

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCES SIN AZÚCAR EN LA
CIUDAD DE PASTO – PRODUCOL SAS

HAROLD FABIAN BASTIDAS CRUZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCES SIN AZÚCAR EN LA
CIUDAD DE PASTO – PRODUCOL SAS

HAROLD FABIAN BASTIDAS CRUZ

Proyecto de monografía presentado como requisito parcial para optar al título
de Administrador de Empresas.

Asesor:
Mg. JOSE EVELIO AGUIÑO BORJA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores”.

Artículo 1 del Acuerdo 324 Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del presidente de Tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

DEDICATORIA

*A mi madre Fanny Cruz que le debo todo lo que soy,
a mis hermanos Mónica, Santiago y Mi sobrino Julián por su cariño
comprensión y respeto,
a mis tíos Martin y David por ser mis guías, ejemplo y por su apoyo constante,
a mi abuelita por regalarme un poco de su gran sabiduría,
a mis amigos que me brindan alegría, música y felicidad en la vida,
a Leidy que fue un gran apoyo incondicional.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida, los sentimientos y la inteligencia, por la oportunidad de caminar por el sendero de la vida en compañía de mi familia, amigos y compañeros.

A mi familia por confiar en mí, por todo su cariño, respeto, amor, y enseñanzas constantes,

A mis amigos especialmente a Mónica, Oscar y Carlos, por sus elocuencias, que me brindan un escape a la rutina y llenan de alegría, música y felicidad cada instante de mi vida.

A mis compañeros y amigos Fabio, Marcelas y Jorge que contribuyeron con sus enseñanzas, apoyo y compañía en lo largo de la vida universitaria y personal.

Finalmente, a los jurados de tesis Dra. María Elena Arboleda y Dr. Nelson Mora, que dedicaron su tiempo y esfuerzo para el logro de este objetivo, así como a todos los honorables profesores del programa quienes compartieron y transmitieron todo su cúmulo de conocimiento, durante mi formación profesional.

RESUMEN

El plan de Negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de dulces sin azúcar en la ciudad de Pasto – Producol SAS esta formulado en base a los lineamientos comerciales, técnicos, financieros, administrativos y ambientales para el financiamiento por parte del Fondo Emprender,

El estudio se basó en las tendencias del mercado de productos saludables y el crecimiento del sector de la confitería, definiendo el nicho de mercado a la población de San Juan de Pasto, y dirigiendo el Mix Marketing al segmento de la población de 4 a 19 años de edad, la cobertura se extiende a tiendas, supermercados, hipermercados, etc, por los canales de comercialización de distribución y venta directa.

El análisis estadístico de la encuesta aplicada reflejó un mercado potencialmente favorable que brinda buenas expectativas de aceptación del producto y se espera ingresos operacionales superiores al punto de equilibrio que asegurar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Técnicamente el proyecto presenta viabilidad frente a la disponibilidad de materia prima, maquinaria y equipo, capacidad productiva y técnicas de producción, localización y distribución de la maquinaria, y garantía en los procesos de producción en base a normatividad sanitaria y de alta calidad. .

El estudio financiero y su evaluación muestran que la rentabilidad del plan de negocios refleja TIR de 36.30% y un Valor Presente Neto de \$29.350.000 demostrando de manera real la viabilidad para la creación de la empresa.

ABSTRACT

The business plan for the implementation of a producer and marketer of sugar-free sweets in the city of Pasto - Producol SAS is formulated on the basis of commercial guidelines, technical, financial, administrative and environmental financing by the Fund Launch,

The study was based on market trends of healthy products and the growth of the confectionery sector, defining the market niche for the people of San Juan de Pasto, and leading the Marketing Mix to the segment of the population of 4 to 19 years of age, the coverage extends to shops, supermarkets, etc, marketing channels and direct sales distribution.

Statistical analysis showed a survey of potentially favorable market offered good prospects for product acceptance and higher operating income is expected to break even to ensure the sustainability and growth of the company.

Technically the project is viable on the availability of raw materials, machinery and equipment, production capacity and production techniques, location and distribution of machinery, and guarantee the production processes based on sanitary standards and high quality. .

The financial study and evaluation show that the profitability of the business plan reflects the 36.30% IRR and Net Present Value \$ 29,350,000 realistically demonstrating the feasibility of the creation of the company.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA DE ESTUDIO	22
1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN	22
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.2.1 Descripción de la situación actual.	22
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. MARCO TEORICO	27
4.1 MARCO CONTEXTUAL	27
4.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	31
4.4 MARCO CONCEPTUAL	39
4.5 MARCO LEGAL	41
5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	45
5.1 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	45
5.1.1 Temporal	45
5.1.2 Espacial:.....	45
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	46
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
5.4.1 Características de la muestra.....	47
5.4.2 Tipo de muestreo	48
5.4.3 Tamaño de la muestra	48
5.5 FUENTES DE INFORMACION	49
5.5.1 Fuentes Primarias	49

5.5.2 Fuentes Secundarias	49
6. ESTUDIO DE MERCADO.....	50
6.1 ANÁLISIS TRABAJO DE CAMPO.....	51
6.2 ANALISIS DEL SECTOR	68
6.2.1 Índice Demográfico	68
6.2.2 Mercado Laboral	69
6.2.3 Sector Empresarial.....	69
6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	74
6.3.1 Concepto del Producto.....	74
6.3.2 Tendencia del la Confitería en el Nuevo Milenio	76
6.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	78
6.5 TAMAÑO DEL MERCADO LOCAL.....	79
6.5.1 Evolución Histórica de la Demanda.....	79
6.5.2 Análisis de la demanda	81
6.6 ANÁLISIS DE OFERTA.....	82
6.7 ANÁLISIS DEMANDA INSATISFECHA	85
6.8 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS	85
6.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	87
6.9.1 Competencia Local.....	88
6.9.2 Competencia Nacional e internacional	95
6.10 ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA	97
6.10.1 Matriz de Perfil Competitivo:.....	97
6.10.2 Precio de la Competencia	99
6.11 MEZCLA DE MERCADEO	99
6.11.1 Promoción	99
6.11.2 Canales de Comercialización:	102
6.11.3 Estrategias de Precio.....	104
6.11.4 Estrategias de Comunicación.....	106
6.11.4 Estrategias de Servicio:.....	107
6.11.5 Presupuesto de Mezcla de Mercadeo	109

6.12 POLÍTICA DE CARTERA.....	109
6.13 APROVISIONAMIENTO.....	109
6.14 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	110
7. ESTUDIO TÉCNICO.....	112
7.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO.....	112
7.1.1 Según la demanda efectiva.....	112
7.1.2 Según los suministros e insumos.....	112
7.1.3 Según la organización.....	112
7.1.4 Según el financiamiento.....	112
7.1.5 Según tecnología, maquinaria y equipo.....	112
7.2 LOCALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	113
7.3 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO.....	114
7.4 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	115
7.5 ESTADO DE DESARROLLO.....	118
7.5.1 Edulcorantes.....	118
7.5.2 Reacciones gastrointestinales.....	118
7.5.3 Remineralización y PH:.....	118
7.5.4 Aporte calórico y baja glucemia.....	119
7.5.5 Sabor.....	119
7.5.6 Proporción de sustitución.....	119
7.5.7 Sabor y Durabilidad.....	120
7.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	121
7.6.1 Maquinaria y Equipo:.....	121
7.6.2 Muebles y enseres:.....	122
7.6.4 Materia Prima e insumos.....	123
7.6.5 Características:.....	123
7.7 PROCESO PRODUCTIVO.....	124
7.7.1 Recepción.....	124
7.7.2 Clasificación.....	124
7.7.3 Selección.....	124

7.7.4 Cocción	124
7.7.5 Formulación.....	125
7.7.6 Amasado:	125
7.7.7 Control.....	125
7.7.8 Troquelado	125
7.7.9 Moldeado:.....	125
7.7.10 Realineado	125
7.7.11 Envasado:	125
7.7.12 Empaquetado	125
7.7.13 Embalaje	126
7.8 FLUJOGRAMA DE PROCESO PRODUCCIÓN.....	126
7.9 SISTEMA DE PRODUCCIÓN	126
7.10 COSTOS DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD	127
7.11 INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....	128
7.12 PROTOCOLO DE CONTROL SANITARIO.....	129
7.12.1 Personal Operativo.....	130
7.12.2 Producción	130
7.12.3 Residuos sólidos	130
7.12.4 Almacenamiento Productos.....	131
7.13 Distribución Planta física	132
8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	133
8.1 MISION	133
8.2 VISIÓN	133
8.3 HORIZONTE DE TIEMPO.....	133
8.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	134
8.4.1 Mercadeo	134
8.4.2 Financiero.....	134
8.4.3 Talento Humano.....	134
8.4.4 Administrativos	135
8.5 ORGANISMOS DE APOYO	135

8.6 ANÁLISIS DOFA	136
8.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	139
8.8 MANUAL DE FUNCIONES	139
9. ESTUDIO FINANCIERO	150
9.1 VARIABLE MACROECONÓMICAS.....	150
9.2 PROYECCIÓN DE PRECIOS	150
9.3 PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES.....	150
9.4 INGRESOS POR VENTAS	151
9.5 TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE MATERIA PRIMA E INSUMOS EN PESOS.....	151
9.6 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	152
9.7 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	152
9.8 PRESUPUESTOS DE COSTOS DE ANUALES DE PRODUCCIÓN.....	153
9.9 COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN	153
9.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	154
9.11 PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS	154
9.12 PRESUPUESTO EN INVERSIONES DIFERIDAS O ANTICIPADAS	155
9.13 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES	155
9.14 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	156
9.15 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	161
9.15.1 Valor Presente Neto	161
9.15.2 Tasa Interna de Retorno	161
9.15.3 Relación Beneficio Costo	161
9.16 PUNTO DE EQUILIBRIO	161
10. EVALUACIÓN DE IMPACTO	165
10.1 IMPACTO SOCIAL.....	165
10.2 IMPACTO AMBIENTAL.....	166
10.2.1 Aire.....	167
10.2.2 Agua.....	167
Energía:.....	168

10.2.4 Combustible	168
10.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	168
10.4 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO	169
11. CONCLUSIONES.....	170
12. BIBLIOGRAFÍA.....	172
13. NETGRAFIA	174

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Consumo de confites	51
Grafico 2. Edad	52
Grafico 3. Preferencia Productos	52
Grafico 4. Frecuencia de consumo.....	55
Grafico 5. Aspectos para compra	56
Grafico. 6. Preferencia Sabor	58
Grafico 7. Conocimiento productos saludables	59
Grafico 8. Ventajas consumo dietético	61
Grafico 9. Consume confitería saludable	61
Grafico 10. Preferencia Marca	62
Grafico 11. Expectativa aceptación	63
Grafico 12. Condicionamiento compra	63
Grafico 13. Precio Promedio de los productos	65
Gráfico 14. Precio Competencia.....	66
Grafico 15. Disposición de pago	67
Grafico 16. Sitio de compra.....	67
Grafico 17. Tendencia del sector confitería en Pasto.....	80
Grafico 18. Evolución de la oferta en Pasto	83
Grafico 19. Demanda insatisfecha	85
Grafico 20. Tiempo funcionamiento empresa.....	89
Grafico 21. Productos de oferta	90
Grafico 22. Escolaridad propietario	90
Grafico 23. Publicidad que utiliza	91
Grafico 24. Pertenencia del establecimiento	92
Grafico 25. Tipo de empresa.....	92
Grafico 26. Instalaciones de la planta	93

Grafico 27. Tipo de maquinaria y equipo.....	93
Grafico 28. Fijación precios.....	94
Grafico 29. Situación financiera	94
Grafico 30. Radar de Benchmarking	98
Grafico 31. Matriz de Nuevas Entradas (George Yip)	100
Grafico 32. Estructura molecular	119
Grafico 33. Flujograma de producción	126
Grafico 35. Distribución de planta física.....	132
Grafico 36. Organigrama prospectivo de la empresa Producol SAS.....	139
Grafico 36. Punto de equilibrio Bombones.....	162
Grafico 37. Punto de equilibrio Mentas	163
Grafico 38. Punto de equilibrio Confite Miel	164

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.División porcentual mercado Confitería América Latina	31
Cuadro 2. Población Pasto edad 4-16 años.....	47
Cuadro 3. División Estratificada zonas de Pasto.....	48
Cuadro 4. Proporción encuestas estratificada.....	49
Cuadro 5. Consumo de confites	51
Cuadro 6. Edad	52
Cuadro 7. Orden de Preferencia	52
Cuadro 8. Limites confianza preferencia consumo	53
Cuadro 9. Análisis independencia Consumo y edad.....	54
Cuadro 10.Frecuencia de Consumo semanal	55
Cuadro 11. Aspectos principales para decisión de compra.....	56
Cuadro 12. Preferencia Sabor.....	58
Cuadro 13. Conocimiento de productos saludables.....	59
Cuadro 14. Análisis de independencia Estrato – Conocimiento productos	60
Cuadro. 15 Ventajas consumo dietético.....	61
Cuadro 16. Consume confitería saludable	61
Cuadro 17. Preferencia de marca	62
Cuadro 18. Expectativa de Aceptación Producto	63
Cuadro 19. Condicionamiento a La Compra	63
Cuadro 21. Gasto en consumo para segmentación	65
Cuadro 22. Precio Competencia	66
Cuadro 23. Disposición de pago	67
Cuadro 24. Sitio habitual de compra	67
Cuadro 25. Índices demográficos.....	68
Cuadro 26. Empleos generados por sector en Pasto.....	70
Cuadro 27. Numero de establecimientos de comercio según tamaño en Pasto ...	71

Cuadro 28. Numero de empleos generados según tamaño empresa en Pasto....	72
Cuadro 29. Ventas sector confitería en Pasto	80
Cuadro 30. Mínimos cuadrados para demanda proyectada.....	81
Cuadro 32. Mínimos cuadrados para oferta	83
Cuadro 33. Proyección de la oferta.....	84
Cuadro 34. Calculo de demanda insatisfecha.....	85
Cuadro 35. Variación precios de la competencia	86
Cuadro 36. Tiempo funcionamiento empresa	89
Cuadro 37. Productos oferta	89
Cuadro 38. Escolaridad propietario.....	90
Cuadro 39. Publicidad que utiliza	91
Cuadro 40. Pertenencia del establecimiento.....	92
Cuadro 41. Tipo de empresa.....	92
Cuadro 42. Instalaciones de la planta	93
Cuadro 43. Tipo de maquinaria y equipo	93
Cuadro 44. Fijación de precios de venta	94
Cuadro 45. Situación financiera	94
Cuadro 46. Matriz del perfil competitivo	97
Cuadro 47. Referencia de Precios	99
Cuadro 48. Márgenes de intermediación	106
Cuadro 49. Presupuesto mezcla de mercadeo	109
Cuadro 50. Identificación de los productos	111
Cuadro 51. Proyección de Ventas (Unidades)	111
Cuadro 52. Proyección de Ingresos por Ventas.....	111
Cuadro 53. Matriz de micro localización cuantitativa por puntos.....	113
Cuadro 54. Maquinaria y Equipo	121
Cuadro 55. Depreciación Maquinaria, Equipos y herramientas	121
Cuadro 56. Muebles y enseres	122
Cuadro 57. Depreciación Muebles y Enseres	122
Cuadro 58. Equipo de Computación y Comunicación.....	122

Cuadro 59. Equipo de Computación y Comunicación	123
Cuadro 60. Materia Prima e Insumos	123
Cuadro 61. Sistema de producción	127
Cuadro 62. Costos unitario Bombones.....	127
Cuadro 63. Costos de producción Menta Masticable	127
Cuadro 64. Costos de producción Confite Miel	128
Cuadro 65A. Presupuesto de infraestructura física	128
Cuadro 65B. Depreciación de infraestructura física	128
Cuadro 66. Variables Macroeconómicas.....	150
Cuadro 67. Precios por línea de producto.....	150
Cuadro 68. Unidades ventas presentación en paquetes.....	151
Cuadro 69. Ingresos por ventas	151
Cuadro 70. Presupuesto Materia Prima e Insumos.....	151
Cuadro 75. Presupuesto de Gastos de Administración.....	154
Cuadro 76. Presupuesto de Gastos de Ventas	154
Cuadro 77. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados).....	155
Cuadro 78. Inventario de materias primas y productos terminados	155
Cuadro 79. Estado de resultados Proyectado	156
Cuadro 80. Balance General proyectado	157
Cuadro 81. Flujo de caja proyectado.....	159
Cuadro 82. Datos iniciales PE	161
Cuadro 83. Datos para el gráfico	161
Cuadro 84. Datos iniciales PE	162
Cuadro 85. Datos para el gráfico	162
Cuadro 86. Datos iniciales PE	163
Cuadro 87. Datos para el gráfico	163

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla con la idea clara de analizar la viabilidad de producir y comercializar confitería sin azúcar y con base edulcorante inicialmente en el municipio de Pasto, y con miras a buscar la financiación por parte del Fondo Emprender, pese a la existencia de múltiple competencia a nivel nacional e internacional. Para ello la investigación comprende las etapas de investigación de mercado, que permita cuantificar la oferta y demanda además de las características propias de esta industria, como son gustos, preferencias, precios, tendencias, entre otros; para esto, se hace necesario el desarrollo de trabajo de campo y análisis estadístico de las fuentes primarias de información validadas a través de encuestas, además se requiere de un análisis exhaustivo de los entornos que afectan el comportamiento del mercado que influyen directa e indirectamente en el éxito de la empresa.

Posteriormente es necesario desarrollar el estudio técnico, que prioriza la localización de la empresa, tamaño e ingeniería del proyecto, es decir, se especifica las características técnicas del producto, la maquinaria necesaria, la infraestructura adecuada que cumpla con los requerimientos sanitarios para la producción, así como también especificar los procedimientos requeridos en el área operativa y/o productiva con sus respectivos manuales de seguridad industrial.

Dentro del estudio económico, se recoge y sistematiza la información de carácter numérico monetario, obtenido de las anteriores etapas del estudio, y que a través de un proceso de costeo de la producción, permita conocer el costo promedio unitario de producir, la cuantificación de las inversiones requeridas en infraestructura, mercadeo y talento humano y la proyección de los ingresos potenciales; con lo que finalmente sea posible la elaboración de los cuadros analíticos fuente de información para la correspondiente evaluación y análisis de la estabilidad de la inversión y capacidad de retorno de la misma, donde se muestre un punto de equilibrio en unidades y pesos, la relación beneficio costo, es decir mostrar la relación directa de la teoría de riesgo/utilidad, además de otros instrumentos de evaluación de inversiones como son la TIR y VPN.

En la siguiente etapa, se hace la proposición de una estructura empresarial y funcional, pertinente para el buen funcionamiento de la empresa, con sus respectivos manuales de funciones que incluyan el perfil necesario de los trabajadores en cada uno de los cargos necesarios.

Finalmente se mostrará los impactos generados con la inversión en la idea de negocio, a nivel social, económico, y con ello hacer llamativo el proyecto de inversión; a nivel ambiental se desarrollará un análisis de impacto y un plan de manejo ambiental que reduzca la degradación del medio ambiente.

1. PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación que rige a la presente, corresponde al desarrollo empresarial, por cuanto sus objetivos se focalizan en el estudio de mercado, el estudio de costos operacionales y administrativos y la proyección de ventas que refleje la verdadera viabilidad financiera y finalmente una organización administrativa y operativa adecuada para el funcionamiento, igualmente los alcances y beneficios de índole social, económico y ambiental.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema radica en la inexistencia de una empresa productora de dulces en el sur de Colombia que satisfaga los requerimientos técnicos del mercado, basado en la innovación de sus presentaciones, bajo precios, diseño, y tradición, lo que ha dado vía libre, a la invasión del mercado de productos de contrabando de origen ecuatoriano y gran participación de empresas tan solo dedicadas a la distribución y reventa, generando un estancamiento productivo industrial de la región, es decir una pérdida en el dinamismo de la economía nariñense, además de un bajo índice de generación de empleo.

1.2.1 Descripción de la situación actual. El Municipio de Pasto y principalmente su área urbana, se ha consolidado a nivel departamental como el epicentro socioeconómico y administrativo, pues *“alberga al 24,8% de la población de Nariño y de ésta el 81,6% se concentra en su zona urbana”*¹. El entorno empresarial esta dominado por el sector comercial por su participación en la generación de empleo, seguido del sector industrial y finalmente el sector inmobiliario.

En materia de competitividad a nivel nacional, a través del índice de densidad industrial por departamento, se observa que existe amplia diferencia en

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Boletín informativo Económico Departamento de Nariño. 2008, pág. 30

comparación con las capitales de los departamentos de mayor desarrollo en Colombia, como son Santander, Antioquia y Atlántico, con un índice promedio superior a 1.4², adicionalmente la ciudad de Cúcuta, zona límite con Venezuela posee un índice de 0.722³, esto evidencia desde cualquier ángulo, la baja competitividad del departamento y especialmente de su capital Pasto, ya que la baja calificación de su indicador con apenas 0.025⁴, demuestra una gran debilidad del sector industrial.

El posicionamiento competitivo de las empresas en Nariño y generalmente en Colombia, con miras a la ampliación de mercado, está relacionada directamente con la capacidad de procesamiento industrial y de innovación que estas tengan en la presentación, empaques y de las alternativas que los productos ofrezca a los consumidores y obviamente el precio de oferta.

Por su parte, el mercado de productos de confitería y dulces, ha sido poco explotado por la industria en el departamento de Nariño, a pesar de que la demanda nacional de productos de confitería, presenta un gran dinamismo, un alto índice de crecimiento y gran diversificación, además porque que los consumidores finales tienen una alta exigencia en cuanto a sabor y presentación en los productos que obliga a los productores a transformar sus productos en periodos cortos de tiempo.

Hay que destacar el gran crecimiento en las ventas de las principales productoras de dulces como son la Compañía Nacional de Chocolates, Colombina SA, Cadbury Adams SA y Noel, que demuestra la existencia de una gran posibilidad de hacer mercados con marca y con valor agregado para los productos de confitería; cabe anotar que la industria de la confitería es una de las más competidas en el mundo, pues la innovación es un eje fundamental para mantenerse en el gusto del público. El reto para los productores es mayor, porque los hábitos de consumo son muy cambiantes.

El desempeño del sector de la confitería⁵, logró un crecimiento promedio en Colombia en los últimos 3 años del 8.12%; el acumulado entre las gomas de mascar, y los productos derivados de la leche y el cacao, haciendo a un

² Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Informe de Competitividad Industrial por departamentos. 2008.

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

⁵ <http://www.empresaexterior.com>. Informe ferias y congresos/dulces y confitería

crecimiento de 30%, este sector se encuentra en un momento de plena expansión y persigue aproximarse en los siguientes años a un crecimiento del 14%.

Los hábitos de consumo han evolucionado en los últimos años hacia una alimentación más saludable. Todos los sectores de la “*industria alimentaria apuestan hoy, por ingredientes funcionales*”⁶ en la composición de sus productos, para aportar con los mismos un valor añadido y brindar beneficios por su consumo.

Finalmente, se conoce que el mercado de Pasto, no posee una empresa productora de confitería, lo cual lleva a las empresas comercializadoras a recurrir a proveedores de otras regiones del país e incluso del país vecino, incrementando de esta forma el costo de ventas, demostrando así, la existencia de oportunidades favorables para el desarrollo del proyecto.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La elaboración del Plan de Negocios nos permitirá demostrar la viabilidad y factibilidad que tiene una empresa producir y comercializar confitería sin azúcar, de diseños innovadores, en el municipio de Pasto?

⁶ Agrupación para el Fomento de la Biotecnología Alimentaria AFBIA. Estudio Una apuesta por la biotecnología alimentaria. España 2009.

2. JUSTIFICACIÓN

El sistema económico del departamento, está caracterizado por la actividad desarrollada en el sector agropecuario y en su dinámica ofrece pocas oportunidades sostenibles y rentables; por lo tanto la producción y comercialización a escala industrial de confitería de alto consumo en el departamento de Nariño, posibilita el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores que se integran a la organización, a través de la generación de empleo, directo e indirecto, que brinda oportunidades a personas que carecen de un trabajo para su sostenibilidad.

Por otro lado, se sabe que en las economías desarrolladas de países industrializados, su principal fuente de recursos sostenible son las empresas privadas y de economía mixta, en las que se encuentran las del sistema financiero y las productivas⁷, quienes generan un dinamismo económico substancial que ayuda al incremento del ingreso y por ende al gasto público para el desarrollo social y económico.

Ante la ausencia de una empresa productora de confitería competitiva en el sur del país, que provea a las empresas comercializadoras de estos productos y que coadyuve al mejoramiento del sector empresarial, la creación de esta empresa suplirá la ausencia de este factor de enlace en este proceso y que además cuenta con buenas perspectivas comerciales, observadas a través de la tendencia de la tasa de crecimiento del sector de confitería sin cacao, que se encuentra en constante expansión a nivel nacional y mundial, justificando de esta manera que las grandes factorías productoras de confitería reportan altos índices de crecimiento en sus ventas y en su rentabilidad.

⁷ <http://www.worldbank.org/wbi/evalunit.htm>. Unidad de Evaluación del Instituto del Banco Mundial. Estados Unidos. 2008.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realiza un plan de negocios que demuestre la viabilidad y factibilidad para la implementación de una empresa Productora y comercializadora de confitería sin azúcar en el municipio de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar investigación de mercado que permita identificar la demanda potencial de Confitería sin azúcar y desarrollar marketing mix.
2. Adelantar un estudio técnico para formular el plan operativo de producción, sanidad y seguridad necesario para el funcionamiento de la empresa.
3. Proponer la estructura administrativa pertinente para la funcionalidad de la empresa.
4. Realizar un estudio financiero que permita evaluar la viabilidad del proyecto de inversión.
5. Determinar el impacto social, económico y ambiental que genera la puesta en marcha del plan.

4. MARCO TEORICO

4.1 MARCO CONTEXTUAL ⁸

Nariño es un territorio de 33.093 Km², ubicado al suroccidente del país, en el cual, el maestro Alberto Quijano Guerrero, se refirió como al departamento donde “la santidad de la belleza ha canonizado el paisaje”⁹. El Departamento de Nariño, tiene una excelente ubicación geoestratégica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica. El “Chocó Biogeográfico”, del cual forma parte el Pacífico nariñense, es reconocido como una de las regiones de mayor producción de biodiversidad, de agua y oxígeno en el mundo; la Amazonía constituye la gran reserva ambiental del planeta y los Andes, la cuna de la identidad cultural de una gran parte de los pueblos latinoamericanos.

La riqueza hidrográfica hace que el Departamento sea una despensa significativa de recursos hídricos por tener origen importantes ríos, sistemas lagunares y cuerpos de agua que irrigan todo el territorio destacándose los ríos Patía, Mira, Telembí , Iscuandé, La Tola, Tapaje, Magüí, Caunapí, Guelmambí, Satinga, Sanquianga, Tabujo, Nulpe, Pasto, Bobo, Guáitara, Mayo, Juanambú, Guamués, Güisa, Blanco, Sapuyes, El Molino, La Magdalena, San Juan, Pascual, Salado, Guabo, Alisales, Miraflores, Molinoyaco. Por otra parte, se tienen identificados aproximadamente 20 complejos lagunares que sirven de reservorio de agua, destacándose las lagunas de La Cocha, La Bolsa, Verde, El Trueno, Nerete, Pirí, Chimbuza, Zumbí, Telpis y Negra.

Nariño vive, en la actualidad, uno de sus momentos más difíciles y complejos, que vienen con una situación histórica de pobreza, aislamiento geográfico, abandono por parte del Estado colombiano y un bajo nivel en la calidad de vida de los nariñenses, en los últimos años se suman las consecuencias del conflicto armado, que desde hace varias décadas, sufre el país y las derivadas de una creciente presencia e incidencia del narcotráfico.

⁸ Plan de Desarrollo 2008-2011. Adelante Nariño. Nariño Biodiverso. Pág. 11

⁹ QUIJANO GUERRERO, Alberto. Hitos históricos del departamento de Nariño. En Nariño: su historia, sus luchas, sueños y paisajes, julio 16 de 1985.

Una de las limitantes para el desarrollo del Departamento la constituye la debilidad de su infraestructura, especialmente en las áreas de riego, comunicación y conectividad. Si bien el Departamento, en general, posee abundantes recursos hídricos, muchas zonas se ven afectadas por la escasez de agua en épocas de verano, tanto para el consumo humano como productivo; la infraestructura de sistemas de riego es mínima con relación a las necesidades en este aspecto de vital importancia para la producción agropecuaria.

En el campo vial, de 6.385,93 kilómetros de carreteras, únicamente están pavimentados 721 Kms, frente a 5.564,54 que están afirmadas; en general, la red vial del Departamento está en regular o mal estado, registrándose las situaciones más críticas en las subregiones norte y occidente y en el caso de la vía Junín - Barbacoas, en la costa Pacífica.

El Departamento no cuenta con un tramo de doble calzada, por lo que se hizo necesario el inicio de “Las obras de la concesión vial Rumichaca – aeropuerto Antonio Nariño, que comprende un trayecto de este tipo (Daza – aeropuerto Antonio Nariño)”¹⁰. La construcción de las vías perimetrales de Pasto e Ipiales, el túnel de Daza y el mantenimiento general de la vía, no ha cumplido con el cronograma proyectado, el concesionario no demuestra, hasta el momento, la capacidad técnica y financiera para cumplir con las obligaciones contractuales adquiridas con el INCO.

4.2 ANTECEDENTES

Dentro del campo de formulación de planes de negocio se encuentran entre otros: “El plan de negocios para el montaje de una Planta de Producción de conservas en Pasto”, desarrollado por Yudy Cabrera Ordoñez, del programa de Ingeniería Agroindustrial, estudio que fue desarrollado en el año 2007 y tuvo como objetivos analizar el mercado, realizar el estudio técnico, financiero y de impacto ambiental; sus conclusiones resaltan la imperiosa necesidad de creación de industria en el Departamento de Nariño, fundamentada en la importancia económica que tiene, expone además que la condición de empresa regional, dificulta la penetración de mercado.

¹⁰ Departamento Nacional de Planeación. Proyectos Prioritarios para Nariño. Bogotá 4 de mayo de 2004.

Otro proyecto formulado dentro de los mismos parámetros de investigación es el Plan de negocios para la creación de una empresa agroindustrial, comercializadora de fruta en fresco y transformadora en Pasto, por sus autoras Ana Cristina Latorre Burbano y Javier Alexander Ortega Mesías del programa de Ingeniería agroindustrial de la Universidad de Nariño, se concluye que el mercado tiene tendencias a lo nutritivo, por ello existe un gran potencial de mercado para productos de tipo alimenticio. Finalmente se tiene en cuenta como antecedente de esta investigación, el Plan de negocios para la producción y comercialización de pescado condimentado en la ciudad de San Juan de Pasto, autoría de Shirley Quintero del programa de ingeniería en Producción Acuícola, que arrojo como conclusión una evaluación financiera favorable para su puesta en marcha, a partir de las buenas condiciones de mercado que brinda buenas expectativas de comercialización.

Es importante tener en cuenta el estudio de mercado desarrollado en el año 2008 por La marca Ferrero Rocher¹¹ que tiene presencia en el mercado hondureño desde hace mas de diez años, con el cual busca principalmente analizar el potencial del mercado mundial para penetrar otros mercados y así ampliar la participación y reconocimiento en la industria de la confitería.

Dentro de este estudio, se identificó la existencia de un alto potencial de crecimiento de la industria alimentaria en el sector de la confitería, además una tendencia al incremento de la demanda en productos derivados del cacao y confitería fina estacionalmente, en fechas especiales como son Día de la madre, San Valentín, día de la mujer, y Navidad; siendo estas fechas, puntos claves donde es posible mejorar el impulso de venta a través del canal detallista como son floristerías, farmacias, cyber cafés, panaderías, supermercados, tiendas de cadena, y así posicionar la marca como productos aspiracional y diferenciado.

Para la mezcla de mercadeo, no se considera el precio, ya que estos productos poseen un alto precio en el mercado y tiende a ser una línea exclusiva y Premium, por lo tanto no aspiran a competir con precios y descuentos o bonificaciones en el mercado; la plaza será las tiendas de cadena, las floristerías reconocidas, las farmacias, las panaderías, variedades, y algunos productos como son Tic Tac y Kinder, a través de escuelas y colegios privados.

¹¹ Revista Alimentos, QUINTERO Alejandro. Gerente de canal de Alimentos. Axioma Comunicaciones Group. Estudio Mercado Ferrero Rocher. 2008.

La promoción y comunicación, la competirán a través del merchandising, con alquiler de espacios especiales e impulso de ventas con modelos, además se pretende repartir volantes publicitarios, camisetas entre los vendedores sobre todo con la marca TIC TAC, inflables para eventos especiales en colegios y escuelas, y degustaciones en eventos especiales y tiendas de cadena.

Finalmente se menciona algunos aspectos importantes identificados a través del “Estudio de Mercado de la Confitería¹²” desarrollado en Europa por el Instituto Español de Comercio Exterior, el cual señala que una de las tendencias más claras en este mercado es la del consumo de productos saludables; es decir, productos sin azúcar, sin conservantes, orgánicos, etc., cuya demanda se prevé que siga incrementándose en los próximos años.

En el contexto del mercado internacional a nivel general, se rescata que el mercado se encuentra en estado maduro, y para ello los productores deben ser capaces de ofrecer al mercado un producto diferenciado, ya que la oferta existente es muy amplia. En este sentido, la presentación de productos con atributos novedosos y saludables puede contribuir a un posicionamiento diferencial, es decir la creatividad en la presentación y características por encima del sabor.

Esta creciente sensibilidad hacia los hábitos saludables está generando un desarrollo de categorías de productos naturales y con nuevas cualidades nutricionales o funcionales (productos orgánicos, revitalizantes, etc.)

Para América latina se muestra amplia participación en el mercado de la confitería por parte de la confitería de sabores surtidos en presentación de paquetes, con un 32% y una participación menor en venta de confitería a granel con 9%, esto se explica porque la industria extiende su canal de ventas a las distribuidoras y no directamente al consumidor.

¹² Instituto Español de Comercio Exterior. Mercado de la Confitería. España 2008.

Cuadro 1.División porcentual mercado Confitería América Latina

Clase de Confitería	Valor Porcentaje
Confitería Surtidos (empaquetados)	32,01%
Chocolatinas	29,15%
Tabletas de chocolate	26,64%
Confitería a granel	9,19%
Chocolate de consumo estacional	1,90%
Chocolate con juguetes	1,11%
Total	100,00%

Fuente: Euromonitor

El estudio concluye afirmando, que en los próximos cinco años se prevé un apreciable incremento de la demanda de productos de confitería de azúcar. Si bien se espera que el consumo de confitería de chocolate permanezca relativamente estable, se prevé que el resto de líneas de producto confitería de azúcar y chicles experimente un incremento de más del 7%.

4.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Es importante el desarrollo de un documento empresarial escrito definido como Plan de negocios, ya que será mas fácil enfocarse cabalmente en los pasos consecutivos a seguir en el establecimiento del negocio en su proceso de montaje, producción y crecimiento; la importancia radica además en que genera mayor conciencia sobre el negocio, y se mide además la capacidad como empresario ya que esto reduce en buena medida los riesgos operativos y administrativos a futuro.

Un plan de negocios, comprende la tarea de evaluar la factibilidad y viabilidad de la inversión sobre una idea de negocio básica, dentro de ello, es necesario realizar una serie de tareas de modo sistemático. Inicialmente se debe plantear un estudio de mercado, en el cual se tenga pleno conocimiento de las características del mercado donde se piensa competir, por tanto, es necesario hacer un análisis de las dos fuerzas del mercado como son Oferta y demanda, con sus características mas relevantes para el negocio; posteriormente se debe realizar un estudio que permita definir el modo técnico de producción, es decir toda la ingeniería del proyecto en el que se incluye la materia prima necesaria, la maquinaria requerida y disponible en el mercado, la planta física, el proceso productivo, entre otros, con

lo que es posible realizar un estudio de costos que permita cuantificar en cifras monetarias el costo total para llevar a cabo el proyecto.

