

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA**

CLAUDIA ELENA CHINGUAL GARCIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

CLAUDIA ELENA CHINGUAL GARCIA

Asesor: Stella Zarama

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Asesor de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a mi familia por el apoyo que me ha brindado a lo largo de la carrera y de la realización de este proyecto de grado, además deseo agradecer de una manera muy especial a la profesora ESTELLA ZARAMA quien me apoyo y me ayudo a través de la tutoría asignada por el Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño, de igual manera quiero agradecer a las personas de una u otra manera estuvieron inmersas y fueron mi guía para la elaboración del presente trabajo de grado.

CLAUDIA ELENA CHINGUAL GARCIA

DEDICATORIA

La memoria técnica de este proyecto la dedico a Dios por ser mi guía espiritual en todo el tiempo que ha caminado junto a mi protegiéndome, enseñándome, escuchándome, A ti Dios por ser mi fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida.

A ti papá por haber estado a mi lado siempre acompañándome día a día, fortaleciéndome con cada una de tus palabras, de tus enseñanzas, de tus silencios, de tus alegrías. Quiero dedicarte este esfuerzo para que sientas q estoy orgulloso de haber sido educado por un ser tan maravilloso como tú.

A ti Mamá, el ser más hermoso de la existencia, con tu amor incondicional de madre has sabido cómo enseñarme los caminos que conducen a crecer cada día más como ser humano, profesional, persona, hija, hermana, y madre. Gracias por estar ahí con un abrazo de amor, con una palabra de apoyo, un gesto cálido.

A mis hijas Isabella y Valentina por ser mi inspiración en todo momento y ser el motor fundamental de mi vida, a mis hermanos y a mi tía por todo su apoyo incondicional en cada etapa de mi carrera

Gracias y que Dios los bendiga por todo su amor, cariño y apoyo.

CLAUDIA ELENA CHINGUAL GARCIA

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una *Empresa Agroindustrial Dedicada a la Producción, Transformación y Comercialización de Productos Derivados de la Cebada (Hordeum Vulgare)*, esta empresa estará ubicada en el sector los chilcos de la ciudad de Ipiales, y su mercado potencial se centrara en las familias situadas en el municipio de Ipiales.

El surgimiento de esta idea de negocio se fundamenta, en la problemática que presentan los cultivadores de cebada (*Hordeum Vulgare*) en las zonas de Ipiales ya que durante las épocas de cosecha se ven afectados en los niveles de venta de la producción; esto debido a que aún no se le ha dado un valor agregado a la cebada en grano y su demanda se ve afectada; por lo tanto se pretende ofrecer una alternativa de alimentación para las familias que son las bebidas instantáneas a base de cebada tostada y de esa forma darle un valor agregado al nutritivo grano de cebada que permita mantener los niveles aceptables de rentabilidad y las buenas condiciones de vida para los campesinos de nuestra región.

Para el desarrollo de este proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: diagnóstico de la zona de influencia del proyecto, estudio operativo, estudio administrativo, estudio financiero, estudio de mercado y plan de acción; todos estos permitieron establecer los requisitos (legales y administrativos) y características (infraestructura, maquinaria y equipo de trabajo) que la empresa debe tener en cuenta para su correcto funcionamiento, tanto a nivel operacional como financiero.

Como población para el inicio y determinación de los productos derivados de la cebada se tomó a la población de Ipiales entre 18 y 79 años, a los cuales se les presento una encuesta que pretendía evaluar su grado aceptación del producto, entre los resultados obtenidos cabe resaltar que más del 80% de la población encuestada, está dispuesta a adquirir los bebidas instantáneas a base de cebada tostada y entre un 70% a adquirirlos de forma permanente como productos básico de la canasta familiar obteniendo una demanda potencial significativa de forma mensual, en cuanto a la inversión se la estimo en \$ 426.000.000, valor para la fase inicial del proyecto, que se encuentra distribuido en dos grandes grupos, inversiones en maquinarias, y en construcciones, el producto ofrecido por la empresa tendrá una presentación en caja tipo tetra pack con un peso de 500 gramos para la comodidad del consumidor final.

ABSTRACT

This work has as main objective the development of a business plan for the assembly *agro industrial enterprises of producer, transform and marketer of products derivatives of the barley (Hordeum Vulgare)*, which was located in the Chilcos zone Ipiales city and potential market focus among in the families of the municipality of Ipiales.

The emergence of this idea is based on the problems posed by the framers of barley (*Hordeum Vulgare*) in the zones of the Ipiales, during which harvest affected the levels production and sales, that due that even I don't aggregate value the grain barley and his demand is affected, so we try to offer an alternative diet that the families that are the beverages instant of toasted of barley established aggregate value for the nutritious grain of barley to permit maintain high levels acceptable the profitability and conditional good of live for farmers our region.

For the development of this work were taken into account the following aspects: diagnose of the influence zone of project, operative study, management study and financial study, market research and action planning, all these possible all the requirements (legal and administrative) y characteristics (infrastructure, machinery work equipment) that the company should be considered for proper operation, both operationally and financially.

Target population for determining the demand for products derivatives of the barley (*Hordeum Vulgare*), was taken to population of Ipiales city between 18 and 79 old years, to whom I present a survey that aimed to assess the degree of product acceptance, among the results, it is noteworthy 80% of the surveyed populations is willing to take the hay permanently and to acquire the beverages instant of toasted of barley and 70% acquire permanently like basic products basket of families, getting a potential demand monthly, the initial investment estimated in \$ \$ 426.000.000; value for stage initial of project is distributed in two groups investment in machinery, working capital human talent, the offer product for enterprise had an presentation in tetrapack box with weighing 500 grams for comfort final costumer.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
1.TÍTULO	16
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Formulación del problema	19
1.1.2 Sistematización del Problema	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICOS.....	20
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	23
1.4.1 MARCO TEÓRICO	23
1.4.2 MARCOCONTEXTUAL.....	28
1.4.3 MARCO CONCEPTUAL	35
1.4.4 MARCO LEGAL.....	38
1.5 COBERTURA DEL ESTUDIO	42
1.5.1 TEMPORAL.....	42
1.5.2 ESPACIAL	42
1.5.3 VARIABLES DE ESTUDIO	42
1.5.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	42
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
1.6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	43
1.6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.....	43
1.6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
1.6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	45
1.7 ESTRUCTURA DEL INFORME FINALPLAN DE NEGOCIOS	46
CAPITULO II. PERFIL DE LA ZONA DE INFLUENCIA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.....	47
2.1 Generalidades.....	47

2.2 Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal del municipio de Ipiales (PESTEL)	49
2.2.1. Entorno Político	49
2.2.2. Entorno Económico.	50
2.2.3 Entorno Social.	52
2.2.4 Entorno Tecnológico	53
2.2.5 Entorno Ecológico	54
2.2.6 Entorno Legal.....	55
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	56
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	58
2.5 D.O.F.A municipio de Ipiales	59
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.....	
3.1DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	61
3.1.1Estudio de Mercado	61
3.1.1 Estructura del mercado	61
3.2.INVESTIGACION DE MERCADO	62
3.2.1 ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....	68
3.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA CREACION DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS A BASE DE CEBADA.....	80
3.3.1. Definición del producto o servicio	80
3.3.2 Prototipo del producto.	80
3.3.3. Estrategias de mercado.	82
3.3.4. Estrategias de Distribución.....	82
3.3.5. Estrategias de Precios	82
3.3.6 Estrategias de Promoción.....	83
3.3.7 Estrategias de Comunicación.....	84
3.3.8.Estrategias Servicio	85

3.3.9 Estrategias de Distribución	86
3.3.10 Estrategias de Promoción.	87
3.3.12 Estrategias de Aprovisionamiento.....	88
3.3.11.Presupuestos de la mezcla de mercadeo.....	88
3.3.12 Proyecciones de las ventas:.....	89
CAPITULO IV. ESTUDIO TECNICO Y ADMINISTRATIVO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.....	
4.1 concepto de cebada.....	91
4.1.1 propiedades de la cebada.....	91
4.2. Definición de procesos y operaciones de la cebada	92
4.3. Localización del proyecto.....	96
4.3.2 Microlocalización del proyecto.	97
4.4. Descripción de la maquinaria involucrada en el proceso productivo	98
4.5. Análisis administrativo de la empresa agroindustrial de productos derivados de la cebada.	99
4.5.1 funciones y responsabilidades del equipo administrativo.....	101
4.5.2 Manual de funciones.....	101
capitulo VI. Análisis financiero de la empresa agroindustrial de productos derivados de la cebada.	
6.1 Análisis de costos.....	104
6.2 Análisis de los costos unitarios materia prima, mano de obra y gastos operacionales	105
6.3 Activos fijos de la empresa Agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la cebada.	106
6.4 Bases del Proyecto.	107
6.5 Balance general del proyecto	109
6.6 Estado de Resultados.....	111
6.7 Flujo de Caja	113
6.8 Evaluación financiera.....	116

6.10 Salidas del Proyecto	120
VI. PLAN OPERATIVO.....	122
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA.....	128
LINKGRAFIA.....	129
ANEXOS.....	130
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.	131
ANEXO B. POBLACIÓN DE IPIALES	133
ANEXO D. SECTORES MUNICIPIO DE IPIALES	135

