunicación y control gerencial	
	F9. Planeación Estratégica	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Crecimiento de la Población	F1,F5,F6,O2. Vincular a las mujeres en los procesos de venta y distribución de la empresa	D1, O2. Apoyo financiero a partir de un fondo de empleados
O2. Nuevo rol de la mujer en la sociedad	F1,O3,O4. Implementar las Tic's para mejorar la comunicación y el servicio con los clientes	D3, O6, O7. Incrementar la participación en el mercado, aprovechando la baja oferta del producto en la región y la alta demanda de la población.
O3. Telecomunicaciones	F7, F9, O6. Desarrollar Marketing Mix	D2, D3, O6, O7, O1. Crear nuevas presentaciones del producto y ampliar el portafolio
O4. Facilidad de acceso a la tecnología	F2, F3, O6. Crear fidelización de marca atribuyendo a la calidad del producto	O5, O4, D5, D4. Crear valor a través de mejoras o adiciones al producto, en cuanto a presentación y
O5. Globalización de la información	F8, O5. Establecer sistemas de comunicación internos	
O6. Demanda de la población	F3, F4, O4. Reducir costos a partir de la implementación de tecnología adecuada para generar mayor rentabilidad	
O7. Baja Oferta del producto		
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Altas tasas de desempleo	A2,F3,F5,F6,F7. Contrarrestar el impacto negativo que nos genere la competencia con un precio atractivo para los tenderos, con el personal de ventas y distribución capacitado en atención al cliente, con una distribución directa que sea eficiente en tiempos y servicio y con una promoción y publicidad agresiva en medios de comunicación y dentro de las tiendas mediante los exhibidores y afiches ubicados en lugares estratégicos dentro de la tienda.	A2,D2. El especializarnos en la fabricación y comercialización de un solo producto es una ventaja sobre la competencia.
A2. Incremento de la competencia	A3,F2,F3. Mitigar el impacto que se pueda generar por los bajos ingresos de la población mediante un producto de excelente calidad a precios razonables.	A1,D3. De acuerdo al crecimiento de nuestra participación en el mercado, se generarán empleos en el área de producción, distribución y ventas de esta forma la empresa contribuye con la disminución de las tasas de desempleo.
A3. Bajos ingresos de la población		

10. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación se relacionara toda la información concerniente al estudio económico, la cual es la base de arranque de la vida útil del proyecto.

Resumen de las inversiones

Las inversiones del proyecto alcanzan \$ 80.008.744, de los cuales \$ 38.487.844 corresponden a capital de trabajo, \$ 34.144.800 a activos fijos y \$ 5.376.100 a gastos diferidos. Con recursos de Fondo Emprender se espera financiar \$ \$78.008.744 y con recursos propios \$ 2.000.000 restante.

Cuadro 3. Resumen de las inversiones

Rubro	Fondo Emprender	Emprendedor	Valor
1. Capital de trabajo			
1.1 Efectivo	17,258,547		17,258,547
1.2 Cartera	0		0
1.3 Inventario de materia prima	16,713,242	2,000,000	18,713,242
1.4 Inventario de producto en proceso	752,676		752,676
1.5 Inventario de producto terminado	3,763,379		3,763,379
Subtotal	38,487,844	2,000,000	40,487,844
2. Activos fijos			
2.1 Terrenos	0		0
2.2 Adecuaciones	3,000,000		3,000,000
2.3 Maquinaria y equipo	29,324,800		29,324,800
2.4 Muebles y enseres	520,000		520,000
2.5 Equipos de transporte	0		
2.6 Equipos de oficina	1,300,000		1,300,000
2.7 Semovientes pie de cria	0		0
2.8 Cultivos permanentes	0		0
Subtotal	34,144,800	0	34,144,800
3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)	5,376,100	0	5,376,100
Total	78,008,744	2,000,000	80,008,744

Fuente: Esta investigación

10.1. INVERSIÓN FIJA

Son todos los activos que requiere la empresa y en los que se invierte para dar inicio al montaje, arranque y funcionamiento, teniendo en cuenta el estudio técnico del proyecto.