Como se mencionó anteriormente, el éxito de un plan de negocios, inicia con el desarrollo de un buen estudio de mercado particular, de modo que permita establecer las cantidades de producto que el mercado puede absorber adicionalmente, si se trata de un producto ya existente en el mercado, y la forma mas conveniente de ponerlo en el mercado, es decir, identificar las características que debe tener (estudio del producto), y otros factores estratégicos (marketing mix) como lo son el precio de venta, medios comerciales mas adecuados para lograr venderlo. También es necesario tener detallado el potencial cliente o consumidor final, la estimación del comportamiento futuro de la demanda y oferta. A ello se suma, el estudio del mercado de insumos para que en la etapa productiva no tenga estancamientos por falta de suministros, tal como lo afirma Chiavenato:

“(...) con el estudio de mercado se busca demostrar que existe un numero lo suficientemente grande, de consumidores o usuarios, que cumplen ciertos requisitos para constituir una demanda que justifique la producción de un bien o la prestación de un servicio durante un periodo de tiempo determinado. La información que se recoja y las conclusiones que se obtengan deben servir para tomar decisiones con respecto a las condiciones, favorable o desfavorables, que presenta el mercado y la conveniencia de continuar en el proyecto o de replantearlo, modificarlo o excluirlo (...)”¹³

El estudio del producto inmerso en el estudio de mercado, es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo del plan de negocios, ya que especifica las características del producto, sus usos, composición, calidad, diseño, ventajas competitivas sobre la competencia, entre otros; además de la descripción de las características intangibles o subjetivas necesarias para el éxito comercial, que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta como lo son el nivel de estatus, los valores sociales, beneficios que presta, entre otros.

Con esta información también, se extrae los parámetros necesarios para identificar el mercado potencial y definir así el segmento del mercado sobre el cual se van a desarrollar todas las estrategias de venta necesarias. Es importante que dentro del estudio se defina o limite el mercado que va a ser atendido, iniciado por el área

¹³ CHIAVENNATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Manejo de proyectos de innovación y gestión tecnológica.

geográfica donde se pretende iniciar la actividad y además personalizar a que tipo de población se va a dirigir los productos teniendo en cuenta los gustos, la necesidad, las preferencias, el poder adquisitivo, entre otros factores.

Para ello, se cuenta con la estadística inferencial la cual brinda herramientas, que permiten efectuar comprobaciones a través de la prueba de hipótesis sobre valores de Z; mediante las siguientes fórmulas.

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad , \quad Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Además, se puede aplicar la estimación de parámetros para la segmentación de mercado objetivo o target, aplicando las siguientes formulas:

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad , \quad E = Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad , \quad L(s, i) = \bar{x} \pm E$$

Finalmente es posible realizar pruebas de independencia para algunos ítems que se califican en las encuestas, a través de pruebas Chi-cuadrado (X^2), es decir la tabulación cruzada de dos variables que muestra la relación existente entre éstas, a partir de la elaboración de tablas de frecuencia observada y relativa, para luego realizar los cálculos pertinentes, utilizando como base la comparación entre los puntos críticos y los calculados obtenidos a partir de:

$$X^2_{\text{Cal}} = (f_o - f_e)^2 / f_e$$

Esta información es positiva e importante, ya que si el desarrollo del marketing Mix que es la siguiente etapa del plan de negocios, esta fundamentado en el resultado de los cálculos estadísticos, es posible obtener mejores resultados concentrando esfuerzos sobre hechos posibles disminuyendo de esta forma la desviación, tal como lo retoman Kotler y Armstrong, donde afirma que:

“(...) la lógica de mercadotecnia por medio del cual una unidad de negocios específico, espera alcanzar sus objetivos de ventas. Esta formado por estrategias específicas para mercados meta, una mezcla de mercado debe especificar los segmentos de mercado en lo que se va a centrar la compañía. Estos difieren en cuanto a sus necesidades y deseos, sus respuestas ante la mercadotecnia y su nivel de ganancias. A la compañía

*lo que le conviene es volcar sus esfuerzos y energía en los segmentos de mercado que puede atender mejor desde el punto de vista de la competencia (...)*¹⁴

De esta forma se podrá determinar el modo más adecuado de definición del precio de oferta, teniendo como base, los precios de la competencia y el segmento al que va dirigido los productos, ya que esta es una de las funciones de mercadotecnia. Hay que tener en cuenta que el precio de lanzamiento del producto puede estar en función solamente de la supervivencia en el mercado, es decir en que alcance tan solo un punto de equilibrio; o en algunos casos se espera una maximización de utilidades a largo plazo, después de lograr una consolidación de la empresa y establecer una rotación satisfactoria del producto.

Para productos nuevos desarrollados a través de planes de negocio, se recomienda utilizar precios correspondientes al límite inferior de la escala de precios esperados, de modo que se tenga como prioridad la penetración de mercado y además intimidar a nuevos competidores a ingresar al mercado.

Otra estrategia importante a tener en cuenta dentro del Mix marketing, es la distribución, ya que es necesario considerar de qué forma se satisface la necesidad de los clientes, los métodos de transporte y merchandising. El canal de distribución por su parte *“se encarga de establecer la mejor forma para llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final”*¹⁵, de modo directo en el que solo interviene el Fabricante y el consumidor o de modo más amplio.

Desde la perspectiva de cobertura del mercado, es recomendable ampliar el canal de distribución a más de dos etapas, es decir en el que intervengan más intermediarios antes de que el producto llegue a su destino final; de tal forma que se amplíe la cobertura en el mercado, ya que algunos distribuidores comprenden grandes zonas geográficas.

En el siguiente diagrama se presenta un ejemplo de ampliación de canal de distribución.



¹⁴ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de mercadotecnia. México. Edit. Prentice Hall. 1991. Pág. 60, 61

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 248

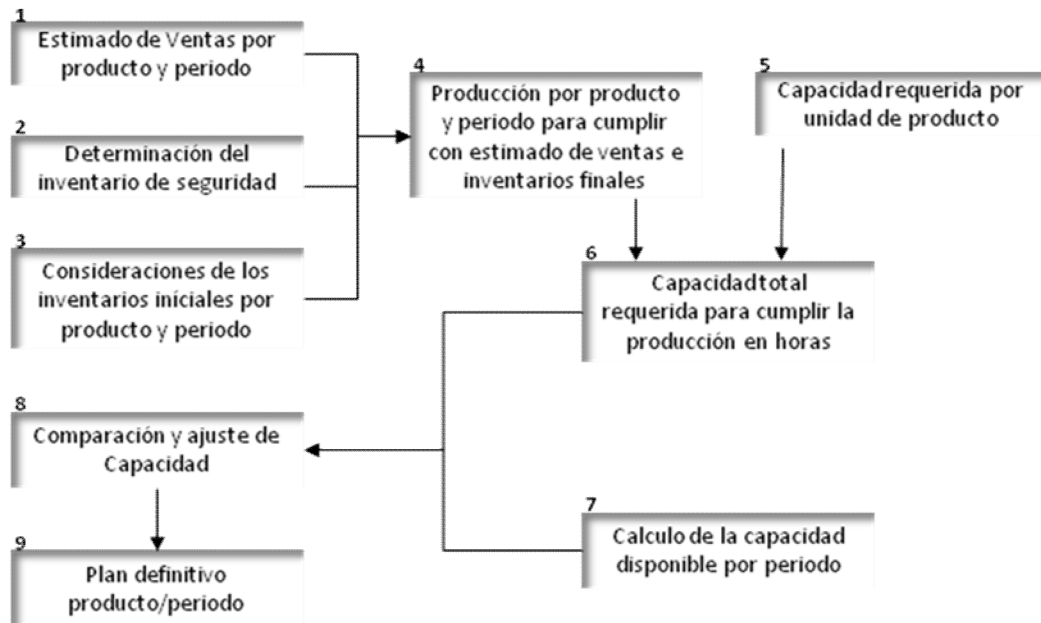
Es importante rescatar, para que exista una buena distribución, es necesario contar con un almacenamiento, inventario y sistema de transporte adecuado, puesto que de ello depende la exhibición, el cuidado, el mínimo deterioro, y además para evitar la demora en la entrega por escasez de inventarios, daños y deterioros por exceso en la misma.

Otro de los alcances de la mezcla de mercadeo es lo referente a la promoción, esta debe llevarse a cabo de modo que genere un impacto sobre los consumidores hasta llegar a la venta y lograr “*generar agrado en el cliente hacia el producto o hacia la compañía*”¹⁶. Existen diferentes tipos de promoción, como son medios masivos y como su nombre lo indica, sirve de medio para comunicarse con sus clientes, comúnmente es denominado publicidad (radio, prensa, televisión, revistas, periódicos, vallas, telemarketing, etc.) y de forma mas personalizada como lo es la venta personal que sirve como promoción individual; y finalmente se puede tener la denominada promoción de ventas, que incluye las relaciones publicas, el merchandising, ferias, eventos, entre otros.

Otra parte importante dentro de la elaboración del plan de negocios, es la planeación de producción y control de inventarios que corresponde a la parte técnica del proyecto, dentro del cual se tiene la planeación de consumo anual de materias primas y otros materiales, así como sus revisiones mensuales.

En el siguiente grafico, se contempla las diferentes etapas que deben desarrollarse para la elaboración adecuada del plan de producción que debe incluir el Plan de negocios.

¹⁶ CIFUENTES Álvaro y Rosa María. Planeación Comercial. UNAD. 1999. Pág. 133



Fuente: Economía de la empresa. Fases Plan de Producción.¹⁷

La estimación parte necesariamente del volumen de ventas que la empresa espera alcanzar en el periodo que abarca el plan. El esquema enmarca de forma sencilla el plan de producción para una empresa con manejo de inventarios y con productos de diseño estándar.

Este plan, contempla el número de unidades a producir, y en que época; es posible que parte del plan no se cumpla totalmente por las condiciones fluctuantes de la demanda, del suministro de materia prima, etc., pero es absolutamente necesario tener una aproximación de la realidad e imponerse una meta a cumplir.

Después de superar la parte inicial, se procede con uno de los fundamentos estrictamente exactos que permiten el éxito del plan de negocios, el cual es comúnmente denominado estudio económico, debido a que su naturaleza corresponde a la determinación de la estructura de costos, como se resume en la siguiente tabla.

¹⁷ MEJIA Castro Benildo. Economía de la Empresa. UNAD. 1998. Pág. 179

Conceptos	Identificación	Comportamiento
Costos Fijos Totales CFT	Costos de amortización de equipos, maquinarias y edificios, los costos del terreno y los sueldos de alta gerencia.	No dependen de la cantidad que se produzca. Dependen de la cantidad de factores que constituyen la capacidad de planta. Es decir los costos tienden a cero a mayor cantidad producida sin incrementar el valor de las erogaciones fijas.
Costos variables Totales CVT	Sueldos de operadores, valor de la materia prima, valor de la energía eléctrica y de los servicios de transporte.	Proviene de todos los pagos, dirigidos a los factores que varían directamente en función del volumen de producción de la empresa.
Costos totales $CT = CFT + CVT$	Es la suma para cada nivel de producción de los costos fijos y variables totales.	Su comportamiento depende del comportamiento de los dos conceptos de costos que lo identifican.
Costos Fijos Promedios $CFMe = CFT / Q$	Es la relación entre el CFT y las unidades producidas	A mayor producción, menor costos de recursos fijos, atribuibles a cada unidad de producción. Cuando mayor sea la producción que se obtiene con una capacidad de producción fija, tanto más eficientemente serán utilizados los recursos fijos.
Costos variables medios: $CVMe = CVT / Q$	Es la relación entre CVT y las unidades producidas	La eficiencia de los recursos variables aumenta cuando la producción aumenta hasta cierto nivel, luego disminuye, cuando la producción aumenta más allá de dicho nivel.

Fuente: Economía de la empresa. Clasificación de los costos.¹⁸

De esta manera se obtiene la proyección de costos, de acuerdo al precio de compra y posteriormente aplicándole un incremento porcentual año tras año, se logra la estimación del costo total de producción sobre una línea de tiempo, en la que se incluye los costos directos e indirectos de materia prima y mano de obra.

¹⁸ MEJIA Castro Benildo. Economía de la Empresa. UNAD. 1998. Pág. 179

Desde luego, la movilidad económica con base empresarial, es decir la producción y comercialización de bienes y servicios, garantiza la generación de un impacto sobre diferentes escenarios. El primero de ellos, es el social, el cual se refiere a los efectos que el proyecto planteado, tiene sobre la comunidad en general, este promueve además un *“cambio en la sociedad debido al producto de las investigaciones los resultados finales (impactos) son resultados al nivel de propósito o fin del programa. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al programa”*¹⁹; teniendo como base, lo anterior, es importante identificar la forma que puede lograrse un impacto a nivel social de acuerdo a su definición y que sea llevado de manera positiva.

Otro escenario importante para tener en cuenta en el impacto que genera es el competitivo a nivel regional, ya que el análisis de la situación actual, muestra un estancamiento entre los empresarios del departamento, por ello, la creación de un proyecto con bases sólidas de empresarismo, puede generar movilidad productiva y motivación para mejorar los procesos industriales existentes.

Desde hace algunos años se introdujo el concepto ambientalista sobre toda acción humana que afecta el medio ambiente, y dio paso a la *“Evaluación de Impacto Ambiental que se introdujo por primera vez en Estados Unidos en 1969 como requisito de la National Environmental Policy Act (ley nacional de políticas sobre el medio ambiente, comúnmente conocida como NEPA). Desde entonces, un creciente número de países (incluida la Unión Europea) han adoptado la EIA, aprobando leyes y creando organismos para garantizar su implantación”*²⁰.

Es necesario entonces analizar las consecuencias predecibles de la acción productiva sobre el ambiente, para desarrollar un plan preventivo del manejo de dichas consecuencias ambientales predichas por la evaluación del impacto ambiental.

Finalmente el plan de negocios, concluye con la evaluación económica que parte de la elaboración de los estados financieros básicos, como son estado de resultados o de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de efectivo, proyectado. Que sirve de insumo para la construcción de indicadores que permiten evaluar la rentabilidad en la inversión, y otros criterios de decisión, como lo expone

¹⁹ <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci>. MSc. Blanca Esther Libera Bonilla1. Impacto social y ambiental

²⁰ *Ibíd.*

Coss Bu²¹, donde afirma que los criterios más importantes se basan en el Valor neto Presente que.

“(...) consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial, Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado (...)”²²

La fórmula utilizada es

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

Donde: S_0 = Inversión Inicial
 S_t = Flujo de efectivo neto del periodo t
n = Numero de periodo de vida del proyecto
i = Tasa de recuperación mínima atractiva

Y la tasa Interna de retorno, que se explica como un índice de rentabilidad ampliamente aceptado que:

“(...) esté definido como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos. Es decir que la TIR, representa el porcentaje o la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión en cualquier punto del tiempo de la vida del proyecto (...)”²³

4.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Plan de Negocios:** Es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

²¹ COSS Bu Raúl. Análisis y Evaluación de proyectos de inversión. Edit. Limusa. México. 1994. Pág. 61

²² Ibíd. Pág. 62

²³ Ibíd. Pág. 63

- **Estudio de Mercado:** Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica, apoyado en el análisis del entorno general, análisis del consumidor y análisis de la competencia.

- **Estudio Técnico:** Consiste en diseñar y especificar como se producirá aquello que se pretende vender. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. Comprende la ubicación de la empresa, las instalaciones, la obtención de materia prima, la maquinas y equipo necesario en el proceso y personal necesario para llevar a cabo el proyecto.

- **Estudio Económico:** Trata de determinar cual será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el proyecto se realice, es decir, cuanto 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.

- **Impacto Social:** Se refiere a los efectos que la investigación planteada tiene sobre la comunidad en general, es el estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria.

- **Impacto Ambiental:** Por impacto ambiental se comprende el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos.

- **Productividad:** Significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final. Aprender del pasado, adoptar siempre un pensamiento positivo, enfrentar con empeño y entusiasmo el presente y construir futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio.

- **Empresarismo:** Es la etapa posterior del proceso emprendedor, se convierte en la estrategia que coadyuva en la construcción del tejido empresarial local, regional y nacional mediante la consolidación en la práctica de los planes de negocio, que conlleva a la creación de nuevas empresas.
- **Innovación Total:** Se crea un producto único. No hay, en el mercado, nada como él, ni nada que haga lo mismo que él.
- **Innovación Parcial:** Aportan algo nuevo al producto, lo hace mejor, más rápido, más manejable, mejor presentado, mejor olor, color y diseño llamativo.

4.5 MARCO LEGAL

Para desarrollar el proyecto bajo el nombre mercantil de PRODUCOL, es necesario conformar una organización bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, reguladas por la Ley 1258 de 2008, "constitución que se hace mediante documento privado inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio"²⁴, así como también los artículos 19 a 21, el artículo 24 de II sección, y otros de la ley 222 de 1995.

Para efectos tributarios, se regirán por las reglas aplicables a las sociedades anónimas (Artículo 3 de la ley)²⁵. Considerando que el régimen tributario de las sociedades limitadas y anónimas es el mismo, por ende tributará a la tarifa general de renta y gozará de todos los derechos propios de cualquier sociedad, será responsable del IVA, sujeto pasivo del ICA, responsable del timbre, agente retenedor, en beneficio a ello, el propietario único accionista no responde por impuestos de la sociedad²⁶, señala para los socios de sociedades limitadas y asimiladas, responsabilidad por los impuestos, actualización e intereses de la sociedad.

Contablemente la contabilidad, estados financieros y demás elementos contables, deberán regirse por los principios de contabilidad generalmente aceptados, en

²⁴ Ley 1258 de 2008

²⁵ Artículo 3 del Código de comercio

²⁶ Artículo 794 del Estatuto Tributario

este sentido es necesario llevar libros de contabilidad debidamente registrados, emitir estados financieros de propósito general, a presentar informe de gestión.

Además tiene la responsabilidad de tramitar la certificación expedida por la Oficina de Planeación Municipal sobre el cumplimiento de las normas del P.O.T. (Anterior uso de suelos)²⁷; por otro lado debe cumplir con el pago a los Bomberos Voluntarios de Pasto para garantizar las normas de seguridad. Como la empresa esta dedicada a la fabricación de alimentos, en materia de salud deberá cumplir las condiciones sanitarias y ambientales descritas por la Ley 9 de 1979.

Tributariamente, la empresa pertenece al Régimen Común²⁸ para lo cual debe tramitar la resolución de expedición de facturas y presentar y pagar bimestralmente de acuerdo con el calendario tributario las declaraciones de IVA; igualmente es responsable del impuesto de renta.

A nivel local se encuentra regido bajo el estatuto tributario Municipal, expedido mediante decreto No. 0223 del 23 de Febrero de 2009²⁹.

Capitulo II, que reglamente el impuesto de Industria y Comercio y su complementario de avisos y tableros.

Articulo 33, Naturaleza, hecho genera y causación, que proclama como hecho generador a toda actividad industrial, comercial y de servicios.

Articulo 36 Base gravable de las actividades industriales³⁰ se establece los ingresos brutos provenientes de la actividad principal.

Articulo 42, Actividades industriales, dado que se clasifica de acuerdo a la producción, extracción, fabricación, confección, manufactura, de cualquier material o bienes y en general todo proceso de transformación por elemental que este sea.

El Articulo 69 del mismo Decreto, reglamente que la declaración de industria y comercio “todos los agentes de retención deben presentar en los formularios establecidos por Secretaria de hacienda mediante la resolución respectiva. Cuando en el mes no se haya realizado operaciones sujetas a retención, la declaración se presenta en ceros³¹.

²⁷ Cámara de Comercio de Pasto, Tramites y licencias. Vigencia 2009.

²⁸ www.dian.gov.co. Obligaciones del contribuyente. Personas Jurídicas.

²⁹ Decreto 0223 del 23 de Febrero de 2009. Estatuto Tributario Municipal de Pasto. Secretaría de Hacienda.

³⁰ Inciso Modificado por Acuerdo 02 de 11/18/2008. Art.8

³¹ Modificado Acuerdo 030 ded e2007, Art. 14.

El capítulo IX, del estatuto Tributario municipal rigen sobre Impuesto de registro de patentes, marcas y Herretes, Artículo 133, 134, 135, 136.

La Ley 590 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, es otra, norma que permite que los Planes de Negocio se materialicen. La Ley Mipyme³² define el tamaño de las sociedades de acuerdo con los activos totales y el número de trabajadores, en micro, pequeña y mediana empresa, además, contempla que más empresas puedan acceder a los beneficios y programas que están diseñados para las mipymes:

Microempresa

- a. Planta de personal no superior a diez (10) trabajadores.
- b. Activos totales por valor inferior a quinientos un (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa

- a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b. Activos totales por un valor que oscile entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana empresa

- a. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b. Activos totales por un valor que oscile entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Gran empresa (Si bien la ley no define explícitamente la gran empresa, de su enunciado puede deducirse su condición).

- a. Planta de personal de más de doscientos (200) trabajadores.
- b. Activos totales superiores a quince mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Permiso INVIMA, el cual está regulado por el decreto 4444 de noviembre de 2005, y reglamente el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios³³.

³² Ley 590 de 2000.

³³ Ministerio de Protección social. Decreto 4444/2005

Decreto 3075 de 1997³⁴, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones, este decreto permite que la empresa sea más competitiva, ya que sus procesos se vuelven más eficientes, para este Plan de Negocios en especial se debe tener en cuenta lo siguiente del decreto antes citado:

TÍTULO II. Condiciones básicas de higiene en la fabricación de Alimentos

Artículo 7o. Buenas prácticas de manufactura.

CAPÍTULO I. Edificación e instalaciones

CAPÍTULO III. Personal manipulador de alimentos

CAPÍTULO IV. Requisitos higiénicos de fabricación

CAPÍTULO VI. Saneamiento

CAPÍTULO VII. Almacenamiento, distribución, transporte y Comercialización

Así mismo se rige bajo la Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social e integral, que busca proteger a los trabajadores toda vez que cualquier empresa debe desarrollar sus actividades dentro de la legalidad, y para ello, es necesario que la contratación de personal estén regidas bajo esta ley con el hecho de darle garantías al trabajador.

³⁴ Ministerio de Salud. Colombia. Decreto 3075 de 1997.

5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

5.1 COBERTURA DEL ESTUDIO

5.1.1 Temporal: Es estudio esta contemplado en tres etapas, a desarrollar de la siguiente forma:

- **Primera Etapa:** Comprende la formulación del planteamiento de la investigación, es decir el proyecto de investigación, que se desarrollará entre el mes de mayo y la primera semana de Junio.
- **Segunda Etapa:** Comprende la recolección de la información y análisis de la misma, para la consecución de los objetivos propuestos en la etapa anterior; el periodo destinado comprende las tres ultimas semanas de Junio y el mes de Julio.
- **Tercera Etapa:** La última etapa, corresponde a la elaboración del informe final, en el cual se refleje el resultado final del estudio a modo de conclusiones y recomendaciones pertinentes, además de su sustentación final ante el jurado evaluador designado.

5.1.2 Espacial: El estudio será desarrollado en la ciudad de Pasto, en el sector económico secundario manufacturero, por cuanto se trata de producción de la industria alimentaria.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación planteada es descriptiva, ya que a través de instrumentos de indagación y medición, se pretende conocer aspectos del mercado, como son actitudes de compradores, precios, tendencias, referencia competencia, demanda y oferta, además se formula los procesos técnicos necesarios para el funcionamiento empresarial, y finalmente se describe el impacto generado con la puesta en marcha del plan.

Posterior a la recolección de información, se interpreta los datos existentes, y a través de pruebas estadísticas, se genera una relación y/o dependencia existente entre dos o más variables, como son precio, calidad, estrato socioeconómico, género, etc.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que enmarca el presente estudio es el Método inductivo-deductivo.

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”*³⁵, es decir, que a partir de la información obtenida, a través de un proceso se llega a una conclusión final y postulaciones futuras concretas.

Deductivo porque se refiere a la *“forma de razonamiento por medio del cual se pasa de un conocimiento general a un conocimiento particular”*³⁶.

Inductivo-deductivo, ya que la investigación inicia a partir de la observación de fenómenos particulares, en este caso estudio de mercado, sobre el cual es posible plantear generalidades. Dichas generalidades, permiten afianzar su expectativa, modificarla o rechazarla, basándose además en la *“capacidad del hombre para percibirla a través de sus sentidos y entenderla por medio de su inteligencia”*³⁷.

Todo ello se resume en tres postulados simples³⁸:

1. La ciencia se inicia con la observación de los hechos.
2. Tal observación es confiable y con ella se puede construir el conocimiento científico.
3. Éste se genera por inducción a partir de los enunciados observacionales.

³⁵ PÉREZ RODRÍGUEZ. Gastón y otros. Metodología de la investigación educacional

³⁶ *Ibíd.* Pág. 24

³⁷ PÉREZ TAMAYO Ruy, Existe el método científico historias y realidad.

³⁸ *Ibíd.* Pág. 14

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.4.1 Características de la muestra: La mayoría de consumidores de productos de confitería son niños y jóvenes adolescentes ubicados en el rango de 4 a 19 años³⁹, que cursan el nivel primario de educación, debido a que están cerca del canal escuela, parques, centros de diversión para niños, cines, etc. según el informe emitido por la revista de Alimentos edición No. 5, El segmento infantil en la actualidad es un mercado que requiere de innovación y creatividad debido a que los niños son muy sensibles a los valores agregados y le dan mayor aceptación

Los niños para el sector de confitería representan una fuerza económica importante ya que se han convertido en consumidores experimentados con poder de compra y con influencia en la decisión de compra de los padres. La mayoría de veces la adquisición de este tipo de productos en las tiendas responde a la solicitud de los niños.

En vista, se toma a la población de la ciudad de Pasto, que se encuentra dentro de este rango de edad; y para el caso de los niños que se encuentran en el rango de 4 a 6 años de edad, se dirigirá la encuesta a sus padres, ya que estos menores aun no poseen uso de razón suficiente para la decisión de compra.

Cuadro 2. Población Pasto edad 4-16 años

Edad	2010		
	Total	Hombres	Mujeres
4	6.569	3.316	3.253
5	6.578	3.307	3.271
6	6.704	3.358	3.346
7	6.858	3.420	3.438
8	7.020	3.490	3.530
9	7.191	3.566	3.625
10	7.376	3.653	3.723
11	7.571	3.744	3.827
12	7.697	3.810	3.887
13	7.695	3.847	3.848
14	7.623	3.861	3.762
15	7.549	3.870	3.679
16	7.472	3.883	3.589
17	7.414	3.876	3.538
18	7.383	3.839	3.544
19	7.392	3.792	3.600
Total	116.092	58.632	57.460

Fuente: Dane⁴⁰

³⁹ www.revistaalimentos.com.co/.../dulces-mercado-en-crecimiento.htm. Edición No. 5.

⁴⁰ DANE. Proyecciones de población municipal por sexo y edades simples 0 a 26 años. 2010

Una vez conocidos los aspectos demográficos según la edad, se analiza la segmentación de la población de Pasto, según su estrato socioeconómico; éste define algunas características e influencia sobre el tipo de consumo que realizan y sobre la estrategia de venta más apropiada.

Cuadro 3. División Estratificada zonas de Pasto

Estrato	Descripción	%
2	Bajo	48%
3	Medio Bajo	36%
4	Medio	13%
5	Medio alto	4%
Total		100%

Fuente: EMPOPASTO, Empresa de acueducto y Alcantarillado de Pasto

5.4.2 Tipo de muestreo: El tipo de muestreo seleccionado es de probabilística, de modo que se selecciona los individuos a encuestar de modo aleatorio (azar) y cada individuo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado o no. Dentro de éste, se seleccionó el muestreo aleatorio simple y estratificado para la población de Pasto.

5.4.3 Tamaño de la muestra: Para la aplicación de las encuestas de clientes potenciales, se elegirá una muestra probabilística estratificada ya que realizara estimaciones de variables en la población de acuerdo con los estratos seleccionados.

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población universal

Z= Valor tipificado. 95% de confiabilidad.

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

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

e= error permisible 4%

$$n = \frac{116.092 * 0.5 * 0.5 * 3.84}{93.902 * 0.0016 + 0.5 * 0.5 * 3.84} = 594$$

La división estratificada de acuerdo a la muestra obtenida de 594 encuestas será de la siguiente manera, de este modo se presenta en el cuadro 4, la población definida dividida en subgrupos de estratos “mutuamente excluyentes”⁴¹.

Cuadro 4. Proporción encuestas estratificada

Estrato	Descripción	%	Encuestas
2	Bajo	48%	285
3	Medio Bajo	36%	214
4	Medio	13%	77
5	Medio alto	4%	24
Total		100%	594

Fuente. Esta Investigación

Para el análisis de la competencia, se realizará en forma de censo a los competidores directos identificados como productores dulces y confitería en la ciudad de Pasto.

5.5 FUENTES DE INFORMACION

5.5.1 Fuentes Primarias: Las fuentes primarias de información básicamente son los potenciales consumidores, a quienes se indagará sobre gustos, preferencias, actitudes, etc.; además de la competencia directa e indirecta de quienes de modo camuflado se obtendrá información respecto a capacidad productiva, debilidades, fortalezas, etc. Para la recolección de esta información, se aplicará encuestas dirigidas a cada una de las fuentes, que para los dos primeros casos se tendrá como objetivo analizar el mercado local, y para la segunda identificar el estado de arte de la industria en el mercado local,

5.5.2 Fuentes Secundarias: Como complemento a la información, se recurrirá a las fuentes secundarias de información, encontrada en revistas, artículos, internet, fuentes estadísticas, investigaciones relacionadas con el tema, monografías, libros, informes, entre otros.

⁴¹ KINNEAR Thomas, TAYLOR James. Investigación de Mercados. Un Enfoque aplicado. Tercera Edición. Edit McGrawHill. Pág. 237.

6. ESTUDIO DE MERCADO

Es importante el desarrollo consiente del estudio de mercado, este involucra múltiples aspectos en la decisión de compra, y aquellos que influyen de algún modo; dado que las circunstancias del mercado altamente competitivo no dan espacio a errores, es necesario aplicar diversas técnicas que permitan la disminución de la incertidumbre sobre el mercado objetivo; de ello depende, la calidad de información con que se disponga, teniendo en cuenta información objetiva externa, calificación y prueba de hipótesis meramente vital.

El estudio de mercado, es un seguro de riesgos en la toma de decisiones frente al mercado, ya que puede disminuir los riesgos pero no evitarlos; esencialmente porque los productos o servicios están dirigidos a un mercado determinado donde la unidad que lo componen es el ser humano, caracterizado por su complejidad, y cambio constante, y *“solo puede ser analizado en cuanto a su opinión, imagen, actitud y comportamiento, no es posible estudiar sus predicciones y previsiones con certeza absoluta”*⁴², además de ello el entorno económico es cambiante, y desde el momento en que se recopila la información hasta el momento de la toma de decisiones por corto que sea el periodo, puede sufrir cambios de tipo coyuntural, en la competencia, en el consumo, etc., es decir que no se puede tener una toma de decisiones con un error cero, no es posible conocerlo todo, porque no se puede obtener información de todos los fenómenos, además la dinámica del mercado hace que la toma de decisiones actuales tengan repercusiones posteriores.

Finalmente el método de investigación es imperfecto, comúnmente se parte del diseño de una encuesta o entrevista, con lo que difícilmente se puede obtener todos los datos necesarios para hacer una afirmación. De ello se desprende múltiples técnicas estadísticas entre las que encontramos el análisis de dependencia, la hipótesis, y el modelo de análisis multivariable o también denominado segmentación, el cual se desglosa del análisis de una variable específica junto con otras subvariables de tipo cualitativo y algunas otras cuantitativas, metodología que se aplica en el desarrollo del presente estudio.

⁴² FERRE Trenzano José María. Investigación de mercados Estratégica. Edit. Gestión 2000. España 2003. Pág. 27.

6.1 ANÁLISIS TRABAJO DE CAMPO

Para la toma de decisiones dentro del plan de negocios, es necesario definir a partir de la investigación de mercado si es correcto lanzar o no el producto, además de que ayuda a establecer la política publicitaria, de ofertas y promoción más adecuada,

La primera técnica denominada Habit Survey o estudio de hábitos, busca esencialmente analizar las costumbres de consumo, es decir identificar que características de consumo tiene la población objetivo y así mismo el nivel de satisfacción que poseen; este se divide en la costumbre de uso o consumo, la frecuencia, la estructura del mercado, es decir el reconocimiento de otros productos sustitutos, las razones de porque lo usan o no, el sitio, etc. Esta técnica es bastante ventajosa, permite identificar la forma de comercializarlo con la segmentación del mercado y además identifica las características más relevantes y las necesidades que quedan aún por satisfacer.

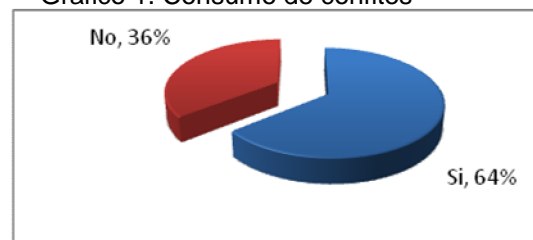
Para identificar si tienen hábitos de consumo de confitería, se formula la pregunta ¿consume usted confites?, de lo cual se obtuvo que:

Cuadro 5. Consumo de confites

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Si	383	64%
No	213	36%
Total	593	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Consumo de confites



El 64% respondieron que si consumen en alguna medida o alguna presentación un tipo de confitería, como puede ser chicle, confites, bombones, etc. Esto repercutirá en el resultado final de la investigación, se espera que con este resultado se obtenga una buena perspectiva de negocio futuro.

El 36% concluye que no consumen confitería, las razones apuntan a que no les gusta el dulce, que no obtienen ningún beneficio y otros porque les hace daño al tener algún tipo de enfermedad. Este es un mercado potencial atractivo que puede explotarse si se eliminan estas barreras o dificultades que impiden su consumo.

Para el análisis estadístico posterior se tiene en cuenta solo a los consumidores de confitería ya que son preguntas concretas respecto del producto, por lo tanto solo pueden responder quien consume habitual o casualmente.

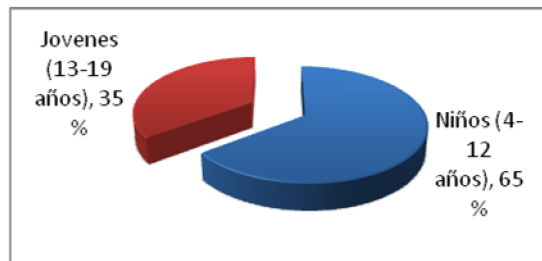
Para el complemento de la información, se requirió hacer la identificación de la edad de los entrevistados que consumen confitería, que se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro 6. Edad

Comunidad	Frecuencia	Proporción
Niños (4-12 años)	248	65%
Jóvenes (13-19 años)	135	35%
Total	383	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. Edad



Es evidente que de la muestra seleccionada la mayor parte 65% de los entrevistados corresponde a la comunidad de niños que se encuentran entre los 4 y 12 años de edad, quienes en el marco de investigaciones anteriores se ha establecido que son los mayores consumidores de estos productos y que posteriormente se va a probar dicha aseveración.

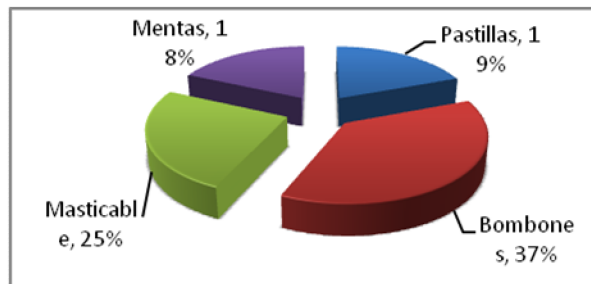
El 35% restante corresponde a la comunidad de jóvenes, de quienes se sabe que también es un segmento importante por su capacidad e independencia en la decisión de compra.

En el cuestionario aplicado, la pregunta No. 2, permite identificar cual de los productos catalogados como confitería tiene mayor preferencia para cada consumidor.

Cuadro 7. Orden de Preferencia

Producto	Frecuencia	Proporción
Pastillas	74	19%
Bombones	143	37%
Masticable	96	25%
Mentas	70	18%
Total	383	100%

Gráfico 3. Preferencia Productos



Se observa la marcada tendencia sobre la preferencia de bombones con una proporción de 37%, seguida de los masticables entre los que se encuentran los confites blandos y los chicles con un porcentaje de 25%, y con una calificación casi paritaria entre las mentas y las pastillas de confite tradicional con una proporción de 18 y 19% respectivamente.