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Datos generales Municipio de Ipiales.....	47
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores externos Municipio de Ipiales.....	57
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores internos Municipio de Ipiales.....	58
Cuadro 4. Matriz D.O.F.A.....	59
Cuadro 5. Conoce o ha escuchado acerca de productos a base de cebada.....	68
Cuadro 6. Ha probado la cebada.....	69
Cuadro 7. Presentaciones en que ha consumido la cebada.....	70
Cuadro 8. Marcas en que ha consumido la cebada.....	71
Cuadro 9. Razones por las cuales consume cebada.....	72
Cuadro 10. Le gustaría consumir productos a base de cebada.....	73
Cuadro 11. Le gustaría consumir bebidas instantáneas a base de cebada.....	74
Cuadro 12. Marcas que más se consume en bebidas instantáneas.....	75
Cuadro 13. Lugares donde le gustaría adquirir los productos a base de cebada.....	76
Cuadro 14. Sugerencias o comentarios de los productos a base de cebada.....	77
Cuadro 15. Resumen de la Investigación entre los clientes potenciales.....	78
Cuadro 16. Presupuestos de la mezcla de mercadeo.....	89
Cuadro 17. Variables macroeconómicas para la proyección de ventas.....	89
Cuadro 18. Proyecciones de ventas en cantidades.....	90
Cuadro 19. Proyecciones de Precios.....	90
Cuadro 20. Presupuesto de ventas.....	90
Cuadro 21. Descripción de maquinaria.....	98
Cuadro 22. Costos Unitarios de materia prima y mano de Obra.....	105
Cuadro 23. Activos fijos.....	107
Cuadro 24. Bases del proyecto.....	107
Cuadro 25. Balance del proyecto.....	109
Cuadro 26. Estado de resultados.....	111
Cuadro 27. Flujo de caja.....	113
Cuadro 28. Calculo de valor presente neto de la inversión (VPN).....	117
Cuadro 29. Calculo de la tasa interna de retorno del proyecto.....	118
Cuadro 30. Criterios de decisión del proyecto.....	119
Cuadro 31. Salidas del proyecto.....	120
Cuadro 32. Plan Operativo.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Ipiales en el Departamento de Nariño.	29
Figura 2. Panorámica de la cabecera municipal de Ipiales.	29
Figura 3. Conoce o ha escuchado acerca de productos a base de cebada.....	68
Figura 4. Ha probado la cebada	69
Figura 5. Presentaciones en que ha consumido la cebada.	70
Figura 6. Marcas en que ha consumido la cebada.....	71
Figura 7. Razones por las cuales consume cebada.....	72
Figura 8. Consumo de productos a base de cebada	73
Figura 9. Consumo de bebidas instantáneas a base de cebada	74
Figura 10. Marcas que más se consume en bebidas instantáneas.....	75
Figura 11. Lugares elegidos para adquirir los productos a base de cebada.....	76
Figura 12. Sugerencias o comentarios de los productos a base de cebada.....	77
Figura 13. Esquema canal de distribución.....	86
Figura 14. Planta de cebada.	91
Figura 15. Bodega de almacenamiento.....	92
Figura 16 limpieza física	93
Figura 17. Lavado de cebada.....	93
Figura 18. Ecurrido de cebada.....	94
Figura 19. Tueste de cebada	94
Figura 20. Molido de la cebada.....	95
Figura 21 Presentación de la cebada	95
Figura 22. Croquis de ubicación de la planta de producción.	97
Figura 23. Croquis de ubicación de la planta de producción.	100

INTRODUCCIÓN

La empresa Produalimentos S.A.S busca agroindustrializar la cebada y presentar al mercado regional un producto novedoso y altamente nutritivo para el consumo familiar: bebidas instantáneas a base de cebada tostada, productos para que de manera nutritiva y fácil se pueda consumir, cebada afín con las tendencias del mercado que es de encontrar productos libres de cafeína y preservantes, los cuales son nocivos para la salud, por esta razón se desarrolla esta propuesta aprovechando las potencialidades agrícolas en cebada que cuenta el municipio de Ipiales y la Ex provincia de Obando, por tanto se busca crear una Empresa Nariñense, que desde la aplicación del valor agregado a productos regionales y autóctonos como es la cebada que lleva a las familias: nutrición, bienestar, y calidad en cada producto, generando así opciones que colaboren a esquemas nutricionales más estables para nuestra región, aportando de esa manera más desarrollo y progreso a la misma.

Por otro lado, el proyecto impacta de manera positiva en diferentes puntos regionales, a nivel social se generan estrategias que incluyen a los pequeños minifundistas y familias campesinas cercanas a la ciudad de Ipiales Nariño, como proveedores de la empresa bajo principios de comercio justo y relaciones comerciales mutuamente beneficiosas, a nivel Ecológico-Ambiental se impulsa la defensa de cultivos autóctonos de nuestra región, preservando la biodiversidad de los Andes, esto ligado a la defensa cultural que se genera en torno a la Cebada. A nivel económico el proyecto impulsa la creciente Agroindustria la cual genera posibilidades de empleo y fluctuación de capital entre los diferentes actores que participan del proyecto, además se fortalece el desarrollo desde el compromiso real de crear empresa en la región, con el gran objetivo de proyectarse a nivel nacional e internacional.

Finalmente, para el adecuado desarrollo del plan de negocios de la creación de una Empresa Agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos de cebada se sugiere la estructura en tres capítulos los cuales se dividirán en la siguiente manera:

Capítulo I. Diagnóstico del entorno para la creación de Empresa.

En este capítulo se realizará el análisis y el diagnóstico de la situación actual para la creación de la empresa, para ello se hará uso de herramientas estratégicas como la matriz MEFE y MEFI, Matriz DOFA y de más herramientas de mercadeo

para determinar el entorno de negocios en que se involucrara la empresa agroindustrial.

Capítulo II. Análisis o investigación del mercado objetivo para los productos derivados de la cebada. En este capítulo se estimará el escenario futuro del mercado de los productos derivados de la cebada, además dentro de este capítulo se podrá conocer cuál es la percepción de los mismos, para llevar a cabo esta fase se aplicarán encuestas para medir las principales opiniones, expectativas y tendencias de los clientes actuales y potenciales de estos productos.

Capítulo III. Análisis de la viabilidad técnica y administrativa del plan de negocios. En este capítulo se realizará: el proceso productivo de las bebidas instantáneas a base de cebada, se estimará la maquinaria y el equipo necesario para la planta de producción y se efectuará la estructura orgánica de la empresa, con el personal y la mano de obra requerida para el funcionamiento de la empresa.

Capítulo IV. Análisis de la viabilidad económica y financiera del plan de negocios. En esta etapa se determinará la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, para ello se determinará la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN), para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de productos derivados de la cebada.

1. TÍTULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realidad que el mundo experimenta respecto a la problemática alimentaria y nutricional a nivel general es muy dramática actualmente, por una parte se encuentran grandes problemas respecto a la seguridad alimentaria de los pueblos, habitualmente los pueblos subdesarrollados son quienes se encuentran en las condiciones más calamitosas respecto a su capacidad para acceder a una alimentación digna para sus integrantes. Las condiciones en los que estos pueblos (nuestros pueblos) se desenvuelven son impresionantes: altos niveles de desnutrición, bajos ingresos per cápita, terrenos deforestados y no aptos en gran medida para la agricultura, al igual que pequeñas propiedades llamadas minifundios, los cuales deben tener tanto su propiedad para vivir como su propiedad para cultivar lo que les sea posible como actividad económica básica.

Por otra parte, un gran problema latente se encuentra en la baja calidad de los alimentos procesados, que se encuentran en el mercado, muchos de los productos que todavía se adquieren y se consumen de los grandes monopolios alimenticios multinacionales son productos que se encuentran compuestos por grandes cantidades de conservantes, colorantes y demás elementos que a la larga se convierten en factores que perjudican la calidad de vida y salud de los consumidores, analizando este tipo de productos desde la base de su producción primaria, encontramos cultivos totalmente químicos, donde el avance científico no fue más que una falsa ilusión de progreso, puesto que al momento de utilizar productos químicos para los cultivos y obtener grandes y mejores productos agrícolas, también se está gestando grandes y mayores problemas para la salud global.

No obstante, los grandes grupos sociales teniendo en cuenta estas problemáticas, han empezado a plantearse procesos de desarrollo que sean prácticos para cada una de las regiones, creando nuevos modelos de desarrollo acordes con las verdaderas realidades de los pueblos y no solo adaptaciones de modelos deteriorados que no han dado resultado en ningún contexto. Este tipo de modelos

de desarrollo moderno explican la necesidad de explotar de manera sostenible y sustentable los recursos y potenciales que tienen los pueblos de manera autóctona y autónoma, de manera que el desarrollo de los mismos sea un proceso en el cual participen de manera activa todos y cada uno de los actores que conforman las sociedades, entendiendo que sus aportes son vitales en la construcción de un nuevo esquema social.

Concretando las ideas hacia en entorno más próximo a este proyecto, la región Andina de Nariño es una región que siente el flagelo del subdesarrollo, mas sin embargo tiene los recursos naturales y humanos necesarios para empezar a generar nuevos esquemas económicos que colaboren de manera precisa con las necesidades de la región.

La explotación sostenible de cultivos tradicionales y autóctonos como la cebada en el departamento de Nariño, es una de las estrategias fundamentales para la transformación del sistema económico Nariñense, porque este cultivo es propio de la región, así como la capacidad competitiva del mismo en el mercado por sus características alimenticias y nutricionales.