Cuadro 4. Inversiones fijas

Inversiones fijas (1)				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
1.1 Terrenos				0
1.2 Adecuaciones	global	1	3,000,000	3,000,000
Subtotal				3,000,000
2. MAQUINARIA Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad	Precio	Total
marmita	Unidad	1	12,000,000	12,000,000
Mesa de acero inoxidable	Unidad	2	2,100,000	4,200,000
Troceador/Cortadora	Unidad	1	1,100,000	1,100,000
Bascula de piso	Unidad	1	586,400	586,400
Refractómetro	Unidad	1	800,400	800,400
pH metro	Unidad	1	220,000	220,000
Cuchillos	Unidad	1	30,000	30,000
Despulpadora	Unidad	1	8,000,000	8,000,000
Gramera electrónica	Unidad	1	35,000	35,000
Canastillas	Unidad	30	15,500	465,000
Selladora empacadora pedal	Unidad	1	1,680,000	1,680,000
Tablero de acrílico	Unidad	2	20,000	40,000
Termómetro de punzón	Unidad	1	20,000	20,000
Instrumental de laboratorio	Unidad	1	70,000	70,000
Utensilios varios	Unidad	1	78,000	78,000
Subtotal				29,324,800
3. MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorio	Unidad	1	200,000	200,000
Archivador	Unidad	1	100,000	100,000
Silla Giratoria	Unidad	1	100,000	100,000
Sillas Auxiliares		6	20,000	120,000
Subtotal				520,000
4. EQUIPOS DE OFICINA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Computador	Unidad	1	1,100,000	1,100,000
Impresora Multifuncional	Unidad	1	200,000	200,000
Subtotal				1,300,000
Total				34,144,800

Fuente: Esta investigación

10.2 INVERSIÓN DIFERIDA

Además, de la inversión en activo fijo también se lleva a cabo una inversión en otros activos e imprevistos, los cuales son necesarios para cubrir los gastos iniciales de legalización, que la empresa necesita para funcionar bajo parámetros legales.

Cuadro 5. INVERSIÓN DIFERIDA

Descripción	Valor
Código de barras	300,000
Elaboración prototipos	0
Escrituras y Gastos Notariales	
Permisos y Licencias	200,000
Registro de libros contabilidad	0
Registro Mercantil	150,000
Registros, Marcas y Patentes	700,000
Registro Sanitario	3,026,100
Permiso planeación municipal	
Sayco y Acimpro	0
Bomberos	
Uso del suelo	0
Evento de lanzamiento	1,000,000
Total	5,376,100

10.3 MATERIA PRIMA

En el cuadro, se identifican los requerimientos en cantidades y valores económicos de insumos directos e indirectos por una unidad de producción.

Cuadro 6. MATERIA PRIMA

Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
Guayaba	GRAMOS	20.00	1.0
Empaque 50 g	GRAMOS	1.00	5.5
Azúcar	GRAMOS	17.00	3.3
Ácido cítrico	GRAMOS	0.10	8.0
pectina	GRAMOS	0.20	5.0

Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
20.0	20.7	21.3	21.9	22.6
5.5	5.7	5.9	6.0	6.2
56.7	58.5	60.3	62.1	64.0
0.8	0.8	0.9	0.9	0.9
1.0	1.0	1.1	1.1	1.1
84.0	86.7	89.3	92.0	94.8

10.4 MANO DE OBRA

La mano de obra directa, identificada como la fuerza laboral que interviene directamente en la prestación del servicio está conformada por 3 empleados, remunerados con el salario mínimo legal vigente más todas las prestaciones de ley.

Cuadro 7. MANO DE OBRA

Cargo	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Jefe de producción	1	1,179,000	14,148,000	7,356,960	21,504,960
Operario 1	1	589,500	7,074,000	3,678,480	10,752,480
Operario 2	1	589,500	7,074,000	3,678,480	10,752,480
Total			28,296,000	14,713,920	43,009,920

10.5 CAPITAL DE TRABAJO

Determina el monto inicial que se requiere para iniciar la producción. Según el cuadro se encuentra constituido por los costos de mano de obra, materiales directos de acuerdo a las unidades de prestación del servicio, costos de servicios, gastos de administración y ventas necesarios para el primer mes de funcionamiento.