Por otra parte los intervalos de confianza del 95% para toda la población sobre la preferencia de consumo está dado por la siguiente fórmula:

$$L_{s,I} = \bar{P} \pm Z \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

De lo cual se obtuvo los siguientes limites,

Cuadro 8. Limites confianza preferencia consumo

Producto	Limite inferior	Limite Superior
Pastillas	15,33%	23,22%
Bombones	32,40%	42,07%
Masticable	20,67%	29,33%
Mentas	14,37%	22,09%

Fuente: Esta Investigación.

Es decir, la probabilidad de que la preferencia de la población varíe de la muestra oscila entre 5% y 6%. De esta manera se identifica claramente, sobre cual producto se debe hacer mayor inversión o destinarle mayor proporción sobre la capacidad productiva

Con el fin de hacer un análisis mas profundo, es necesario conocer la dependencia entre la preferencia del consumo y la edad. Se plantea como hipótesis lo siguiente:

H0: La preferencia de consumo y la edad son independientes

H1: La preferencia de consumo y la edad son dependientes

= 1%

Cuadro 9. Análisis independencia Consumo y edad

Productos	Frecuencia Observada		Frecuencia Esperada		Total
	Niños	Jóvenes	Niños	Jóvenes	
Pastillas	44	30	47,9	26,1	74
Bombones	106	37	92,6	50,4	143
Masticable	62	34	62,2	33,8	96
Mentas	36	34	45,3	24,7	70
Total	248	135	248	135	383

Fuente: Esta Investigación

$$\text{Grados de libertad } V = (F-1) \times (C-1) = (4-1) \times (2-1) = 3$$

$$X^2_{\text{Crítico}}: 11.3$$

$$X^2_{\text{Calculado}}: X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2_{\text{Cal.}} = 0.32 + 1.94 + 0.00042 + 1.92 + 0.59 + 3.56 + 0.0008 + 3.53 = 11.9$$

Regla de Decisión:

Si $X^2_{\text{Calculado}} > X^2_{\text{Crítico}} = \text{Rechaza } H_0$

Si $X^2_{\text{Calculado}} < X^2_{\text{Crítico}} = \text{Acepto } H_0$

Como $X^2_{\text{Calculado}}$ dio como resultado 11.9 es mayor que $X^2_{\text{Crítico}}$ que puntúa en 11.3 entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se demuestra que las variables edad y preferencia son dependientes.

El resultado obliga a segmentar algunos objetivos del marketing mix, entre los niños y jóvenes, la frecuencia observada de preferencia de productos (Cuadro 9), indica que los niños prefieren los bombones y los masticables y en menor proporción los confites en pastilla, y las mentas, mientras que para la población joven se marca preferencia de los bombones y una igualdad entre las mentas y los masticables.

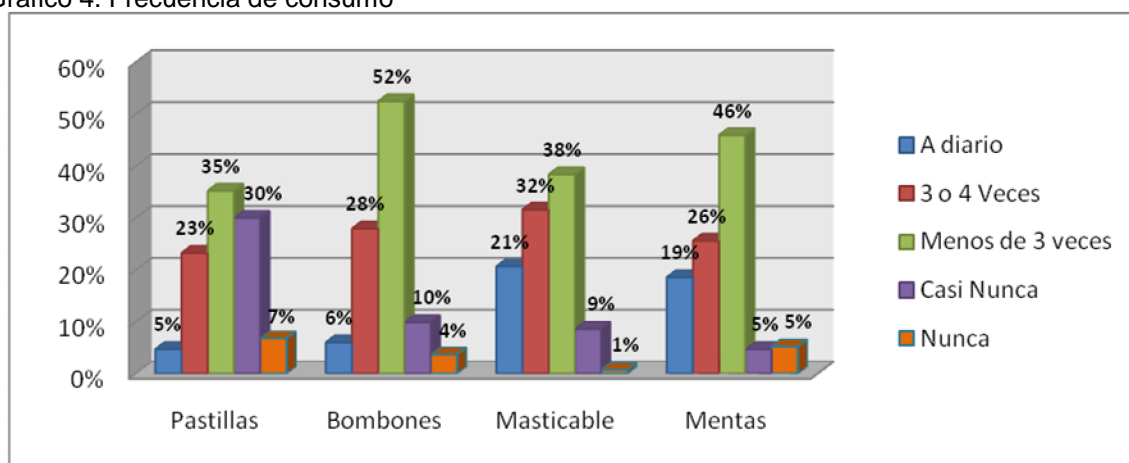
El estudio analiza la frecuencia de consumo de los productos enlistados, donde se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro 10.Frecuencia de Consumo semanal

Respuesta	A diario		3 o 4 Veces		Menos de 3 veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
Pastillas	18	5	89	23	135	35	115	30	26	7	383
Bombones	23	6	107	28	201	52	38	10	14	4	383
Masticable	79	21	121	32	147	38	33	9	3	1	383
Mentas	71	19	98	26	176	46	18	5	20	5	383

Fuente: Esta investigación

Grafico 4. Frecuencia de consumo



Dentro de la frecuencia de consumo a diario, la calificación más importante la obtuvo los masticables con 21% y las mentas con 19%, y una calificación muy baja las pastillas y los bombones con 5 y 6% respectivamente.

Por lo que se supone que aunque la preferencia de los bombones es alta, su rotación no es tan acelerada como la de los masticables.

Los productos con frecuencia de consumo de 3 o 4 veces a la semana puntúa los masticables con 32% y las pastillas, los bombones y las mentas tienen una calificación casi promedio de 23, 28 y 26 por ciento respectivamente

Se observa que en todos los productos predomina la frecuencia de consumo semanal menos de tres veces, donde el producto que mas se consume a esta frecuencia son los bombones con 52%, y el menor las pastillas con tan solo 35%.

La confitería en pastillas tiene una proporción de 30% en la frecuencia de consumo casi nunca, por lo que se espera que este producto tenga menor rotación en ventas unitarias.

La respuesta de nunca consume, tiene una baja calificación en todas las opciones, la mayoría de personas consumen en alguna medida los productos, y si bien no tienen preferencia sobre uno específico, si lo tienen sobre otro.

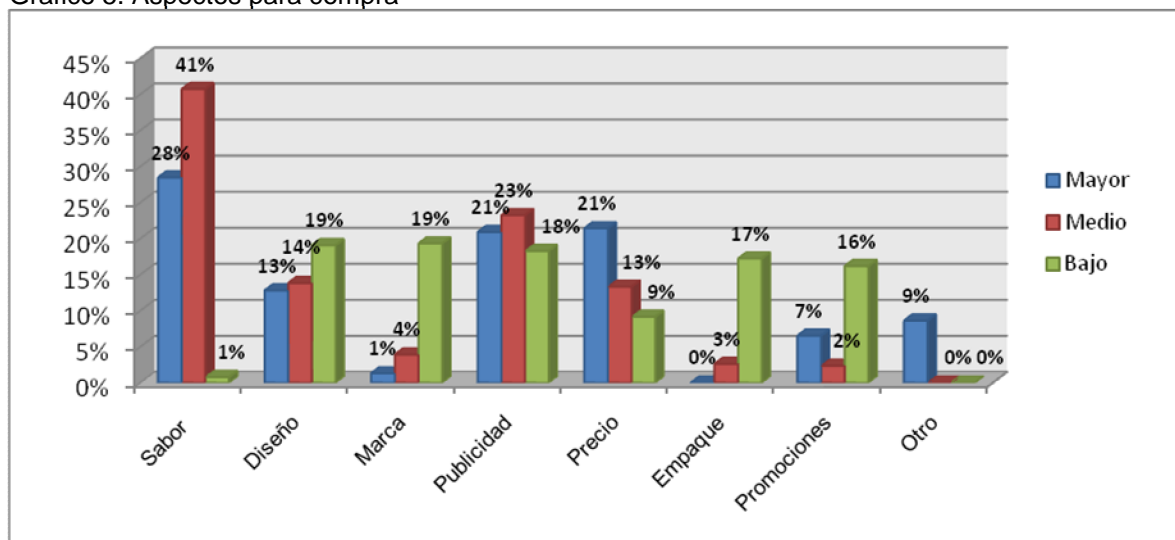
El habit survey requiere además conocer que atributo del producto tiene mayor importancia para la compra, o como lo dice el interrogante. Cuales son los tres principales aspectos que más llaman la atención para su compra?

Cuadro 11. Aspectos principales para decisión de compra

Aspecto	Mayor		Medio		Bajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Sabor	109	28	156	41	3	1
Diseño	49	13	53	14	73	19
Marca	5	1	15	4	74	19
Publicidad	80	21	89	23	70	18
Precio	82	21	51	13	35	9
Empaque	0	0	10	3	66	17
Promociones	25	7	9	2	62	16
Otro	33	9	0	0	0	0
Total	383	100%	383	100%	383	100%

Fuente: Esta Investigación

Gráfico 5. Aspectos para compra



Es evidente que el aspecto para la compra mas importante es el sabor, la calificación de 41% como importancia medio y 28% como importancia mayor, lo indican.

La publicidad es otro factor que impacta mucho, tiene en calificación mayor 21% y en medio 23%, y su calificación baja importancia es de 18%, por lo tanto la publicidad debe ser bien dirigida para que impacte positivamente en la venta.

La comunicación es una de las claves de éxito mas importantes en el mercado, a partir de la definición correcta del mensaje que se quiere transmitir, la forma y el canal mas adecuado, se alcanza el éxito del producto en el mercado, por lo tanto la estrategia es vital para que se traduzca en grandes beneficios y se justifique realizar importantes inversiones.

El precio tiene también el 21% como de alta importancia, el 13% como medio y 9% como baja. Definitivamente este aspecto debe ser manejado adecuadamente para tener un buen desempeño del producto.

Otro de los factores importantes es el diseño, que aunque tiene el 19% como de baja importancia el 13 y 14% lo califican como de alta y media importancia, ello indica que el diseño debe estar acorde a las tendencias del mercado como las grandes marcas.

Los demás factores como son marca, empaque y promociones, reciben la mayor calificación en baja importancia con 19, 16 y 17 por ciento respectivamente, por lo tanto el plan de mercadeo los tendrá en cuenta pero no enfocara sus esfuerzos sobre estos aspectos.

El éxito de la campaña publicitaria depende de la correcta definición y dirección del mensaje al público objetivo, inicialmente se define que el publico objetivo principal son los consumidores potenciales quienes deciden la compra final, además por tratarse de productos de bajo costo sean en su mayoría ellos mismos quienes efectúan la compra; y el secundario los compradores quienes son los que efectúan la compra, en este caso para los consumidores mas pequeños pueden ser los padres de familia,

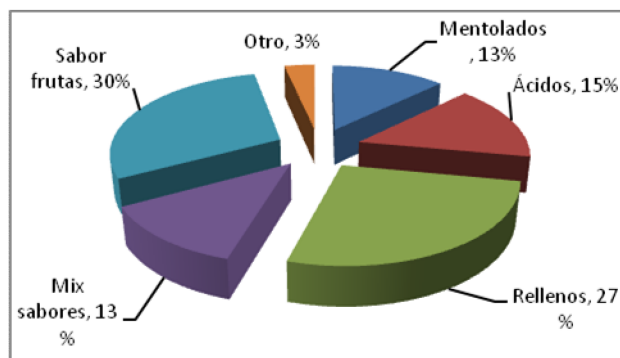
A partir del resultado anterior se comprobó, que el atributo esencial en los productos de confitería, es el sabor, que se estudia a profundidad en la pregunta No. 6 del cuestionario y muestra los siguientes resultados.

Cuadro 12. Preferencia Sabor

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Mentolados	49	13%
Ácidos	58	15%
Rellenos	102	27%
Mix sabores	48	13%
Sabor frutas	113	30%
Otro	13	3%
Total	383	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico. 6. Preferencia Sabor



A nivel general el sabor que marca la tendencia son las frutas tradicionales (fresa, cereza, uva, sandía, mandarina, entre otros), con una calificación de 30%, seguidamente se observa la preferencia de confitería rellenos de sabor o chile con una proporción de 27%

El sabor ácido tiene una calificación de 15%, calificación muy importante para el diseño de los productos.

Los mentolados y el mix de sabores, comparten proporción entre los encuestados con 13% para cada uno, el último de estos, es decir la mezcla entre sabores brindan al gusto una sensación diferente; esta respuesta explica la tendencia del mercado de golosinas, refrescos, yogurt, que invierten en la búsqueda de nuevos sabores.

El 3% opinaron que prefieren otros sabores como son café, tamarindo, coco, anís, etc., y aunque es baja esta proporción, es un mercado que no ha sido tan explorado, por lo tanto puede servir de base para referenciar el desarrollo de productos con estos sabores.

Como se dijo inicialmente el habit survey estudia además, el conocimiento de los clientes potenciales de productos iguales o sustitutos al referido en el mercado, para ello se preguntó si conocían la existencia en el mercado de productos de confitería sin azúcar, bajo en grasa, con vitaminas, tanto para los consumidores de

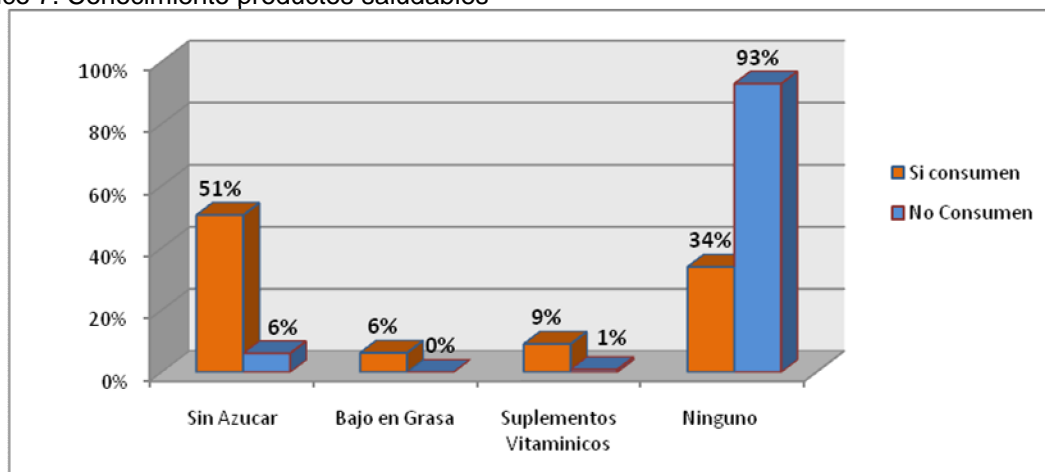
confitería tradicional como de los que no consumen ningún tipo, por lo tanto en este ítem se incluye a todos los entrevistados seleccionados de la muestra, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 13. Conocimiento de productos saludables

Producto	Si		No	
	Frecuencia	Proporción	Frecuencia	Proporción
Sin Azúcar	194	51%	13	6%
Bajo en Grasa	24	6%	0	0%
Suplementos Vitamínicos	35	9%	2	1%
Ninguno	130	34%	198	93%
Total	383	100%	213	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 7. Conocimiento productos saludables



Entre los encuestados que si consumen algún tipo de confitería, el 51% conoce la existencia de productos de confitería sin azúcar en el mercado, tan solo el 9% tiene conocimiento de estos productos con suplementos vitamínicos, el 6% de confitería baja en grasa o light y el 34% aun no conoce de este tipo de productos.

Los encuestados que NO consumen confitería, filtrados en la pregunta No. 1 del cuestionario; se obtuvo que el 93% evidentemente no conocen la existencia de estos productos en el mercado, tan solo el 6% conocen productos sin azúcar y el 1% productos con suplementos vitamínicos.

Esto demuestra una gran oportunidad de mercado, en esta etapa el mercado no se encuentra saturado de productos sustitutos y los que existen no han sido eficientes para posicionarse en el mercado.

Además, se busca relacionar el estrato socioeconómico de los consumidores de confitería tradicional con el conocimiento de dichos productos en el mercado.

Se utilizar la prueba de independencia a partir de χ^2 (X^2), con un nivel de significancia de 5% así:

H0: Conocimiento de productos de confitería con valores nutricionales en el mercado = Independiente del estrato

H1: Conocimiento de productos de confitería con valores nutricionales en el mercado = Dependiente del estrato

= 5%

Cuadro 14. Análisis de independencia Estrato – Conocimiento productos

Estrato	Frecuencia Observada (fo)		Frecuencia Esperada (fe)		Total
	Si	No	Si	No	
2	30	153	73,6	109,4	183
3	76	60	54,7	81,3	136
4	35	14	19,7	29,3	49
5	13	2	6,0	9,0	15
Total	154	229	154	229	383

Fuente: Esta investigación

Grados de libertad $V = (F-1) \times (C-1) = (4-1) \times (2-1) = 3$

$X^2_{\text{Crítico}}$: 7.81

$$X^2_{\text{Calculado}} : X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2_{\text{Cal.}} = 25.8 + 8.3 + 11.9 + 8.1 + 17.4 + 5.58 + 8 + 5.4 = 90.4$$

Decisión:

Si $X^2_{\text{Calculado}} > X^2_{\text{Crítico}} = \text{Rechaza } H_0$

Si $X^2_{\text{Calculado}} < X^2_{\text{Crítico}} = \text{Acepto } H_0$

Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir se comprueba que si existe dependencia entre el estrato socioeconómico y el conocimiento de productos de confitería saludable. Se observa que los estratos 2, 3, 4 y 5 (Cuadro 14 de *fo*) tienen mayor proporción en que si conocen productos de este tipo, por lo tanto puede concluirse que en el entorno de este segmento se publicita un poco más estos productos que en los estratos más bajos.

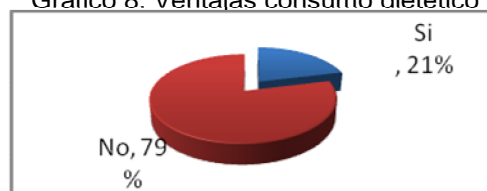
Es necesario además conocer si los entrevistados tienen conocimiento respecto de las ventajas del consumo de confitería sin azúcar o dietética.

Cuadro. 15 Ventajas consumo dietético

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Si	126	21%
No	470	79%
Total	596	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 8. Ventajas consumo dietético



Evidentemente en la población de Pasto, aun no se tiene conciencia sobre los beneficios del consumo de confitería sin azúcar, este es un vacío en el mercado que debe ser impulsado para mejorar el consumo del sector.

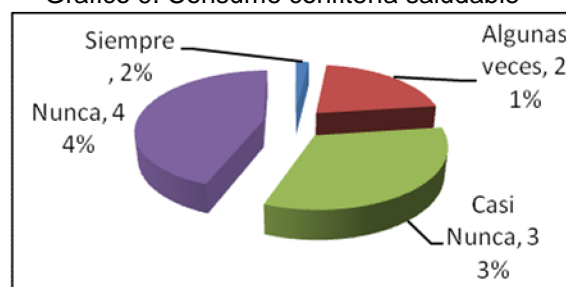
Se desea conocer además, si los entrevistados que si conocen estos productos en el mercado los consumen, por lo tanto esta pregunta solo va dirigida a este segmento específico, es decir, se excluye a los 130 encuestados que conoce confitería sin azúcar, con vitaminas, etc.

Cuadro 16. Consume confitería saludable

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Siempre	5	2%
Algunas veces	53	21%
Casi Nunca	83	33%
Nunca	112	44%
Total	253	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 9. Consume confitería saludable



El consumo de estos productos es relativamente baja, tan solo el 2% dice consumirlos siempre argumentando que se interesan por consumir productos de calidad que no afecte su salud y además porque en algunos casos solo pueden

consumir productos sin azúcar, el 21% dicen consumirlo algunas veces, que obedece a la misma explicación anterior.

El 33% casi nunca lo consumen, las razones expuestas por ellos indican que no tienen el mismo sabor, además poseen un precio mas alto que el de los productos tradicionales, por lo tanto esto les limita su compra. El 44% nunca consume estos productos por las mismas razones anteriores.

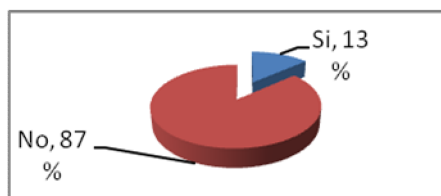
Entre estos consumidores reales se necesita saber si tiene preferencia sobre alguna marca específica, la pregunta No. 12 del cuestionario responde de la siguiente manera:

Cuadro 17. Preferencia de marca

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Si	19	13%
No	122	87%
Total	141	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 10. Preferencia Marca



Entre los encuestados el 87% no tienen preferencia por alguna marca, y tan solo el 13% si lo tiene. La explicación es que NO existen muchas alternativas para elegir.

La otra parte del estudio de mercado, se concentra en el denominado Test de Concepto, que es precisamente el evaluador de la posible aceptación o rechazo de un producto nuevo en el mercado, que tan solo existe en la mente del fabricante y no se tiene un prototipo o muestras diseñadas.

Es importante analizar este aspecto, de su resultado depende que la idea de negocio si se realice o se archive, se determine que dificultades se puede tener para ingresar al mercado, y en el caso de que exista un producto igual o similar, analizarlo para identificar que necesidades o inconformidades presenta el consumidor actual.

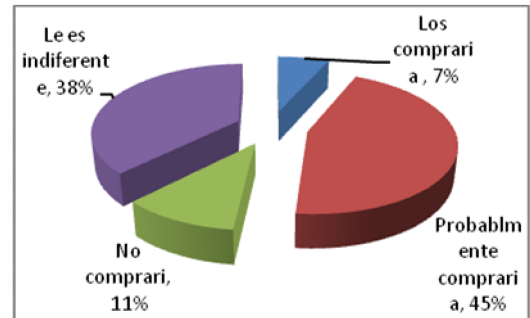
Para identificar lo anterior, se preguntó a la totalidad de los encuestados si una empresa regional le ofreciera este tipo de productos, usted?

Cuadro 18. Expectativa de Aceptación Producto

Producto	Frecuencia	Proporción
Los compraría	40	7%
Probablemente compraría	268	45%
No compraría	64	11%
Le es indiferente	224	38%
Total	596	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 11. Expectativa aceptación



Se evidencia la alta posibilidad de aceptación del producto, el 45% de los encuestados piensan que probablemente compraría, el 7% asegura que si lo compraría, alta proporción a la posibilidad de compra.

Este segmento condiciona la compra, al costo y sabor de estos productos, y buscan además la facilidad de conseguirlo, solicitan que se masifique su distribución que facilite la compra.

Al 38% le es indiferente, es decir que este segmento puede ser conquistado y convertirlo en consumidor; el 11% dice que no compraría.

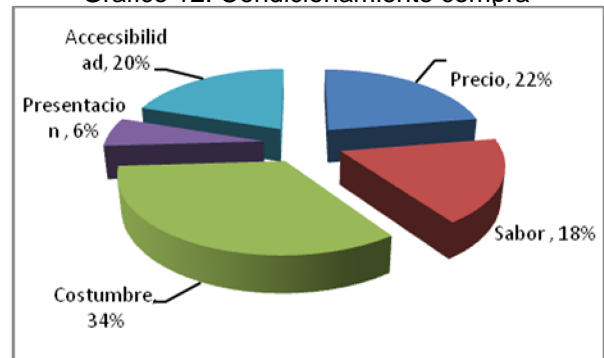
Como se había dicho anteriormente, la decisión de compra esta condicionada por algunos factores, se ha determinado cuales de ellos y en que proporción lo condicionan, con el fin de superar los aspectos que más afectan la compra con respecto a la competencia.

Cuadro 19. Condicionamiento a La Compra

Producto	Frecuencia	Proporción
Precio	69	22%
Sabor	55	18%
Costumbre	104	34%
Presentación	19	6%
Accesibilidad	61	20%
Total	308	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 12. Condicionamiento compra



Predomina la costumbre con 34%, se entiende que comúnmente los consumidores compran dulces tradicionales sin tener en cuenta que sean o no saludables, el precio de los productos, tiene una proporción importante con 22% y también el sabor con 18%. Por lo tanto hay que conservar o mejorar el sabor con respecto a los productos existentes sin azúcar e incluso a los tradicionales, manteniendo un precio económico.

La accesibilidad tiene gran importancia, con una proporción de 20%, por tanto es necesario definir estratégicamente los canales de distribución para que su consumo sea masivo. Aunque la presentación no tiene mucha calificación, es importante tenerla en cuenta para el diseño de los productos.

Para que la puesta del producto se de efectivamente, a partir de la prueba de hipótesis se desea probar que mas del 50% de los consumidores potenciales, opinen que en el evento de ponerse en el mercado un producto de confitería de tipo regional con características saludables, lo compraría o probablemente compraría a un nivel de significancia de 5%.

De ello se concluye la siguiente hipótesis:

$$\begin{array}{l} \text{Ho: } p \geq 50\% \text{ Acepta} \\ \text{H1: } p < 50\% \text{ Rechaza} \end{array} \quad Z = \frac{\bar{p} - p}{\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}} \Rightarrow \bar{P} = \frac{x}{n}$$

Donde

- p = 0.5
- q = 0.5
- n = 596
- x = 308
- Z = -1.64
- Z_{cal} = 0.81 = 81%

Como Z_{cal} > Z_{crit} = Acepto Ho, es decir se concluye que existe un mercado potencial esperado para poner los productos objeto de estudio, es decir se espera que el mercado de aceptación supere el 50%.

La siguiente parte del estudio de mercado analiza uno de los aspectos decisivos en la compra a través del test de precio; en esta fase se estudia:

- a. Precio promedio unitario de los productos tradicionales
- b. Gasto promedio de los consumidores de dulces
- c. Opinión de precio sobre los productos de la competencia

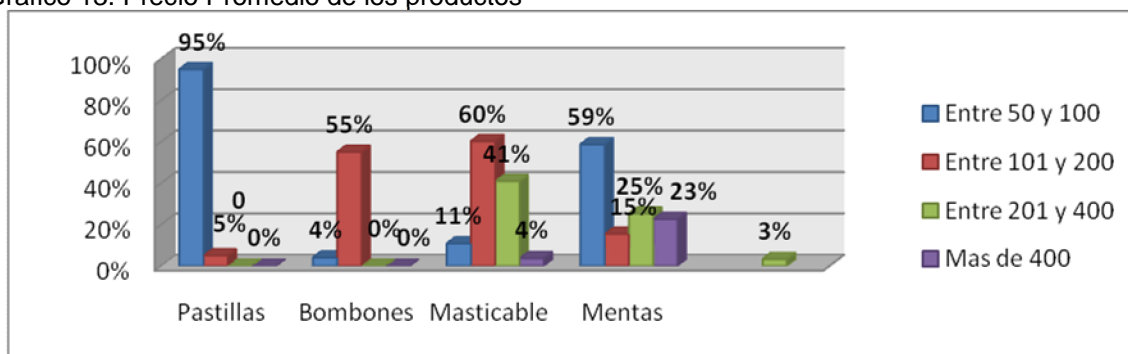
La pregunta No. 4 del cuestionario responde al primer objetivo del test de precios.

Cuadro 20. Precio Promedio de los productos

Respuesta	Entre 50 y 100		Entre 101 y 200		Entre 201 y 400		Mas de 400		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
Pastillas	339	95%	18	5%	0	0%	0	0%	357
Bombones	15	4%	203	55%	151	41%	0	0%	369
Masticable	41	11%	229	60%	96	25%	14	4%	380
Mentas	213	59%	56	15%	12	3%	82	23%	363

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Precio Promedio de los productos



Se observa que las pastillas de confite y las mentas tienen el menor precio promedio que oscila entre los 50 y 100 pesos, mientras que los bombones y los masticables tienen un precio mayor entre 101 y 200 pesos, este último también tiene un alto promedio en el rango de 200 y 400 pesos, el rango de mas de 400 pesos, solo lo contestan el 23% sobre el producto de mentas, sobre el que se refieren a presentación de múltiples pastillas o barra.

En respuesta al punto b del test de precios, para encontrar el promedio de gasto semanal per cápita en el consumo de los productos señalados, se analiza la pregunta No. 5 entre las dos comunidades identificadas como *niños* que van desde los 4 a los 12 años y *jóvenes* con un rango de edad de 13 a 19 años.

Cuadro 21. Gasto en consumo para segmentación

Comunidad	Rango		Encuestados	Promedio	Desv. Est
	Años				
Niños	4 - 12		248	1157	612,6
Jóvenes	13 - 19		135	471,9	593,2
Total			383		

Fuente: Esta investigación

Apoyado en la fórmula para encontrar los intervalos de confianza para la diferencia de medias poblacionales, se pudo extraer lo siguiente:

Donde: $X_1 = 1157$
 $X_2 = 471.9$
 $n_1 = 248$
 $n_2 = 135$
 $s_1 = 612.6$
 $s_2 = 593.2$
 $Z = 1.96$

$$L_{S,I} = \bar{x}_1 - \bar{x}_2 \pm Z \sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}$$

Con un grado de confianza del 95%, los límites del intervalo señalan que la media de la primera comunidad podría exceder a la segunda comunidad en \$559.3, mientras que el otro extremo la media de la primera comunidad excede a la segunda hasta en \$810.9. Debe observarse que la posibilidad de que no exista diferencia entre las medias desde las dos poblaciones se encuentra incluida en este intervalo de confianza.

Por lo tanto se concluye que la comunidad de mayor consumo son los niños, son quienes tienen una diferencia mayor en la media de consumo con respecto a los jóvenes.

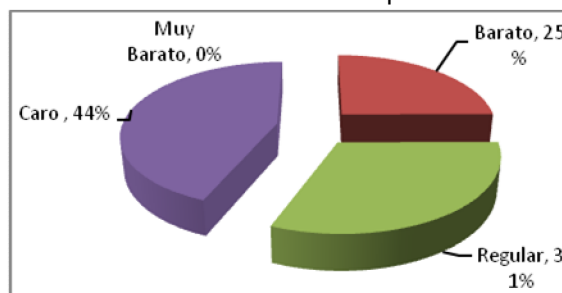
La última fase del test de precio, busca conocer la opinión que tiene el precio de los productos existentes en el mercado con las mismas características del producto estudiado entre los consumidores. La pregunta No. 13 del cuestionario es aplicada a las personas que si conocen la existencia de estos productos, es decir a 253 personas.

Cuadro 22. Precio Competencia

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Muy Barato	0	0%
Barato	63	25%
Regular	79	31%
Caro	111	44%
Total	253	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Precio Competencia



Los consumidores actuales manifiestan evidentemente un descontento con los precios de oferta, el 44% manifiesta que el precio es caro y el 31% que es regular, tan solo el 25% piensa que los productos son baratos, teniendo en cuenta las características y calidad que estos tienen; por lo tanto, para la fijación de precio de

lanzamiento es necesario tomar como referencia el precio de los productos existentes, con el fin de desplazar a estar marcas y ganar posicionamiento.

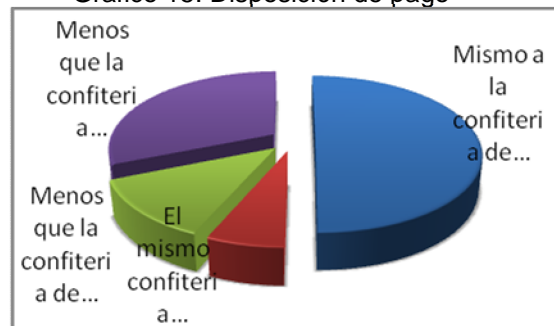
Hay q tener en cuenta que precio con relación a los productos de la competencia y sustitutos estaría el comprador dispuesto a pagar, se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 23. Disposición de pago

Respuesta	Frec.	Prop.
Mismo a la confitería de azúcar	127	50%
El mismo confitería dietética	16	6%
Menos que la confitería de azúcar	31	12%
Menos que la confitería dietética	79	31%
Total	253	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 15. Disposición de pago



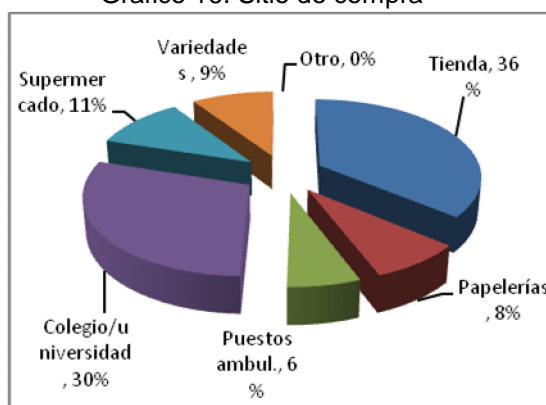
Finalmente el estudio de canales, busca analizar uno de los factores más importantes dentro del mix marketing, que fortalece o desmejora la capacidad comercial de toda empresa, por cuanto de ello depende la capacidad de respuesta frente a la competencia y el nivel de mercado que se busque penetrar. En vista, debe conocerse cuales son los sitios habituales de compra de los productos que se pretende introducir al mercado, para identificar los canales de distribución pertinentes.

Cuadro 24. Sitio habitual de compra

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Tienda	138	36%
Papelerías	31	8%
Puestos ambul.	24	6%
Colegio/universidad	113	30%
Supermercado	41	11%
Variedades	36	9%
Otro	0	0%
Total	383	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 16. Sitio de compra



El sitio habitual de compra a granel lo encabeza la tienda de barrio con 36% porque es donde los entrevistados pasan la mitad del día, seguido de él los

colegio y las universales con 30% que es el sitio donde pasan la otra mitad del tiempo.

Los otros medios como son supermercados, variedades, papelerías y puestos ambulantes, tienen baja calificación de 11, 9, 8 y 6% respectivamente, por lo tanto estos sitios no son tan atractivos para la comercialización pero si es necesario hacer presencia con los productos aunque en menor medida, esto permitirá cubrir el canal detallista en gran parte del mercado y se cumple con la necesidad de masificar el producto.

6.2 ANALISIS DEL SECTOR

Dentro de éste análisis se identifica claramente los aspectos principales del sector económico, social y empresarial del mercado objetivo, así mismo es pertinente incluir el estudio de las Cinco fuerzas del Michael Porter, con lo que se podrá analizar el entorno donde la empresa va a desarrollar su actividad y además observar cual ha sido el comportamiento del sector en los últimos años y de esta forma evidenciar como la creación de esta empresa aportara de forma positiva a los aspectos que se menciona inicialmente.

6.2.1 Índice Demográfico: La tasa de natalidad de Nariño entre 0 y 26 años será de 0.17 para el próximo año, esperando un crecimiento acumulado de 1.24% para los próximos cinco años; es evidente que la tasa de crecimiento de esta población es baja, tal como lo indican las siguientes tablas.

Cuadro 25. Índices demográficos

Nariño. Indicadores Demográficos 2005-2020				Periodo	Tasas medias anuales de crecimiento (%)	
Año	Población				Exponencial	Geométrico
	Total	Hombres	Mujeres			
2005	1.541.958	771.908	770.048	2005-2010	1,23	1,24
2010	1.639.569	822.423	817.146	2010-2015	1,24	1,25
2015	1.744.275	875.966	868.309	2015-2020	1,19	1,20
2020	1.851.658	930.294	921.364			

Fuente: DANE

Esto indica que la variación del índice de población en este rango de edad diferencia de otros países será menor, factor que influirá directamente en la demanda de los bienes y servicios.

6.2.2 Mercado Laboral: El índice de desempleo depende de dos factores como la oferta de puestos de trabajo y la oferta laboral, es decir el número de personas en edad de trabajar que buscan una ocupación remunerada

La tasa de Ocupación (TO) en la ciudad de Pasto⁴³, presentó una variación de 54,2%, en el período comprendido entre enero–diciembre de 2009 cifra mayor a la registrada en el 2008 que fue de 53.7%; por otra parte la tasa de desempleo, en el mismo período registró un aumento al pasar de 16,9%, en comparación con el año anterior de 14.1%, lo que indica un incremento evidente de 2.8% en tan solo un año. El objetivo de la empresa es contribuir a la generación de puestos de trabajo de calidad, para de esta forma disminuir las cifras de desempleo en la ciudad.

6.2.3 Sector Empresarial: El sector empresarial indica una disminución en constitución de número de sociedades pero un incremento del capital registrado. En el año 2009 se constituyeron 202 sociedades con un capital de \$21.522 millones de pesos, y en el año anterior se constituyeron 235 sociedades con un capital de \$7.873 millones de pesos, es decir disminuyen la constitución de 33 sociedades pero aumento el capital de \$13.679,7 millones de pesos, esto demuestra un fortalecimiento empresarial en las actividades de comercio y reparación de Vehículos seguido de las actividades Inmobiliarias, en tercer lugar se encuentra los servicios sociales y de salud quienes son las de mayor aporte en la suscripción de capital.