No obstante en el municipio de Ipiales y sus municipios vecinos aún no se han desarrollado empresas agroindustriales capaces de generar impactos tangibles en el sistema económico, ya sea del municipio como de la región, de igual manera el cultivo de la cebada aún no se ha explotado de manera óptima en el departamento y más concretamente en la región Andina de Nariño, razón por la cual la compra de este producto no es garantizada por ninguna organización empresarial. Otro aspecto que detiene el posicionamiento de la cebada en el mercado, está el hecho que existe una desigualdad frente al margen de utilidad que pueden sacar los grandes capitalistas con la producción agroindustrial de la cebada y el valor al cual se hacen acreedores los campesinos minifundistas o productores del departamento, acentuando más la problemática social de la región, por ultimo no existen propuestas reales y prácticas sobre productos elaborados a partir de la cebada que puedan tener una buena aceptación en el mercado, condición que se pretende acabar con la puesta en marcha del plan de negocios de la creación de una empresa agroindustrial productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada, producto que será potencializado en el mercado para lograr posicionamiento en los consumidores con tendencias hacia los productos altamente nutritivos y ecológicos¹.

¹[Fuente.] Observación como Método de Investigación Científica[Citado el 11 Junio del 2014]

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es el instrumento y las estrategias para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos a base de cebada en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño?

1.1.2 Sistematización del Problema

- ⊕ ¿Cuáles son los factores del entorno (medioambiente interno y externo) que se pueden tomar como referencia en el diseño del plan de negocios para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada?

- ⊕ ¿la realización de la investigación de mercados permite conocer las opiniones y percepciones de los clientes potenciales de productos derivados de la cebada con miras a diseñar un plan de negocios de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada?

- ⊕ ¿Cómo establecer la estructura técnica y administrativa del plan de negocios, para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada?

- ⊕ ¿Cómo determinar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios, para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa procesadora, transformadora y comercializadora de productos a base de cebada en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño.

1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- ⊕ Identificar los factores del entorno (medioambiente interno y externo) para que permita la adecuada formulación del plan de negocios, para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de cebada.
- ⊕ Realizar una investigación de mercados que determine las opiniones, percepciones y el grado de aceptación que puedan tener los productos elaborados a base de cebada entre los clientes potenciales con miras a diseñar un plan de negocios.
- ⊕ Establecer la estructura técnica y administrativa del plan de negocios para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada
- ⊕ Determinar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios para la creación de una empresa productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada

1.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa a ponerse en marcha, cuya factibilidad se acreditará, además de buscar la rentabilidad necesaria y conveniente, servirá de ejemplo práctico de hacer estudios concretos, en los cuales exista una experiencia concreta que no puede abandonarse, sino aprovecharse, para el bien de los emprendedores que aseguran su propio trabajo, generar fuentes de trabajo directo e indirecto y puede dar ejemplo para la economía solidaria.

En momentos en que el tema alimentario adquiere protagonismo en el mundo, se necesita que empresas creativas como la propuesta en este estudio sirvan de modelo técnico- administrativo, para fomentar el cultivo promisorio de la cebada, gestar la unión y desarrollo de toda la cadena productiva, entre cultivadores primarios, procesadores, transformadores, comercializadores, proveedores de insumos, entes gubernamentales y ONGs de honestidad, junto con la parte científica.

Los grupos indígenas y minifundistas de Nariño, podrán incorporarse como empresarios con una iniciativa más ambiciosa; dar valor agregado a su oferta, para obtener mayores retornos, pues el producto de la cebada es un cereal que está arraigado culturalmente entre los habitantes de la región andina; además se ha transformado en una opción de negocios rentable para esta zona, antiguamente triguera y cebadera que, por sus características de suelo y ubicación, tiene una pocas alternativas productivas.

La empresa a formalizarse entrará a participar de los beneficios que en Colombia se ofrecen actualmente para los Emprendedores y sobre todo de la Retención de la mano de obra de migración, generación de nuevos empleos para la juventud Ley del Primer empleo entre otros beneficios gubernamentales.

Por otro lado, la marcha del proyecto es importante porque en Colombia gran número de estudios universitarios que se hacen dentro del área biológica de los recursos vegetales, muchas veces permanecen solamente a nivel de la investigación básica, pero pocos llegan a su aplicación, otros trabajos que se hacen dentro de la economía o administración, como proyectos de factibilidad, muchas veces, sólo quedan a nivel de la teoría por falta de implementación financiera o falta de control técnico, por ello el estudio se plantea para poner en marcha una empresa concreta y real, pues para el mismo estudio de mercados se

llevan prototipos de los productos procesados en la misma planta, por los mismos operarios y con controles de calidad y administrativos.

Para una segunda etapa, posterior a los requerimientos académicos, se ampliará la producción para entrar en una cadena más fortalecida.

Contrario a las expectativas que se difunden sobre la gran importancia de las exportaciones para tener mayores precios y mayores ganancias, el plan propuesto es para beneficiar a las comunidades de la región. Solamente en una etapa de abastecimiento local se planeará lo nacional y las exportaciones.

Para conseguir salir adelante de la competitividad de precios, los productos a ofrecerse, progresivamente avanzarán hacia la certificación de productos orgánicos o ecológicos, aplicando las normas que pondrán en marcha la Comunidad Andina de Naciones CAN, posiblemente a partir del 2014.

Finalmente, La cebada se ha transformado en un cereal altamente apetecido por los consumidores de los países desarrollados que valoran y demandan sus múltiples atributos nutricionales. De acuerdo a estudios internacionales, la hojuela de la cebada contiene entre 11% y 20% de proteínas de alta calidad, niveles que lo ubican por encima de los cereales normales y lo hacen comparable a la leche como fuente proteica.

Además la cebada es un sustituto natural del arroz, lo que abre oportunidades únicas de “desarrollo y crecimiento”, de acuerdo con las teorías de los biólogos, los lugares de origen de las especies vegetales, tienen mayores materiales de biodiversidad que sirven para propagar sus recursos y servir de fuentes de mejoramientos genéticos.

Por ello en Nariño se han estudiado más de 30 entradas principales de cultivares autóctonos y algunos de ellos, han servido para selecciones que se propagan en Bolivia, Perú, países europeos y asiáticos.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 MARCO TEÓRICO

El trabajo de grado que se presenta tiene como uno de los objetivos principales realizar un plan de negocios para la creación de una empresa agroindustrial productora, transformadora y comercializadora de productos derivados de la cebada, por lo cual es de suma importancia partir de definiciones inherentes al tema de investigación que ayude y guíe en el desarrollo óptimo del mismo.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. En el proceso de realización de este documento se interpretará el entorno de la actividad empresarial y se evaluarán los resultados que se obtendrán al accionar sobre esta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha².

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. Los componentes básicos incluyen un estado de cuentas actual y pro forma (modelo), una declaración de ingresos y un análisis de flujo de efectivo. El plan de negocios lo ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. Un buen plan de negocios es un elemento crucial de cualquier solicitud de préstamo, porque proporciona información organizada y específica de su compañía y de cómo pagará el dinero que le prestaron. Además, informa al personal de venta, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas.³

El plan de negocios ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio⁴.

² ACOSTA, J.P. "Como armar un plan de negocios." [Citado el 16 Junio del 2014]

³[En línea] www.sba.gov.co[Citado el 16 Junio del 2014]

⁴NAPOLÉS, M. y Torres, R. "Principales conceptos del plan de negocios" [Citado el 16 Junio del 2014]

Para la elaboración de un plan de negocios se deben cumplir con sus distintas fases o estudios los cuales son:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional y legal
- Estudio financiero
- Estudio del plan operativo
- Impacto

Entre otros de los conceptos importantes de esta investigación se encuentran planificación en marketing, plan de mercadeo, planeación estratégica, investigación de mercados, análisis situacional, gerencia de ventas que son conceptos de suma importancia y los cuales se deben tener en cuenta para la realización de este trabajo de grado.

La planificación en marketing: adquiere una especial relevancia, sobre todo, si forma parte de un mix de comunicación, es en pocas palabras, la coordinación de las diversas etapas de concepción y producción de los elementos publicitarios hasta su distribución y la valoración de los resultados, exige, por tanto una selección previa de “targets” de medios y de la frecuencia con la que se abordara al receptor potencial. La planificación de estas etapas significa asignar tiempos y recursos a menudo de forma coordinada con otras acciones paralelas (publicidad general, promociones etc.) la utilización de listas de control facilita seguimiento de la planificación⁵.

Plan de mercadeo: un plan de mercadeo es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado, puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de productos, también puede hacerse para toda la actividad de una empresa, su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar pudiendo ser desde un mes hasta cinco años por lo general son a largo plazo, el plan de mercadeo está integrado por los siguientes componentes: descripción de la situación actual del producto, resumen del análisis

⁵[Fuente] Diccionario de Comercio Exterior-Fondo Cultural S.A [Citado el 17 Junio del 2014]

de la situación, estudio de mercado, estrategias de mercadeo, implementación del plan operativo y análisis financiero⁶.

Planeación estratégica: “es aquella parte de la planificación económica de la empresa que se caracteriza por tener un horizonte temporal a más largo plazo y no partir de unos objetivos preestablecidos, sino que esos objetivos se elaboran durante el transcurso del propio proceso planificador”⁷. De acuerdo con los anteriores conceptos sobre planeación estratégica y plan de mercadeo nos plantea que toda empresa u organización antes de incursionar en el mercado debe tener claridad sobre sus debilidades y fortalezas, es decir, que la empresa debe de iniciar por fortalecer su estructura organizacional de esta manera evaluar su competitividad, de ser necesario realizar la respectiva retroalimentación para iniciar dicho proceso.