Cuadro 8. CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Rotación (Dias)	Inversión
Efectivo	15	17,258,547
Cartera	0	0
Inventario de Materia Prima	30	18,713,242
Inventario de Productos en Proceso	1	752,676
Inventario de Producto Terminado	5	3,763,379
Total		40,487,844

10.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es un referente para conocer cuánto se debe producir y vender con el fin de cubrir los costos de funcionamiento del proyecto, para el caso del presente proyecto se debe contar con un mínimo de producción de 2.001.358 unidades al año, lo que representa un nivel de ventas de \$330.224.122. Estas variables permiten tomar decisiones sobre los niveles de producción.

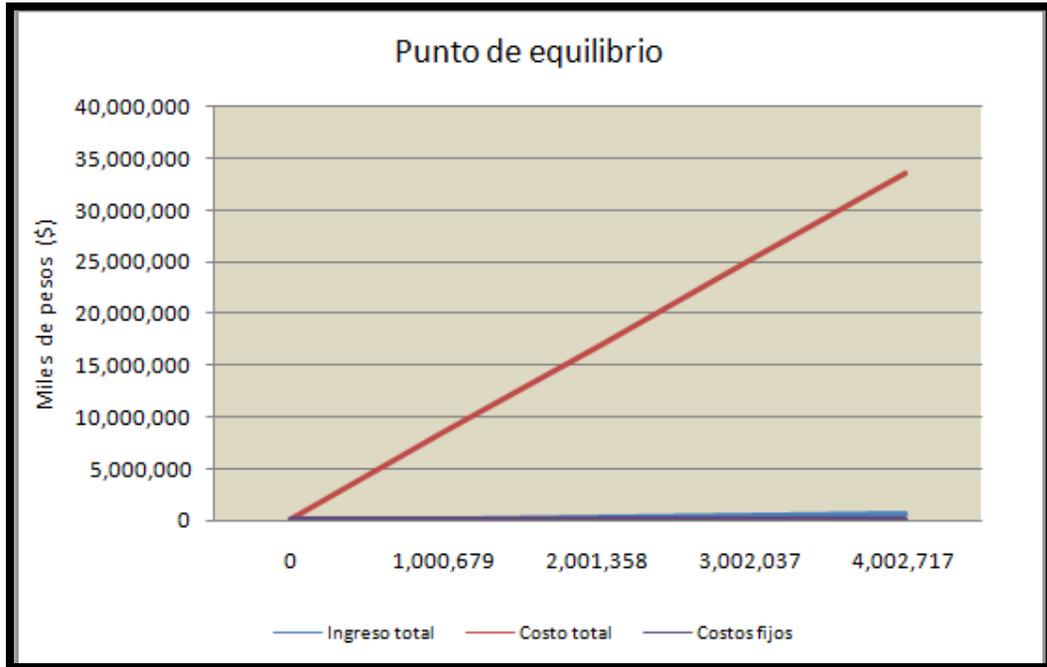
Cuadro 9. PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio en Ingresos			
Punto de equilibrio (\$) =	Costos Fijos totales		
	1 - (Costos variables / Ingresos por ventas)		
Punto de equilibrio (\$) =	143,145,280		
	1 - (251487859.453333 / 443916354.75)		
Punto de equilibrio (\$) =	330,224,122		
Punto de equilibrio en Unidades			
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Bocadillos de guayaba	2,001,358	165	330,224,122

Para calcular el precio se realizó los siguientes procedimientos:

1. Calcular el total de los costos fijos del proyecto
2. Cálculo de los costos variables totales
3. Teniendo en cuenta las unidades producidas se calcula el costo variable unitario y costo fijo unitario
4. Se proyecta un margen de ganancia y se aplica la fórmula: $\text{costos fijos unitarios} + \text{costos variables unitarios} / (1 - \text{margen de contribución})$

Figura 4. Punto de equilibrio



Fuente: Esta investigación

10.7. PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Del programa de producción elaborado en el estudio técnico se toma el 85% de la capacidad instalada y se obtienen las cantidades iniciales a producir con las que arrancara el proyecto, esta información nos permite tener mayor claridad acerca de la relación ingreso – costo que maneja el proyecto durante su vida útil.