A partir de la ley 1258 de 2008, los empresarios optaron por constituirse principalmente como Sociedad por Acciones Simplificada, por cuanto favorece la creación de empresas, facilita su constitución y exime de responsabilidad a los socios y establece órganos de dirección y administración flexibles.

La inversión neta del sector empresarial se vio afectada evidentemente en el año 2009, la cifra resulta del total de las sociedades que se constituyeron y las que realizaron reforma de capital, menos las sociedades que se disolvieron y liquidaron, en el año referido fue de \$22.826,6 millones, mientras que la inversión realizada en 2008 fue de \$948.606,4 millones; en este sentido se observa una disminución significativa en el año 2009, dentro de la inversión total registrada la

⁴³ Observatorio Laboral

organización jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada registró un aumento de su inversión general de \$16.019,4 millones equivalente al 70,2%, esto a partir de la promulgación de la ley.

La generación de empleos del sector empresarial con respecto al año 2008 tuvo una variación de 2,7%; los sectores económicos que contribuyeron a este aumento fueron: Hoteles y Restaurantes (10,7%); Industria Manufacturera (7,0%) y Servicios Sociales y de Salud (6,0%). Tal como lo indica la siguiente tabla:

Cuadro 26. Empleos generados por sector en Pasto

NUMERO TOTAL DE EMPLEOS EN LA JURISDICCIÓN DE LA CCP COMPARATIVO 2008 - 2009			
ACTIVIDAD ECONÓMICA	NARIÑO	NARIÑO	CRECIMIENTO
	2008	2009	2008 - 2009
(A) Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura	458	460	0,4%
(B) Pesca	36	56	55,6%
(C) Explotación de Minas y Canteras	177	89	-49,7%
(D) Industria Manufacturera	3.191	3.263	2,3%
(E) Suministro de Electricidad, Gas y Agua	653	694	6,3%
(F) Construcción	548	600	9,5%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	14.052	14.773	5,1%
(H) Hoteles y Restaurantes	2.885	3.193	10,7%
(I) Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.390	1.314	-5,5%
(J) Servicios de Intermediación Financiera	261	240	-8,0%
(K) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	2.702	2.439	-9,7%
(L) Administración Publica y Defensa. Seguridad Social	29	40	37,9%
(M) Educación	513	489	-4,7%
(N) Servicios Sociales y de Salud	1.352	1.417	4,8%
(O) Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales	1.253	1.229	-1,9%
TOTAL	29.500	30.296	2,7%

Fuente: Anuario Estadístico Cámara de Comercio Pasto 2009.

Es necesario fortalecer la industria manufacturera, para que aporte en mayor medida a la generación de empleo, ya que el sector industrial genera impacto positivo de forma directa y también indirecta cuando involucra a proveedores, distribuidores, etc.

Cuadro 27. Numero de establecimientos de comercio según tamaño en Pasto

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2009										
ACTIVIDAD ECONOMICA	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
(A) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	54	1	6	1	2	4	0	0	62	0,6
(B) Pesca	14	0	0	0	0	0	0	0	14	0,1
(C) Explotación de Minas	10	0	1	2	0	0	0	0	11	0,1
(D) Industria Manufacturera	846	9	26	5	5	9	2	50	879	8,4
(E) Suministro de Electricidad, Gas y Agua	3	0	3	1	5	9	1	25	12	0,1
(F) Construcción	123	1	20	4	6	11	0	0	149	1,4
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	5.567	57	201	36	19	35	0	0	5.787	55,7
(H) Hoteles y Restaurantes	1.020	10	18	3	3	6	0	0	1.041	10
(I) Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	425	4	25	4	2	4	0	0	452	4,3
(J) Servicios de Intermediación Financiera	88	1	2	0	1	2	0	0	91	0,9
(K) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	730	8	20	4	4	7	1	25	755	7,3
(L) Administración Pública y Defensa, Seguridad Social	6	0	1	0	0	0	0	0	7	0
(M) Educación	113	1	3	1	0	0	0	0	116	1,1
(N) Servicios Sociales y de Salud	209	2	234	42	7	13	0	0	450	4,3
(O) Otros Servicios	576	6	3	1	1	2	0	0	580	5,6
TOTAL	9.784	100	563	100	55	100	4	100	10.406	100

Fuente: Anuario Estadístico Cámara de Comercio Pasto 2009.

En el municipio de Pasto, existe un alto porcentaje de 94% en la participación de las microempresas sobre el total de empresas registradas en el año 2009, seguido por la pequeña empresa, la cual representa el 5,4% del total.

Los sectores que tienen mayor número de establecimientos de comercio como microempresas son el “Comercio y Reparación de Vehículos con 5.567; Hoteles y Restaurantes 1.020; Industria Manufacturera 846 y Actividades Inmobiliarias y de Alquiler 730”⁴⁴, por su parte la pequeña empresa tiene mayor representación en “el sector de servicios sociales y de salud, comercio y reparación de vehículos, industria manufacturera y transporte, almacenamiento y comunicaciones con 234, 201, 26 y 25 establecimientos de comercio matriculados respectivamente”⁴⁵.

En la generación de empleo directo, se puede observar en la tabla siguiente que los establecimientos de comercio, durante el año 2009, el 96% se concentró en las microempresas, seguida por la pequeña empresa con un 16,6% y la mediana y gran empresa con una participación de 8,22% y 5,9% respectivamente.

⁴⁴ Cámara de Comercio de Pasto, Informe de evaluación económica. 2009

⁴⁵ *Ibíd.*

El sector económico de las microempresas, que más aporta a la generación de empleo es el Comercio y Reparación de Vehículos con 8.689 puestos de trabajo, seguido del sector de Hoteles y Restaurantes con 1.952; y la Industria Manufacturera ocupa un tercer lugar con 1.782 puestos de trabajo.

Cuadro 28. Numero de empleos generados según tamaño empresa en Pasto

NÚMERO DE EMPLEOS EN PASTO. SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TAMAÑO 2009										
ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
(A) Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	114	1	42	1	68	4	0	0	224	0,9
(B) Pesca	47	0	0	0	0	0	0	0	47	0,2
(C) Explotación de Minas	26	0	20	1	0	0	0	0	46	0,2
(D) Industria Manufacturera	1.782	11	504	14	93	5	0	0	2.379	10,1
(E) Suministro de Electricidad, Gas y Agua	44	0	73	2	0	0	537	38	654	2,7
(F) Construcción	312	2	126	4	113	6	0	0	551	2,3
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	8.689	51	1.560	45	494	25	201	14	10.944	46
(H) Hoteles y Restaurantes	1.952	12	365	10	80	4	0	0	2.397	10,1
(I) Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	743	4	222	6	121	6	0	0	1.086	4,6
(J) Servicios de Intermediación Financiera	151	1	0	0	76	4	0	0	227	1
(K) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	1.341	8	200	6	734	38	240	17	2.515	10,6
(L) Administración Pública y Defensa, Seg. Social	21	0	0	0	0	0	0	0	21	0,08
(M) Educación	322	2	132	4	0	0	0	0	454	1,9
(N) Servicios Sociales y de Salud	487	3	238	7	115	6	448	31	1.288	5,4
(O) Otros Servicios	888	5	11	0	60	3	0	0	959	4
TOTAL	16.919	100	3.493	100	1.954	100	1.426	100	23.792	100

Fuente: Anuario Estadístico Cámara de Comercio Pasto 2009.

6.2.4 Análisis competitivo: Finalmente es necesario analizar de forma general las cinco fuerzas competitivas de Porter que induzcan a la complejidad de la competitividad empresarial.

- **Las barreras de entrada:** Este sector presenta gran complejidad, tiene grandes competidores que utilizan alta tecnología y son financieramente solidas, en su mayoría son empresas multinacionales, pero por otro lado se sabe que en la ciudad de Pasto, el mercado ha sido invadido por productos de contrabando desarrollados por empresas no tan tecnificadas pero por su asentamiento en el vecino país sus costos son menores y esto se refleja en el precio aunque su calidad no es tan alta como las empresas nacionales, además la principal materia prima de estos dulces no sufre cambios exagerados en su precio como si lo hace en Colombia.

Por otra parte, los canales de distribución son accesibles existen muchas empresas dedicadas solo a la representación de marca, es decir a comercializar por catalogo o ventas TaT.

Finalmente la competencia no ha experimentado el ingreso de un competidor de calidad, tan solo el mercado ha sido explorado por pequeñas empresas que no cuentan con bases solidas para competir en el mercado, aunque como se mencionó inicialmente las empresas líderes tienen una capacidad de respuesta ante el ingreso de nuevos competidores que probablemente desarrollen estrategias para tratar de sacar del mercado a la nueva empresa.

- **Amenaza de los Productos Sustitutos:** Los producto sustitutos son muy reducidos, principalmente se tiene los chiclets trident sin azúcar, un producto elaborado por Cadbury Adams, que posee alta calidad, reúne altos beneficios y tiene diferentes presentaciones, aunque su precio en el mercado no permite que tenga un consumo masivo.

Existen algunas empresas especializadas en productos dietéticos y bajos en grasa que normalmente son importados y tienen un altísimo costo en el mercado, además de que no tienen el sabor que caracteriza a las golosinas de azúcar, por lo tanto se avizora una buena oportunidad para penetrar agresivamente el mercado.

Como la investigación de mercado lo demuestra, existe alta disposición de compra con el ofrecimiento y sustitución del confite de azúcar, además la tendencia de los mercados europeos así lo confirman.

- **Poder de negociación de proveedores:** Los proveedores tienen poder de negociación aunque de parte positiva para el producto, el hecho de que existen pocas empresas en Colombia que produzcan confitería sin azúcar y en base a edulcorante hace que los proveedores de estos compuestos tengan baja demanda, por lo tanto ellos tienen alta disposición de satisfacer las necesidades de producción sin caer en exageraciones en precios o condiciones de entrega.
- **Poder de negociación de los clientes:** La diversidad de canales de distribución alternativos hace que no alcance la idea de monopolios, por lo tanto los distribuidores aunque lleguen a cubrir gran porcentaje de ventas de la empresa, no se arriesgarían a desarrollar la integración hacia atrás.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Los productores locales existentes históricamente no han hecho acciones de ataque al mercado, por lo tanto se espera que no lo hagan con el ingreso de nueva competencia, el mercado externo puede competir con precios, aunque si se mejora la calidad con relación a la que ellos ofrecen manteniendo precios bajos, el riesgo para los comerciantes haría que prefieran la mercancía local. Los competidores fuertes deben estar invirtiendo dinero en I y D para desarrollar otros productos, de acuerdo a las tendencias del mercado. Estos últimos son quienes más presión pueden desarrollar a fin de mejorar su posición. Cabe aclarar que existe un mercado en crecimiento de alta diferenciación.

6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

6.3.1 Concepto del Producto: La línea de producción de Producol S.A.S se dirige hacia la fabricación de diferentes tipos de dulces, desde bombones hasta una diversa gamma de confitería tanto fina como económica.

Las líneas de producción son los bombones, los confites y las mentas, líneas destacadas en el mercado de las golosinas, que enmarcan productos como bombonbum, pirulitos, mentas, chicles, confites rellenos de sabor a frutas como fresa, sandía, limón, mora, piña, mandarina, otros sobres ácidos y mezcla de sabores tal como lo indica la preferencia de sabores inmerso en el trabajo de campo realizado.

Estos productos se ofrecerán a todos los segmentos del mercado, son un alimento que no tiene distinción de clases ni edades, siendo la población entre los 4 y los 19 años la que mayor aceptación tiene por estos productos, según otros estudios desarrollados.

Su precio oscilará entre los \$200 y \$250 pesos por unidad en la línea de bombonbum y entre 50 y 100 pesos en la confitería y mentas, precio que se ajusta muy bien a la capacidad económica de la población consumidora y acorde a la presentación y tamaño en promedio de los productos que responden positivamente al beneficio que espera el consumidor por el precio que paga, precio que los consumidores actuales están acostumbrados a pagar por confitería con azúcar, estando estos por debajo de 50% del valor corriente de la confitería sin azúcar que se distribuye exclusivamente en tiendas para diabéticos y el chicle trident sin azúcar.

Los productos de Producol, gozan de una excelente presentación, pues su envoltura se hace con materiales de primera calidad, con palillos de plástico y envolturas reciclables. No cabe duda que la calidad de producción será muy similar a la de las grandes factorías de dulces como son Colombina, Adams y Aldor, factor que le sirve para aprovechar la publicidad en gran escala que se hace a nivel nacional contribuyendo al crecimiento del mercado del producto e incrementado su participación en dicho mercado.

Durante el proceso de investigación sobre producción e innovación, y con la tecnificación existente, se desarrollará posteriores investigación con miras a la diversificación en tipos, diseños, empaque, sabores y nuevos usos del producto, que se dirija a satisfacer las nuevas tendencias de consumo como la preferencia por productos light y ricos en fibra que se convierten en productos que cumplen mas funciones y brinda mayor satisfacción a los consumidores

La empresa se clasifica dentro de la industria de la Fabricación de cacao, chocolate y artículos de confitería; aunque se puede también encontrar de manera más general dentro del subsector de Alimentos Procesados

El mercado de Pasto, no posee una empresa productora de confitería, que lleva a las empresas comercializadoras a recurrir a proveedores de otras regiones del país e incluso del país vecino, incrementando de esta forma el costo ventas, esto demuestra que existen oportunidades favorables para el desarrollo del proyecto.

Inicialmente, el mercado objetivo de penetración, se centra en la ciudad de San Juan de Pasto, y posteriormente a las poblaciones vecinas, a través de canales de distribución directos TaT y a través de las distribuidoras y centros mayoristas; posteriormente se incursionará en los departamentos del Valle del Cauca y Putumayo. A largo plazo se ambiciona el ingreso al mercado internacional inicialmente al vecino país del Ecuador.

Para los estudios de viabilidad y factibilidad se tomaron cifras y datos de la ciudad de San Juan de Pasto por tratarse del primer mercado objetivo, esto con el fin de determinar un porcentaje de mercado potencial, demanda insatisfecha y productos de mayor demanda.

Por otra parte, la cadena de producción del azúcar y la confitería agrupa en Colombia cerca de 300 empresas, de las cuales una menor parte se dedican a la

elaboración de productos con valor agregado. Dentro de ellos, se destaca el grupo de las empresas dedicadas a la elaboración de confites sin chocolates, con un total de 63 establecimientos, quienes generan más de 6.400 empleos y alcanzan una producción que supera los \$815 mil millones. Por ello el azúcar ha experimentado en los últimos años una inflación demasiado grande, hecho que desmejora el costo de producción de las empresas señaladas y como consecuencia reduce la utilidad marginal en su producción y comercialización.

Uno de los aspectos clave para las ventas de los productos de confitería, es su modo de distribución; al respecto, se estima que Colombia continúa siendo un país en el cual sigue vigente la distribución tradicional. De acuerdo con un estudio de Expotiendas, *“los canales tradicionales (tiendas) retienen el 46% de las ventas, mientras las grandes superficies dominan el 38% y los pequeños supermercados un 15%. Así mismo, el estudio resalta que los segmentos de bajos ingresos reportan un 44% del poder de compra de bienes de consumo y prefieren la tienda por proximidad, precio y porque compran al detalle. Así mismo, según el mismo estudio, los tenderos categorizan a los productos de confitería como fundamentales en la tienda, en un 67,6%”*⁴⁶, esto verifica el resultado del estudio de distribución desarrollado en este proyecto, en el que se presenta el mismo análisis al desarrollado por Expotiendas.

6.3.2 Tendencia del la Confitería en el Nuevo Milenio. Las industrias de confitería del país, cada vez buscan diferenciarse más de la competencia, buscando generar mayores y mejores ofertas, así como nuevas ideas en cada categoría o línea de productos, característica de fuerte dinamismo y constante renovación, que la posicionan en el mundo por su capacidad de ofrecer productos de excelente calidad.

Sin embargo en los últimos años, se ha marcado una revolución impulsada además por el afán de diferenciarse, por la ambición de acceder a mercados más exclusivos y con una mayor capacidad de compra, a través de la innovación en las líneas de caramelos duros, blandos, chicles, entre otros, y ha permitido incluso la introducción de nuevas líneas de confitería como son los chiclets sin azúcar.

- **Caramelos duros:** Colombia ha sido un fuerte productor de caramelos duros, en bananas y bombones, sus principales fabricantes, Comestibles Aldor y Colombina, han hecho un gran número de lanzamientos que abarca la introducción de nuevos procesos, formas y formulaciones.

⁴⁶ *Ibíd.* 36

En Colombia una de las formas más usada en caramelos duros es el troquelado ya que tolera una mayor proporción de sacarosa, por lo que la fórmula resulta más económica en países productores de azúcar aunque esta misma técnica es posible realizarla con otros componentes diferentes a la sacarosa, hasta hace algunos años, la fabricación de caramelos depositados era muy artesanal; sin embargo, esta técnica permite una producción en serie, con diferentes texturas y sabores, dirigidos a todo tipo de público, incluso a un público adulto y más refinado.

En los últimos años han surgido interesantes variaciones en formas y tamaños especialmente en los bombones. Colombina ha trabajado fuertemente en su marca Bon Bon Bum con el manejo de nuevas texturas y colores cambiantes. Aldor por su parte ha presentado novedades en formas con su Producto Pin Pop 3D, en forma de brocha y KBZoon, un bombón de 26 g, más grande que los tradicionales.

- **Caramelos blandos o masticables:** Esta línea ha mostrado menor dinamismo que los anteriores, pero su innovación se ha centrado más en la introducción de nuevos sabores y la publicidad agresiva, que ha tenido mucho éxito como es el caso de la menta Chao, de Super de Alimentos, que tiene excelente aceptación entre los clientes del mercado adulto.

Los productos de mentas desde su historia han sufrido un cambio evidente, *“en los ochentas la oferta se centraba en los caramelos duros, los famosos “arranca muelas”; en los noventas se fue evolucionando hacia una oferta de mentas en caramelos blandos, más agradables de consumir; y se espera que en el nuevo milenio marque la diferencia con valores agregados”⁴⁷*.

- **Chicles:** La categoría de chicles o goma de mascar se divide claramente en el segmento de niños y adolescentes y el segmento adulto. En el primero de estos, Aldor ha renovado la categoría con su presentación de Bumba Metro, un chicle bomba bastante largo que no se había visto hasta el momento.

En la categoría adulta, la innovación ha estado de la mano de los productos sin azúcar. Aquí se han visto productos que blanquean los dientes o chicles grajeados rellenos como el Trident Splash de Adams.

⁴⁷ Ibíd. 8

La clientela de hoy es mucho más exigente que la de hace diez, veinte o treinta años, es de esperarse entonteces que el ritmo de nuevos lanzamientos de confitería siga acelerándose para responder a la necesidad del consumidor de estar siempre frente a algo novedoso; seguramente las formas y texturas seguirán cambiando, para lograr captar la atención de los niños y adolescentes y motivar la compra.

Otras mejoras que perduraran por mucho tiempo, son las relacionadas con la salud; el mercado de chicles para adultos con productos sin azúcar que desplazaron a los tradicionales; así mismo, se puede esperar ver cada vez más productos funcionales, con adición de vitaminas o extractos naturales.

6.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

A nivel general, las dos poblaciones, es decir los niños y jóvenes consumen principalmente productos de un bajo precio, excelente calidad, llamativos en empaque personal y son adquiridos en las tiendas de colegios, universidades, tiendas de barrio, entre otros.

De acuerdo al Censo en el 2010, en el municipio de Pasto, los niños menores de 5 años son 32.455 de 5 a 9 años 34.351 de los cuales hasta más o menos 9 años llevan lonchera, en la que se incluye frutas, papas o galletas y alguna bebida; adicionalmente en los estratos mas altos, les dan dinero extra de 6 a 9 años en promedio que los gastan en dulces, caramelos, chocolates, la población de 9 a 12 años principalmente llevan dinero para compra de los mismos productos.

La población joven de los 13 a 19 años es de 52.528, están influenciados por las tendencias estadounidenses, creando hábitos diferentes a los encontrados en las generaciones anteriores, ya que actualmente estos productos publicitan demasiado en medios masivos e influyen en la decisión, análisis y compra de esta población y esta cambiado por productos más saludables, comida baja en colesterol, suplementos vitamínicos, alimentos con más fibra, verduras y frutas o productos en general que sean con bajo contenido de azúcar, igualmente con productos de confitería, reflejando así la tendencia encontrada en los supermercados donde se venden productos bajos en azúcar, dulces y caramelos light Arcor, chicles Trident, entre otros.

6.5 TAMAÑO DEL MERCADO LOCAL

Los productos involucrados en el sector de la confitería están ligados con el sector de alimentos, por ello el crecimiento de la ventas de este sector se atribuye de forma directa al crecimiento poblacional que genera un número mayor de consumidores, además de un incremento en el ingreso familiar por cuenta de la participación de la mujer en la fuerza laboral.

De esta forma, los consumidores han cambiado sus hábitos de compra y disponen hoy de mayor ingreso para pagar productos elaborados y de mayor conveniencia, por el estilo de vida que se vive, por lo tanto en cada producto buscan beneficios adicionales, incluso ajustado a un mayor precio.

El tamaño del mercado esta dado por los usuarios del producto, se tiene identificado a los denominados prospectos o potenciales de características heterogéneas algunos priorizan el sabor, otros el precio, otros el diseño, etc. es decir aquellos individuos del mercado que no son los clientes de la organización.

Entonces los prospectos en este caso según el estudio de mercado, son el 64% de la población que se encuentra en la edad de mayor consumo, es decir, de 116.092 que se encuentran en la edad de 4 a 19 años⁴⁸, quienes son los de mayor consumo de estos productos según estudios realizados, 74.299 son consumidores potenciales, de ello se espera cubrir el 15 por ciento, es decir 11.145 consumidores esto en la ciudad de Pasto, ahora bien, se espera que de este segmento el 11 por ciento no compre los productos, en términos reales proyectados se estaría hablando de 9.919 prospectos con una compra promedio semanal aproximado de \$400, con ello se cubriría la cuota de mercado esperada en el primer año, aclarando que no se tiene en cuenta las ventas en los municipios aledaños que también se espera cubrir en el futuro cercano.

6.5.1 Evolución Histórica de la Demanda. Toda proyección de ventas esta determinada a partir de la demanda histórica del producto que se va a producir, de esta manera es posible cuantificar la demanda futura a través de diversos métodos; pero cuando el producto no tiene referencias históricas incluso en la competencia, es pertinente apoyar el estudio sobre la demanda de un producto sustituto, junto con el trabajo de campo y de esta forma predecir el comportamiento de la demanda futura.

⁴⁸ www.revistaalimentos.com.co/.../dulces-mercado-en-crecimiento.htm. Edición No. 5.

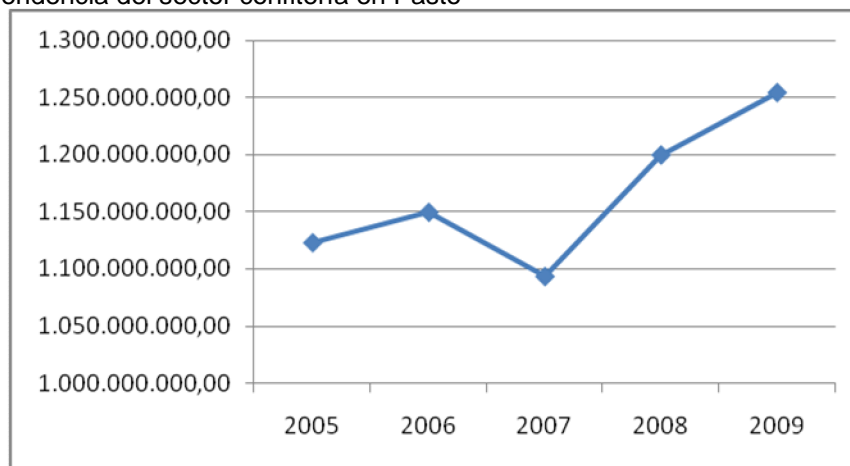
Con respecto a la confitería sin azúcar, tomamos como referencia la demanda de confitería en base a azúcar en el municipio de Pasto, de esta si se tiene algunos datos históricos con los que se puede proyectar la demanda.

Cuadro 29. Ventas sector confitería en Pasto

Año	Ventas
2005	963.500.000,00
2006	995.200.000,00
2007	938.009.000,00
2008	1.029.935.000,00
2009	1.076.860.000,00

Fuente: Esta investigación

Grafico 17. Tendencia del sector confitería en Pasto



Fuente: Esta investigación

La demanda de confitería en base a azúcar ha tenido incrementos significativos durante los últimos cinco años, y aunque se observa un repunte negativo en el año 2007, para el siguiente año experimenta una recuperación evidente.

Partiendo de los datos históricos podemos proyectar la demanda de estos productos, y proponer así, el porcentaje de participación o penetración en el mercado que es posible realizar para el siguiente año.

6.5.2 Análisis de la demanda. Para la proyección de la demanda es utilizado el método de mínimos cuadrados, de la siguiente forma:

Cuadro 30. Mínimos cuadrados para demanda proyectada

Periodos	X	Y	X*Y	X^2	Y^2
2005	-2	1.122.842.000,00	-2.245.684.000	4	1.260.774.156.964.000.000,00
2006	-1	1.149.456.000,00	-1.149.456.000	1	1.321.249.095.936.000.000,00
2007	0	1.093.400.000,00	0	0	1.195.523.560.000.000.000,00
2008	1	1.199.574.000,00	1.199.574.000	1	1.438.977.781.476.000.000,00
2009	2	1.254.172.000,00	2.508.344.000	4	1.572.947.405.584.000.000,00
Total	0	5.819.444.000,00	312.778.000	10	6.789.471.999.960.000.000,00

Fuente: Esta investigación

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{6(312.778.000) - (0)(5.819.444.000)}{6(10) - (0)^2}$$

$$b = 31.277.800$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$a = \frac{5.819.444.000 - (31.277.800)(0)}{6} = 969.907.333$$

Coefficiente de Correlación:

$$Sx = \frac{\sqrt{\sum x^2 - (\sum x)^2}}{n}$$

$$Sx = \frac{\sqrt{10 - (0)^2}}{6} = 1.2909$$

$$S_y = \frac{\sqrt{\sum y^2 - (y)^2}}{n}$$

$$S_y = \frac{\sqrt{6.789471999960000000 - (5.819444000)^2}}{6} = 2.124321714$$

$$R = \frac{bS_x}{S_y} = 0.02$$

Como $0 < r < 1$, el coeficiente indica que existe correlación positiva, aunque débil por cuanto se aproxima a cero, de todas formas la relación positiva de tiempo demanda, favorece la proyección hacia los años siguientes:

$$y = a + bx$$

Cuadro 31. Proyección de la demanda

y	a	bx	Demanda Proyectada
2011	969.907.333	31.277.800 (6)	1.157.574.133
2012	969.907.333	31.277.800 (7)	1.188.851.933
2013	969.907.333	31.277.800 (8)	1.220.129.733
2014	969.907.333	31.277.800 (9)	1.251.407.533
2015	969.907.333	31.277.800 (10)	1.282.685.332

Fuente: Esta investigación

6.6 ANÁLISIS DE OFERTA

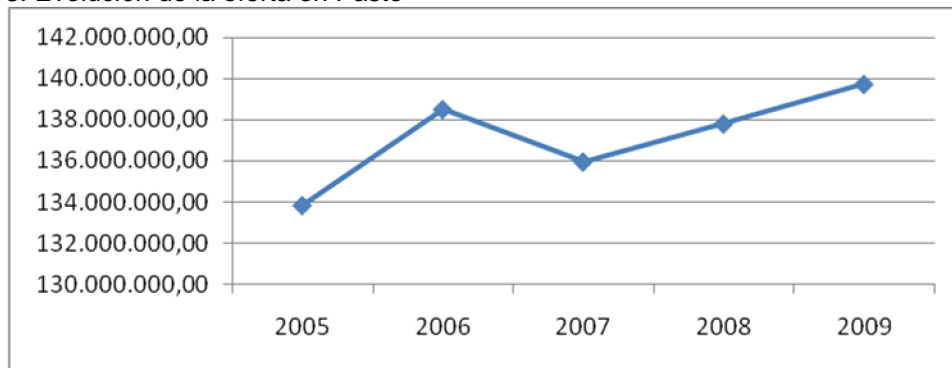
En términos de oferta el mercado esta abastecido en su totalidad por dulces de azúcar de las productoras nacionales, para el caso, se analiza la oferta local, teniendo en cuenta que se propone penetrar en el mercado con dulcería que no existe mayor oferta, como lo es sin azúcar.

Cuadro 32. Mínimos cuadrados para oferta

Periodos	X	Y	X*Y	X^2	Y^2
2005	-2	133.852.000,00	267.704.000	4	17.916.357.904.000.000,00
2006	-1	138.520.000,00	138.520.000	1	19.187.790.400.000.000,00
2007	0	135.970.000,00	0	0	18.487.840.900.000.000,00
2008	1	137.815.000,00	137.815.000	1	18.992.974.225.000.000,00
2009	2	139.739.000,00	279.478.000	4	19.526.988.121.000.000,00
Total	0	685.896.000,00	11.069.000	10	94.111.951.550.000.000,00

Fuente: Esta investigación

Gráfico 18. Evolución de la oferta en Pasto



Fuente: Esta investigación

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{6(11.069.000) - (0)(685.896.000)}{6(10) - (0)^2}$$

$$b = 1.106.900$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$a = \frac{685.896.000 - (1.106.900)(0)}{6} = 114.316.000$$

Coeficiente de Correlación:

$$Sx = \frac{\sqrt{\sum x^2 - (x)^2}}{n}$$

$$Sx = \frac{\sqrt{10 - (0)^2}}{6} = 1.2909$$

$$Sy = \frac{\sqrt{\sum y^2 - (y)^2}}{n}$$

$$Sy = \frac{\sqrt{94.111.951.550.000.000 - (685.896.000)^2}}{6} = 250.446.725$$

$$R = \frac{bSx}{Sy} = 0.0057$$

Como $0 < r < 1$, el coeficiente indica que existe correlación positiva, aunque débil por cuanto se aproxima a cero, de todas formas la relación positiva de tiempo oferta, favorece la proyección hacia los años siguientes:

$$y = a + bx$$

Cuadro 33. Proyección de la oferta

y	a	bx	Oferta Proyectada
2011	114.316.000	1.106.900 (6)	120.957.400
2012	114.316.000	1.106.900 (7)	122.064.300
2013	114.316.000	1.106.900 (8)	123.171.200
2014	114.316.000	1.106.900 (9)	124.278.100
2015	114.316.000	1.106.900 (10)	125.385.000

Fuente: Esta investigación

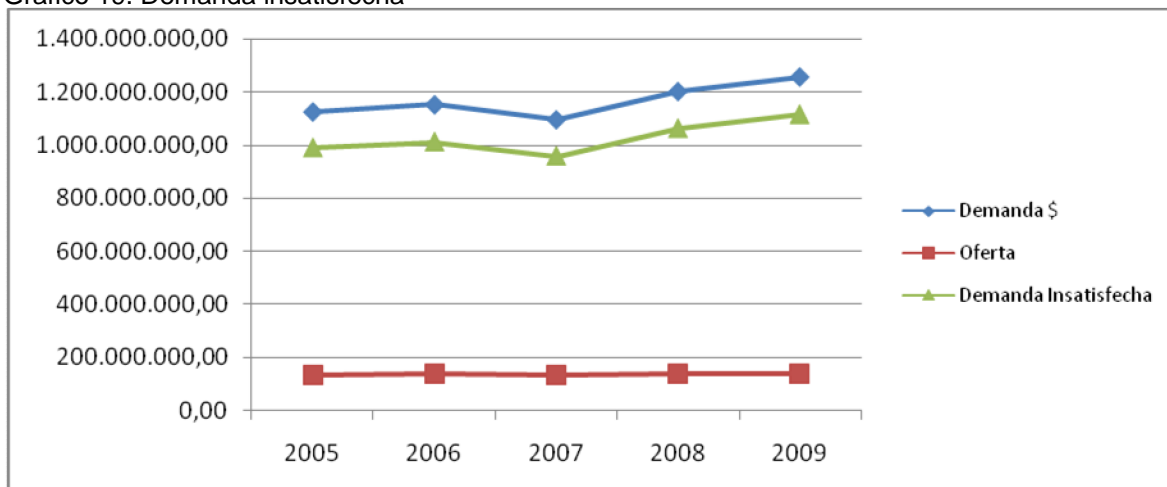
6.7 ANÁLISIS DEMANDA INSATISFECHA

Cuadro 34. Calculo de demanda insatisfecha

Periodos	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2005	1.122.842.000,00	133.852.000,00	988.990.000,00
2006	1.149.456.000,00	138.520.000,00	1.010.936.000,00
2007	1.093.400.000,00	135.970.000,00	957.430.000,00
2008	1.199.574.000,00	137.815.000,00	1.061.759.000,00
2009	1.254.172.000,00	139.739.000,00	1.114.433.000,00
Total	5.819.444.000,00	685.896.000,00	5.133.548.000,00

Fuente: Esta investigación

Grafico 19. Demanda insatisfecha



Fuente: Esta investigación

La tendencia de la grafica muestra claramente que la oferta del mercado local no tiene mucha participación en el total de la demanda, existe una gran brecha entre la oferta de confitería por parte de las empresas locales y la demanda en el municipio de Pasto; demanda que es cubierta por empresas nacionales y un gran porcentaje por el contrabando proveniente del país vecino.

6.8 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS

Los precios de las economías de mercado, están determinadas por la oferta y la demanda y sus respectivas variaciones, en el caso de los productos estudiados,

se presentan preferencias especiales por parte de los consumidores ya sea por el poder adquisitivo o por gustos de los mismos.

Los precios de la oferta local son estrechamente ligados a los precios de la competencia, el precio es un factor determinante en la compra, los productos son sensibles a este factor y allí es donde juega un papel importante la competitividad de las empresas, donde las empresas locales podrían tener una mayor participación en el mercado en la medida que se mejore la calidad, presentación, innovación, distribución, y se genere mayor valor agregado en el consumo.

Los precios que se encuentran en el mercado se ajustan mucho a todos los estratos, la cadena entre el productor, intermediación y la venta final aunque se incrementa de manera importante es considerable para cada producto, en este se incluyen los costos de producción, canales de distribución y la carga tributaria, entre otros, su presentación a granel favorece que desde se consiga desde los 50 pesos, y va incrementándose de acuerdo a la calidad, presentación, marca, diseño, sabor, textura, etc.

Sin embargo en el mercado existen dos actores que ejercen especial influencia en la fijación de los precios, los distribuidores y las cadenas de supermercados, estos imponen las condiciones de compra para lograr mercadear el producto con el propósito de construir marcas, con dicha base escogen productos que puedan participar activamente en el mercado y que posean un alto nivel de competitividad, ya que los productos marginales no tienen mayor importancia para estos actores del comercio.

De acuerdo con la observación del mercado en Pasto, se presenta enseguida un cuadro de los precios de una muestra representativa de los productos estudiados en algunas de las principales distribuidoras mayoristas, precios que varían de acuerdo al IPC.

Cuadro 35. Variación precios de la competencia

Producto	Presentación	Unid.	Precio	Iva	Vr. Total	Precio unitario
Kramel (caramelo blando)	Paquete	50	2.931,03	468,97	3.400,00	68,0
Chao Six Pac	Paquete	25	2.844,83	455,17	3.300,00	132,0
Chiclets	Caja	100	4.913,79	786,21	5.700,00	57,0
Halls Pepa	Paquete	100	5.086,21	813,79	5.900,00	59,0
Bubaloo	Caja	50	3.362,07	537,93	3.900,00	78,0
Menta Helada	Paquete	100	1.866,00	298,56	2.164,56	21,6

Anizado	Paquete	100	2.090,00	334,40	2.424,40	24,2
Banana	Paquete	100	2.090,00	334,40	2.424,40	24,2
Mora Rellena	Paquete	100	2.090,00	334,40	2.424,40	24,2
Confite Halloween	Paquete	100	1.176,00	188,16	1.364,16	13,6
Colombineta Mordisqueta	Paquete	20	2.264,00	362,24	2.626,24	131,3
Colombineta Sicodélica	Paquete	25	1.568,00	250,88	1.818,88	72,8
Colombineta Leche	Paquete	50	1.568,00	250,88	1.818,88	36,4
Yogeta Aldor	Paquete	24	3.017,00	482,72	3.499,72	145,8
Pin Pop Mega Black Cherry	Paquete	24	3.276,00	524,16	3.800,16	158,3
Pin Pop Mega Frutales	Paquete	24	3.276,00	524,16	3.800,16	158,3
Bom bom bon fresa	Paquete	24	3.276,00	524,16	3.800,16	158,3
Bombones Míx	Paquete	24	3.624,00	579,84	4.203,84	175,2
Tident sin azúcar	Caja x 6 past	12	9.540,00	1.526,4	1.066,4	922,2
Haribbo Gomas	Paquete	50	3.500,00	560,00	4.060,00	81,2
Caramelo leche Konfyt	Paquete	30	3.250,00	520,00	3.770,00	125,7

Fuente: Esta investigación

6.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Los productos del mercado en su mayoría son distribuidos por empresas de carácter nacional lo que genera una gran variedad de marcas, la industria local de confitería esta representada principalmente por micro empresas conformando el 75% de este sector y de las pequeñas que representan el 25%, que centran su actividad en la fabricación de productos comerciales como dulces y caramelos sin chocolate.