Investigación de mercados: el objetivo de todo estudio de mercados debe estar directamente relacionada con los objetivos de mercadeo, como en todos los demás segmentos del plan de mercadeo, las actividades investigativas solo se justifican en la medida en que constituyen a que la empresa, cumpla con sus objetivos globales, cuando se considera el estudio de mercados, desde este punto de vista, toda investigación mal orientada quedara eliminada, el estudio de mercado es un elemento transcendental del plan de mercadeo por que proporciona información de toda empresa que necesita tener para tomar las mejores decisiones, toda empresa debería conocer las respuestas a estos cinco interrogantes: ¿Cuál es el grupo objetivo?, ¿Qué desean los clientes?, ¿Qué les ofrece la competencia?, ¿Qué puede ofrecerles la empresa?, ¿Qué creen los clientes que le está ofreciendo la empresa⁸?

Análisis situacional actual: después de haber decidido en que negocio se encuentra la empresa, se debe realizar un examen cuidadoso de la situación actual de un negocio particular, este análisis puede incluir el tamaño y el crecimiento o descenso del mercado, la tecnología, los reglamentos, las plazas, y las condiciones, la fijación de precios, la distribución, las barreras de acceso, los puntos fuertes y débiles de sus competidores, así como sus propios puntos fuertes y débiles.

⁶[En línea] www.gerence.com-planeacion de mercadeo [Citado el 17 Junio del 2014]

⁷SUAREZ SUAREZ, Andrés S. Economía y Administración; España: McGraw-Hill Interamericana, 1992. Paga(s). 218. [Citado el 16 Junio del 2014]

⁸[En línea] [http:// www.gerence.com-planeacion](http://www.gerence.com-planeacion) de mercadeo. [Citado el 16 Junio del 2014]

Análisis MEFE: es el análisis de evaluación de factores externos que permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes en la matriz de perfil competitivo, en el desarrollo de la MEFE habrá de utilizarse vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación estratégica no debe usarse en forma indiscriminada, los procedimientos requeridos para la construcción de la MEFE son ejercer una lista de amenazas y oportunidades decisivas⁹.

Análisis MEFI: esta matriz suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa, es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la gerencia, el mercadeo, las finanzas, producción, recursos humanos, e investigación y desarrollo, para desarrollar esta matriz se necesita de vicios subjetivos por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trata de una herramienta todo poderosa, todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente, se requieren cinco pasos para el desarrollo de una MEFI, identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ello hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado debilidad importante, debilidad menor, fortaleza menor, fortaleza importante¹⁰.

Gerencia de ventas: esta forma de gerencia, se basa en los programas de motivación desarrollados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano: Herzberg, Maslow, Mc Gregor y liker ellos señalan el hecho de que la motivación positiva está basada en la satisfacción proporcionada por el empleo que se desempeña y en el grado que este permite el desarrollo, la realización, la responsabilidad, y el reconocimiento personal del individuo.

“la supervisión también se simplifica, ya que los vendedores se supervisan ellos mismos sus planes personales para lograr importantes objetivos cuantificables que están claramente definidos, los problemas se identifican durante unas sesiones en las que se presentan los informes entre reuniones el gerente de ventas puede hacer visitas sorpresivas a aquel territorio donde hay vendedores individuales que necesitan mejorar su desempeño. El objetivo cuantificables de ventas deben ser establecidos por los vendedores, porque ellos son quienes conocen mejor el potencial de sus territorios y debe dárseles la oportunidad de fijar su propias medidas de desempeño esto no significa que los gerentes de ventas no deban

⁹[En línea] www.sities.com.upiicsaipn.mx [Citado el 18 Junio del 2014]

¹⁰[En línea] www.sities.com.upiicsaipn.mx [Citado el 18 Junio del 2014]

incrementar las ventas cuando sean considerados bajas, pero esto no debe hacerse sin antes discutir con el vendedor, lo importante en este anuncio es que los vendedores tengan la oportunidad de desarrollar sus metas y planes propios.¹¹

¹¹[En línea]www.gerence.com-planeacion de mercadeo. [Citado el 18 Junio del 2014]

1.4.2 MARCOCONTEXTUAL

Es relevante la importancia que tienen los aspectos que rodean al municipio de Ipiales Nariño, por cuanto son elementos a tener en cuenta en la creación de una empresa transformadora de productos derivados de la cebada, entre los aspectos destacados se encuentran, la ubicación geográfica del municipio, las labores cotidianas, sistemas de salud, sistema de transporte, sistema de vivienda, sistema de educación, sistema de recreación y deporte que son sistemas básicos a tener en cuenta a la hora de iniciar una idea de negocio en una región.

- **Ubicación Geográfica del municipio de Ipiales**

Ipiales se ubica geográficamente en el sur-occidente de Colombia sobre el altiplano de Túquerres e Ipiales, a 80 km de la capital del Departamento de Nariño. Está comunicada con el interior del país principalmente por la vía Panamericana, la cual también conduce hasta la ciudad ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el Puente Internacional de Rumichaca; conocido así por el nombre que los antiguos pobladores le daban al puente natural adyacente que se formó como producto de la acción del río Guátara sobre la roca y que significa puente de piedra en lengua quechua, la altitud de la cabecera municipal tiene 2900 msnm, la temperatura media promedio es 12° centígrados, los accidentes orográficos más destacados son la cordillera, el páramo del palacio y los cerros culachi, negro, la quinta, pax, francés, troya y tigre, distribuidos entre los pisos térmicos cálido, medios, fríos y paramos, toda la zona del municipio de Ipiales esta irrigada por los ríos blanco, guaitara¹².

¹²[En línea] [www.ipiales-nariño.gov.co-informacion general](http://www.ipiales-nariño.gov.co-informacion-general) [Citado el 14 Octubre del 2014].

Figura 1. Ubicación de Ipiales en el Departamento de Nariño.

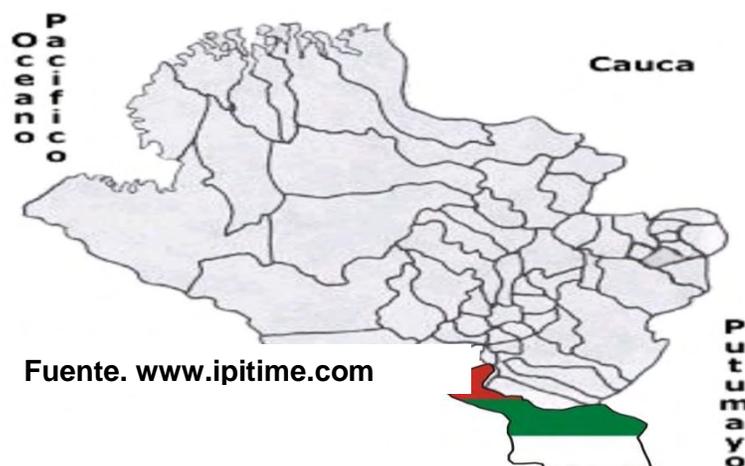


Figura 2. Panorámica de la cabecera municipal de Ipiales.



Fuente. www.ipitime.com- Información General Ipiales

- **Aspectos demográficos del municipio**

Según el departamento administrativo nacional de estadística DANE y de acuerdo a datos del último censo Ipiales tiene 123.341 habitantes siendo el 51.7% de los habitantes de sexo femenino, es decir 63767 mujeres y el 48,3%, es decir 59.573

hombres, de igual manera la composición etnográfica de la ciudad no es muy diversa el 72% de la población es de blancos u mestizos, el 27, 7% se compone de indígenas, afrocolombianos 0,2%, y otro tipo de población con el 0,1%, la población crece a una tasa del 0,43%, inferior a la tasa de crecimiento poblacional del país que es de 2.7% en términos absolutos, se considera que en el lapso de los últimos ocho años la población aumento en 2.593 habitantes¹³.

- **Sistema económico del municipio de Ipiales**

Los habitantes del Municipio de Ipiales tienen como actividades económicas de mayor importancia la agricultura, la ganadería y el comercio. Los recursos naturales son abundantes y adecuados en todo su territorio. Sin embargo por su condición de Distrito fronterizo en el Casco Urbano el comercio ocupa un lugar de importancia por el intercambio y tránsito de productos y mercancías con otras regiones económicas.

En los primeros días del año 2000 la ciudad de Ipiales, por su condición de Distrito fronterizo, el Gobierno Nacional la declara Zona Económica Espacial de Exportación, con el propósito de mejorar el desarrollo económico, institucional y social de esta región. Entre otros objetivos figuran también el de promover el desarrollo de las manufacturas, impulsar el mejoramiento tecnológico y la industria exportadora, todo con el propósito de acrecentar la generación de empleo y mejorar el nivel de bienestar de la población.

Como ciudad fronteriza Ipiales registra altos índices de intercambio comercial entre Colombia y el Ecuador convirtiéndola por ello en la segunda frontera más importante para Colombia después de Cúcuta, frontera con Venezuela, sin embargo en la actualidad se han presentado algunos obstáculos en lo referente al intercambio de mercancías en la frontera con el Ecuador.¹⁴

Económicamente, la importancia de la ciudad con respecto a la generación de riqueza se amplía considerablemente al tener en cuenta que su actividad sirve De apoyo para el sustento de los demás, el complejo tejido de las relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y produce, contribuye a la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y obtención de nuevos productos, en este sentido se analiza a la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Ex provincia de

¹³[En línea] www.ipitimes.com-poblamiento y población de Ipiales. [Citado el 14 Octubre del 2014].