Tabla 33. Presupuesto de ingresos

Precio por producto					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bocadillos de guayaba	165	170	176	181	186
Total	165	170	176	181	186
Unidades vendidas por producto					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bocadillos de guayaba	2,690,402	2,771,114	2,854,247	2,939,874	3,028,070
Total	2,690,402	2,771,114	2,854,247	2,939,874	3,028,070
Presupuesto de ventas					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bocadillos de guayaba	443,916,355	472,114,337	500,922,653	531,522,200	563,991,000
Total	443,916,355	472,114,337	500,922,653	531,522,200	563,991,000

Fuente: Esta investigación

Además, se puede observar cómo se presupuesta los gastos para los siguientes cinco años

Tabla 34 . Presupuesto de gastos de administración

Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Administración					
Gerente administrador	1	1,179,000	14,148,000	7,356,960	21,504,960
Coordinador de ventas y mercadeo	1	1,179,000	14,148,000	7,356,960	21,504,960
Coordinador de compras y logística	1	1,179,000	14,148,000	7,356,960	21,504,960
Asistente de Gerencia	1	589,500	7,074,000	3,678,480	10,752,480
Subtotal	4				75,267,360
Ventas					
Vendedores (2)	1	1,179,000	14,148,000	7,356,960	21,504,960
Subtotal	1				21,504,960
Total	5				96,772,320

Tabla 35. Presupuesto de Gastos de Administración (1)

Presupuesto de Gastos de Administración (1)						
Rubro	Valor Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		75,267,360	77,716,912	80,057,469	82,473,691	84,962,836
Honorarios Contador	500,000	6,000,000	6,195,268	6,381,848	6,574,459	6,772,883
Otros impuestos		720,000	743,432	765,822	788,935	812,746
Servicios Bancarios	10,000	120,000	123,905	127,637	131,489	135,458
Servicios Públicos	19,000	228,000	235,420	242,510	249,829	257,370
Teléfono, internet, correo	100,000	1,200,000	1,239,054	1,276,370	1,314,892	1,354,577
Suministros de oficina	40,000	480,000	495,621	510,548	525,957	541,831
Distribuidor 1	700,000	8,400,000	8,673,375	8,934,587	9,204,242	9,482,036
Distribuidor 2	700,000	8,400,000	8,673,375	8,934,587	9,204,242	9,482,036
Total		100,815,360	104,096,363	107,231,376	110,467,736	113,801,772

Fuente: Esta investigación

Tabla 36. Presupuesto de gastos de ventas

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		21,504,960	22,204,832	22,873,563	23,563,912	24,275,096
Gastos de distribución	104,000	1,248,000	1,288,616	1,327,424	1,367,487	1,408,760
Publicidad	860,000	10,320,000	10,655,861	10,976,778	11,308,069	11,649,359
Total		33,072,960	34,149,309	35,177,765	36,239,468	37,333,214

Fuente: Esta investigación

De toda la información recolectada anteriormente se obtiene el programa de costos, en este se incluyen todos los rubros operacionales y administrativos que incurren en la puesta en marcha del proyecto y su vida útil.

Cuadro 10. Programación de costos operacionales

Costos Producción Inventariables					
Materia Prima	224,558,899	238,823,091	253,396,025	268,875,069	285,299,690
Mano de Obra	43,009,920	44,409,664	45,747,125	47,127,823	48,550,192
Materia Prima y M.O.	267,568,819	283,232,755	299,143,150	316,002,892	333,849,882
Depreciación	3,394,480	3,394,480	3,394,480	3,394,480	3,394,480
Total	270,963,299	286,627,235	302,537,630	319,397,372	337,244,362
Margen Bruto	38.96%	39.29%	39.60%	39.91%	40.20%
Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas	33,072,960	34,149,309	35,177,765	36,239,468	37,333,214
Gastos Administración	100,815,360	104,096,363	107,231,376	110,467,736	113,801,772
Total Gastos	133,888,320	138,245,672	142,409,141	146,707,204	151,134,986

Fuente: Esta investigación

10.8. ESTADO DE RESULTADOS

Es un documento complementario y anexo, al Balance general, donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la Utilidad del ejercicio contable, partiendo de los ingresos y costos.