De estas empresas pequeñas, son pocas las que logran mantenerse en el mercado principalmente por la falta de tecnología, baja capacidad de negociación, y falta de créditos, adicionalmente no cumplen con normas o estándares internacionales y la mano de obra no es calificada, lo que hace encarecer su producto y perder competitividad frente al producto nacional, siendo muy frágiles a permanecer en el mercado.

Las empresas en su conjunto no producen confitería con bajo contenido o sin azúcar, productos más saludables con un bajo contenido calórico, que representan una oportunidad significativa en el mercado de acuerdo a lo observado en campo y a las entrevistas realizadas.

6.9.1 Competencia Local: El análisis de la competencia se lo fija desde los productos similares, es decir la confitería tradicional elaborada a partir de azúcar, ya que en el mercado existen pocos productos de confitería sin azúcar.

En el departamento de Nariño no existen empresas encargadas de la producción de confitería a nivel industrial, aunque si existen gran cantidad de comercializadoras de dulces de marcas reconocidas, como es el caso de Colombina, pero fue posible conocer que las pequeñas empresas comercializadoras de dulces cubren el 50% del mercado con productos importados del Ecuador, esto a causa del precio de venta mas no de la calidad.

Las principales distribuidoras que cubren el mercado de confitería en el departamento de Nariño son Distribuidora los Sures Ltda, surtisuper, Puyo S.A, Adams, Colombiana de Comercio.

Se ha identificado como competencia indirecta a Dulces Mana, Productos San Juan, Manjar Caucanito y Unidulces, ya que son productores y comercializadores de dulces típicos de la región, que cubren el mismo mercado con productos similares de tipo regional como son la cocada, el manjar, los barquillos, bombones de panela, gomas, entre otros, pero el común denominador para este grupo de empresas, es la gran debilidad en la falta de maquinaria y equipo, es decir la producción aunque tiene gran demanda, se limitan a la producción manual, y carecen específicamente de maquinaria de empaque y de moldeo.

El producto abanderado de la confitería sin azúcar es el chicle trident quien es marca de referencia directa de las gomas de mascar sin azúcar en este mercado. Trident actualmente se ha convertido en la marca más importante del portafolio de Cadbury Adams, razón por la cual ha venido ampliando consistentemente su portafolio de productos dentro de este mercado, introduciendo importantes extensiones de línea como Trident White, Trident Splash y más recientemente Trident Mini Pastillas.

Es una de las marcas más apreciadas por los consumidores de esta categoría reconociendo sus beneficios de cuidado oral, delicioso sabor y atractiva imagen de marca, por lo tanto su mercado es casi un monopolio con estas características pese a que su precio supera en casi un 90% al precio de chicles tradicionales.

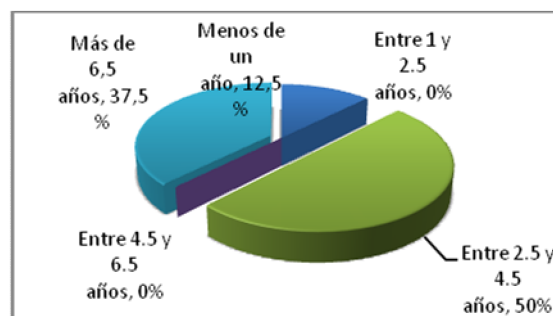
Para el análisis de la competencia local, el estudio dirigió la encuesta a las empresas productoras de dulces en el municipio de Pasto, para medir la capacidad productiva y comercial, donde se obtuvo los siguientes resultados en cada una de las preguntas.

1. Cuanto tiempo tiene de funcionamiento la empresa?

Grafico 20. Tiempo funcionamiento empresa
Cuadro 36. Tiempo funcionamiento empresa

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Menos de un año	1	12,5%
Entre 1 y 2.5 años	0	0%
Entre 2.5 y 4.5 años	4	50%
Entre 4.5 y 6.5 años	0	0%
Más de 6,5 años	3	37,5%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación



El 50% de las empresas tienen un promedio de entre 2.5 y 4.5 años de funcionamiento, el 37.5% mas de 6.5 años y tan solo el 12.5% menos de un año, el resultado puede significar que la competencia local tiene conocimiento del mercado respaldado por el tiempo que llevan en funcionamiento.

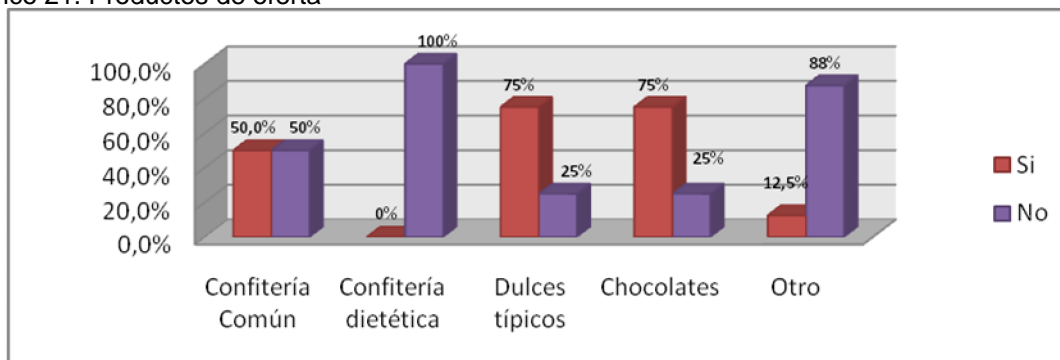
2. Que productos ofrece su empresa?

Cuadro 37. Productos oferta

Respuesta	Si		No		Total
	Frec	%	Frec	%	
Confitería Común	4	50,0%	4	50%	8
Confitería dietética	0	0%	8	100%	8
Dulces típicos	6	75%	2	25%	8
Chocolates	6	75%	2	25%	8
Otro	1	12,5%	7	88%	8

Fuente: Esta investigación

Gráfico 21. Productos de oferta



El resultado muestra que el 75% de las empresas locales productoras de dulces, tienen la línea de dulces típicos tales como manjares, bocadillos, arequipe, entre otros; en la misma proporción producen chocolates principalmente para fechas especiales, el 50% producen confitería común entre los que se encuentran moras, confites de anís, bananas y confites miel de diferentes sabores, tan solo el 12.5% producen otro tipo de confitería como son mentas y masticables.

Lo más favorable es que ninguno produce confitería dietética o sin azúcar, la razón expuesta por ellos es que el principal componente de los confites es el azúcar y eso es lo que hace atractivos a la confitería.

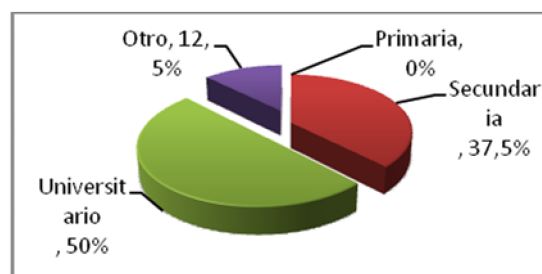
3. Cual es el nivel de escolaridad del propietario y/o gerente?

Cuadro 38. Escolaridad propietario

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Primaria	0	0%
Secundaria	3	37,5%
Universitario	4	50%
Otro	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 22. Escolaridad propietario



El 50% de los propietarios y/o gerentes tienen formación universitaria, el 37.5% tan solo formación secundaria y el 12.5% otra formación (técnica), esto demuestra que la capacidad de respuesta a la competencia no sea tan eficiente como se requiere en la industria, para esto es necesario aplicar herramientas matemáticas, estadísticas, financieras, de mercadeo, administrativa de control, que deben ser desarrolladas por profesionales altamente calificados.

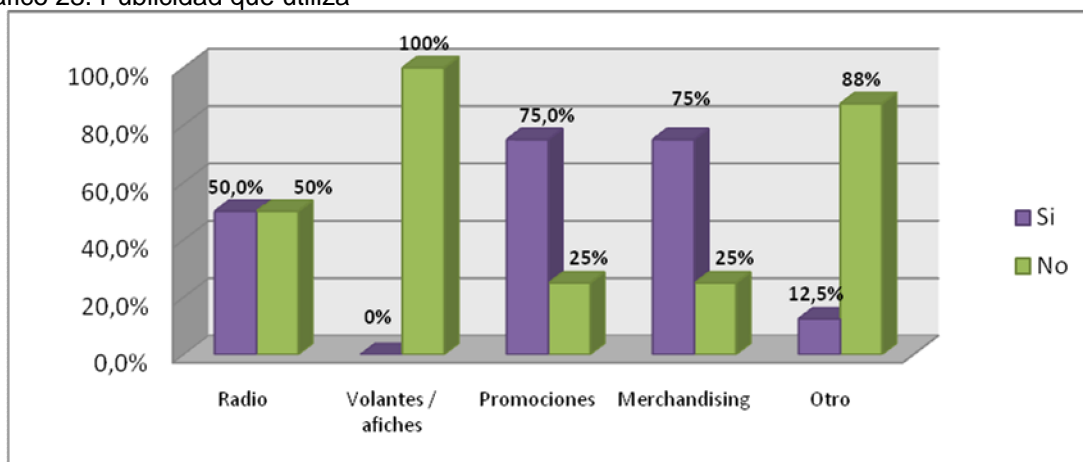
4. Que medios publicitarios utiliza para las estrategias comerciales?

Cuadro 39. Publicidad que utiliza

Respuesta	Si		No		Total
	Frec	%	Frec	%	
Radio	4	50,0%	4	50%	8
Volantes / afiches	0	0%	8	100%	8
Promociones	6	75,0%	2	25%	8
Merchandising	6	75%	2	25%	8
Otro	1	12,5%	7	88%	8

Fuente: Esta investigación

Gráfico 23. Publicidad que utiliza



El 50% de las empresas utilizan la radio para publicitar sus empresas y sus productos básicamente en emisoras de am, el 100% utiliza afiches y volantes promocionales, sobre todo en eventos como ferias campesinas, de tenderos, de comerciantes etc., el 75% hace promociones a través de la oferta de gramajes adicionales de producto gratis, la misma proporción utiliza el merchandising en supermercados de barrio y autoservicios pero solo en épocas especiales, a través de la exhibición en puntas de góndola e impulso de ventas, el 12.5% utiliza otro mecanismo como la publicidad televisiva local.

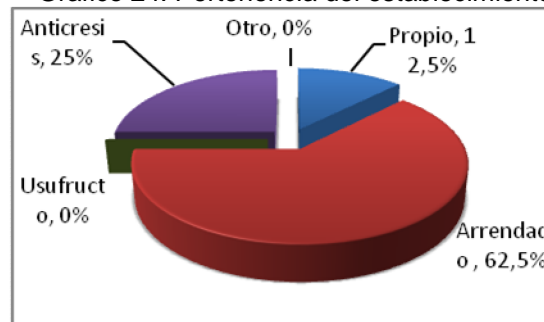
5. El local donde funciona el establecimiento es:

Cuadro 40. Pertenencia del establecimiento

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Propio	1	12,5%
Arrendado	5	62,5%
Usufructo	0	0%
Anticresis	2	25%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 24. Pertenencia del establecimiento



El 62.5% utiliza local arrendado, esto hace que sus costos fijos se incrementen evidentemente, el 12.5% funciona en local propio que mejora su capacidad competitiva con menores costos fijos, y el 25% utiliza el sistema de anticresis, a ellos les hace perder el poder de la liquidez.

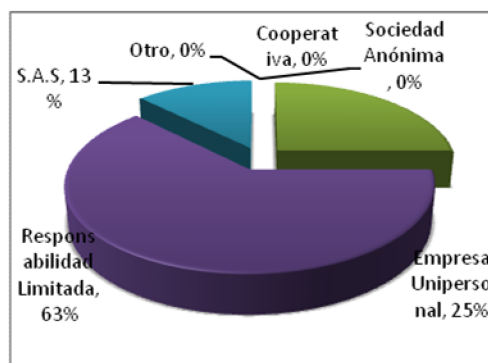
6. Con que figura esta constituida legalmente la empresa?

Cuadro 41. Tipo de empresa

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Empresa	0	0%
Sociedad Anónima	0	0%
Empresa Unipersonal	2	25%
Responsabilidad Limitada	5	63%
S.A.S	1	13%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 25. Tipo de empresa



El 63% de las empresas están constituidas como de responsabilidad limitada, esto obedece a que existen mas de un socio y/o propietario de las empresas, el 25% son empresas unipersonales, y tan solo el 13% cumplen con la figura comercial de sociedad por acciones simplificada que brinda mejores condiciones empresariales.

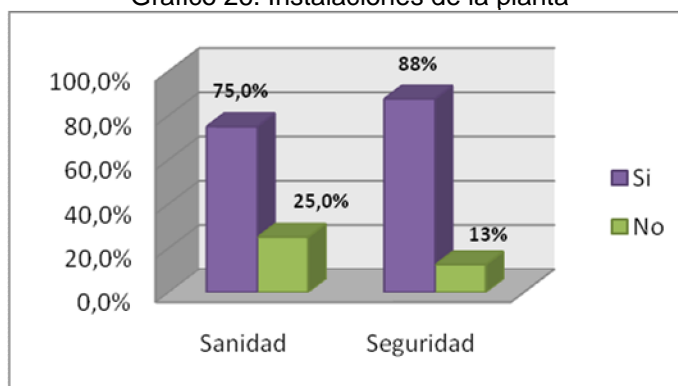
7. Las instalaciones donde funciona la empresa con respecto a sanidad y seguridad son adecuadas?

Cuadro 42. Instalaciones de la planta

Respuesta	Si		No		Total
	Frec	%	Frec	%	
Sanidad	6	75,0%	2	25,0%	8
Seguridad	7	88%	1	13%	8

Fuente: Esta investigación

Grafico 26. Instalaciones de la planta



Las instalaciones del 75% de las plantas presentan buenas condiciones de sanidad aunque no son óptimas, el 25% no tiene condiciones higiénicas favorables puesto que su producción es muy rustica; en cuestión de seguridad el 88% cumplen con algunas normas de seguridad y el 13% no cumple en absoluto, los sitios de producción no son propicios para dicha actividad.

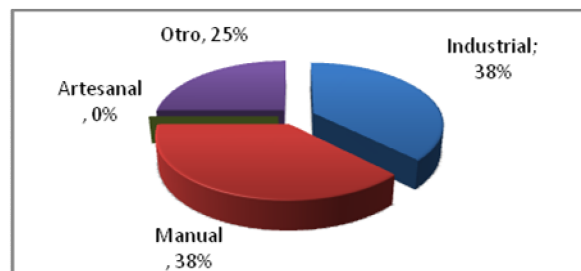
8. Que tipo de maquinaria y equipo utiliza en la producción?

Cuadro 43. Tipo de maquinaria y equipo

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Industrial	3	38%
Manual	3	38%
Artesanal	0	0%
Otro	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 27. Tipo de maquinaria y equipo



El 38% de las empresas utilizan maquinaria industrial de producción, es decir estas tres empresas tienen capacidad productiva, el 38% utilizan maquinaria manual por lo tanto su nivel de producción es bajo y no garantiza estándar, el 25% dicen tener producción mixta, es decir algunos procesos se hacen con maquinaria y otros a mano; estas empresas tampoco ofrecen estandarización en sus productos.

Todos ellos concluyen que una de sus grandes debilidades está presente en la maquinaria de que disponen.

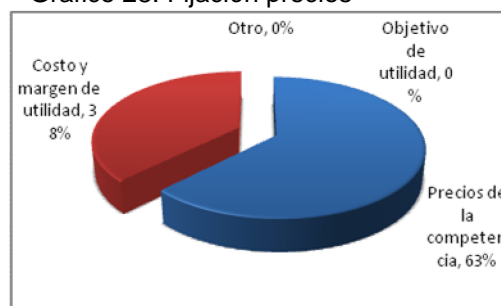
9. Como se fijan los precios de venta de sus productos?

Cuadro 44. Fijación de precios de venta

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Precios de la competencia	5	62%
Costo y margen de utilidad	3	38%
Objetivo de utilidad	0	0%
Otro	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 28. Fijación precios



El 62% de las empresas fijan sus precios por el precio de la competencia, manteniendo estabilidad en él, el 38% lo hacen de acuerdo al margen de utilidad esperado, aunque explican que también se referencia por el de la competencia.

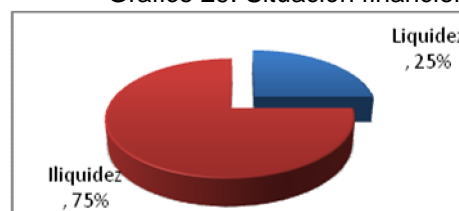
10. Financieramente la empresa se encuentra en situación de liquidez o iliquidez?

Cuadro 45. Situación financiera

Respuesta	Frecuencia	Proporción
Liquidez	2	25%
Iliquidez	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 29. Situación financiera



El 75% de las empresas se encuentra en situación de iliquidez, y argumentan que esta situación no les permite invertir para mejorar su competitividad, el 25% dice

estar en liquidez por haber realizado recientemente préstamos micro empresariales de libre inversión.

6.9.2 Competencia Nacional e internacional⁴⁹: El análisis de la competencia de este sector, se basa en la producción nacional y las marcas presentes en el mercado, la confitería se destaca básicamente por tener gran variedad de producto nacional como importado, amplio y diverso en formas, sabores, colores, precios, presentaciones, etc, en chocolates se encuentran paquetes de chocolates blancos y negros, con o sin rellenos, barras de chocolate de todos los tamaños rellenos o con adiciones de almendras, maní, crispís, caramelo, entre otros.

El mercado de Colombia, en el sector de confitería tiene un protagonista y líder como lo es el Grupo Nacional de Chocolates con sus marcas Jet, Montblanc, Chocolyne, Frunas, Blue mint y Roletto, que junto con sus chocolates de mesa, lleva el liderazgo en el sector con ventas en 2008 que superan los \$820.000 millones, que implica un incremento del 17% con respecto a las ventas del año anterior, generando de esta forma un impacto económico y social favorable con la generación de al menos 21.000 empleos en Colombia

El segundo lugar lo ocupa Colombina, con sus marcas Bom Bon Bum, Nucita, Coffee Delight, Choco Break, Menta Helada, Millows, Gomas Grissly, Galletas Quimbayas y Barquillos Piazza alcanzó ventas por \$565.000 millones en el mismo período y un incremento 2007-2008 del 12%.

Cadbury ocupa el tercer lugar, que produce marcas tan reconocidas como Chiclets Adams, Trident, Halls, Bubbalo, Motitas, Clorets, Certs, Sparkies y cuya planta de Cali genera más de 800 personas y cuyas ventas en 2008 ascendieron a \$290.000 millones.

Por su parte, la compañía Súper de Alimentos, que compite con Supercoco, Barrilete, los Caramelos Bianchi y las gomas Trululu, vendió más de \$150.000 millones en 2008, y lanzó recientemente una campaña muy agresiva sobre la conexión entre los dulces y como el detalle de regalarlos o compartirlos cambia la vida, denominada “Super, la magia de la alegría”.

La empresa Comestibles Aldor compite intensamente con las chupetas Yogueta, PinPop y las mentas Mist, con estos productos, logró ventas por \$128.000 millones y un altísimo crecimiento 2007-2008 del 39%. Esta empresa tiene una de las más modernas plantas de América desde por sus inicios en el año 2004, cuya producción es de 300 toneladas de confitería de azúcar, que son exportadas a cerca de 40 países.

⁴⁹ Revista de alimentos. Edición No. 10. Un mercado lleno de tentaciones.

Este mercado, constituye uno de los sectores más dinámicos y con mayores proyecciones de crecimiento gracias a su creciente ampliación, este sector no tiene gran número de empresas pero sí de grandes compañías. De la siguiente forma está dividido el mercado.

Compañías	Participación
Nacional de chocolates	32.3
Colombina	15.8
Comestibles Aldor	14.3
Casa Luker	9.1
Chiclést Adams	7.5
Nabisco Royal	3.3
Kraf	2.6
Dulces de Colombia	2.1
Super de alimentos	1.9
Italo	1.8
Otras	9.3
Total	100

Fuente: Daniella Laureano y Himberto Serna. Colombina. Universidad de los Andes. Administración de empresas.

También existen en el sector empresas que le apuestan a los dulces artesanales y pese a la feroz competencia, han logrado tener un lugar importante en la canasta de consumo y regalos del país.

Se sabe que gran parte del consumo colombiano de estos productos se realiza por el canal tradicional, o sea la tienda de barrio y el autoservicio, pero además una de las razones por las cuales las ventas han aumentado es el exitoso modelo de distribución que tienen los grandes productores, en las tiendas de cadena, las cifras en unidades muestran que las golosinas de azúcar son las de mayor movimiento, mientras las golosinas de chocolate generan mayor valor debido al costo del cacao, en común se estima que gran parte de la innovación mostrada por el sector se ha enfocado en los cambios de sabores, donde la tendencia actual es tener diferentes productos de acuerdo a los consumidores (niños, adolescentes, adultos).

Otra de las razones es la variación en empaque, forma y figura para las dos categorías; para el día del amor y la amistad predominan los empaques en forma de corazón y en pascua huevos y conejos; respecto a las épocas de mayor venta, las cadenas estiman que las ventas son estacionales, es decir en los meses de septiembre y diciembre las golosinas de chocolate, en especial los estuches de chocolates, tienen mucho protagonismo, mientras que en el mes de octubre las

golosinas de dulce son las que generan mayor movimiento en las góndolas. En los meses de temporada normal, entre las golosinas de dulce, los productos más vendidos son los confites y los chicles y en las golosinas de chocolate, los chocolates de barra sólida y agregada, es decir, los que tienen mezclas de maní, frutos secos y caramelos”, exponen los voceros de Almacenes Éxito.

6.10 ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA

6.10.1 Matriz de Perfil Competitivo:

Cuadro 46. Matriz del perfil competitivo

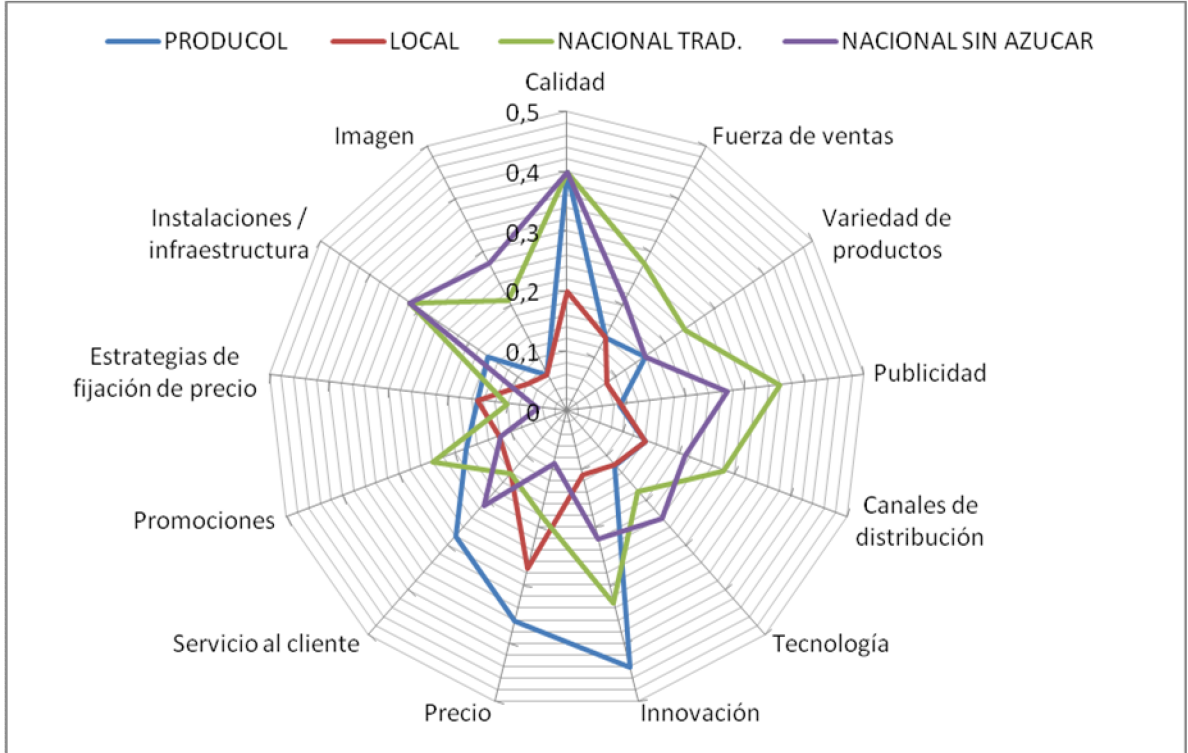
Factor	Peso relativo	Producol		Local		Nacional trad.		Nacional sin azúcar	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Fuerza de ventas	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Variedad de productos	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Publicidad	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27
Canales de distribución	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Tecnología	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Innovación	0,11	4	0,44	1	0,11	3	0,33	2	0,22
Precio	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Servicio al cliente	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Promociones	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Estrategias de fijación de precio	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Instalaciones / infraestructura	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32
Imagen	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28
Total	1	2,69		1,71		3,26		2,78	

Fuente: Esta investigación

La MPC muestra que la empresa Producol SAS, frente a la competencia local, es decir a las empresas productoras de dulces en la ciudad de Pasto, desarrollaría mejor competitividad dadas las condiciones planteadas para el desarrollo del proyecto, mientras que frente a la competencia de empresas nacionales se encuentra por debajo, notándose una diferencia mayor con respecto a la posición competitiva de las empresas productoras de confitería tradicional o en base a azúcar, mientras que frente al grupo de empresas que fabrican confitería sin azúcar como es el caso de cadbury, Haribbo, Konfyt, prospectivamente no se encuentra mucha diferencia frente a su posicionamiento.

Gráficamente se observa mediante el radar de Benchmarking en cuales factores sería necesario mejorar para un posicionamiento más favorable.

Gráfico 30. Radar de Benchmarking



Se observa que la línea azul que representa a Producol se aleja ventajosamente de la competencia, en innovación, básicamente porque se va a desarrollar productos sin azúcar y con diseños especiales, atractivos para su consumo entre los diferentes segmentos del mercado; el precio, que se espera hacer llegar al consumidor final un precio menor al de la competencia, y con servicio al cliente ya que el mercado que inicialmente será atendido es donde funcionara la planta productora, por lo tanto se tendrá mas contado con los clientes y de esta forma garantizar el servicio.

Será necesario mejorar en aspectos como fuerza de ventas, variedad en los productos, publicidad, canales de distribución, en promociones y en infraestructura, para lograr un mejor posicionamiento con referencia de la competencia que se encuentra mejor posicionada.

6.10.2 Precio de la Competencia: La competencia directa se tiene en las empresas Adam's con su producto de goma de mascar trident sin azúcar en sus diferentes presentaciones y sabores, pero que un su totalidad supera el precio en casi un 90% a los precios de la goma de mascar en base a azúcar, mientras que las empresas Haribbo, Konfyt, productoras de confitería dietética superan el precio en casi un 50%.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de precios entre el líder del mercado de confitería tradicional y el de la competencia directa en productos de mayor demanda según la encuesta realizada y teniendo en cuenta los productos que se va lanzar al mercado.

Cuadro 47. Referencia de Precios

Producto	Colombina	Konfyt	Haribbo	Adams
Bombones	175,2	220	222	0
Confite miel	24,2	37	39	0
Goma de mascar	78	0	205	180

Fuente: Esta investigación

El precio de venta esta indicado a tenderos. Entre las dos empresas que producen confitería sin azúcar la diferencia es pequeña, mientras que la diferencia con respecto a los precios del líder del mercado de confitería con azúcar es muy notoria, confirmando que el precio es una de las causas por las que los consumidores no prefieran consumir este tipo de confitería a pesar de los beneficios que se obtienen.

Gracias a los menores precios de la confitería de azúcar en comparación con los de la confitería tradicional, se espera que algunos consumidores se inclinen por los productos de menores precios, para garantizar su ventas es muy importante el desarrollo de nuevos productos y su promoción, muchos de los consumidores, debido a las condiciones económicas están buscando productos de marcas propias y marcas más baratas, con los mismos beneficios que los productos de mayor precio.

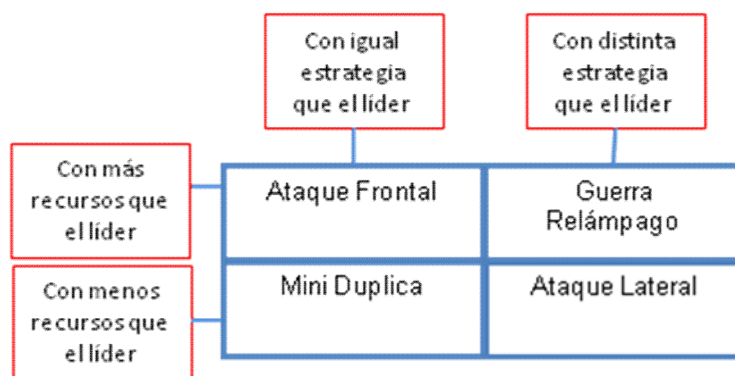
6.11 MEZCLA DE MERCADEO

6.11.1 Promoción: El manejo publicitario de productos de consumo varía de acuerdo con el tipo de producto, en el sector de la confitería es muy importante la

publicidad para lograr vender o llegar a mayores consumidores, como alternativas se tiene los shoppers, televisión, periódicos, volantes, radio y publicidad exterior.

Para el desarrollo de las estrategias de promoción, se toma el modelo de George Yip quien propone cuatro estrategias de entrada a un sector industrial, pero que por las características de la empresa en cuanto a capacidad de inversión, se desarrollará el ataque lateral:

Grafico 31. Matriz de Nuevas Entradas (George Yip)



Fuente: Nuevas tendencias en Marketing. Kevin Lane Keller. 2002

El Ataque Lateral, requiere menos recursos pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder, con esta estrategia se generará un negocio incógnita, por lo tanto el ataque deberá lanzarse hacia un frente lo más reducido posible, es decir concentrar el ataque en un área donde no pueda ser contestado, de modo sorpresivo, específicamente el mercado objetivo de la ciudad de Pasto, donde no se asienta ninguna de las empresas competitivas.

Las formas de ataque lateral, se basaran en lo siguiente:

- **Precio bajo:** El precio tiene que ser mucho más bajo que los precios de la competencia.
- **Comunicación:** Cambiar los canales de comunicación es una buena manera de implementar un ataque lateral.
- **Formato o tamaño del producto:** Tratar de encontrar nichos libres cambiando el formato del producto.

- **Tecnología:** Con innovaciones tecnológicas se puede dejar obsoleto un negocio.

En atención a lo anterior, la mayoría de empresas consideradas como importantes del sector de confitería tienen buen posicionamiento por la calidad, variedad, precio y servicio, teniendo en cuenta esto y el principio promoción que se refiere a ofertar algún producto que deseen destacar y/o alguna novedad de los nuevos productos, el principal medio de promoción a utilizar es la inserción de shoppers promocionales de alta calidad a todo color y muy bien diagramado distribuidos en los puntos de distribución, como son supermercados, tiendas, mayoristas, etc.

Se destaca este medio por cuanto según empresas del sector afirman que para estos productos, la publicidad más efectiva es la de los shoppers, influenciando en el lugar de compra de los consumidores, de la misma forma al llegar al mercado de almacenes de cadena, establecer negociaciones para que el producto salga promocionado en las separatas que son distribuidas periódicamente en cada una de las casas, por almacenes de cadena como son Éxito, Carrefour y Alkosto.

Así mismo, el perfil del consumidor se destaca por ser leal a las marcas pero además, le gusta probar nuevos productos que generalmente se pautan en medios publicitarios, ya sea por ofertas de los shoppers o por publicidad de televisión, radio y prensa, aunque esto difiere según el estrato, la mayoría de los consumidores son susceptibles a precio, de esta forma juega un papel importante, las promociones especiales que se logren realizar y comunicar con los shoppers de las cadenas.

Para los productos que van dirigidos a los niños, son utilizados los programas infantiles para promocionarlos, de modo que se patrocine estos eventos, con participación en degustaciones, e incluso donde se pueda lograr espacios de dialogo hacia ellos y sus padres para transmitir el mensaje de los beneficios del consumo de confitería sin azúcar, con ello, incluso se posiciona el nombre de la empresa e influyendo para que los consumidores y sus padres, quieran productos con estas características, fijándose mucho en la presentación y lo innovador que puede llegar a ser

Otra de las alternativas de promoción, es lograr una buena ubicación en los supermercados, donde se pueda ejercer una fuerza de ventas para su consumo.

Otro medio promocional a utilizar, son las relaciones públicas a través de las ferias del tendero y las diferentes ferias empresariales, que están dirigidos para todos los interesados en la industria alimenticia como agroindustriales, fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas, detallistas y algunos empresarios o instituciones relacionadas e interesadas con este sector, e incluso los propios consumidores.

Para captar la atención de los distribuidores, será necesario establecer promociones comerciales, como la adición de más producto por el mismo precio, distribuir calendarios en fin de año, a fin de posicionar la marca en la mente tanto de los distribuidores como de los consumidores.

Actualmente todas las empresas del sector, a excepción de las locales, cuentan con un portal o pagina de Internet, grupos en las redes sociales, que dan a conocer la empresa y sus productos, ayudando a comercializar a través de estos espacios virtuales.

6.11.2 Canales de Comercialización: Existen varias posibilidades para poner los productos de confitería al consumidor, la escogencia del mejor canal de comercialización garantiza la salida del producto, pues existen empresas especializadas en la venta de alimentos y de confitería, que direccionan mejor la entrada de un producto por su conocimiento y experiencia, ya que el mercado de estos productos es competido haciéndose necesaria el mejor canal para la incursión de un nuevo producto.

En el proceso de comercialización de confitería, se requiere la intervención de diferentes agentes dedicados a canales específicos, en primer lugar se encuentra el fabricante, luego los distribuidores, los mayoristas, los detallistas y finalmente el consumidor, la decisión de actores se va a incluir en la distribución, dependerá principalmente por el nivel de control que la empresa quiera mantener sobre el curso de la mercancía y el riesgo que desee asumir.

Para lograr el posicionamiento del producto Producol SAS, con su marca comercial, Colombiricos es necesario que la imagen que se proyecte ante los consumidores y distribuidores sea de una empresa que produce y comercializa productos de calidad, que son elaborados en nuestra región y con las características fisicoquímicas requeridas por ellos, además exaltar las bondades del consumo de confitería sin azúcar sobrepasando a la confitería tradicional entre otras se tiene: no dañan los dientes, son bajos en calorías, no afecta el índice

glucémico, tiene el mismo sabor, y todo esto se traduce en que no produce caries ni problemas dentales y tampoco afecta a la salud de las personas.

Para facilitar la comercialización con los canales posibles, se tomará como estrategias en relación a:

- **A la competencia:** Será el precio más bajo que el de los proveedores de confitería sin azúcar existentes y que los confites tradicionales, menores tiempos de entrega y abastecimiento constante.
 - **A los atributos del producto:** Los productos serán diferenciados de la competencia por su calidad, sin azúcar, por su precio, y por el estatus de empresa regional, con los requerimientos técnicos, salubres, higiénicos y de seguridad necesarios para garantizar la calidad.
 - **Los atributos tecnológicos:** Exaltar el uso de tecnología adecuada para una producción estándar, con un máximo aprovechamiento de materias primas y disminución de desperdicios, que incide directamente en el volumen de producción y menores costos productivos.
- **Distribuidores:** Estas empresas poseen un reconocimiento importante en el mercado dando precios muy competitivos a los clientes, solo vende al por mayor y la distribución a nivel nacional se hace principalmente a través de los centros de distribución ubicados en lugares estratégicos y por medio de los vendedores especializados, los cuales están enfocados en visitar cada uno de los establecimientos garantizando de esta forma que estén bien surtidos, toman las órdenes, supervisan los letreros y exhibidores en el punto de venta y se asegura que las cuentas se encuentren al día para poder despachar nuevas órdenes.