¹⁴Ibídem.

Obando y es parte fundamental de la zona de integración fronteriza ubicada entre Colombia y Ecuador, por ello la ciudad es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo en coherencia con las políticas nacionales, destacando aspectos legislativos fundamentales, pero no efectivos, establecidos en forma específica para su tratamiento a través de la ley de fronteras, especialmente en los lineamientos para actividades de comercio exterior orientadas a favorecer la adaptación del sector empresarial y a los retos y oportunidades derivados de los nuevos esquemas de organización industrial y de mayor grado de competitividad que se debe alcanzar en el contexto internacional.

En síntesis la economía informal se encuentra presente en la ciudad de Ipiales; la ocupación de los espacios públicos aumenta aceleradamente, debido a que el número de vendedores ambulantes ha ido incrementándose permanentemente, convirtiéndose en unos de los principales conflictos sociales que enfrenta el municipio en la actualidad, la carencia de reglamentos que produzcan efectos legales que pongan alternativas de solución a este tipo de labores que de una u otra manera afectan a la economía de la ciudad de Ipiales.

- **Sistema de salud en el municipio.**

La infraestructura de salud es insuficiente y su cubrimiento a pesar de tendencia dispersa no cubre todas los sectores del casco urbano, en la actualidad se propone localizar el centro de atención primaria en estudio por la secretaria de salud en sector de EMPOOBANDO y desarrollar el proyecto que existe en la Av. Panamericana (Cruz Roja) De otro lado, la caracterización ambiental de la ciudad de Ipiales y su entorno natural se basan en el diagnóstico analítico realizado para la formulación del Plan Básico de Ordenamiento Territorial, a partir de considerar los elementos del medio integralmente relacionados, como: suelo, clima, agua, aire, flora, fauna y paisaje viabilizando la posibilidad de su estudio como agentes aportantes al desarrollo humano sostenible. El resultado hace posible la priorización y calificación de la problemática y potencialidades encontradas en el área urbana y suelo de protección del municipio de Ipiales, que dan como resultado la determinación efectos e impactos a partir de los cuales se proyectan actuaciones estratégicas encaminadas a prevenir, mitigar y controlar el deterioro del medio natural y ambiental en la localidad, valiéndose de mecanismos formulados mediante la política nacional establecida dentro de principios

constitucionales que implican derechos y deberes para una convivencia armoniosa con la naturaleza¹⁵.

- **Sistema de transporte en el municipio.**

El Municipio de Ipiales presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País. Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extrarregional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente, el municipio de Ipiales cuenta con una gran número de vehículos de carga pesada, además existe gran infraestructura en lo referente a bodegas para mercancías de comercio exterior exclusivamente¹⁶.

- **Sistema de vivienda en el municipio.**

El desarrollo residencial está caracterizado por disponer de accesibilidad a los servicios públicos básicos, equipamientos viales y en algunos casos sociales en buenas condiciones, constituyéndose en barrios consolidados como urbanizados. De acuerdo con patrones de ocupación del espacio privado en el casco urbano del Municipio de Ipiales, la vivienda es de tipo unifamiliar y sectores en el centro de la ciudad y sur con bifamiliares, como calles 8 a 24, en los barrios San Vicente, Obrero y Totoral, estos últimos generando incompatibilidad que deteriora la vocación o actividad predominante.

En la malla de vivienda identificada permite observar la existencia de zonas subnormales con diversas implicaciones para el bienestar de la comunidad en cuanto a satisfacción de esta necesidad básica, puesto que éstas se han generado dentro de una dinámica espontánea y han avanzado en su desarrollo hasta encontrarse en estados semiconsolidados y consolidados, produciendo conflictos sociales y ambientales cuyas implicaciones se constituyen y riesgos

¹⁵[En línea] www.ipiales-nariño.gov.co-documentosdel municipio [Citado el 14 Octubre del 2014].

¹⁶[En línea] www.ipiales-nariño.gov.co-documentosdel municipio [Citado el 14 Octubre del 2014].

antrópicos por el lugar de localización de amenazas naturales. Para subsanar estas carencias se realizó un estudio que identifica estas áreas al que debe apoyar con un código de Urbanismo, un banco de Tierras, la aplicación de protección a las áreas de amenazas y riesgos definidas¹⁷.

- **Sistema educativo en el municipio.**

La instancia gubernamental que atiende el sector educativo es la Secretaría Municipal de Educación, que tiene como función acoger las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación Nacional. Tiene plena potestad en la administración de plazas docentes, evalúa las instituciones educativas del orden nacional y municipal, en cuanto a su funcionamiento sobre todo las normas que rigen la cantidad de alumnos por profesor, justificación de los cargos de secretarías según el número de estudiantes, vigilancia del cumplimiento de las jornadas escolares y horario de intensidad académica.

El Municipio cuenta con 17 colegios que prestan su servicio de educación primaria y secundaria, 9 escuelas estatales de educación primaria, 10 jardines infantiles, 5 centros de educación no formal (SENA, CECAP, INSECOL, Houston 2000 Computer Center, La Casa del Computador), por otra parte es importante resaltar la presencia de Instituciones Universitarias y la descentralización de las Universidades del Estado¹⁸.

- **Cultura en el municipio** .En Ipiales existen algunas instituciones que promueven la cultura en la ciudad, entre ellas se encuentra la casa de la cultura, institución que depende la administración municipal, y tiene programas relacionados con las expresiones culturales locales: danzas, teatro, música, además posee el servicio de biblioteca y sales para reuniones, además existe en Banco de la república institución que tiene una buena estructura física y brinda los servicios de biblioteca, museo y auditorio, el museo posee piezas de oro y cerámica, de la cultura precolombina de los Pastos, como lo más significativo del patrimonio arqueológico regional y local, esta institución funciona desde el año de 1979, en el área de música las expresiones artísticas están representadas en gran número de solistas, tríos, grupos corales, quienes interpretan diversidad de música erudita, culta y popular, en el arte verbal se encuentra manifestaciones escritas, literarias poéticas, históricas periodísticas,

¹⁷[En línea] www.ipiales-nariño.gov.co-documentosdel municipio [Citado el 14 Octubre del 2014].

¹⁸[En línea] www.ipiales-nariño.gov.co-documentosdel municipio [Citado el 14 Octubre del 2014].

políticas etc., en cuanto a las manifestaciones de cultura del municipio se encuentra la celebración de la virgen de las lajas en el mes de Septiembre, la municipalidad de Obando en el mes de Octubre, las fiestas navideñas y los carnavales de negros y blancos en el mes de Enero, en cuanto a la lúdica son muy conocidas en este aspecto los juegos tradicionales como el de la chaza, de origen ancestral, y que se practica entre las comunidades populares de la ciudad, campesina e indígenas.¹⁹

- **Sistema turístico en el municipio.** Es relevante la importancia que tiene el turismo en el municipio por cuanto es uno de los elementos de la economía local, traducido en el intenso flujo de personas hacia el Santuario de las Lajas, monumento nacional y punto de generación de actividades de intercambio y de servicios, los cuales incrementan la dinámica, social y cultural de la localidad y de la región, el turismo en el municipio de Ipiales tiene un importante potencial para contribuir al desarrollo regional y nacional y apoyar el logro de las metas en el campo económico, social, cultural y político, pues el objetivo general de la política es recuperar y fortalecer la competitividad de los productos turísticos colombianos para coadyuvar a la generación de empleo, la captación de divisas y el fomento al desarrollo regional contribuyendo a mejorar la calidad de vida de todos los pobladores del municipio de Ipiales.

¹⁹Ibídem

1.4.3 MARCO CONCEPTUAL

ÁMBITO DE MERCADO. Entorno que comprende las interacciones entre hogares o individuos y compañías para la asignación de recursos, sin la intervención de la propiedad ni control gubernamentales

CALIDAD: Conjunto de cualidades o características que constituyen la esencia de un producto y respaldan el grado de beneficio proporcionado al consumidor.

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN TECNOLOGÍA. Posibilidad del receptor de trabajar eficazmente con la tecnología, particularmente en relación con la necesidad de capacitación y capital del receptor para efectuar la transferencia.

CEBADA: La cebada *Hordeum Distichum*, es el más antiguo de los cereales que el hombre ha cultivado, esta es una planta monocotiledónea anual perteneciente a la familia de las poaceas; a su vez es un gran cereal de gran importancia tanto para animales como para humanos y actualmente el quinto cereal más cultivado en el mundo.

CUOTA DE VENTA: Es la meta para una línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de ventas.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

DEMANDA: Es la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir según sus gustos y preferencias. La demanda es una función que relaciona las cantidades demandas a diferentes precios.

DOFA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Conocidas como modelo de Porter. Se entiende como las amenazas y oportunidades las determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte interna de la empresa.

EMPRESA: Es una organización que transforma recursos (insumos) en productos (producción). Las empresas son las unidades productoras primarias en una economía de mercado.

INTELIGENCIA DE MERCADOS: El instrumento que da la orientación necesaria para determinar los objetivos y las estrategias para incursionar en los mercados internacionales de una manera exitosa.

MERCADEO: Es todo lo que se hace para promover una actividad, desde el momento en que se concibe una idea, hasta el momento que los clientes, comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular, el propósito del mercadeo es conocer y satisfacer las necesidades y deseos del público al que queremos llegar.