Tabla 37. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	443,916,355	472,114,337	500,922,653	531,522,200	563,991,000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	267,568,819	283,232,755	299,143,150	316,002,892	333,849,882
Depreciación	3,394,480	3,394,480	3,394,480	3,394,480	3,394,480
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	12,748,000	13,162,880	13,559,299	13,968,533	14,390,119
Utilidad Bruta	160,205,055	172,324,222	184,825,724	198,156,295	212,356,520
Gasto de Ventas	33,072,960	34,149,309	35,177,765	36,239,468	37,333,214
Gastos de Administración	100,815,360	104,096,363	107,231,376	110,467,736	113,801,772
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1,075,220	1,075,220	1,075,220	1,075,220	0
Utilidad Operativa	25,241,515	33,003,330	41,341,363	50,373,872	61,221,533
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	25,241,515	33,003,330	41,341,363	50,373,872	61,221,533
Impuestos (35%)	8,329,700	10,891,099	13,642,650	16,623,378	20,203,106
Utilidad Neta Final	16,911,815	22,112,231	27,698,713	33,750,494	41,018,427

10.9. BALANCE GENERAL.

Es un documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital.

Tabla 38 . Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	18,333,767	48,044,983	67,282,657	89,666,921	115,447,570	144,898,791
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	18,713,242	18,713,242	19,901,924	21,116,335	22,406,256	23,774,974
Inventarios de Producto en Proceso	752,676	752,676	796,187	840,382	887,215	936,790
Inventarios Producto Terminado	3,763,379	3,763,379	3,980,934	4,201,912	4,436,075	4,683,949
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	4,300,880	3,225,660	2,150,440	1,075,220	0	0
Total Activo Corriente:	45,863,944	74,499,939	94,112,142	116,900,770	143,177,116	174,294,504
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	3,000,000	2,850,000	2,700,000	2,550,000	2,400,000	2,250,000
Maquinaria y Equipo de Operación	29,324,800	26,392,320	23,459,840	20,527,360	17,594,880	14,662,400
Muebles y Enseres	520,000	468,000	416,000	364,000	312,000	260,000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	1,300,000	1,040,000	780,000	520,000	260,000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	34,144,800	30,750,320	27,355,840	23,961,360	20,566,880	17,172,400
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	80,008,744	105,250,259	121,467,982	140,862,130	163,743,996	191,466,904
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0

Impuestos X Pagar	0	8,329,700	10,891,099	13,642,650	16,623,378	20,203,106
Acreeedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	78,008,744	78,008,744	78,008,744	78,008,744	78,008,744	78,008,744
PASIVO	78,008,744	86,338,444	88,899,843	91,651,394	94,632,122	98,211,850
Patrimonio						
Capital Social	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Utilidades Retenidas	0	0	7,455,908	18,512,023	32,361,380	49,236,627
Utilidades del Ejercicio	0	16,911,815	22,112,231	27,698,713	33,750,494	41,018,427
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	2,000,000	18,911,815	32,568,139	49,210,737	69,111,874	93,255,054
PASIVO + PATRIMONIO	80,008,744	105,250,259	121,467,982	140,862,130	163,743,996	191,466,904

10.10 ESTUDIO FINANCIERO

10.10.1. Flujo Neto de Inversiones con Financiamiento de Fondo Emprender.

Este flujo, muestra los movimientos de los recursos operativos de la empresa y se elabora con base en los programas de inversión en activos fijos, capital de trabajo y valor residual, como se observa en el cuadro, además, no incluye financiamiento. Se observa que la única cantidad positiva es el valor residual, porque no corresponde a un egreso sino a un ingreso potencial.