Los clientes principales de este canal son los establecimientos de venta al detal, y el institucional, el cual esta compuesto por colegios, universidades, hoteles, hospitales, cafeterías, restaurantes, etc

Estos distribuidores tienen área específica y trabajan a base de comisión, algunas veces no asumen responsabilidad financiera alguna, simplemente se concentran en tomar órdenes de pedido y enviarlas a las empresas para que esta sea quien lleven la mercancía, pero en la mayoría de los casos, concesionan el producto directamente con el productor de modo que se encargan de todos los procedimientos y trámites que podrían conferirse en las transacciones como actor de la empresa que representa y de acuerdo a la negociación establecida.

Con este canal, se trata de atender a todos los clientes potenciales que se han identificado tanto del sector comercial como de otros sectores económicos de la ciudad de Pasto incluso algunos otros del departamento de Nariño.

- **Distribución tradicional:** La conforman las tiendas, autoservicios, mercadillos, puestos de revista, variedades, etc., caracterizados por la cercanía al domicilio del consumidor además del trato personalizado que hacen a este tipo de distribución la preferida por los consumidores.

- **Distribución moderna:** Conformada por Hipermercados y tiendas de cadena, donde la venta en estos centros que atienden a un cliente con un poder adquisitivo superior al del promedio de la población, se ha venido incrementando en los últimos tres años, gracias a los descuentos, ofertas y promociones que manejan sobre todo en alimentación. Se caracterizan porque un gran porcentaje de los productos es de marca propia, los precios son bastante inferiores al de los otros minoristas.

Es considerable que en conjunto, el cubrimiento de estos canales sea la forma más efectiva de llegar al consumidor final, pues permite tener disponibilidad del producto en todos los sectores del mercado objetivo ubicados en la ciudad de Pasto y algunos municipio del Departamento de Nariño; por otro lado permite tener coordinación en cada uno de los eslabones de la cadena, mediante la acción del personal de ventas de la empresa y la retroalimentación con los distribuidores mayoristas y minoristas que poseen gran experiencia en este campo del mercado.

La logística para desarrollar cabalmente estos canales de distribución son muy sencillos, y garantizan una atención permanente a cada uno de los puntos de distribución.

- **Lanzamiento:** Inicialmente se ha determinado que el lanzamiento de los productos será en una época del año en la cual se incrementa el consumo de estos productos, época que va desde el mes de Octubre hasta el mes de enero, este lapso se requiere de estrategias agresivas y promociones suficientes para captar la atención y posicionarse en la mente del consumidor.

6.11.3 Estrategias de Precio: Para determinar el precio de los productos PRODUCOL, se utilizó dos referentes primordiales: El primero el referenciamiento

a la competencia y en segundo lugar el cubrimiento de los costos y para el cubrimiento del punto de equilibrio.

La producción industrializada, es una garantía de que los costos de producción serán ventajosos frente a la competencia local y competitivos frente a la industria nacional, según se concluye de la comparación de precios en el mercado que indica que nuestros precios son competitivos en el Cuadro 46.

El precio de venta de los productos contiene los siguientes ítems:

Costos operacionales + Gastos administrativos + Utilidades e impuestos (25%) + IVA + Margen de comercialización = PRECIO FINAL.

El precio de venta establecido y calificado como competitivo frente a la competencia nos permitirá adoptar políticas de descuento por volumen de facturación, escalas de compra y fidelidad del cliente (descuentos del 1%).

Por otro lado, es posible financiar cartera con un margen mínimo de interés por un plazo de 30 días, obedeciendo a la facilidad que nuestros proveedores nos otorgan en el pago de algunos productos de la materia prima.

De todas maneras, la estrategia en el precio que se establezca en un inicio será de penetración o introducción, teniendo en cuenta también el punto de equilibrio de la empresa y considerando que el mayor porcentaje de los consumidores son influenciados por los precios bajos, mientras que los precios élites no pueden ser objeto de nuestra empresa pues los productos son de presentaciones populares.

Los precios de introducción son:

- Bombonbum paq x 24 unid	\$3.067
- Confite miel paq x 100 unid	\$1.805
- Menta masticable paq x 100 unid	\$2.020

Mediante el precio se persigue alcanzar unos objetivos que buscan liderazgo en la participación de mercado, liderazgo en la calidad del producto, maximización de utilidades.

- **Márgenes de Intermediación:** Los márgenes de intermediación con los distribuidores, se manejan de acuerdo al volumen, tipo de producto, cliente, siendo este un mercado de precio, estos deben recibir precios y calidades muy buenas, muchas veces por debajo de productores nacionales, por ser un mercado tan competitivo.

A continuación se presentan los márgenes de intermediación recopilados de acuerdo a la opinión de diferentes comercializadores del sector:

Cuadro 48. Márgenes de intermediación

Descripción	Margen
Distribuidores	20%
Mayoristas	15%
Minoristas	10%
Cadenas	15%

Fuente: Esta investigación

En el caso de la confitería se estima que el margen de intermediación de distribuidores se encuentra entre el 15 y 25%, por el trabajo que implica manejar los productos de este genero, merchandising, visitar a los supermercados, almacenamiento, cobros, negociaciones, cambios, entre otros.

El margen de intermediación común de los mayoristas esta entre de 10 y 15%, pero en algunas ocasiones como el mayorista se encarga de mercadear el producto se incrementa hasta el 20%.

6.11.4 Estrategias de Comunicación: La empresa desarrollará estrategias de comunicación para llegar a todos y cada uno de los clientes identificados en los diferentes segmentos del mercado, se utilizarán medios de comunicación escritos, como son los catálogos y portafolios de servicios; por otro lado se constituirá un punto de venta en donde se exhibirán nuestros productos en stand exclusivos de la empresa en desarrollo del medio visual, acompañado con elementos como son los o afiches o shoppers, en conjunto con las estrategias planteadas en la promoción.

La publicidad será diseñada en base a las técnicas de color, para lograr un atractivo de imagen, además se proyecta entablar relaciones con productores de otros productos con características saludables con el fin de desarrollar como estrategia el cobranding, que en esencia sirve para ampliar la marca con

diferentes productos y con otras empresas, es decir tener un portafolio amplio de productos aunque no sean de la propia fabricación pero que facilitan el ingreso a mercados de otras zonas geográficas y con exigencias más altas.

A través de las estrategias de la comunicación se busca informar a los clientes de las bondades de los productos (aplicación de afiches, catálogos, medios impresos de publicidad) y seguidamente persuadirlos para que los consuman (buscar el contacto directo del producto con el cliente a través de exhibición de los productos y el impulso de venta), en espacios radiales en horas de la mañana, en conferencias de vida saludable, en gimnasios, restaurantes de comida saludable, entre otros.

En este proceso se busca además creación del nombre de la marca, a través de la utilización de la analogía, basada en la idea de similitud, semejanza o evocación más o menos directa al producto, es decir en referencia a qué se parece, qué recuerda, de dónde procede, de qué está hecho, para qué sirve, etc. referidas al producto y su entorno físico o emocional.

6.11.4 Estrategias de Servicio: Pese a la poca capacidad financiera de la empresa para definir la creación de un centro de servicio al cliente, esta actividad tendrá que ser asumida por todos los trabajadores de la empresa pues tendrán que tenerse en cuenta las recomendaciones, quejas, reclamos que cada cliente manifiesta a los servicios y productos de la empresa, especialmente los vendedores.

Para lograr este objetivo, se diseñarán formatos para recolección de información tales como formatos de quejas y se elaborarán constantes encuestas sobre la calidad y preferencias de los consumidores de dulces de Pasto y el departamento de Nariño, que sirva como monitoreo y referenciación comercial, para desarrollar estrategias constantes en beneficio de la calidad, el servicio y la competitividad de la empresa.

Los clientes son la parte más importante para cualquier empresa y por ende se requiere buscar la satisfacción de sus necesidades y exigencias y para lograrlo, es necesario conocer cuáles son, por consiguiente se hace necesario tener un nivel muy estrecho de relación con cada cliente consumidor pues ellos nos brindarán la información que surja con relación al cambio de sus gustos y requerimientos, finalmente nos permitirá encaminar los esfuerzos a desarrollar nuevas líneas de productos.

Igualmente, es necesario trabajar por tener un excelente nivel de comunicación entre los clientes internos de la empresa, pues de su satisfacción depende el reflejo hacia los clientes externos en cuanto al producto y servicio que ofrece la empresa.

Para garantizar el servicio, y como política de calidad se hará énfasis en:

1. Garantía: Con el nivel de competencia que existe en Pasto, no se podrá vender el producto sin garantías específicas sobre el desempeño que debe tener el mismo, sus componentes, certificados, su diseño, sus beneficios, cumplir con el panel nutricional del producto, ya que a la entrada del producto al mercado esta es su principal carta de presentación, además que estas garantías sirven como una herramienta para mercadear el producto.

2. Servicio después de la Venta: El servicio post venta es en la mayoría de los casos crucial, por tanto, el ofrecer servicios debe ser una parte de la estrategia de la empresa desde sus inicios, esto será la diferencia para lograr un alto crecimiento de la empresa.

3. Puntualidad: En el caso de estos productos es muy importante tener claro el tiempo de entrega de la mercancía, siendo importante escoger un buen agente de carga para dar cumplimiento al comprador. La cercanía física entre los puntos cardinales de la ciudad por ser una ciudad medianamente pequeña, favorece la rapidez en la entrega.

4. Tiempos de despacho y entrega: En Pasto los periodos son cortos si se comparan otras ciudades más grandes e industrializadas, se tendrá además una provisión de inventario para cumplir con entregas imprevistas.

Para el cumplimiento de estas políticas Producol, contratará en un inicio un vendedor, que estarán bajo la dirección del Gerente General como máxima autoridad del área comercial y además encargado de entablar negociaciones con los establecimientos comerciales y de distribución, y funciones de mercadeo de la empresa. Este funcionario debe poseer las características propias de los vendedores como son facilidad de expresión, capacidad de persuasión, eficaz, amable y con una muy buena presentación personal.

6.11.5 Presupuesto de Mezcla de Mercadeo: La etapa de los productos es de introducción, la mezcla de mercadeo será intensiva en el sentido de lograr que los productos se ubiquen en cada uno de los estantes de venta de cada local comercial de la ciudad de Pasto, para ello hay que motivar más a los intermediarios a comprar nuestros productos. Por esta razón se proyectó aplicar la siguiente mezcla de mercadeo:

Cuadro 49. Presupuesto mezcla de mercadeo

Concepto	Valor	Porcentaje
Gastos de distribución	1.440.000	18%
Publicidad	3.600.000	46%
Comunicación	1.440.000	18%
Promociones	1.440.000	18%
Total	7.920.000	100%

Fuente: Esta investigación

El presupuesto no incluye aspectos de comunicación como lo son las ferias, conferencias, relaciones públicas entre otros, ya que estas no tienen costos adicionales y estarán a cargo del gerente comercial.

6.12 POLÍTICA DE CARTERA

Los productos ofrecidos son de consumo masivo, por lo tanto se espera que tenga alta rotación, se dispondrá entonces créditos a supermercados y tiendas que demanden grandes cantidades a treinta días. Los cobros de cartera morosa se efectuarán de modo cordial y sin afectar las relaciones con el cliente que proyecten una imagen negativa a otros clientes.

Es necesario asumir que todo negocio tiene sus riesgos, que en este caso es el riesgo que algunos clientes no paguen las deudas, es decir el valor del cupo para compras asignado; por lo tanto a partir de las condiciones de mercado, se plantea que la política de crédito no supera la rotación de 30 días, por lo tanto el nivel de crédito es de 8.3% del total de las ventas inicialmente, a partir del comportamiento del cliente, los canales de distribución alternos, la venta directa puede ser necesario la ampliación del plazo de pago.

6.13 APROVISIONAMIENTO

El aprovisionamiento de materias primas e insumos se basará en la previsión, la calidad y la garantía del proveedor. Después de un proceso de filtro de cotizaciones, buscando un mejor precio pero sin afectar la calidad.

Ya en la negociación, analizar las referencias comerciales de que disponga el proveedor, y en la recepción, realizar una inspección aleatoria sobre el estado de las mismas, solicitando que estas sean llevadas a la planta de producción y exigiendo que tengan disponibilidad entre periodos cortos de pedido.

6.14 PROYECCIÓN DE VENTAS

Le plan de negocios busca ser financiado por el Fondo Emprender, que es un programa del SENA para incentivar la creación de empresas para determinar la proyección en ventas, que logre cumplir con los propósitos financieros se lo hará con base en punto de equilibrio y no sobre capacidad instalada, puesto que esta supera el nivel productivo que puede absorber el mercado en el corto plazo, pero que con la razonabilidad financiera, el Fondo Emprender puede dar aval suficiente para la ejecución del Plan de Negocios.

En la proyección de ventas de los próximos 5 años, se estableció metas razonables que puedan ser alcanzadas por la empresa, con el apoyo de métodos estadísticos de pronóstico de demanda y con un porcentaje de participación del 15%, de ese mercado, no se cayó en la tentación de proyectar ventas sobre porcentajes altos, ya que podría ser contraproducente teniendo en cuenta situación mundial de recesión.

Sin embargo, en el corto plazo se hizo cálculos examinando el comportamiento estacional (*esto significa que hay épocas del año que tienen picos o valles en el volumen de ventas*) de las ventas, con base en esa estacionalidad se puede hacer un buen pronóstico de lo que puede venderse en un año y promediarlo durante todos los meses del año.

Para los años siguientes al primero, se proyectó un incremento prudente anual de 5%, que puede ajustarse año tras año, de acuerdo al incremento de las ventas reales, así mismo los precios proyectados se fijaron con base al precio inicial, y con un incremento porcentual de acuerdo a la inflación esperada en los próximos años, esto fue posible con la ayuda del software de incubadora de empresas de Bucaramanga con el método de proyección lineal.

Cuadro 50. Identificación de los productos

Producto	Posición Arancelaria	IVA	Precio Inicial	Contado	Crédito
Bombones	1704901000	16	2.644,00	97%	3%
mentas	1704901000	16	1.556,00	97%	3%
Confite Miel	1704901000	16	1.741,00	97%	3%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 51. Proyección de Ventas (Unidades)

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bombones	28.000	29.400	30.870	32.414	34.034
mentas	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
Confite Miel	22.000	23.100	24.255	25.468	26.741

Fuente: Esta investigación

Cuadro 52. Proyección de Ingresos por Ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bombonbun	74,004,000.00	80,262,000.00	86,806,440.00	93,903,358.00	101,557,456.00
mentas	37,344,720.00	40,488,840.00	43,791,300.00	47,370,015.00	51,240,618.00
Confite Miel	38,302,000.00	41,534,955.00	44,925,111.00	48,595,490.80	52,564,783.70
Sub Total	149,650,720.00	162,285,795.00	175,522,851.00	189,868,863.80	205,362,857.70
Iva	23,944,115.20	25,965,727.20	28,083,656.16	30,379,018.21	32,858,057.23
Total	173,594,835.20	188,251,522.20	203,606,507.16	220,247,882.01	238,220,914.93

Fuente: Esta investigación

7. ESTUDIO TÉCNICO

7.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO

7.1.1 Según la demanda efectiva: El estudio de mercado muestra claramente que existe un mercado potencialmente atractivo, que en el inicio no podrá ser atendido por cuanto existe tanto competencia directa como indirecta, pese a que la tendencia del mercado es positiva, por lo tanto no es posible determinar un tamaño y capacidad instalada de acuerdo a la demanda, ya que esta varía año tras año, por lo tanto será necesario determinarlo a partir de otros aspectos.

7.1.2 Según los suministros e insumos: Los suministros e insumos no determinan el tamaño, estos son fácilmente controlables en espacios pequeños a partir del control y manejo de inventarios con proveedores, estableciendo lotes mínimos y reduciendo el stock.

7.1.3 Según la organización: La organización en su etapa inicial no necesita de mucha mano de obra y tampoco de una compleja estructura administrativa, por ello este aspecto no es determinante del tamaño por cuenta de que los centros administrativos no requieren de mucha infraestructura y condiciones especiales.

7.1.4 Según el financiamiento: El plan de negocios será efectivo en la medida que los recursos dispuestos por el Fondo Emprender garanticen la sostenibilidad del negocio en el tiempo y además se aprovechen de forma altamente productiva, por lo tanto la disminución de costos en infraestructura mejoran la capacidad de inversión en capital de trabajo u otros; entonces este sí es un aspecto que determina el tamaño y ubicación de la planta.

7.1.5 Según tecnología, maquinaria y equipo: La maquinaria y equipo utilizado cumplen con procesos industriales altamente calificados, además que ocupan un espacio aproximado de 80 m², en su conjunto, y utilizan motores bifásicos los cuales necesitan de infraestructura eléctrica adecuada, por disponibilidad, costos del servicio eléctrico, y costos del local, es un factor determinante en el tamaño de la planta.

7.2 LOCALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Es tarea del empresario ubicar la empresa en un sector de modo estratégico, donde sea posible disminuir costos de transporte, almacenaje, mano de obra, servicios, etc., y además garantice accesibilidad, seguridad, facilidad de comunicación, rapidez, etc., teniendo en cuenta que las instalaciones y maquinaria no pueden ser fácilmente transportadas, este sitio debe cumplir con garantías en el tiempo, que brinden competitividad a la empresa y no entorpezcan los procesos.

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo es la ciudad de Pasto, la macro localización específica es en el circuito de Pasto, por cercanía a los centros de mercadeo, distribuidores y clientes; por lo tanto solo resta buscar la micro localización más adecuada entre tres sitios donde es posible ubicarla, siendo elegidos Obonuco, Catambuco y el centro de la ciudad, los otros sectores no se tuvieron en cuenta por ser zonas residenciales donde el POT no lo permite y otras donde existe influencia volcánica y existe mucho riesgo.

Cuadro 53. Matriz de micro localización cuantitativa por puntos.

Elemento	Peso asignado	Alternativas de localización					
		Obonuco		Centro		Catambuco	
		Cal.	CxP	Cal	CxP	Cal	CxP
Acceso a mercados	0,09	6	0,54	9	0,81	4	0,36
Acceso a MP	0,09	7	0,63	8	0,72	4	0,36
M.O Calificada	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Costo de M.O	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Disponibilidad Transporte	0,05	6	0,3	6	0,3	7	0,35
Agua	0,07	7	0,49	3	0,21	7	0,49
Energía Eléctrica	0,05	7	0,35	3	0,15	7	0,35
Gas	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Apoyos Legales	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08
Alcantarillado	0,03	7	0,21	4	0,12	7	0,21
Servicios Médicos	0,03	5	0,15	5	0,15	5	0,15
Capacitación	0,03	5	0,15	5	0,15	5	0,15
Clima	0,02	5	0,1	5	0,1	5	0,1
Extensión	0,05	8	0,4	4	0,2	7	0,35
Costos	0,06	7	0,42	2	0,12	5	0,3
Actitud de la comunidad	0,04	5	0,2	2	0,08	5	0,2
Restricciones	0,07	8	0,56	1	0,07	8	0,56

ambientales							
Restricciones POT	0,05	5	0,25	3	0,15	5	0,25
Vías de acceso y estacionamiento	0,06	7	0,42	6	0,36	7	0,42
Facilidad de comunicación	0,03	6	0,18	7	0,21	6	0,18
Seguridad del sector	0,05	7	0,35	7	0,35	6	0,3
TOTAL	1	6,3	4,81	5,68			

De acuerdo al puntaje obtenido, el sector mas adecuado para ubicar el plan de Negocios es Obonuco, que presenta las mejores condiciones, garantías, y no presenta restricciones para esta actividad.

7.3 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

PRODUCOL SAS, es una empresa tecnificada, tiene la capacidad de presentar los productos con las mismas características de grandes productores como Colombina, es decir, que el portafolio de productos con el que iniciará labores es altamente competitivo y en un futuro tiene la capacidad para presentar innovaciones en cuanto a procesos de elaboración, tipos y diseños de empaque, sabores y nuevos 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 mayores satisfacciones a los consumidores.

Los productos cumplen con características de calidad, al mismo tiempo que brindan beneficios a la salud, por fabricarse a partir de edulcorantes que reemplazan al azúcar, glucosa, acido, saborizantes, colorantes, etc., por sus componentes tienen la ventaja de tener un índice glucémico, es decir puede ser consumido por cualquier persona incluso personas diabéticas, no dañan los dientes por tener un Ph bajo y además un bajo contenido calórico que no afecta la salud.

7.4 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Producto / Nombre	Colombineta Colombricos
Nombre Genérico	Colombineta Colombricos
Descripción del producto	Bombon de caramelo duro con centro de chicle de diferentes sabores
Ingredientes	Edulcorante (isomal, lactitol, aspartame), glucosa, goma base, agua, acido, saborizante artificial, colorante.
Requisitos Nutricionales	Energía en calorías.....81 Proteínas.....0 Grasa.....15 Hidratos de carbono.....95
Contenido	Peso neto 21 grm cada unidad
Presentación	Se debe empaque 24 unidades en cada bolsa
Empaque	PRIMARIO: El producto debe estar empaqueado en estructura de polietileno, el empaque debe permitir desenvolver el producto de una manera fácil y rápida. El empaque no debe presentar delaminado durante el tiempo de vida útil del producto, con impresión de la imagen publicitaria y diseño llamativo. SECUNDARIO: El producto debe estar empaqueado en bolsas de polietilenol, con sistema de conservación y de apertura fácil . El empaque no debe presentar delaminado durante el tiempo de vida útil del producto. El empaque debe contener 24 unidades de producto
Rotulado	El rotulado debe cumplir las Resoluciones del Ministerio de Protección Socialy las normas técnicas de diseño. El rotulado, debe ser impreso, no adhesivo, contener la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del producto • Componentes. • Aportes Nutricionales (Macro nutrientes). • Peso Neto. • Nombre y Dirección del Fabricante. • Fecha de Fabricación mes/año y Vencimiento mes/año. • Número del lote de fabricación.
Vida útil	El producto debe tiene mínimo 18 meses de vida útil.
Condiciones de embalaje	El producto debe ser embalado en caja de cartón corrugado, con resistencia a la compresión vertical de 950 kgf/m.
Certificaciones y/o requisitos de cumplimiento del proveedor	Certificado en: Diagnostico técnico-sanitario de INVIMA (Visita sanitaria) Concepto Técnico: Favorable Vigente. Este certificado se requiere de planta de procesamiento y lugar de empaque. La certificación debe ser entregada al comisionista comprador el día de la negociación.

Producto / Nombre	Confite Colombiricos
Nombre Genérico	Confite Colombiricos
Descripción del producto	Confite de caramelo duro de diferentes sabores
Ingredientes	Edulcorante (isomal, lactitol, aspartame),, glucosa, agua, acido, saborizante artificial, colorante
Requisitos Nutricionales	Energía en calorías..... 30 Proteínas.....0 Grasa.....0 Hidratos de carbono.....1,5
Contenido	Peso neto 3,8 grm cada unidad
Presentación	Se debe empacar 100 unidades en cada bolsa
Empaque	PRIMARIO: El producto debe estar empacado en estructura de polietileno, el empaque debe permitir desenvolver el producto de una manera fácil y rápida. El empaque no debe presentar delaminado durante el tiempo de vida útil del producto, con impresión de la imagen publicitaria y diseño llamativo. SECUNDARIO: El producto debe estar empacado en bolsas de polietileno, con sistema de conservación y de apertura fácil . El empaque no debe presentar delaminado durante el tiempo de vida útil del producto. El empaque debe contener 100 unidades de producto
Rotulado	El rotulado debe cumplir las Resoluciones del Ministerio de Protección Social y las normas técnicas de diseño. El rotulado, debe ser impreso, no adhesivo, contener la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del producto • Componentes. • Aportes Nutricionales (Macro nutrientes). • Peso Neto. • Nombre y Dirección del Fabricante. • Fecha de Fabricación mes/año y Vencimiento mes/año. • Número del lote de fabricación.
Vida útil	El producto debe tener mínimo 18 meses de vida útil.
Condiciones de embalaje	El producto debe ser embalado en caja de cartón corrugado, con resistencia a la compresión vertical de 950 kgf/m.
Certificaciones y/o requisitos de cumplimiento del proveedor	Certificado en: Diagnostico técnico-sanitario de INVIMA (Visita sanitaria) Concepto Técnico: Favorable Vigente. Este certificado se requiere de planta de procesamiento y lugar de empaque. La certificación debe ser entregada al comisionista comprador el día de la negociación.

Producto / Nombre	Menta masticable Colombricos
Nombre Genérico	Menta masticable
Descripción del producto	Menta helada suave
Ingredientes	Edulcorante (isomal, lactitol, aspartame), glucosa, aceite, goma arábica, agua, saborizante artificial, colorante, mentol, sal, dióxido, vitaminas
Requisitos Nutricionales	Energía en calorías.....35 Proteínas.....10 Grasa.....8 Hidratos de carbono.....1,5
Contenido	Peso neto 4,2 grm cada unidad
Presentación	Se debe empaquetar 100 unidades en cada bolsa
Empaque	PRIMARIO: El producto debe estar empaquetado en estructura de polietileno, el empaque debe permitir desenvolver el producto de una manera fácil y rápida. El empaque no debe presentar delaminado durante el tiempo de vida útil del producto, con impresión de la imagen publicitaria y diseño llamativo. SECUNDARIO: El producto debe estar empaquetado en bolsas de polietileno, con sistema de conservación y de apertura fácil. El empaque no debe presentar delaminado durante el tiempo de vida útil del producto. El empaque debe contener 100 unidades de producto
Rotulado	El rotulado debe cumplir las Resoluciones del Ministerio de Protección Social y las normas técnicas de diseño. El rotulado, debe ser impreso, no adhesivo, 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. • Número del lote de fabricación.
Vida útil	El producto debe tener mínimo 18 meses de vida útil.
Condiciones de embalaje	El producto debe ser embalado en caja de cartón corrugado, con resistencia a la compresión vertical de 950 kgf/m.

Certificaciones y/o requisitos de cumplimiento del proveedor	Certificado en: Diagnostico técnico-sanitario de INVIMA (Visita sanitaria) Concepto Técnico: Favorable Vigente. Este certificado se requiere de planta de procesamiento y lugar de reempaque. La certificación debe ser entregada al comisionista comprador el día de la negociación.
---	---

7.5 ESTADO DE DESARROLLO

Los productos se encuentra en la etapa de prototipo, se ha culminado todas las pruebas físicas y químicas a que fue sometido para estandarizar el producto y el proceso. Dentro de las pruebas que se realizaron se concluye lo siguiente:

7.5.1 Edulcorantes: El aspartame o el acesulfame-K, son compuestos puramente químicos que llegan a ser hasta mil veces más dulces que el azúcar. Por eso, unos pocos miligramos frecuentemente son suficientes para endulzar un alimento o una bebida, para proporcionar el volumen y la textura del azúcar característica de la confitería, en función de su estructura molecular, proporcionar la percepción ácida y disminuir el pH, tienen propiedades que les permiten actuar como conservadores, modificadores de viscosidad, coagulantes, inhibidores de algunas reacciones y antioxidantes acidulantes, que en esencia son carbohidratos de sabor dulce y no contiene ni azúcar ni alcohol, pueden ser compensados con isomalt, lactitol y manitol, producidas a partir de disacáridos (compuestos sometidos a hidrólisis)

7.5.2 Reacciones gastrointestinales: Los sustitutos del azúcar son como las fibras comestibles, promueven suavemente la actividad intestinal, pero muy mínima, imperceptible al tracto en cantidades normales, es bien tolerado por adultos, niños y ancianos, en cantidades pequeñas distribuidas a lo largo del día. Como promueve el funcionamiento saludable del colon, puede también contribuir para una sensación de bienestar, los tests de tolerancia, demostraron que la mayoría de los adultos puede tolerar fácilmente una cantidad diaria de hasta 50 g.

7.5.3 Remineralización y PH: No pueden ser fermentados en la boca por las bacterias de la placa, por lo tanto, no se formará ningún ácido perjudicial al esmalte dental, contribuye a la remineralización del flujo de la saliva, por cuanto su composición modifica tanto el valor del pH como la concentración de iones de fosfato de calcio, necesario para la remineralización,

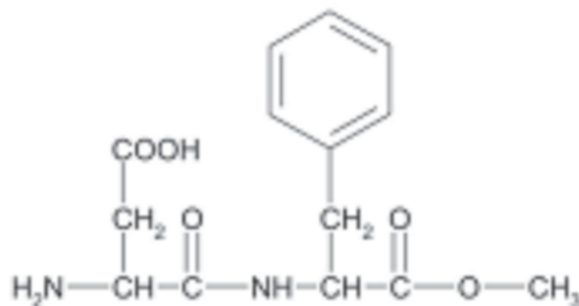
7.5.4 Aporte calórico y baja glucemia: Son metabolizados más lentamente y de forma incompleta por nuestro cuerpo porque sus enlaces moleculares son mucho más estables que los del azúcar. Por lo tanto, estos sustitutos proporcionan, aproximadamente, apenas la mitad de las calorías y casi no tienen impacto sobre el nivel de azúcar en la sangre.

Por el mismo motivo que hace que ellos sean de bajo tenor calórico y no dañen los dientes: Los sustitutos del azúcar son de difícil absorción. Consecuentemente, sus efectos sobre los niveles de azúcar en la sangre son correspondientemente bajos⁵⁰. Una dieta de bajo índice glucémico no es importante solo para el control de peso, también puede ayudar a prevenir la diabetes tipo 2 y las enfermedades cardiovasculares

7.5.5 Sabor: El sabor es muy similar al del azúcar y no deja ningún sabor amargo o sensación de frescor, en función del calor negativo de solución, en las mentas masticables, crean una sensación de frescor en la boca. Las pruebas sensoriales demostraron que los confites dan la impresión de tener un sabor más intenso.

7.5.6 Proporción de sustitución: Un gramo equivale a 200 gramos de sacarosa. Como puede verse, la relación es bastante grande y esto se aprovecha al momento de formular productos para disminuir las cantidades y facilitar el manejo de las materias primas. También el costo se ve relacionado, pues aunque estos edulcorantes son costosos, las cantidades empleadas son muy pequeñas y compensan el costo marginal.

Grafico 32. Estructura molecular



Fuente: Quiminet

⁵⁰ El "índice glucémico" expresa el grado en el cual un alimento afecta el nivel de azúcar en la sangre. Cuanto más se eleva el nivel de azúcar después del consumo, tanto más alto será el índice glucémico

7.5.7 Sabor y Durabilidad: La técnica de la microencapsulación, se trata de un proceso en el cual sustancias sensibles a condiciones del entorno como, sabores, aromas, colores o aceites se rodean de un material especial formando microesferas, en las cuales se retiene el producto delicado para evitar su pérdida, o para liberarlo lentamente cuando sea requerido, el método utilizado es la aspersión por enfriamiento, la extrusión.

En el caso de las gomas de mascar introducida en el bon bon bum, y las mentas masticables, el aspartame es encapsulado con lípidos. Así se asegura una liberación lenta mientras se mastica, la fusión de la pared por la temperatura de la boca, la percepción dulce es más duradera y agradable.

Del mismo modo, el ácido fumárico empleado en el caramelo duro, por su baja solubilidad y alta retención de la percepción ácida, puede emplearse en mezclas con otros ácidos (cítrico, málico, tartárico), para mejorar las propiedades sensoriales de productos. Bajo el mismo principio es viable emplear la técnica de microencapsulación con en conjunto con los edulcorantes.

De esta forma ambos aditivos se liberan gradualmente, alargando las percepciones ácida y dulce. Estas consideraciones permiten plantear la viabilidad técnica de ensayos para determinar la mejor proporción de mezcla, material encapsulante, técnica de encapsulación y aditivos.

7.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

7.6.1 Maquinaria y Equipo:

Cuadro 54. Maquinaria y Equipo

Nombre	Cantidad	Precio Unidad	Total
Envolvedora	1	6.000.000,00	6.000.000,00
Troqueladora	1	11.000.000,00	11.000.000,00
Calderas	2	1.200.000,00	2.400.000,00
Pailas	2	1.200.000,00	2.400.000,00
Cilindros enfriamiento	3	900.000,00	2.700.000,00
Balanza	1	377.000,00	377.000,00
Dosificadora	1	3.200.000,00	3.200.000,00
Fechadora	1	1.000.000,00	1.000.000,00
Mobiliario	1	923.000,00	923.000,00
Total			30.000.000,00

Fuente: Esta investigación

Cuadro 55. Depreciación Maquinaria, Equipos y herramientas

Nombre	Vida Útil	Valor Total	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada
Envolvedora	10	6.000.000,00	600.000,00	3.000.000,00
Troqueladora	10	11.000.000,00	1.100.000,00	5.500.000,00
Calderas	10	2.400.000,00	240.000,00	1.200.000,00
Pailas	10	2.400.000,00	240.000,00	1.200.000,00
Cilindros enfriamiento	10	2.700.000,00	270.000,00	1.350.000,00
Balanza	10	377.000,00	37.700,00	188.500,00
Dosificadora	10	3.200.000,00	320.000,00	1.600.000,00
Fechadora	10	1.000.000,00	100.000,00	500.000,00
Mobiliario	10	923.000,00	92.300,00	461.500,00
Total			3.000.000,00	15.000.000,00

Fuente: Esta investigación

7.6.2 Muebles y enseres:

Cuadro 56. Muebles y enseres

Nombre	Cantidad	Precio Unidad	Total
Escritorio	2	200.000,00	400.000,00
Silla Giratoria	2	100.000,00	200.000,00
Asientos	4	50.000,00	200.000,00
Archivador	2	200.000,00	400.000,00
Enseres de oficina	1	300.000,00	300.000,00
Total			1.500.000,00

Fuente: Esta investigación

Cuadro 57. Depreciación Muebles y Enseres

Nombre	Vida Útil	Precio Unidad	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada
Escritorio	5	400.000,00	80.000,00	400.000,00
Silla Giratoria	5	200.000,00	40.000,00	200.000,00
Asientos	5	200.000,00	40.000,00	200.000,00
Archivador	5	400.000,00	80.000,00	400.000,00
Enceres de oficina	5	300.000,00	60.000,00	300.000,00
Total			300.000,00	1.500.000,00

Fuente: Esta investigación

7.6.3 Equipo de Oficina

Cuadro 58. Equipo de Computación y Comunicación

Nombre	Cantidad	Precio Unidad	Total
Computador y calculadoras	1	1.100.000,00	1.000.000,00
Impresora	1	200.000,00	200.000,00
Calculadoras	2	100.000,00	200.000,00
Teléfono	1	100.000,00	100.000,00
Total			1.500.000,00

Fuente: Esta investigación

Cuadro 59. Equipo de Computación y Comunicación

Nombre	Vida Útil	Precio Unidad	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada
Computador y calculadoras	3	1.000.000,00	333.330,00	1.000.000,00
Impresora	3	200.000,00	66.660,00	200.000,00
Calculadoras	3	200.000,00	66.660,00	200.000,00
Teléfono	3	100.000,00	33.000,00	100.000,00
Total			500.000,00	1.400.000,00

Fuente: Esta investigación

7.6.4 Materia Prima e insumos

Cuadro 60. Materia Prima e Insumos

Materia Prima	Bombones 3456 Unid.	Menta Masticable 14000 Unid.	Confite miel 14000 Unid.
Edulcorantes	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Cremor	492,00	324,00	500,00
Esencia sabores	1.950,00		3.700,00
Acido Fumarico	1.945,00		
Color	5.330,00		3.000,00
Mezcla Blox	14.293,00		
Menta Mentol	-	9.535,00	
Esencia leche	-	2.900,00	
Bióxido	-	500,00	
Mistura Blando	-	10.000,00	4.000,00
Otros	49.239,00	14.423,00	45.923,00

Fuente: Esta investigación

7.6.5 Características:

- 1. Edulcorantes:** Estado óptimo, fecha extensa de vencimiento.
- 2. Ácidos:** Estado óptimo, fecha extensa de vencimiento
- 3. Cremor:** Con fecha larga de vencimiento, sin cristalización
- 4. Esencias:** Sabor y olor concentrado
- 5. Colorantes Lacas:** De buen pigmento, seco.