MERCADO POTENCIAL: Es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida que los gastos de mercadeo en la industria se aproximan al infinito para un entorno de mercadeo en particular.

MUNICIPIO: Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por sus intereses vecinales o por ayuntamiento.

PLAN DE NEGOCIOS: Un plan de negocios es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación, se emplea internamente por la administración para la planificación de la empresa y complementariamente.

PRODUCTIVIDAD: Es la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta cantidad de bienes y productos con menos recursos, la productividad depende en alto grado de la tecnología.

TECNOLOGÍA APROPIADA. Tecnología que mejor se ajusta a la dotación local de factores, sin embargo, con este término se alude a menudo a la tecnología de mano de obra más intensiva de lo que indicaría la eficiencia de costos en un país en desarrollo.

TRANSFORMACIÓN: Es la acción o procedimiento mediante el cual se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad, es el resultado de un proceso productivo de materias primas en bienes finales.

TIR: La tasa interna de rentabilidad (TIR) es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de una inversión y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir.

VPN: Es una medida financiera que contempla en valor del dinero a-través del tiempo, establece que \$ 100 hoy representan más valor que \$ 100 dentro de un año.

1.4.4 MARCO LEGAL

LEY 590 DE 2000 Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Ley tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES.

Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las

entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas²⁰.

Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.

Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES. Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

LEY 905 DE 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de, la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros:

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

²⁰[En línea] www.mincit.gov.co-Ley 590 del 2000 [Citado el 22 Junio del 2014]

Parágrafo: Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.²¹

Decreto 3075 de 1997 Por medio del cual se reglamenta la fabricación, procesamiento y preparación de alimentos.

AUTORIDAD SANITARIA COMPETENTE: Por autoridad competente se entenderá al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y a las Direcciones Territoriales de Salud, que, de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

Título II. Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos.

Decreto 4444 del 2005 Por el cual se reglamenta el régimen de permisos sanitarios para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

Las aplicaciones del decreto 4444 del 2005 tienen por objeto reglamentar la expedición del permiso sanitario, régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los alimentos fabricados y comercializados por microempresarios en el territorio nacional, este es un documentos expedido por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano en el territorio nacional, las microempresas dedicadas a la fabricación de alimentos de que trata el presente decreto deberán cumplir con las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos previstas en el título II del decreto 3075 de 1997²².

ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad. Es una norma internacional que invita a la adopción de un sistema de gestión de calidad dentro de las organizaciones, en donde está implicado el entorno de la organización, las

²¹[En línea] www.alcaldiabogota.gov.co-Ley 905 del 2004 [Citado el 22 Junio del 2014]

²²[En línea] www.invima.gov.co-Decreto 3075 /97-4444/05 [Citado el 22 Junio del 2014]

necesidades cambiantes, los objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y su estructura organizacional, de igual manera esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, para que una organización mejore de manera eficaz tiene que determinar y gestionar numerosas actividades entre sí²³.

²³[En línea] www.normas9000.com-Norma ISO 9001:2008 [Citado el 22 Junio del 2014]

1.5 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.5.1 TEMPORAL

El plan de negocios para la creación de una empresa agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la cebada a desarrollar se lo ha enmarcado en el periodo Agosto a Diciembre del año 2014.

1.5.2 ESPACIAL

El plan de negocios para la creación de una empresa agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la cebada a desarrollar se estructurara dentro del sector alimenticio como es el renglón de los productos derivados de la cebada, específicamente en el municipio de Ipiales departamento de Nariño.

1.5.3 VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES dependientes:

Diagnóstico del entorno para la creación de empresa
Información del mercado potencial
Información de productos similares o sustitutos

VARIABLES independientes:

Escenarios del sector de cereales en la región
Tendencias del sector cerealero
Leyes, normas reglamentos para la creación de empresa

1.5.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Cultura, costumbres, gustos y preferencias
Reglamentos y normas escritas del sector cerealero
Legislación del sector
Disposiciones comunes del sector
Disposiciones transitorias del sector

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO DE ESTUDIO. El tipo de estudio que se aplicara en esta investigación es el *estudio descriptivo*, ya que el plan de negocios es un proceso que se realiza en diferentes etapas y además existe la necesidad de analizar diferentes fenómenos, componentes y coyunturas y a la vez realizar un diagnóstico del entorno de la empresa en el municipio de Ipiales con el objetivo de establecer su estructura y comportamiento.

1.6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN. En la presente investigación se hará uso del *método deductivo* para obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista a partir de situaciones generales y con ello llegar a analizar, sintetizar y concluir explicaciones particulares presentando una realidad pertinente al plan de negocios para la creación de una empresa agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la cebada y lo cual permita determinar el mercado al cual se dirigirá los productos derivados de la cebada tipo malteadas, además la investigación será de tipo cuantitativa debido a que se procesara la información obtenida en cuadros, tablas, matrices e histogramas, gráficos que permitan cuantificar y analizar la información obtenida de las fuentes primarias.

1.6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: La principal fuente de esta investigación será de tipo primario donde se utilizaran instrumentos como la encuesta, método que permite el conocimiento de las motivaciones, las opiniones de los individuos en relación con el objeto de la investigación.

El conjunto de la población de esta investigación es de 65.195 clientes según datos de la secretaria de planeación del municipio de Ipiales y de acuerdo a como se describe en la tabla del anexo 1.

Población Potencial para Tamaño de la Muestra = 65.195 (clientes potenciales).

Formula de la Muestra:

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

Tamaño de la muestra

n=Población Potencial

N= Población Potencial

65.195

Z= Grado de Confianza

90% = 1.96%

P= Probabilidad de Éxito

0.5

q= Probabilidad de Fracaso

0.5

e= Margen de Error

10%=0.1

$$n = \frac{65.195 * (2.6896)^2 * (0.5) * (0.5)}{(65.195-1) * (0.01)^2 + 2.6896^2 * 0.25}$$

$$n = \frac{43837,118}{651,94+0,6724}$$

$$\frac{43837,118}{652,6124}$$

n = 67 Encuestas

El total de encuestas que se aplicaran son de 67 cuestionarios, de acuerdo con la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, las encuestas se aplicaran en los diferentes sectores del municipio de Ipiales que en la actualidad son 10 sectores entre la cabecera urbana y el sector rural para determinar la percepción de los productos derivados de la cebada.

Fuentes Secundarias: Para la estructuración de este trabajo de investigación, es precisa la utilización de fuentes de tipo secundario, donde se tomara experiencias de otros autores en libros, proyectos, planes de desarrollo, planes básicos de ordenamiento territorial PBOT, guías de mercadeo, planes de negocio y leyes que rigen la creación de empresa y emprendimiento en Colombia.

1.6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION: El tratamiento que se le dará a la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se realizara a través de una representación escrita utilizando el programa informático Word y para la representación de gráficos, tablas y herramientas estadísticas se utilizara el programa informático Excel, para realizar el análisis e interpretación de los aspectos más relevantes del plan de negocios.

1.7 ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL PLAN DE NEGOCIOS

FASE I. Diagnóstico del entorno para la creación de empresa

En esta fase se realizara el diagnostico o análisis del entorno de negocios del municipio de Ipiales la para creación de empresa en esta etapa se tomaran en cuenta las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, económicas y legales, se describirán las características que identifican los diferentes elementos, componentes y la interrelación del sector de la cebada, se utilizaran herramientas como la matriz de evaluación de factores internos y externos MEFE, MEFI, matriz DOFA, , análisis del entorno, entre otras herramientas propias del mercadeo que se utilizan para la estructura del plan de negocios.

FASE II. Investigación de mercados para el plan de negocios

En esta fase se identificaran características del universo de investigación, donde se señalaran formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecerán comportamientos concretos, en esta fase se acudirá a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, cuestionarios como la encuesta que consistirá en un medio constituido por una serie de preguntas, donde permitirá el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con el objeto de investigación, finalmente en esta fase se realizara el análisis de la información primaria utilizando gráficas y tablas de Excel.

FASE III. Estudio técnico y administrativo del plan de negocios

En esta fase se realizara la estructura técnica y administrativa del proyecto, donde se describirá el proceso productivo, la estructura orgánica, también se describirá la maquinaria y el equipo necesario para la operación de la planta, y la mano de obra necesaria para el funcionamiento de la empresa.

FASE IV. Estudio económico y financiero del plan de negocios

En esta fase se determinara las inversiones necesarias para la creación de la empresa, lo relacionado con activos fijos, costos fijos y variables, costos de personal y materia prima, además en esta fase se determinara la viabilidad financiera del plan de negocios con ayuda de herramientas metodológicas como es el cálculo de la TIR y valor actual neto VAN de la inversión con el objeto de establecer la rentabilidad neta del plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos de la cebada.

CAPITULO II. PERFIL DE LA ZONA DE INFLUENCIA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.