10.10.2. Flujo Neto de Operación. Se realiza con todos los datos consolidados de los presupuestos de ingresos y de costos operacionales (producción, ventas y administración). Está constituida por la utilidad operacional, más la depreciación cargada en el ejercicio, las amortizaciones de los diferidos que se hayan realizado en cada periodo, menos los impuestos correspondientes al periodo.

Como podemos observar el proyecto presenta fondos operacionales positivos desde el primer año de arranque, lo cual es bueno puesto que es una empresa que apenas va a iniciar actividades y aparentemente no se observan mayores dificultades para su funcionamiento.

Tabla 39. Flujo Neto de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		25,241,515	33,003,330	41,341,363	50,373,872	61,221,533
Depreciaciones		3,394,480	3,394,480	3,394,480	3,394,480	3,394,480
Amortización Gastos		1,075,220	1,075,220	1,075,220	1,075,220	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-8,329,700	-10,891,099	-13,642,650	-16,623,378
Neto Flujo de Caja Operativo		29,711,215	29,143,330	34,919,964	41,200,922	47,992,636
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-1,188,683	-1,214,411	-1,289,920	-1,368,718
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-43,511	-44,196	-46,833	-49,575
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-217,555	-220,978	-234,163	-247,875
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-1,449,748	-1,479,584	-1,570,916	-1,666,168
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-3,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-29,324,800	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-520,000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1,300,000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0

Inversión Activos Fijos	-34,144,800	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-34,144,800	0	-1,449,748	-1,479,584	-1,570,916	-1,666,168
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	78,008,744					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-8,455,908	-11,056,116	-13,849,357	-16,875,247
Capital	2,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	80,008,744	0	-8,455,908	-11,056,116	-13,849,357	-16,875,247
Neto Periodo	45,863,944	29,711,215	19,237,674	22,384,264	25,780,649	29,451,220
Saldo anterior		18,333,767	48,044,983	67,282,657	89,666,921	115,447,570
Saldo siguiente	45,863,944	48,044,983	67,282,657	89,666,921	115,447,570	144,898,791

10.10.3. Valor Presente Neto sin Financiación. A través de los flujos netos del proyecto se mide el VPN, que es el valor que mide la utilidad del proyecto en los 5 años proyectados, bajo una tasa de oportunidad del 12% dada por las sumas del DTF, 9% y 3 puntos más lo que equivale a una tasa del 12 %.

VPN (12%) = 43,870,949

El proyecto es factible porque genera una utilidad de \$ 11,426,407 sobre la inversión realizada por el inversionista, es decir, el proyecto cuenta con unas utilidades libres de gastos financieros que representan un crecimiento a nivel de infraestructura, entre otros que le permitan en un lapso mayor a cinco años una rentabilidad y sostenibilidad.

10.10.4. Tasa Interna de Retorno (TIR) sin financiación. Representa la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin perder dinero.

TIR = 30.48%

La tasa interna de retorno presenta un valor mayor a la tasa de oportunidad del mercado (12%), lo cual indica que el proyecto es rentable financieramente, ya que la inversión inicial claramente es recuperada en un periodo de funcionamiento de 5 años.

Cuadro 11. Criterios de decisión financiera

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	30.48%
VAN (Valor actual neto)	43,870,949
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.26
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	97.50%

Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero FONADE teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones:

- El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 16.911.815

- Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$16,911,815, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.
- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 330,224,122.
- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 12 % anual, arroja una TIR del 30.48% y un Valor Presente Neto de \$ 43,870,949. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera una rentabilidad aceptable.