Otros insumos

- 1. Envolturas:** Ancho (mm): 50 a 1100, características del Foil, espesor (micras): 10 a 40, Aleación: 1050 y 1100, Temple: 0, Acabado Brillante/Mate, Gramaje

Tinta (g/m²): 0.6 a 1.2, Diámetro interno (mm) 76.2 x150x152.4, diámetro externo (mm): 800 máx.

2. **Bolsas polipropileno:** Material homologado para productos alimenticios por su barrera y propiedades físicas que conserva los alimentos, su transparencia resalta el contenido, se puede imprimir y hacer diseños gráficos y ambientalmente. Es reciclable.
3. **Cajas de cartón corrugado:** Las cajas de cartón ondulado de canal simple 50cm largo por 30cm de ancho y 40 cm de alto. Las cajas de cartón ondulado son un producto reutilizable, biodegradable y reciclable al 100%.
4. **Palillos de plástico para paletas.** Material homologado para productos alimenticios por su barrera y propiedades físicas. Es reciclable

7.7 PROCESO PRODUCTIVO

7.7.1 Recepción: Operación de recibo de la materia prima, (edulcorante, esencias, colorizantes, ácidos, otros), la cual se pesa y se analiza la calidad para obtener los rendimientos finales.

7.7.2 Clasificación: Separación en relación a propiedades específicas con el propósito de obtener una óptima calidad.

1. Color - aroma - sabor
2. Ausencia de contaminantes
3. Peso y cantidad

7.7.3 Selección: Se elige los elementos que presente condiciones aceptables para los propósitos a los cuales serán destinados.

Se selecciona por:

1. Peso
3. Forma
4. Color

7.7.4 Cocción: El proceso continúa con la preparación del caramelo, a partir del edulcorante, aspartame y agua en las calderas y las pailas, según tipo,

formulación y pesos de producción. De esto se obtienen un caramelo, espeso y consistente lista para su fusión. .

7.7.5 Formulación: Según la cantidad de edulcorante empleado y el peso volumen de caramelo obtenido, se realiza el cálculo de la cantidad color, crémor, mentol, que deben ser agregados. Se debe usar un Ph metro para medir la acidez y un refractómetro para medir sólidos solubles.

7.7.6 Amasado: Una vez formulado se procede al amasado, la adición del ácido para ajustar el pH se debe hacer cerca al final para evitar alterar las propiedades físicoquímicas y sensoriales

7.7.7 Control: Para determinar el punto final de la cocción se debe hacer por refractómetro incluido en la maquinaria, en este momento se termina la cocción. Al producto final también se le debe medir el pH para verificar se graduación correcta y garantizar composición química.

7.7.8 Troquelado: En el punto ideal de cocción y ajuste químico, y posteriormente se realiza el traslado al troquel, dependiendo de que tipo de confite se prepara para ajustar los parámetros y el microencapsulado.

7.7.9 Moldeado: Se ajusta y programa las válvulas para el tipo de confitería necesario y después del troquelado, salga en formas y figuras deseado.

7.7.10 Realineado: Enfriamiento del producto final y sometimiento a realineación a través de vibración.

7.7.11 Envasado: Luego se procede al envasado, a través de la envolvedora donde se cubre el producto con la envoltura etiquetada.

7.7.12 Empaquetado: posteriormente se empaca dependiendo de la presentación en número de unidades, en otra bolsa de polietileno para asegurar su conservación y manipulación.

7.7.13 Embalaje: Se empacan en cajas de cartón con capacidad para 16 bolsas de estas bolsas para luego sellarse con cinta adhesiva.

7.8 FLUJOGRAMA DE PROCESO PRODUCCIÓN

Grafico 33. Flujoograma de producción

RESUMEN		PRESENTE		PROPUESTO		DIFERENCIA	
		No.	TIEMPO	No.	TIEMPO	No.	TIEMPO
○	OPERACIONES						
⇒	TRANSPORTES						
□	INSPECCIONES						
D	DEMORAS						
▽	ALMACENAMIENTO						
DISTANCIA RECORRIDA							

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS
TAREA: Producción confitería

DETALLE DEL METODO (ACTUAL)	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	DEMORAS	ALMACEN.	DISTANCIA EN MTS	CANTIDAD	TIEMPO MIN	ANALISIS		ACCION					
									NOTAS	ELIMINAR	COMBINAR	SECUEM.	LUGAR	PERSONA	MEJORAR	
1 Recepción MP	○	⇒	□	D	▽				Manual							
2 Clasificación MP	○	⇒	■	D	▽				Manual							
3 Selección MP	●	⇒	□	D	▽				Manual							
4 Cocción	●	⇒	□	D	▽				Calderas							
5 Formulación	●	⇒	□	D	▽				Dosificadores							
6 Amasado	●	⇒	□	D	▽				Cil. amasado y enfriamiento							
7 Control	○	⇒	■	D	▽				Cil. amasado y enfriamiento							
8 Troquelado	●	⇒	□	D	▽				Troqueladora fase 1							
9 Moldeado	●	⇒	□	D	▽				Troqueladora fase 2							
10 Realineado	●	⇒	■	D	▽				Troqueladora fase 3							
11 Envasado	●	⇒	■	D	▽				Envolvedora							
12 Empaquetado	●	⇒	□	D	▽				Manual							
13 Embalado	●	⇒	□	D	▽				Manual							

7.9 SISTEMA DE PRODUCCIÓN

La capacidad instalada solo esta aprovechada en un 28%, es posible variar la producción en cualquier momento, de modo que es flexible, por lo tanto el plan de producción se desarrolla con base al estimado de ventas del primer año y el ajuste respectivo de los siguientes años.

La producción se realizará bajo el sistema de lotes continuos, teniendo en cuenta esta fecha de producción para establecer la fecha de vencimiento. El almacenamiento y distribución se hará por el sistema PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), debido a la naturaleza del producto.

Cuadro 61. Sistema de producción

Productos	Meses Primer Año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bombones	2.683	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333
Confite	2.300	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Menta	2.108	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833

Fuente: Esta investigación

7.10 COSTOS DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD

Cuadro 62. Costos unitario Bombones

Producto: Bombones surtido. 3,465 unidades

Materia Prima e insumos	Unidad	Precio	Costo
Azúcar	Bulto	75.000,0	520,8
Cremor	Gramo	492,0	3,4
Esencia sabores	MI	1.950,0	13,5
Ácidos	Gramo	1.945,0	13,5
Color	Gramo	5.330,0	37,0
Mezcla Chicle	Gramo	14.293,0	99,3
otros	Global	49.239,0	341,9
Total			1.029,4

Fuente: Esta investigación

Cuadro 63. Costos de producción Menta Masticable

Producto: Menta masticable. 14,000 unidades

Materia Prima e insumos	Unidad	Precio	Costo
Azúcar	Kilo	75.000,0	535,7
Cremor	Gramo	324,0	2,3
Menta Mentol	Gramo	9.535,0	68,1
Esencia leche	Gramo	2.900,0	20,7
Bióxido	Gramo	500,0	3,6
Otros		22.423,0	160,1
Total			790,5

Cuadro 64. Costos de producción Confite Miel

Producto: Confite Miel. 14,000 unidades

Materia Prima e insumos	Unidad	Precio	Costo
Azúcar	Kilo	75.000,0	535,7
Crémor	Gramo	500,0	3,6
Esencia sabores	Gramo	3.700,0	26,4
Color	Gramo	3.000,0	21,4
Mistura Blando	Gramo	4.000,0	28,6
Otros	global	45.923,0	328,0
Total			943,6

Fuente: Esta investigación

7.11 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Las instalaciones donde se ubicará la planta de producción y oficinas administrativas, requieren adecuaciones con base en las normas de sanidad vigentes de acuerdo a las exigencias del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, que garantice la Buenas Prácticas de Manufactura.

Cuadro 65A. Presupuesto de infraestructura física
Remodelación y/o Adecuación de instalaciones

Nombre	Total
Adecuaciones físicas	12.000.000,00
Instalaciones sanitarias	800.000,00
Instalación Eléctrica	1.200.000,00
Instalación seguridad	1.000.000,00
Total	15.000.000,00

Fuente: Esta investigación

Cuadro 65B. Depreciación de infraestructura física
Remodelación y/o Adecuación de instalaciones

Nombre	Vida Útil (años)	Depreciación anual	Total
Adecuaciones físicas	20	600.000	12.000.000,00
Instalaciones sanitarias	20	40.000	800.000,00
Instalación Eléctrica	20	60.000	1.200.000,00
Instalación seguridad	20	50.000	1.000.000,00
Total		750.000	15.000.000,00

El terreno donde se ubicará la empresa tiene un área de Terreno de 80m², extensión estipulada por la secretaria de planeación de la alcaldía de Pasto, para el uso de empresas manufactureras, espacio suficiente para adecuar y distribuir la maquinaria necesaria para cada uno de los procesos, bodega exhibidores, y oficina administrativa. El proceso operativo debe garantizar en secuencia la producción donde no exista cuellos de botella y disminuyan de esta forma la capacidad productiva.

Las condiciones internas deben cumplir con la norma de salubridad:

- Paredes interiores lisas con uso de pintura epóxica lavable.
- Recubrimiento de las paredes con azulejo hasta una altura de dos metros a partir del piso.
- Esquinas curvas y en pendientes con ángulos.
- No emplear techos falsos, construir en zinc o cielo raso de plástico.
- Techos elevados.
- Pisos en material impermeable y resistente a los ácidos.
- Pisos no resbalosos.
- Desniveles del 1% hacia los drenajes.
- Canales de drenaje con rejillas.
- Los drenajes exteriores deben estar cubiertos con mallas
- Puertas y ventanas deben estar protegidas con sensores eléctricos para evitar el ingreso de cualquier animal o insecto hacia la planta.
- Sistema de circulación interna de aire.
- Buena iluminación
- Cajas de iluminación protegida
- Buena circulación interna del aire y la extracción forzada de los olores.
- La descarga de agua residuales y desechos deben localizarse siempre fuera de la planta.
- Caños bien sellados.

7.12 PROTOCOLO DE CONTROL SANITARIO.

Los procesos productivos, deben garantizar un control sanitario eficiente que basado en las exigencias de las buenas prácticas de manufactura (BPM):

Entre otras los beneficios que se obtienen son:

- Obtención de un producto limpio, confiable y seguro para el consumidor.
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Aumenta la productividad.

- Aseguramiento de la calidad de los productos.
- Mejora la imagen y la posibilidad de ampliar el mercado.

7.12.1 Personal Operativo. Teniendo en cuenta las normas de seguridad industria e higiene del personal operativo y sanidad en la producción, el personal debe tener los siguientes implementos:

- Delantal y overol
- Gorro
- Tapabocas
- Guantes
- Calzado adecuado

Para garantizar que la producción no se contamine con virus, el personal operativo antes de ser contratado debe someterse a un exámen médico, de la misma forma hacerse de forma periódica y comunicar de forma inmediata si presentan algún daño de su salud. Cuando se inicia las labores de producción las manos deben ser desinfectadas con gel desinfectante.

7.12.2 Producción: Para el lavado de los implementos de producción y el uso de los cilindros de enfriamiento, aseo de la planta física y adición de solubles, se empleará agua potable del acueducto de San Juan de Pasto, proveniente de la planta de Obonuco.

Se requiere lo siguiente:

- Mantención de planta libre de contaminantes y suciedad
- Espacios de trabajo libres de suciedad
- Mantener un ambiente saludable y evitar la generación de enfermedades
- Mantiene los instrumentos de trabajo y evita su deterioro

7.12.3 Residuos sólidos. Se debe clasificar los residuos entre reciclables y no reciclables, es decir los residuos que deben desecharse y los recortes que pueden reutilizarse para la fabricación de otros productos.

El área para la ubicación de los residuos no reciclables debe estar alejada de la sección de producción, garantizando la ventilación e higiene.

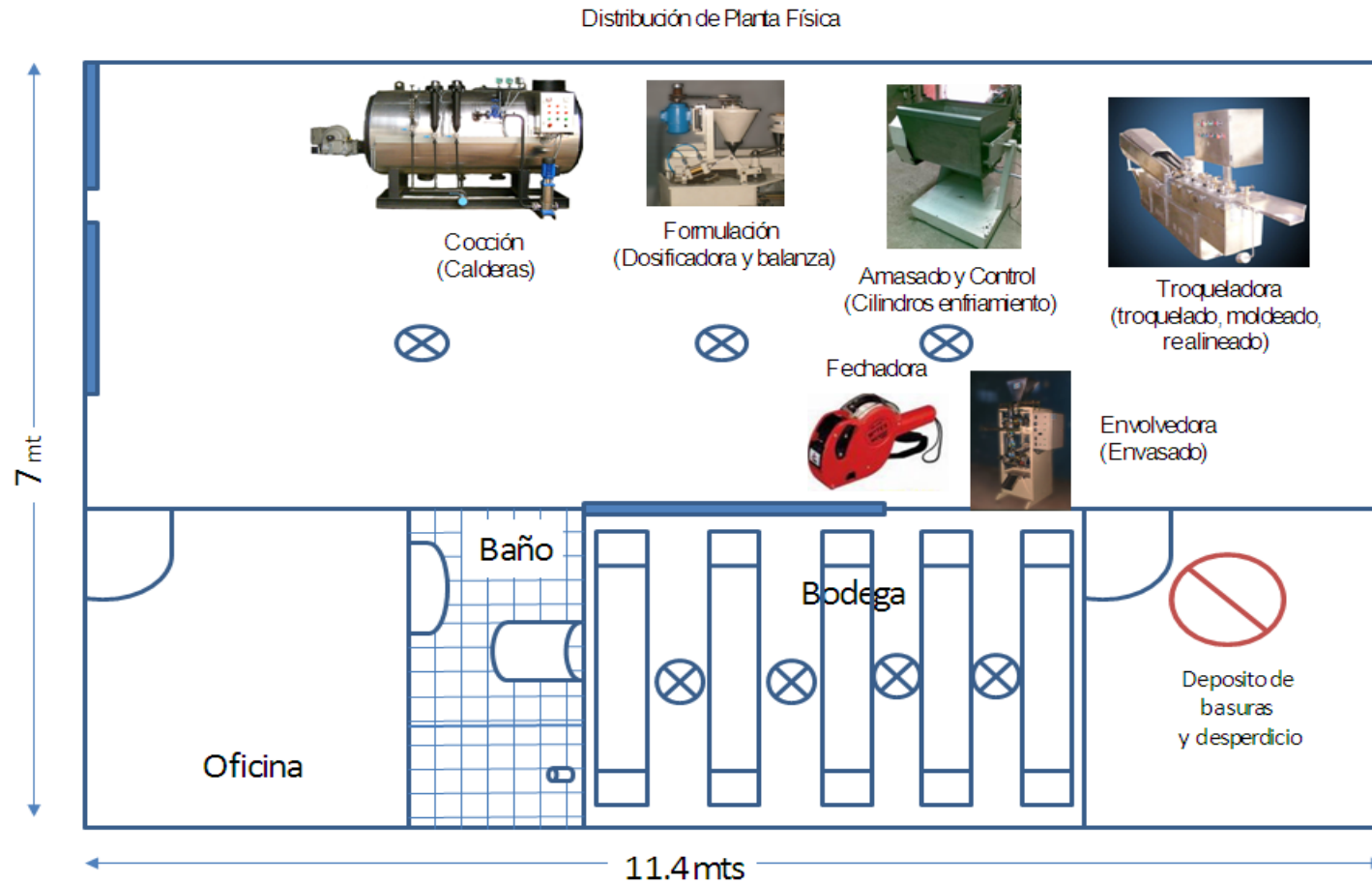
Manejo de residuos

- Colocar bolsas plásticas dentro del bote.
- Antes de retirar la bolsa, amarrar o sellar el extremo
- Lavar y desinfectar los botes periódicamente
- Desinfectar el sitio de ubicación de los botes
- Utilizar canecas con tapa de cierre automático en vaivén.

7.12.4 Almacenamiento Productos. Se dispondrá de una bodega donde se mantenga un inventario necesario tanto de mercancía como de materia prima, donde se los mantenga limpios, secos y protegidas de la luz solar, se mantendrá a una temperatura baja de hasta de 18 °C, las góndolas señalaran los productos terminados sin empaque con productos ya empacados, materia prima, etc. y no se sobrepasará la capacidad del área.

7.13 Distribución Planta física

Grafico 35. Distribución de planta física



8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

8.1 MISION

Producol SAS, es una empresa regional, del sector alimenticio dedicada a la producción y comercialización de confitería en la ciudad de Pasto, la cual desarrolla su actividad bajo principios administrativos y productivos eficientes, potenciando el talento humano de la región y con los lineamientos de calidad y conservación del medio ambiente. Todas las actividades, principios y políticas se basan en la satisfacción plena del cliente y en beneficio de su salud.

8.2 VISIÓN

En el 2015 Producol SAS, será la empresa líder en el mercado regional, con solides empresarial, financiera, económica, con un alto nivel de posicionamiento a nivel nacional y en plena expansión de mercados nacionales. Sus instalaciones cumplirán con los más altos estándares de calidad, infraestructura y tecnología en la producción de diversas líneas de confitería saludable. Continuará fortaleciendo y gestionando el talento humano en beneficio de la región y satisfacción del cliente interno y externo, generando además alto compromiso con el cuidado del medio ambiente.

8.3 HORIZONTE DE TIEMPO

El horizonte de tiempo para alcanzar los objetivos corporativos y cumplir a plenitud con la visión planteada, se establece un termino de cinco años, periodo suficiente para consolidarse en el mercado con la mentalidad estratégica, y de amplia proyección, apoyado por un seguimiento, control, capacitación y verificación, de modo que retroalimenten los procesos continuamente en busca de la excelencia.

8.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

8.4.1 Mercadeo

- Penetrar el mercado 15% el primer año y 5% cada año consecutivo con la captación de nuevos clientes, aprovechando el crecimiento del mercado.
- Posicionar a Producol SAS y su marca Colombricos, por su buen servicio, precio y calidad en sus productos a través la mezcla de comunicación y canales de comercialización establecidos.
- Implementar un registro de clientes y ventas, que permitan desarrollar estudios de mercado de forma permanente y así desarrollar estrategias periódicamente.

8.4.2 Financiero

- Generar rentabilidad sobre la inversión a través de ingresos operacionales suficientes y reducción de costos, anualmente
- 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.

8.4.3 Talento Humano

- Desarrollar y capacitar al cliente interno en atención y servicio, para un mejor desarrollo y motivación personal y laboral.
- Crear sentido de pertenencia con la empresa entre los trabajadores mediante la participación en diferentes actividades para el desarrollo de estrategias, planes y políticas, así como en fechas especiales durante el año.
- Complementar los programas de motivación para el talento humano de la empresa con el desarrollo de actividades lúdico, recreativo, social, cultural y deportivo.

8.4.4 Administrativos

- Aprovechar los programas de desarrollo organizacional apoyado por entidades externas
- Establecer y fortalecer relaciones comerciales y amistosas con los proveedores y clientes para lograr la sostenibilidad en negociaciones exitosas.
- Evaluar el desempeño y resultados obtenidos en todas las áreas funcionales de la empresa, para tomar acciones preventivas y correctivas que orienten al éxito empresarial.

8.5 ORGANISMOS DE APOYO

Las entidades que participan y apoyan las iniciativas de creación y desarrollo de empresas son: SENA, FONDO EMPRENDER UNIVERSIDAD DE NARIÑO, CEDRE, en la etapa de formulación e implementación

En las etapas de operación participan las tres entidades nombradas anteriormente; el SENA y EL FONDO EMPRENDER apoya tanto en capacitaciones como en los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO igualmente participa en capacitaciones, asesoramientos y en la prestación de los servicios de investigación y desarrollo.

8.6 ANÁLISIS DOFA

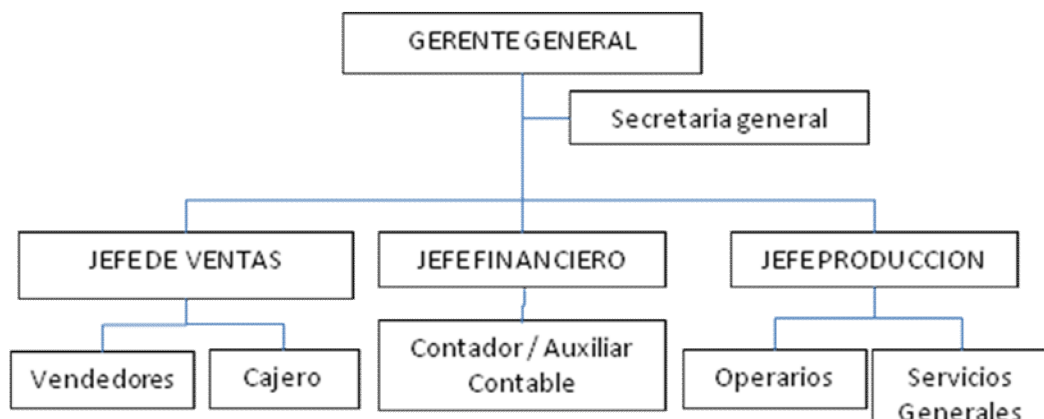
<h1>DOFA</h1>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factor humano capacitado y comprometido con la creación y el desarrollo de la empresa. 2. Organización administrativa interna bien definida y estructurada. 3. Creatividad e innovación en el desarrollo de los procesos y productos. 4. Negocio con facilidad de transformación de materia prima 5. Respaldo de la academia (administrativa – productiva) 6. Good Will del emprendedor en supermercados de cadena 7. Políticas del servicio al cliente. 8. Estandarización en la producción y fórmulas de alta calidad y bajo precio 9. Productor pionero en el departamento de Nariño de confitería sin azúcar 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa nueva. 2. Baja capacidad financiera. 4. Productos desconocidos. 5. Falta de experiencia en el sector confitería. 6. Baja inversión en estrategias de promoción y publicidad
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiación de planes de negocio productivos 2. Alianzas con distribuidores de productos comestibles, reconocidos 	<p>F1, F2-O1: Aprovechar la capacidad profesionalmente en labores administrativas, financieras y comerciales del gerente.</p>	<p>D2 – O2, O3, O4: Negociaciones efectivas con los proveedores a través de prospectivas de compra que cautiven a las empresas proveedoras a futuro, con relación al</p>

<p>a nivel regional, con conocimiento del canal TaT..</p> <p>3. Baja capacidad de respuesta de la competencia regional.</p> <p>4. Micro localización estratégica de planta de producción</p> <p>5. Disponibilidad de tecnología en la producción industrial</p> <p>6. Alto potencial humano</p> <p>7. Impulso del consumo de productos regionales y nacionales por parte de entidades públicas y privadas.</p> <p>8. Crecimiento constante de la demanda de productos de confitería</p> <p>9. Apertura constante de los mercados internacionales y acuerdos que facilitan la comercialización de productos.</p> <p>11. Tendencia al consumo saludable</p> <p>12. Explorar nicho en el segmento de la población infantil</p>	<p>F8 - O2: Potencial de negociaciones eficientes con distribuidores y grandes clientes.</p> <p>O3, O11, - F6, F10: Penetrar el mercado local con estrategias agresivas de mercadeo</p> <p>O6, O10, O12 – F3, F6, F7: Posicionar los productos con alta calidad buscando los estándares de la calidad total, con la utilización de los procesos mejorados y la tecnología.</p> <p>O8, O9 – F5, F9: Ampliar la demanda buscando canales institucionales de comercialización e integración de cadenas productivas y proyección social de la empresa con utilización de mano de población vulnerable.</p>	<p>gana / gana.</p> <p>D4 – O8, O9: Desarrollo de campañas publicitarias masivas aprovechando la tendencia al consumo de productos regionales y de carácter saludable basado en la innovación.</p> <p>D5 – O7: Desarrollo de investigación constante para estar alerta la tendencia del mercado y las estrategias de la competencia.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1. Variación en la inflación y aumento de precios de MP</p> <p>2. Crecimiento de impuestos</p> <p>3. Desaceleración de los procesos de compra y venta de productos por la tramitología en la legalización de compras por fiduciaria,</p>	<p>A1, A2, A3- F4, F6: Investigación de materia prima sustituta del azúcar que mejore disminuya costos y mejore calidad.</p> <p>A6 – F9, F10: Competencia con buen servicio y calidad en los productos a bajo precio,</p>	<p>A6, A7 - : Mitigar las barreras de entrada al mercado con una diferenciación en los productos con características saludables, y alto impacto publicitario.</p> <p>A2, A3 – A1: Disminuir costos y utilizar productos exentos o</p>

<p>4. Violencia social a nivel regional, nacional y mundial.</p> <p>5. Competencia agresiva empresas nacionales</p> <p>6. Alto posicionamiento de las empresas líderes.</p> <p>7. Elevado desarrollo tecnológico empresas nacionales e internacionales</p> <p>8. Altos costos de transporte</p>	<p>beneficiando al cliente y al distribuidor.</p> <p>A7 – F3, F10: Aprovechar el ingenio del empresario, para formular acciones de mercadeo que impulsen la venta de los productos y aprovechar la cultura de calidad y beneficio.</p> <p>A4, A5 – F1, F2: Gestionar compras o crédito para garantizar continuidad en la parte productiva de la empresa.</p>	<p>excluidos para la rebaja en impuestos.</p> <p>A4, A1 – D5: Estudiar el entorno, la tendencia de los mercados y la producción ecológica, para mantenerse informado de los cambios constantes en el consumo en cuanto a gustos, compras, usos del producto, entre otros.</p>
---	--	---

8.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafico 36. Organigrama prospectivo de la empresa Producol SAS.



Fuente: Esta investigación

El organigrama propuesto está basado en la proyección empresarial a mediano plazo, ya que actualmente la planta de personal incluida en el presupuesto no cubre la totalidad de los cargos y dependencias propuestas.

8.8 MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN : GERENTE
NIVEL : DIRECTIVO
AREA A LA QUE PERTENECE : ADMINISTRATIVA

II. NATURALEZA DEL CARGO

Encargado de representar legalmente a la empresa y velar por el buen funcionamiento de esta, administrando los recursos existentes de la mejor manera.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

1. Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades a realizar por la empresa, e implementar las políticas y estrategias generales.
2. Analizar y tomar decisiones sobre las sugerencias por reclamos de los trabajadores escuchando las justificaciones respectivas.
3. Formular los planes, programas y proyectos específicos que la empresa requiera.
4. representar legalmente en todas las operaciones comerciales de la entidad, ante las entidades oficiales o particulares.
5. Coordinar la participación de la Empresa en eventos que permitan la promoción de los servicios y productos que presta la empresa.
6. Coordinar la elaboración del presupuesto anual.
7. Ejercer el manejo de las relaciones de la empresa
8. Velar por el cumplimiento de las normas legales, de la Empresa y por el desempeño eficiente de las funciones técnicas y administrativas de la misma.
9. Brindar asesoría a todos los departamentos para que cumplan de la mejor manera las tareas asignadas.
10. Administrar eficientemente el recurso humano vinculado a la empresa mediante políticas de bienestar social, capacitación y promoción.
11. Colaborar en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

IV. REQUISITOS DEL CARGO:

Titulo de Administrador de Empresas o ingeniero industrial con especialización en gerencia Empresa.

Experiencia mínima de 2 años

Conocimientos en sistemas

I. IDENTIFICACIÓN DE CARGO

DENOMINACIÓN	:	SECRETARIA GENERAL
NIVEL	:	OPERATIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	ADMINISTRATIVA
SUBORDINACION	:	GERENTE

II. NATURALEZA DEL CARGO

Servir como apoyo para la ejecución de las decisiones de la gerencia, con la realización de labores operativas.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar con los funcionarios de la Empresa cuando estos lo requieran
2. Atender en forma cordial al público que acuda a la Empresa.
3. Dar a conocer la correspondencia al superior.
4. Proponer mecanismo de solución a las diferencias detectadas en la empresa.
5. Enviar la correspondencia originada en la Empresa
6. Recibir y radicar la correspondencia remitida a la empresa y la que le envían
7. Tomar dictados, contestar la correspondencia que se le indique, preparar la respuesta, someterla a la aprobación y hacer la transcripción mecanográfica y/o digitación correspondiente.
8. Cuidar de que los archivos de la oficina se conserven en perfecto estado y buena presentación.
9. Organizar las carpetas de correspondencia y demás documentos de la Empresa.
10. Contribuir a mantener ordenado y bien presentado el lugar de trabajo.
11. Llevar una adecuada y completa organización del archivo de la Empresa.
12. Las demás que le sean asignadas por el superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza del cargo.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO

- Bachiller
- Tecnóloga en Secretariado Ejecutivo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN	:	JEFE FINANCIERO
NIVEL	:	EJECUTIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	AREA FINANCIERA
SUBORDINACION	:	GERENTE

II. NATURALEZA DEL CARGO

Analizar la situación financiera de la Empresa, con el fin de pronosticar adquisiciones, pagos e inversiones que beneficien a la organización.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Preparar conjuntamente con la gerencia el plan financiero de la Empresa.

1. Asesorar al gerente en la formulación e implementación de políticas fiscales, financieras, económicas y contables.
2. Proponer todas las políticas económicas y financieras con el fin de garantizar un adecuado funcionamiento e inversión en los recursos de la Empresa.
3. Velar por la debida administración y custodia de los fondos y valores y propiedades de la Empresa.
4. Preparar las estrategias y técnicas de la utilización de recursos con énfasis en programas de la Empresa
5. Rendir la cuenta de ingresos y egresos en forma oportuna a las diferentes autoridades conforme a lo previsto en la ley
6. Ejercer control administrativo y presupuestal.
7. Procesar, evaluar e integrar la información sobre el flujo de fondos de manera confiable, oportuna y útil para la ejecución de los proyectos de la Empresa

8. Asesorar al gerente en asuntos relacionados con los ingresos y en la ejecución de los gastos y de funcionamiento, inversión y deuda.

9. Refrendar los documentos contables.

10. Analizar el comportamiento de las finanzas de la Empresa y proyectar su comportamiento futuro, para elaborar el anteproyecto de presupuesto.

11. Responder por la presentación del soporte básico para planeación en términos de estadísticas. Estudios demanda de servicios, estudios de factibilidad. Estudios económicos, financieros y evaluación de proyectos de la Empresa.

12. Analizar los estados financieros y presentar un informe a la Gerencia conjuntamente con la administración

IV. REQUISITOS DEL CARGO

Título contador público, Administrador Financiero o administrador de empresas con experiencia relacionada con el cargo mínima de 1 año.

IDENTIFICACION DEL CARGO:

DENOMINACIÓN	:	AUXILIAR CONTABLE
NIVEL	:	OPERATIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	AREA FINANCIERA
SUBORDINACION	:	JEFE FINANCIERO

II. NATURALEZA DEL CARGO

Manejar el flujo de dinero de la empresa por concepto de ingresos por ventas y pagos por compras.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Preparar y aplicar la metodología básica y el pertinente manual de tesorería para la utilización de los distintos instrumentos y la secuencia procedimental de las operaciones.

2. Diligenciar un registro de todas las cuentas de cobro, nominas, planilla, que sean presentadas para su pago, siempre que estén debidamente ordenadas y tramitadas.

3. Realizar todas las operaciones efectivas para el manejo de los recursos

4. Preparar el flujo de cada diario y semanal de pagos autorizados
5. Realizar y hacer efectiva las consignaciones diarias de los dineros que se recaudan en las diferentes instituciones bancarias o financieras en donde la Empresa tenga las cuentas
6. Responder por los muebles e implementos de la oficina
7. Adelanta los trámites necesarios para la adquisición de elementos indispensables para el normal funcionamiento de la Empresa.
8. Conocer todos los negocios de ingresos y egresos de la Empresa
9. Llevar el registro del pago de salarios y prestaciones de las nominas a los empleados.
10. Firmar los cheques para el pago de nominas, cuentas de cobro anticipos y demás pagos que deba hacer la empresa.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

DENOMINACIÓN	:	CONTADOR
NIVEL	:	EJECUTIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	AREA FINANCIERA
SUBORDINACION	:	JEFE FINANCIERO

II. NATURALEZA DEL CARGO

Encargado de desarrollar el proceso contable de la empresa y generación de Estados Financieros como herramienta para la toma de decisiones.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Presentar, periódicamente al gerente un informe de la situación financiera de la Empresa cuando lo solicitare.
2. Llevar los libros auxiliares y mayores de la contabilidad de la Empresa
3. Para las cuentas y nominas que hayan sido debidamente diligenciadas

4. Consignar los dineros recaudados en las cuentas bancarias de la empresa existentes para tal efecto.
5. Aprobar con su firma los documentos fiscales balances y otros documentos que requieran de la firma de contador público.
6. Registrar en la Cámara de comercio los principales libros de contabilidad de la empresa y demás documentos que requieran esta formalidad.
7. Elaborar las declaraciones de renta y el pago de impuesto de la Empresa.

IV. REQUISITOS DEL CARGO

Contador Público Titulado.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN	:	JEFE DE PRODUCCIÓN
NIVEL	:	EJECUTIVO
ÁREA A LA QUE PERTENECE	:	ÁREA DE PRODUCCIÓN
SUBORDINACIÓN	:	GERENTE

II. NATURALEZA DEL CARGO

Aplicar, desarrollar procesos y tecnologías nuevas para mejorar la producción de la Empresa.

III. REQUISITOS DEL CARGO

Técnico o tecnólogo de alimentos, ingeniero agroindustrial, con experiencia relacionada con el cargo mínima de 1 año.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Asistir y colaborar en el desarrollo de las funciones de asistencia técnica a los operarios al servicio de la Empresa.
2. Aplicar sus conocimientos técnicos en beneficio de la Empresa.
3. Colaborar en la ejecución de los programas y proyectos de la Empresa.

4. Revisar y evaluar la calidad de la materia prima que la empresa deba utilizar, teniendo en cuenta factores como peso, tamaño, grados, color, con el fin de obtener un producto final de óptima calidad.
5. Efectuar el control de calidad en todo el proceso de producción.
6. Revisar y mantener en buen estado de funcionamiento e higiene las maquinas que la Empresa utiliza en el proceso de producción.
7. Evaluación y recomendación de las mejores ubicaciones de la maquinaria para la producción, con el fin de obtener los mayores rendimientos tanto en tiempo como en dinero.
8. Evaluar la calidad y entregar un informe relacionado con el producto final.
9. Las demás que dependiendo de la naturaleza del cargo le corresponda realizarse.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN	:	JEFE DE VENTAS
NIVEL	:	EJECUTIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	AREA DE VENTAS
SUBORDINACION	:	GERENTE

II. NATURALEZA DEL CARGO

Se encargara de la distribución, supervisión y venta del producto en el mercado

III. DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES

Planear y establecer sistemas efectivos de control y cumplimiento de presupuesto de ventas.

1. Coordinar el desarrollo permanente de los estudios de mercado.
2. Comunicar a la gerencia y los otros departamentos sobre el proceso de ventas.
3. Programar los recorridos dentro de las zonas tendientes a la optimización de las ventas.
4. Administrar y programar las ventas y actividades diseñadas específicamente para montar el posicionamiento de la confitería sin azúcar en el mercado.

5. Llevar en forma correcta y completa la información de las ventas.
6. Controlar las visitas y los resultados de las gestiones realizadas por los vendedores.
7. Presentar informes mensuales sobre el cumplimiento de las metas.
8. Diseñar estrategias tendientes a encontrar nuevas formas de comercialización del producto.

IV. REQUISITOS DEL CARGO

- Tecnólogo en publicidad y mercadeo
- Experiencia mínima de dos años
- Conocimientos en sistemas

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN	:	VENDEDOR
NIVEL	:	OPERATIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	AREA DE VENTAS
SUBORDINACION	:	JEFE DE VENTAS

II. NATURALEZA DEL CARGO

Se encargará de llevar el producto hasta el mercado mayorista para que estos a su vez hagan llegar el producto al mercado minorista.

III. DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES

1. Establecer relaciones públicas de tipo laboral con el cliente.
2. Manejar un proceso ordenado de pre-ventas y postventas.
3. Realizar informes sobre el producto de la competencia para poder llegar a sacar una ventaja.
4. Proponer planes de incentivación para mejorar la acción de los compradores y consumidores.
5. Recaudar la cartera colocada a los clientes.

6. Realizar los cambios del producto según las condiciones previamente establecidas.

7. Cumplir con la meta de las ventas, según se le haya establecido.

8. Entregar al jefe del departamento las facturas de ventas al contado, a crédito y recibos de caja, por cancelación o bonos diligenciados adecuadamente el movimiento diario de caja, las relaciones de cartera al día y vencidas por mas de 30 días, la relación de sus correrías y las respectivas anotaciones en las hojas que debe realizar en forma bien clara, relacionando cada venta o cobro en la zona que corresponda.