2.1 Generalidades

Cuadro 1. Datos generales Municipio de Ipiales

<u>Datos generales Municipio de Ipiales</u>	
País	Colombia
Departamento	Nariño
Región	Andina
Ubicación Geográfica	0° 49' 44' N Coordenadas 77° 38' 26"O
Altitud sobre el nivel del mar	2.898 mnsn
Superficie	1.707 Km ²
Fundación	Por los indígenas Pastos en época inmemorial
Población	123.741 (2010) Est.
Sectores Económicos	Agricultura, Ganadería, Silvicultura Comercio transfronterizo
Gentilicio	Ipialeño, Ipialeña
Alcalde	Darío Ignacio Vela de los Ríos
Sitio Web	Http:// www.ipiales-nariño.gov.co

Fuente. Secretaría de Gobierno Municipio de Ipiales

Antecedentes de la zona de influencia. En la época prehispánica la comarca estaba habitada por el pueblo de los Pastos, quienes resistieron a la invasión de los Incas, cuando estos entraron a la región bajo el mando de Huayna Capac,

hacia los años 1480, la nación de los Pastos era un conglomerado indígena existente de tiempo inmemorial, que ya tenía fundado sus pueblos, estaban organizados en cacicazgos, con bohíos circulares en número de cien eran agricultores, cazadores, alfareros y orfebres, creían en la inmortalidad del alma, tenían sus Dioses el sol, la luna el mono, los ríos, lagunas, montañas; y sus santuario en hoy pictografo de los monos en potosí y su centro astronómico en el petroglifo de machines en Cumbal, eran amantes de la pacha mama (madre tierra), los indígenas Pastos trabajaron con maestría la cerámica, la orfebrería, los tejidos, poseía conocimientos de astrofísica, medicina tradicional, desarrollo endógeno, educación y derecho propio y cosmovisión legado que demuestra el adelanto cultural de los pueblos que habitaron en el municipio de Ipiales²⁴.

Hacia los años 1535 los primeros en llegar a esta región fueron Diego de Tapia, Pedro de añasco y Juan de Ampudia, estos colonos llegaron al río Ancashmayu (Gwaitara), en el año 1537 llegó a esta región Pedro de Puelles, Españoles envidos desde la ciudad de Quito Ecuador por Sebastián de Belálcazar y estos continuaron al centro de lo que sería el nuevo río de granada; la historia contemporánea considero este episodio como una invasión, cabe resaltar además que los Españoles a su arribo ya encontraron en esta región una avanzada cultural la de los Pastos y los poblados ya constituidos fundados y organizados por los propios indígenas desde el año de 1545 como lo señala Pedro Cieza de León en su crónica del Perú, también son comarcos en la región de Ipiales, pueblos como Ascuál, Mallama, Tuquerres, Zapuyes, Iles, Gualmatan, Funes, Chapal, Males, Piales, Pupiales, Turca y Cumba, pues todos estos pueblos y caciques tuvieron por nombre Pastos.

Pedro de Puelles fundó la Villaviciosa de la Concepción de los Pastos en el alto de las Cruces, en la primera década de 1537 y que fue destruida por los nativos, en 1540, Ipiales fue capital de la provincia de los Pastos y hacia los años de 1580 no había huella de fundación Española, sin embargo en el año de 1615 don Juan Caro informa al cabildo de Pasto que deja levantadas doce casas que forman el pueblo de Ipiales y veintitrés moradores, en 1713 Fray Juan Verdugo, reorganiza la población y fomenta la educación y la agricultura, la tradición señala que en esta misma época ocurrió la fundación de Ipiales por los clericós Andrés Moreno de Zúñiga y Diego de Bermúdez que para la época también estuvieron el Pasto, quienes trasladaron el pueblo de la loma de Puenes al lugar actual que hoy ocupa la ciudad.

²⁴ Archivo Secretaria de Gobierno Municipio de Ipiales Tomado 10 Agosto 2014.

En lo que concierne a la época de la independencia, la vocación libertaria de los Ipialeños se manifestó el 6 de Octubre de 1809, cuando participaron junto a los Ipialeños, Tuquerreños y Comarcanos, contra los realistas en la batalla de la tarabita de Funes, donde se derramó la primera sangre por la libertad de América, es así como el 7 de Septiembre de 1810, se firmó el acta de independencia de Ipiales y la Región, sin embargo el 5 de Noviembre de 1822, es sacrificada la Heroína Nacional Antonia Josefina Obando, por los realistas frente a la capilla de la Escala, más tarde en la evolución republicana²⁵

2.2 Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal del municipio de Ipiales (PESTEL).

2.2.1. Entorno Político. Este componente de carácter geográfico y de político administrativo es uno de los factores más importantes que determina toda una serie de funciones del municipio, por lo cual puede considerarse como un escenario de gran dinámica donde la infraestructura vial y de servicios públicos, los equipamientos urbanos y sociales al igual que las actividades de comercio internacional, determinan su posición clave en el contexto fronterizo.

Por las funciones políticas administrativas además por su ubicación espacial privilegiada, el municipio de Ipiales, ha crecido significativamente en términos sociales y de infraestructura física. Su progreso y su importancia actual, se debe especialmente a su ubicación estratégica por servir de paso obligatorio al interior del país y al vecino país del Ecuador, en el municipio de Ipiales se encuentra la segunda ciudad más importante del departamento de Nariño y desde tiempo atrás el municipio ha ejercido como capital de la Ex provincia de Obando, además se constituye en la ventana abierta a los países del cono sur con su fuerte crecimiento poblacional y prestación de servicios especializados.

EL Casco urbano del municipio de Ipiales está conformado por 123 barrios, distribuidos en 7 sectores, la actual sectorización del municipio de Ipiales se llevó a cabo por la alcaldía municipal del municipio de Ipiales a través de la secretaría de desarrollo comunitario, teniendo en cuenta las características sociales de sus habitantes, intereses comunes similitud de necesidades, situación geográfica e importancia económica, sin embargo no se tuvo en cuenta en esta sectorización, la

²⁵ Archivo Secretaria de Gobierno Municipio de Ipiales Tomado 10 Agosto 2014.

división del sector urbano en jurisdicciones administrativas llamadas comunas y la creación de las juntas administradoras locales como lo exige el artículo constitucional 318 y la ley 136 de 1994; donde se estipula la creación del municipio con las características antes mencionadas, además del número de habitantes según la categoría del municipio donde se incluya, la definición clara del número de barrios que compone la comuna y delimitación precisa de la misma a la vez con la conformación de comunas en el sector urbano se garantiza una mejor prestación de servicios y se asegura la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de carácter local, así mismo como de la directrices estatales a favor de la población del municipio, debido a que los miembros de las juntas administrativas podrán participar en la elaboración de planes y programas municipales de desarrollo económico, social y de obras públicas, vigilar y contralar la prestación de servicios públicos, entre otras funciones.²⁶

2.2.2. Entorno Económico. El municipio de Ipiales, como puerto fronterizo terrestre, es pieza clave en la configuración y articulación de su territorio ocupado en esta comunidad moderna, convirtiéndose como una unidad socio-espacial básica de soporte de la producción, de la innovación social de la actividad económica enmarcado todo ello en una sostenibilidad ambiental, es así como en la actualidad en el municipio los principales sectores económicos son la agricultura y la ganadería, aproximadamente en un 99% de los predios y en todas las veredas se realiza la actividad agrícola, el mayor índice productivo se da en las veredas que conforman los valles de los ríos pun y cultun; como causa de la lluviosidad abundante y las condiciones climáticas de alta humedad, no se presente un calendario agrícola, por ello se siembra en cualquier época del año, aunque se prefiere la época más lluviosa que se presenta en Enero y se cosecha en Junio, el cultivo de la papa es el de mayor presencia y ocupa la mayor extensión con 941 Has dedicadas a esta actividad se siembra las variedades Capiro y Amarilla, la primera es la de mayor presencia para el cultivador, sin embargo la rentabilidad productiva de la papa es baja, dada su escasa tecnología, el precio del transporte, de los insumos agrícolas y el mal estado de las vías terciarias, además que se necesita de actividades de jornaleo para evitar ataque de plagas y para la preparación del terreno, el cultivo de la papa en la región ocupa el mayor número de jornales, en la época de cosecha se realizan entre 10 y 18 viajes de papa de los cuales el 12% se vende en la victoria, el 21% se va a Ipiales y un 48% de la cosecha de la región es enviado a Cali y otras ciudades del interior del país un 10% se queda para el autoconsumo y un último 11% se utiliza como semillas, la

²⁶Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Ipiales PBOT.[Citado el 11 Agosto del 2014]

fertilización se hace al momento de la siembra y en el retape a los 15 días en relación de uno por uno (1 bulto de abono x 1 bulto de papa).

En lo referente a la producción de ganado de leche que es otro de los renglones más importantes del municipio de Ipiales, se puede afirmar que la abundancia de lluvias y las diferentes condiciones de la fertilidad de los suelos, unidas a las limitaciones de las parcelas mono fundistas, no permiten el desarrollo de un sector agrícola rentable, como resultado, se ha dado una progresiva sustitución de las áreas de los cultivos, por pastos para ganadería de leche, actividad que paulatinamente a reemplazado a la agricultura, dada a la mayor seguridad en la inversión, mayor rotación de capital y su aceptación en el mercado, ocupando aproximadamente 1.187 predios en esta actividad, los cuales conjuntamente realizan actividades agrícolas en explotaciones que no superen las 20 Has, la importancia del ganado bovino con relación a la demás especies, tomando como unidad de comparación la equivalencia en toneladas/carne, alcanza un 64% dentro de la producción de vacunos en las veredas cercanas al municipio y un 21% en las veredas que conforman el corregimiento de la victoria.