CONCLUSIONES

- Del anterior plan de negocios podemos concluir que la empresa GUAYABAL SAS, es un negocio viable, factible y sus resultados en niveles de rentabilidad son muy buenos.
- GUAYABAL SAS, tiene una ventaja competitiva frente a los productores de otras regiones ya que la empresa se encuentra ubicada estratégicamente para que la distribución sea lo más eficiente y cumplamos con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- El proyecto además de la factibilidad, constituye una herramienta estratégica para el desarrollo de la región, mediante el impacto positivo sobre la cadena productiva de la Guayaba en el Departamento de Nariño.
- Según las encuestas realizadas, GUAYABAL SAS tiene un gran futuro tanto para el consumidor final como para nuestro cliente directo, los tenderos, quienes serán punto clave en la distribución y la venta de nuestro producto. Esperamos no solo satisfacer las necesidades del consumidor final con un producto de excelente calidad, sino también ofrecer una mayor rentabilidad para el negocio del tendero.
- De igual manera las encuestas demostraron que el bocadillo por su larga tradición en el mercado y por ser un producto típico, tiene gran acogida en el público, su consumo es frecuente y es adquirido fácilmente.
- GUAYABAL SAS, cuenta con sólidas bases las cuales le permiten competir con los grandes productores nacionales. Contamos con procesos tecnificados y con los más altos estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura para ofrecer un producto de excelente calidad. De igual manera contamos con personal calificado, procesos de producción dedicados a generar innovación e impacto en el mercado y en nuestra competencia.
- Contamos con fuertes estrategias en términos de política de precio, promoción, distribución y publicidad que permiten desde los inicios de producción y comercialización tener lugares o puntos estratégicos que generen un mayor nivel de ventas y rentabilidad. Así mismo, al tener objetivos claros desde un comienzo la empresa puede tener un crecimiento más rápido y cumplir con los objetivos planteados.
- El proyecto es factible porque genera una utilidad de \$ 11,426,407 sobre la inversión realizada, es decir, el proyecto cuenta con unas utilidades libres

de gastos financieros que representan un crecimiento a nivel de infraestructura, entre otros que le permitan en un lapso mayor a cinco años una rentabilidad y sostenibilidad.

- La tasa interna de retorno es de 30,48% lo que representa un valor mayor a la tasa de oportunidad del mercado (12%), indicando que el proyecto es rentable financieramente, ya que la inversión inicial claramente es recuperada en un periodo de funcionamiento de 5 años.
- De acuerdo a lo anterior, la empresa en asuntos financieros demuestra ser sólida, rentable, cubrir la necesidad de los consumidores y lograr una satisfacción en los socios de la compañía; de igual forma, ser generadora de empleo, tener éxito, niveles de crecimiento y productividad, para así poder llegar a ser líder en el mercado de la producción de bocadillos.

BIBLIOGRAFIA

AC Nielsen (2004). Entendimiento al Consumidor Colombiano.

ACEVEDO N. C. (2005). Relativismo y Marketing: una propuesta metodológica para el estudio del comportamiento del consumidor. Revista Pensamiento y Gestión, N° 19: 1-42. redalyc.uaemex.mx/pdf/646/64601902.pdf

_____. Creencias y Valores de la Tienda Tradicional en Barranquilla. Universidad del Norte. Maestría en Administración.

Acevedo, C.; Páramo, D., Ramírez, E. (2008). ¿Por qué las tiendas de barrio en COLOMBIA no desaparecieron frente a la llegada de las grandes cadenas de supermercados?. Editorial Universidad Surcolombiana. Neiva.

Ediciones 68 de 1998, y 184 de 2003: Véndame un limón; La tienda no se rinde) existían alrededor de 700.000 tiendas de barrio en 1998 y 450.000 en el 2003. Para AC Nielsen (2004-2006, citado por Díez-Gómez, 2007

PÁEZ, J. E.; PÉREZ, P. (2006). Acercamiento al comportamiento del tendero. Tesis para Magíster en Administración., Universidad de los Andes.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Prentice Hall 2002. pag. 160-239

NETGRAFIA

<http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz2NH7qIWaA>

<http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10.htm>

<http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria/dulces-mercado-en-crecimiento.htm>

<http://www.encolombia.com/alimentos/Industrias.htm>

http://www.catalogodealimentosybebidas.com/dulces-tradicionales/colombia/1_2.aspx

<http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10/informe-mercado-infantil/pequenos-clientes-grandes-utilidades.htm>

www.diariooccidente.com

<http://es.wikipedia.org/wiki/Psidium>

<http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas-municipio-de-pasto>

ANEXOS