IV. REQUISITOS DEL CARGO

- Título de Bachiller
- Experiencia en ventas mínima de dos años
- Conocimientos en sistemas

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACIÓN	:	OPERARIO DE PRODUCCIÓN
NIVEL	:	OPERATIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	:	AREA DE PRODUCCIÓN
SUBORDINACION	:	JEFE DE PRODUCCIÓN

II. NATURALEZA DEL CARGO

Personas encargadas de realizar los procesos productivos de acuerdo con las especificaciones del jefe inmediato.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Controlar y mantener en buen estado la maquinaria y realizar, de acuerdo a las instrucciones el proceso de producción y almacenaje del producto.

2. Ejecutar las funciones que estén de acuerdo a sus conocimientos y capacidades.

3. Hacer buen uso de los materiales que se le asignen para el cumplimiento de sus funciones.

4. Vigilar y controlar constantemente que su labor se ejecute de acuerdo a las instrucciones impartidas por el jefe inmediato.
5. Colaborar en cargue y descargue de los vehículos con la producción para la venta.
6. Informar oportunamente al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presente.
7. Revisar las existencias de mercancías y proceder a despachar cuando le sea solicitado y verificar el movimiento de las mercancías despachadas.
8. Las demás que le asigne el superior, de acuerdo a las necesidades.

IV. REQUISITOS DEL CARGO

Bachiller y curso de técnicas en producción industrial.

Experiencia laboral en cargos relacionados con las funciones mínima de 3 años.

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1 VARIABLE MACROECONÓMICAS

Toda proyección financiera en términos monetarios, esta afectada por las variables macroeconómicas, para ello se toma de referencia las siguientes:

Cuadro 66. Variables Macroeconómicas

Variables Macroeconómicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
IPP	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

Fuente: Banco de la República

9.2 PROYECCIÓN DE PRECIOS

La proyección de ingresos se basa en los precios del mercado, aunque estos pueden variar en menor proporción por diferenciarse entre cada canal de distribución. Estos se incrementan de acuerdo a la inflación indicada en las variables macroeconómicas

Cuadro 67. Precios por línea de producto

Precio Por Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bombones	3.067	3.167	3.262	3.361	3.462
Confite Miel	1.805	1.864	1.920	1.978	2.038
Menta Masticable	2.020	2.086	2.149	2.213	2.280

Fuente: Esta investigación

9.3 PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES

Las ventas se incrementan de acuerdo a la proyección de crecimiento del mercado de 50% anual cada año.

Cuadro 68. Unidades ventas presentación en paquetes

Unidades Vendidas por Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bombones x 24 unid	28.000,00	29.400,00	30.870,00	32.413,50	34.034,18
Confite Miel x 100 unid	24.000,00	25.200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15
Menta Masticable x 100 unid	22.000,00	23.100,00	24.255,00	25.467,75	26.741,14

Fuente: Esta investigación

9.4 INGRESOS POR VENTAS

Esta calculado en base a las cantidades proyectadas por el precio inicial y consecuentemente con los proyectados de acuerdo a la inflación.

Cuadro 69. Ingresos por ventas

Unidades Vendidas por Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bombones x 24 unid	85.876.000	93.104.347	100.703.735	108.930.237	117.828.764
Confite Miel x 100 unid	43.320.000	46.966.327	50.799.825	54.949.670	59.438.517
Menta Masticable x 100 unid	44.440.000	48.180.599	52.113.209	56.370.345	60.975.247
Total	173.636.000	188.251.273	203.616.770	220.250.253	238.242.527

Fuente: Esta investigación

9.5 TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE MATERIA PRIMA E INSUMOS EN PESOS

Cuadro 70. Presupuesto Materia Prima e Insumos

Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edulcorantes	38.972.201	42.252.449	45.700.992	49.435.049	53.472.385
Cremor	223.800	242.781	262.527	283.968	307.157
Esencia sabores	935.600	1.014.426	1.097.208	1.186.834	1.283.860
Acido Fumarico	368.480	399.252	431.871	467.410	505.405
Color	1.468.540	1.592.367	1.722.326	1.863.130	2.015.202
Mezcla Blox	2.707.040	2.935.002	3.174.671	3.433.939	3.714.471
Menta Mentol	1.592.160	1.726.200	1.867.018	2.019.546	2.184.399
Esencia leche	484.320	524.916	567.832	614.282	664.538
Bióxido	83.520	90.468	97.902	105.853	114.646
Mistura Blando	612.260	663.663	717.948	776.519	839.935
Etiquetas	7.235.177	7.844.141	8.484.506	9.177.523	9.927.169
Palillos	5.926.261	6.425.057	6.949.573	7.517.216	8.131.244
Bolsas	4.386.470	4.755.666	5.143.900	5.564.691	6.018.550

Cajas	3.240.000	3.512.973	3.799.458	4.109.806	4.445.597
Otros	2.760.000	2.992.301	3.236.580	3.500.946	3.786.913
Total	70.995.828	76.971.662	83.254.312	90.056.713	97.411.471

Fuente: Esta investigación

9.6 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Cuadro 71. Presupuesto de mano de obra directa

Cargo	Salario Anual	Prestaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario TC	6.180.000	3.213.600	9.393.600	9.699.312	9.991.421	10.292.972	10.603.626
Operario MT	3.090.000	1.606.800	4.696.800	4.849.656	4.995.710	5.146.486	5.301.813
Total	9.270.000	4.820.400	14.090.400	14.548.968	14.987.131	15.439.459	15.905.438

Fuente: Esta investigación

El presupuesto de mano de obra directa esta calculado en base al salario mínimo del primer año de \$515.000 mas el factor prestacional equivalente al 52%

9.7 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Cuadro 72. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento	3.600.000	3.717.161	3.829.109	3.944.675	4.063.730
Servicios públicos	2.400.000	2.478.107	2.552.739	2.629.783	2.709.153
Seguros	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Mantenimiento	1.800.000	1.858.580	1.914.554	1.972.338	2.031.865
Dotaciones	480.000	495.621	510.548	525.957	541.831
Otros	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Sub-Total	10.680.000	11.027.577	11.359.689	11.702.536	12.055.732
Depreciaciones	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Total	14.430.000	14.777.577	15.109.689	15.452.536	15.805.732

Fuente: Esta investigación

9.8 PRESUPUESTOS DE COSTOS DE ANUALES DE PRODUCCIÓN

Cuadro 73. Costos anuales de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	70.995.828	76.971.662	83.254.312	90.056.713	97.411.471
Mano de obra	14.090.400	14.548.968	14.987.131	15.439.459	15.905.438
CIF	14.430.000	14.777.577	15.109.689	15.452.536	15.805.732
Total	99.516.228	106.298.206	113.351.131	120.948.708	12.912.641

Fuente: Esta investigación

9.9 COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN

Cuadro 74. Costos unitarios de producción

Concepto	Bombones	Meta Masticable	Confite Miel
Materia Prima	1.029	790	944
Mano de obra	225	169	169
CIF	230	173	173
Total	1.514	1220	1.286

Fuente: Esta investigación

Este costeo es indicado para el primer año de producción, para los años siguientes se calcula incrementando el valor de la inflación por todo concepto, no se incrementa el valor de mano de obra en proporción al incremento de la producción, puesto que con la capacidad instalada es suficiente esta mano de obra.

9.10 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Cuadro 75. Presupuesto de Gastos de Administración

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Gerente	14.592.000	15.066.892	15.520.653	15.989.083	16.471.651
Honorarios Contador	3.000.000	3.097.634	3.190.924	3.287.229	3.386.441
Otros impuestos	1.800.000	1.858.580	1.914.554	1.972.338	2.031.865
Servicios Bancarios	384.000	396.497	408.438	420.765	433.465
Teléfono, internet, correo	840.000	867.338	893.459	920.424	948.204
Suministros de oficina	180.000	185.858	191.455	197.234	203.186
Depreciaciones	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Facturas	144.000	148.686	153.164	157.787	162.549
Total	21.740.000	22.421.486	23.072.648	23.744.860	24.437.361

Fuente: Esta investigación

9.11 PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS

Cuadro 76. Presupuesto de Gastos de Ventas

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos a empleados	9.393.600	9.699.312	9.991.421	10.292.972	10.603.626
Gastos de distribución	1.440.000	1.486.864	1.531.643	1.577.870	1.625.492
Publicidad	2.400.000	2.478.107	2.552.739	2.629.783	2.709.153
Relaciones publicas	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Promociones	1.440.000	1.486.864	1.531.643	1.577.870	1.625.492
Total	15.873.600	16.390.201	16.883.816	17.393.388	17.918.339

Fuente: Esta investigación

9.12 PRESUPUESTO EN INVERSIONES DIFERIDAS O ANTICIPADAS

Cuadro 77. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)

Descripción	Valor
Código de barras	100.000
Elaboración prototipos	2.000.000
Permisos y Licencias	300.000
Registro de libros contabilidad	170.000
Registro Mercantil	180.000
Registros, Marcas y Patentes	800.000
Registro Sanitario	600.000
Sayco y acimpro	25.000
Bomberos	150.000
Mantenimiento de maquinaria aportada	3.000.000
Total	7.325.000

Fuente: Esta investigación

9.13 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES

Cuadro 78. Inventario de materias primas y productos terminados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invent. Prod. Final	3.996.187	4.286.987	4.590.883	4.918.941	5.272.828
Invent. Prod. Proceso	1.332.062	1.428.996	1.530.294	1.639.647	1.757.609
Invent. Materia Prima	12.911.347	13.998.120	15.140.678	16.377.522	17.715.404
Total Inventario	18.239.596	19.714.102	21.261.856	22.936.110	24.745.841

Fuente: Esta investigación

Los inventarios finales de materias primas e insumos y productos terminados están en \$18.239.596.

9.14 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Cuadro 79. Estado de resultados Proyectado

Ingresos Operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	173.636.000	188.251.274	203.616.771	220.250.253	238.242.528
Devoluciones y rebajas en ventas (-)	1.736.360	1.882.513	2.443.401	2.643.003	2.858.910
- Costo de Ventas					
Materia Prima	77.468.081	83.988.718	90.844.068	98.265.132	106.292.425
Mano de Obra	14.090.400	14.548.968	14.987.131	15.439.459	15.905.438
Depreciación	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Otros Costos	10.680.000	11.027.577	11.359.689	11.702.536	12.055.732
Utilidad Bruta	65.911.159	73.053.499	80.232.482	88.450.123	97.380.023
+ Otros ingresos					
Financieros	0	0	0	0	0
Costos y Gastos Operacionales					
Gasto de Ventas	15.873.600	16.390.201	16.883.816	17.393.388	17.918.339
Gastos de Administración	20.990.000	21.671.486	22.322.648	22.994.860	23.687.361
Depreciación	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Provisiones	133.978	11.277	11.856	12.834	13.883
Amortización Gastos	1.465.000	1.465.000	1.465.000	1.465.000	0
Utilidad antes de impuestos	26.648.580	32.715.534	38.749.162	45.784.041	54.960.439
Impuestos de renta (35%)	9.327.003	11.450.437	13.562.207	16.024.414	19.236.154
Utilidad Neta	17.321.577	21.265.097	25.186.956	29.759.626	35.724.286

Cuadro 80. Balance General proyectado

**BALANCE GENERAL PROYECTADO
PRODUCOL S.A.S**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	1.465.000	34.262.559	62.329.853	94.335.172	131.251.306	173.192.379
Cuentas X Cobrar	4.823.222	4.823.222	5.229.202	5.656.021	6.118.063	6.617.848
Provisión Cuentas por Cobrar		-133.978	-145.256	-157.112	-169.946	-183.829
Inventarios Materias Primas e Insumos	12.911.347	12.911.347	13.998.120	15.140.678	16.377.522	17.715.404
Inventarios de Producto en Proceso	1.334.840	1.334.840	1.431.773	1.533.072	1.635.480	1.753.443
Inventarios Producto Terminado	4.004.520	4.004.520	4.295.320	4.599.217	4.906.441	5.260.328
Gastos Anticipados	7.325.000	7.325.000	7.325.000	7.325.000	7.325.000	7.325.000
Amortización Acumulada	-1.465.000	-2.930.000	-4.395.000	-5.860.000	-7.325.000	-7.325.000
Gastos Anticipados	5.860.000	4.395.000	2.930.000	1.465.000	0	0
Total Activo Corriente:	31.863.929	64.527.510	94.464.012	128.432.049	167.443.866	211.680.572
Construcciones y Edificios	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-750.000	-1.500.000	-2.250.000	-3.000.000	-3.750.000
	15.000.000	14.250.000	13.500.000	12.750.000	12.000.000	11.250.000
Maquinaria y Equipo de Operación	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Depreciación Acumulada		-3.000.000	-6.000.000	-9.000.000	-12.000.000	-15.000.000
	30.000.000	27.000.000	24.000.000	21.000.000	18.000.000	15.000.000
Muebles y Enseres	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Depreciación Acumulada		-300.000	-600.000	-900.000	-1.200.000	-1.500.000
	1.500.000	1.200.000	900.000	600.000	300.000	0
Equipo de Oficina	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Depreciación Acumulada		-500.000	-1.000.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
	1.500.000	1.000.000	500.000	0	0	0
Total Activos Fijos:	48.000.000	43.450.000	38.900.000	34.350.000	30.300.000	26.250.000

ACTIVO	78.398.929	105.047.510	128.969.012	156.922.049	190.418.866	230.605.572
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	9.327.003	11.450.437	13.562.207	16.024.414	19.236.154
Obligaciones financieras Fondo Emprender	63.398.929	63.398.929	63.398.929	63.398.929	63.398.929	63.398.929
PASIVO	63.398.929	72.725.932	74.849.366	76.961.136	79.423.343	82.635.083
Patrimonio						
Capital Social	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.785.455	3.977.396	6.573.590	7.500.000
Utilidades Retenidas	0	0	16.069.094	35.796.561	59.162.306	89.246.203
Utilidades del Ejercicio	0	17.321.577	21.265.097	25.186.956	29.759.626	35.724.286
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	15.000.000	32.321.577	54.119.646	79.960.913	110.495.522	147.470.489
PASIVO + PATRIMONIO	78.398.929	105.047.510	128.969.012	156.922.049	189.918.866	230.105.572

Cuadro 81. Flujo de caja proyectado
FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO PROYECTADO
PRODUCOL S.A.S

	Inversiones iniciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		26.648.580	32.715.534	38.749.162	46.284.041	55.460.439
Depreciaciones		4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.050.000	4.050.000
Amortización Gastos		1.465.000	1.465.000	1.465.000	1.465.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		133.978	11.277	11.856	12.834	13.883
Impuestos		0	-8.794.032	-10.796.126	-12.787.224	-15.273.733
Neto Flujo de Caja Operativo		32.797.559	29.947.780	33.979.892	39.024.652	44.250.589
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-405.980	-426.819	-462.041	-499.785
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-1.086.773	-1.142.558	-1.236.844	-1.337.882
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-96.933	-101.299	-102.408	-117.962
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-290.800	-303.896	-307.225	-353.886
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	-1.880.486	-1.974.573	-2.136.296	-2.309.516
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-30.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.500.000	0	0	0	0	0

Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1.500.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-48.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-48.000.000	0	-1.880.486	-1.974.573	-2.108.518	-2.309.516
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	63.398.929					
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	0	0	0	0
Capital	15.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	78.398.929	0	0	0	0	0
Neto Periodo	30.398.929	32.797.559	28.067.294	32.005.319	36.916.133	41.941.073
Saldo anterior		1.465.000	34.262.559	62.329.853	94.335.172	131.251.306
Saldo siguiente	30.398.929	34.262.559	62.329.853	94.335.172	131.251.306	173.192.379

9.15 EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación financiera se basó en una TIO de 20%, correspondiente a 8% de DTF y 12% de riesgo, el factor de riesgo es alto por cuanto la economía mundial se encuentra en periodo de recesión, además de los conflictos internos del país, y el riesgo de operación en una ciudad volcánica.

9.15.1 Valor Presente Neto: El Valor Presente Neto determinar que la inversión si cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión, esta inversión incrementa el valor de la empresa de forma positiva equivalente a \$26.426.461.

9.15.2 Tasa Interna de Retorno: La tasa interna de retorno, sirve de regla para definir si realizar una inversión o no, en el proyecto desarrollada, la TIR de 34.71%, es mayor que la tasa mínima de rendimiento esperada, es decir que con la inversión, se obtendría mejor rendimiento que invirtiendo en otra excelente alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

9.15.3 Relación Beneficio Costo: La relación de beneficio costo, indica si los beneficios son mayores a los sacrificios, el resultado es 1.61 en consecuencia, el proyecto generará y consigo un beneficio social.

9.16 PUNTO DE EQUILIBRIO

Bombones

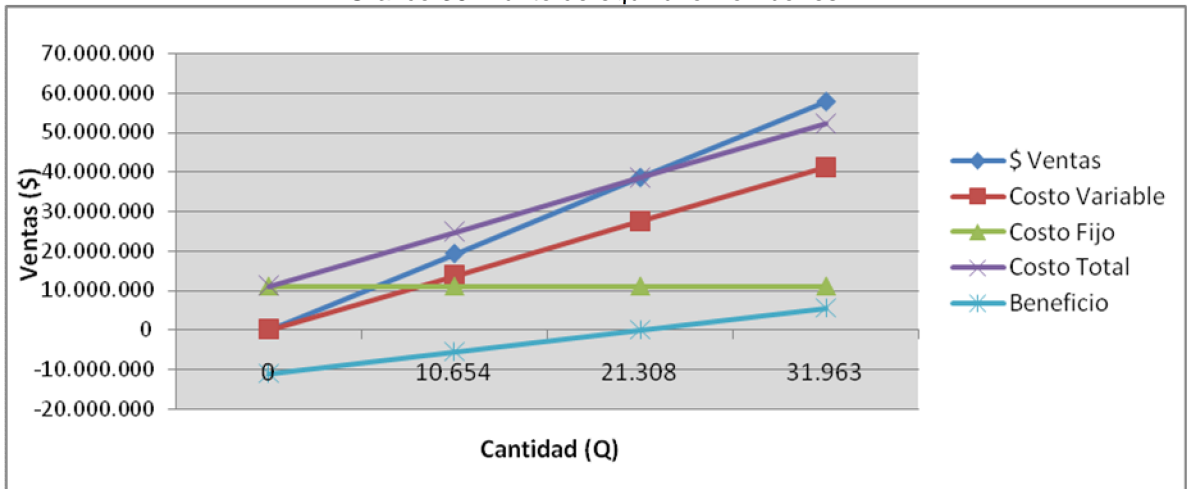
Cuadro 82. Datos iniciales PE

Precio Venta	3.067
Coste Unitario	1.514
Gastos Fijos Mes	14.745.440
Pto. Equilibrio Unidades	9.495
Pto. Equilibrio Pesos	29.120.582

Cuadro 83. Datos para el gráfico

Q Ventas	0	4.747	9.495	14.242
\$ Ventas	0	14.560.291	29.120.582	43.680.874
Costo Variable	0	7.187.571	14.375.142	21.562.714
Costo Fijo	14.745.440	14.745.440	14.745.440	14.745.440
Costo Total	14.745.440	21.933.011	29.120.582	36.308.154

Grafico 36. Punto de equilibrio Bombones



Mentas

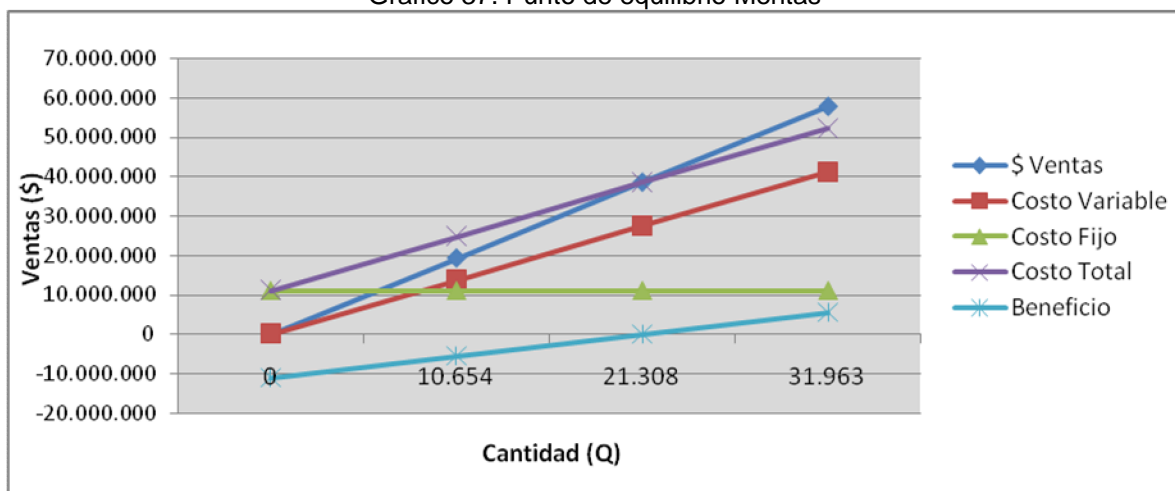
Cuadro 84. Datos iniciales PE

Precio Venta	2.020
Coste Unitario	1.220
Gastos Fijos Mes	11.059.080
Pto. Equilibrio Unidades	13.824
Pto. Equilibrio Pesos	27.924.177

Cuadro 85. Datos para el gráfico

Q Ventas	0	6.912	13.824	20.736
\$ Ventas	0	13.962.089	27.924.177	41.886.266
Costo Variable	0	8.432.549	16.865.097	25.297.646
Costo Fijo	11.059.080	11.059.080	11.059.080	11.059.080
Costo Total	11.059.080	19.491.629	27.924.177	36.356.726

Grafico 37. Punto de equilibrio Mentas



Confite miel

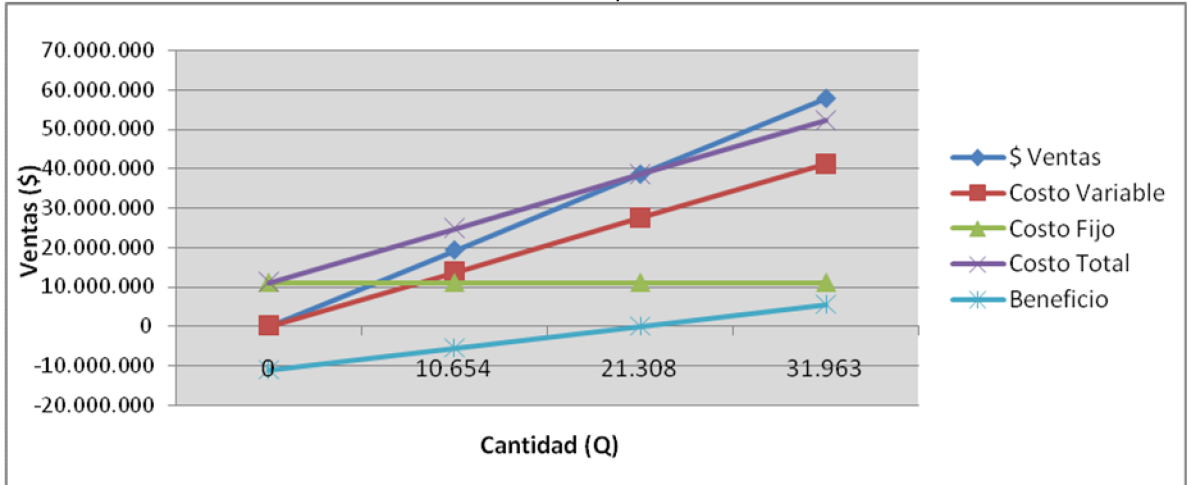
Cuadro 86. Datos iniciales PE

Precio Venta	1.805
Coste Unitario	1.286
Gastos Fijos Mes	11.059.080
Pto. Equilibrio Unidades	21.308
Pto. Equilibrio Pesos	38.461.733

Cuadro 87. Datos para el gráfico

Q Ventas	0	10.654	21.308	31.963
\$ Ventas	0	19.230.866	38.461.733	57.692.599
Costo Variable	0	13.701.326	27.402.653	41.103.979
Costo Fijo	11.059.080	11.059.080	11.059.080	11.059.080
Costo Total	11.059.080	24.760.406	38.461.733	52.163.059

Grafico 38. Punto de equilibrio Confite Miel



10. EVALUACIÓN DE IMPACTO

El compromiso de crear valor real en el mundo, guiado por el consumismo la desmoralización, impulsa a Producol, no solo a enfocarse a la creación de valor económico, sino también, a llevar a la comunidad un sentido ético y social que se refleje en la responsabilidad del impacto social, ambiental y económico a nivel regional, que son posibles con el desarrollo de las actividades propias de la empresa enmarcadas en políticas y prácticas comerciales con altas normas de administración empresarial, transparencia y ética.

10.1 IMPACTO SOCIAL

La generación de 4 empleos directos y uno indirecto a nivel de asesoría, mide el beneficio social de creación de empleo, con lo cual a su vez ayuda a la creación de oportunidades, para sus familias y amplia la cadena productiva aportando con un granito de arena a la disminución en la tasa de desempleo.

A nivel interno el desarrollo social, se ve reflejado en el equilibrio y las condiciones laborales apropiadas, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, que en la actualidad no se aplica en muchas empresas de carácter regional, estas se mueven principalmente por la generación de riqueza para sus empresarios; la combinación dinámica de personas e ideas, hace también enriquecer las actitudes del servicio hacia las comunidades donde operamos, transmitiendo los valores para culturizar a la gente sobre la importancia de los valores y el respeto.

A nivel competitivo, la Ética y responsabilidad hacia clientes, comerciales, refleja el compromiso social, ofreciendo una buen producto a un nivel de precios aceptable, y con una competencia justa sin caer en la tentación de competencia desleal.

10.2 IMPACTO AMBIENTAL

La planificación ambiental de la actividad involucra las medidas que se deben considerar y llevar a cabo como parte integral y fundamental de las decisiones que se tomen dentro de la planta procesadora; de esta forma con la planeación ambiental se busca minimizar los efectos negativos de la actividad en el entorno, al tiempo que pretende maximizar los beneficios obtenidos.

Por lo tanto se debe incluir planificación ambiental adecuada a los diferentes aspectos de la producción, que reduzcan a una menor afectación de los recursos naturales y a las comunidades.

A continuación se especifican las operaciones que generan impactos ambientales:

Aspecto medioambiental	Características principales	Operaciones
Consumo de agua	Agua potable	Lavado Enfriado Elaboración caramelo Esterilización Lavado de envase
Consumo de combustibles	Gas propano	Escaldado Elaboración caramelo Esterilización Compresión
Consumo de energía	Eléctrica	Pesaje Concentración Lavado Envasado Arranque maquinaria
Consumo combustible	ACPM	Combustión motor troquel
Aguas residuales	Elevada carga	Lavado Escaldado Elaboración jarabe Envasado Enfriado Esterilización Lavado envases

10.2.1 Aire: Los contaminantes del aire pueden tener un efecto sobre la salud y el bienestar de los seres humanos.

- Uso de combustibles alternativos.
- La utilización mayoritaria de motores eléctricos en vez de sistemas de gas o sistemas duales de combustible.

10.2.2 Agua: En el tema de agua los esfuerzos se concentraran en evitar las pérdidas y sus desperdicios mediante la revisión de las instalaciones hidrosanitarias y el consumo racional del recurso.

- Revisar que estén totalmente cerradas las llaves de grifos y que no queden abiertas innecesariamente.
- Organizar el trabajo de modo sistemático para que se disminuyan las pérdidas.
- Reportar al personal de mantenimiento correspondiente, cualquier fuga o falla en los inodoros, grifos, bebederos, y demás.
- Ajustar el sistema de enfriamiento en horarios con baja y baja temperatura ambiente para evitar evaporación en el día.

Y otros mecanismos de conservación, que garanticen la disminución del impacto en:

- Prevención en la alteración en la salud de las personas que manipulan o están en contacto directo con los residuos líquidos, combustibles, aceites y sustancias químicas.
- Aporte de residuos líquidos al sistema de alcantarillado y a cuerpos de agua.
- Contaminación de suelos.
- Alteración del paisaje.
- Generación de olores.
- Inconformidades de la comunidad.

- Accidentes del personal de la obra y de la comunidad en general por causa de explosiones o
- Incendios

Energía:

- Actividades tendientes a un uso racional de la energía eléctrica,
- Ahorrar en el uso de recursos adquiriendo productos y dispositivos ahorradores.
- Reducir el flujo de energía eléctrica, mediante una cultura de la utilización de luces y equipos necesarios durante el día.
- Desconectar el computador cuando se salga de la oficina.
- Utilizar impresoras que dispongan de sistemas de ahorro de energía (Powersave o similar), mediante los cuales el consumo se reduce a un mínimo en los tiempos de inactividad o de espera de impresión.

10.2.4 Combustible: El abastecimiento de combustibles o de aceite debe realizarse siguiendo las siguientes pautas:

- Se debe contar con extintores suficientes para manejar cualquier emergencia
- También se debe contar con kits para el manejo de derrames mayores de combustibles y aceites.
- Se debe revisar no se presenten fugas,
- En caso de presentarse fugas debe evitarse a toda costa que los vertimientos generados caigan al sistema de alcantarillado o a cualquier cuerpo de agua usando los kits para el manejo de derrames.

10.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

La puesta en marcha del proyecto productivo Producol, encaja en uno de los principales ejes de desarrollo contenidos en el plan nacional, donde busca *“Impulsar un país de propietarios, buscando que la inversión pública conduzca a la generación de empleo productivo”*, es decir, que su objetivo base, es el impulso hacia el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo, que cubra la base económica regional y local con la generación de ingresos estables beneficiando a población vulnerable, donde a través de la generación de 4

empleos directos, 1 indirecto, estabilidad laboral con contratos legales, y contratación a madres cabeza de familia, se cubre en su totalidad la finalidad de este objetivo.

La promoción del uso de recursos naturales, y el desarrollo de productos con potencial de inserción en los mercados internos e internacionales, es otro de los ejes, donde particularmente el mercado objetivo cuenta con las bases sólidas para esta incursión, ya que éste, crece aceleradamente y la demanda de los productos se encuentra en la curva de crecimiento.

Este proyecto articula además, las fases de producción, comercialización y agroindustria, pero indispensablemente con apoyo a través de la financiación, con un esquema de largo plazo donde la empresa cumpla a plenitud las etapas de maduración y repagar los créditos en las etapas de producción, de manera que el proyecto es autosostenible como lo requiere el marco del plan de desarrollo.

10.4 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO

El proyecto se enmarca en el plan de desarrollo regional dentro de las siguientes estrategias:

- Promoción de prácticas productivas ambientalmente sostenibles e impulso a proyectos productivos,
- Apoyo a encadenamientos socioproductivos que fortalezcan el sistema organizativo y socioempresarial de los pequeño y medianos productores,
- Apoyo a la actividad comercial y de servicios, búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional e internacional y mejoramiento de los procesos de comercialización.
- Impulso al emprendimiento, a la generación de empresa y a la asociatividad empresarial, Incentivos especiales para proyectos productivos que beneficien directamente a jóvenes y mujeres jefes de hogar

11. CONCLUSIONES

Se ve un comportamiento positivo el mercado de confitería debido a que el mercado objetivo son los niños y muchos padres no escatiman gastos para complacer a sus hijos.

La mayoría de la oferta de confitería es azucarada y es muy raro ver variedades libres de azúcar a pesar del creciente interés en productos saludables, que convierte al proyecto en una oportunidad grande de negocio.

La industria alimentaria aumenta la demanda por productos con valor agregado que contribuyan a la salud como chicles que ayuden a blanquear los dientes o que estén fortificados con minerales, sin azúcar. Etc.

La confitería tradicional en base al azúcar tiende a ser obsoleta, los consumidores buscan alternativas que no sólo refresquen, diviertan, sino con valor agregado.

La tendencia de preocupación por la salud se mantiene a pesar de la crisis económica. Los jóvenes que consumen chicles lo ven como parte de su imagen y están abiertos a novedades y listos para probar nuevos productos.

Los productores nacionales, en respuesta a la demanda, introdujeron sabores más sofisticados como mezcla de frutas tropicales, mango y fresa con lima, además del chicle funcional sin azúcar y con beneficios.

Es necesario considerar los costos de entrada, gastos de mercadeo, costos de publicidad, apoyo logístico, entre otros.

Los productos que se comercializan son vendidos a clientes minoristas y detallistas.

La existencia de inventario de productos localmente facilita las entregas inmediatas y un buen control de inventario disminuye los costos de almacenaje.

Considerando las fortalezas de la empresa, el contexto económico actual y las oportunidades que brinda el mercado, como también las amenazas; es importante que la empresa aproveche el momento y ejecute las estrategias necesarias para penetrar el mercado

La creciente epidemia de obesidad, que con muy pocas excepciones es prácticamente mundial, genera constantes recomendaciones para disminuir el aporte calórico y particularmente el consumo azúcar, aporta al consumo de productos dietéticos por prevención.

Las propiedades organolépticas de un producto alimenticio, determinan en gran medida el grado de aceptación que el consumidor final manifiesta hacia él. De hecho, más que el precio o el empaque, se suele recomendar un alimento por su buen sabor, apariencia o aroma, condiciones que cumple eficientemente los productos de la empresa.

La técnica utilizada de micro encapsulación, permite la percepción ácida y dulce de los productos por más tiempo, brindándole al consumidor una sensación agradable y duradera sin disminuir otros factores, como el valor nutricional, la inocuidad y, obviamente, el precio.

La evaluación financiera del proyecto muestra viabilidad en la inversión con un VPN de 29.350.000, una TIR de 36.30 y un beneficio costos de 1.61

12. BIBLIOGRAFÍA

Boletín informativo Económico Departamento de Nariño 2008. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Una apuesta por la biotecnología alimentaria. Agrupación para el Fomento de la Biotecnología Alimentaria AFBIA. España 2009.

Plan de Desarrollo 2008-2011. Adelante Nariño. Nariño Biodiverso.

QUIJANO GUERRERO, Alberto. Hitos históricos del departamento de Nariño. En Nariño: su historia, sus luchas, sueños y paisajes, julio 16 de 1985.

Proyectos Prioritarios para Nariño. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá 4 de mayo de 2004

QUINTERO Alejandro. Revista Alimentos. Axioma Comunicaciones Group. Estudio Mercado Ferrero Rocher. 2008

El Mercado de la Confitería en cifras. Instituto Español de Comercio Exterior. España 2008

CHIAVENNATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Manejo de proyectos de innovación y gestión tecnológica.

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de mercadotecnia. México. Edit. Prentice Hall. 1991.

CIFUENTES Álvaro y Rosa María. Planeación Comercial. UNAD. 1999.

MEJIA Castro Benildo. Economía de la Empresa. UNAD. 1998.

COSS Bu Raúl. Análisis y Evaluación de proyectos de inversión. Edit. Limusa. México. 1994.

Ley 1014 de 2006

Gaceta de Trámites y licencias Vigencia 2009. Cámara de Comercio de Pasto.

Estatuto Tributario Municipal de Pasto. Decreto 0223 del 23 de Febrero de 2009. Secretaría de Hacienda.

Ley 590 de 2000.

Ley 1258 de 2008

Ley 222 de 1995

Código de comercio de Colombia

Decreto 4444/2005. Ministerio de Protección social.

Decreto 3075 de 1997. Ministerio de Salud Colombia.

PÉREZ RODRÍGUEZ. Gastón y otros. Metodología de la investigación educacional

PÉREZ TAMAYO Ruy, Existe el método científico historias y realidad

KINNEAR Thomas, TAYLOR James. Investigación de Mercados. Un Enfoque aplicado. Tercera Edición. Edit McGrawHill.

13.NETGRAFIA

<http://www.empresaexterior.com>. Informe ferias y congresos/dulces y confitería

<http://www.worldbank.org/wbi/evalunit.htm>. Unidad de Evaluación del Instituto del Banco Mundial. Estados Unidos. 2008.

<http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci>. MSc. Blanca Esther Libera Bonilla1. Impacto social y ambiental

www.dian.gov.co. Obligaciones del contribuyente. Personas Jurídicas.

www.revistaalimentos.com.co/.../dulces-mercado-en-crecimiento.htm. Edición No. 5.

www.dane.gov.co. Proyecciones de población municipal por sexo y edades simples 0 a 26 años. 2010

www.dane.gov.co. Informe de Competitividad Industrial por departamentos 2008. Departamento Administrativo Nacional de Estadística