Según un último estudio en el municipio de Ipiales, la población bovina de las veredas cercanas al municipio asciende a 8.620 cabezas de ganado, que en su gran mayoría pertenecen a la raza holstein criollo y mestizo en un 85.41%, le sigue en importancia la yace normando con el 9.1%, el pardo suizo con el 4.58%, y el jersey con el 0.91%. Se destacan las veredas de san José con 66.6% de participación, el salado con 60%, Villaflores 75%, la palma 63.3%, san Antonio 63.1%, el Teliz 60%, villamoreno 50%, sin embargo en otras veredas la producción ganadera no es tan representativa, donde predominan las actividades extractivas, además en las veredas cercanas al municipio de Ipiales se observan 407 fincas dedicadas a la producción de leche.

En conclusión la actividad agropecuaria en el municipio de Ipiales y en sus veredas adyacentes se presenta en pequeños lotes distribuidos en diferentes lugares con rotación de suelos para dejar en descanso varios años y luego sembrar destacándose la arveja, la papa, las hortalizas, el maíz y demás productos del campo que por lo general estos productos producen pérdidas económicas debido a la alta incidencia de factores fitosanitarios ocasionados por cuestiones medioambientales, como la humedad, las lluvias y las temperaturas de la región cuyos controles no se realizan eficazmente ocasionando pérdidas totales y producciones muy bajas, algunos rendimientos aproximados de cultivos por

hectárea están maíz 350 kilogramos/hectárea, arveja 1000 kilogramos/hectárea, papa 2000 kilogramos/hectárea, muy por debajo de los que se obtiene en otras regiones del país, sin aplicar ninguna tecnología y de tipo tradicional y rudimentario, otro aspecto para que la economía de Ipiales no se active es la falta de vías de comunicación terrestre dada la distancia al centro del mercado y los escasos y elevados costos de los medios de transporte, dentro de algunas comunidades se mantienen los cultivos de amapola en pequeña escala que generan mayores ingresos para los campesinos de la zona rural, es así como en la actualidad se destinan unas 150 has veredales para los cultivos ilícitos, finalmente con relación a la cría de ganado bovino se estima que cada finca veredal posee un promedio de 25 cabezas de ganado con una extensión promedio de 35 has con pastos mejorados para la alimentación del ganado, además la caza y la pesca en algunas veredas ayudan a complementar la actividad agropecuaria y el momento de escases proporcionan alimento para el sustento y mejoran la dieta alimentaria de las comunidades, cabe resaltar además que la tala indiscriminada de bosques, el uso irracional de métodos de pesca y el uso de agroquímicos ha generado la pérdida de estos valiosos recursos en la zona de influencia del municipio de Ipiales²⁷.

2.2.3 Entorno Social. El entorno social, es otro de los componentes de gran importancia para el municipio y el entorno de la ciudad, el índice de necesidades insatisfechas para la población del municipio de Ipiales se estima en un 68.47%, donde se especifica que las condiciones de vida de la población se incrementan en la medida en que se acerca al 100%, debido a esto se entiende que el municipio cuenta con una calidad de vida aceptable, en cuanto a los niveles de pobreza son considerados deficientes si son considerados a uno, sin embargo Ipiales se encuentra entre 0.20 y 0.28, a pesar de lo anterior la realidad sentida por la comunidad es opuesta, ya que los resultados que se obtuvieron fueron parcializados solamente de la zona urbana sin tener en cuenta la zona rural que también forma parte del municipio, siendo esta última la más desprotegida en lo que se refiere a la satisfacción plena y cobertura de servicios básicos como es educación, salud, vivienda, servicios públicos entre otros.

La población que habita la zona urbana del municipio de Ipiales es de 91.272 personas equivalente al 74% y los habitantes de la zona rural son 32.068 habitantes equivalente al 26% del total de la población que asciende a 123.341²⁸

²⁷Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Ipiales PBOT.[Citado el 11 Agosto del 2014]

²⁸Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Ipiales PBOT.[Citado el 11 Agosto del 2014]

habitantes, demostrando que la mayor nuclearización poblacional de la zona rural la conforma la comunidad campesina, el área del municipio de Ipiales se encuentra integrada por cuatro resguardos indígenas Ipiales, San Juan y Yaramal de la Etnia de los Pastos y Santa Rosa de Sucumbíos de la Etnia Kofan previamente constituidos por el INCORA y Jardines de Sucumbíos que se encuentra en proceso de constitución, de igual manera se encuentran tres corregimientos que forman parte de zona campesina la Victoria, Yaramal y las Lajas, la zona indígena comprende una población de 12.498 indígenas, y la zona campesina cuenta con 12.395 habitantes, de los cuales 12.365 corresponden al sexo masculino que representan el 48.9% y 12.900 personas que corresponden al sexo femenino equivalente al 51.1% del total de la población rural, el número de miembros por familia se estima en 5, los postulados básicos del nuevo régimen constitucional con relación a las etnias, están contemplados a los siguientes aspectos, protección a la diversidad étnica y cultural, apoyo a la autonomía y a las formas propias de gobierno, protección a los recursos naturales, y protección a los recursos culturales, la política del Plan Nacional “Cambio para Construir la Paz” para las etnias está orientada hacia la defensa, apoyo fortalecimiento y consolidación de los derechos étnicos y culturales consagrados en las normas constitucionales y legales, la tierra además de ser un factor productivo, está asociada a tradiciones que identifican su sentido de pertenencia y arraigo expresada a través de diferentes prácticas culturales que cohesionan la vida grupal de todas las etnias del municipio de Ipiales.

2.2.4 Entorno Tecnológico. El municipio de Ipiales al encontrarse en la Zona de Integración Fronteriza (ZIF) hace que contenga características distintivas especiales para asumir la centralidad como forma generalizada para ejercer una función en dominio al hacer coincidir sobre sí mismo los más diversos espacios y agentes; por lo tanto este municipio de Ipiales adquiere un papel articulador en la organización territorial, en este marco territorial, Ipiales, toma importancia, en contexto nacional al constituirse en un punto de entrada y salida hacia los Países Andinos, especialmente con relación al tránsito de la mercancía producida y distribuida en torno al Acuerdo de Cartagena, igualmente como punto de cruce de sistema vial nacional e internacional (Colombia-Países Andinos) y de oriente a occidente (Eje Costa Pacífica- Pie de Monte Amazónico), desde esa perspectiva los cambios tecnológicos que se están adelantando en el municipio son la construcción del Puente Internacional de Rumichaca el cual contara con una extensión de 71,20 metros de longitud y un ancho de 14,50 metros, con cuatro carriles dos hacia el vecino país del Ecuador y dos carriles desde Ecuador hacia Colombia, en la construcción de este puente se ha invertido alrededor de 5.000.000

millones de dólares y el cual manejara un tráfico de 11.000 vehículos diarios y una capacidad de dos tracto mulas de 30 toneladas en un mismo lapso de tiempo, además este puente contara con radares para determinar el flujo y el control vehicular en temporada de vacaciones, así mismo este adelanto tecnológico de ingeniería permitirá el fortalecimiento de los lazos binacionales de las comunidades asentadas a lado y lado de zona limítrofe, sin embargo cabe resaltar que en el municipio al ser un puerto seco aún faltan obras en la frontera terrestre de Rumichaca como la creación de zonas francas y muelles con la implementación de grúas para atender las operaciones de comercio exterior y de entrada y salida de productos y servicios en zona del país, a pesar de estos inconvenientes en el mediano plazo se visualiza algunas obras que pueden cambiar el componente tecnológico en el municipio y sus alrededores como la creación del centro comercial plaza Ipiales, que además será el primer centro comercial de gran magnitud que hará presencia en esta localidad, la ampliación del Aeropuerto San Luis, el cual se convertirá en un Aeropuerto Internacional con la ampliación de las pistas de aterrizaje y despegue, así mismo como el manejo de la logística de carga para transporte aéreo, la creación de la Zona Franca Permanente (ZFP) será un adelanto tecnológico, ya que se implementara la cadena de frio para los productos perecederos cultivados en las zonas rurales del municipio de Ipiales, otra obra que sin duda revolucionara al municipio y el cual será un gran atractivo turístico es el montaje de la infraestructura del teleférico en el corregimiento de las Lajas, el cual será visitado por gente de Colombia y el mundo, pues este avance tecnológico es un valor agregado para el turismo en general del municipio de Ipiales.²⁹

2.2.5 Entorno Ecológico³⁰. Una unidad geográfica está compuesta de una serie de elementos, como el suelo, el aire la vegetación, el clima, la flora, la fauna el paisaje y demás factores bióticos y abióticos, donde la interacción de unos con otros dan como resultado la oferta y demanda de bienes y servicios ambientales, esta última entendiéndose como la forma de aprovechamiento que hace el hombre, precisamente el propósito de esta dimensión es identificar qué tipo de elementos están presentes en el municipio de Ipiales, como son aprovechados y proponer mecanismos para su sustentación, en general en el municipio predominan materiales de origen fluvial y volcánico que rellenaron las depresiones y sobre las cuales han actuado procesos erosivos recientes, en este caso, las vertientes frías son más estables y la remoción en masa o las alteraciones del suelo no se presentan, pues siempre están cubiertas de vegetación, razón por la cual prevalece la infiltración y no el escurrimiento de vertientes de agua.

²⁹[En línea] www.ipitimes-Actualidad del Municipio de Ipiales .[Citado el 12 Agosto del 2014]

³⁰Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Ipiales PBOT.[Citado el 13 Agosto del 2014]

La zona oriental del municipio de Ipiales está determinada por un ecosistema con características ecológicas especiales particularmente por encontrarse dentro de la gran reserva ambiental amazónica, por lo cual debe considerarse como una riqueza, que debe conservarse y preservarse implementando una política ambiental clara que proteja los recursos naturales que existen en el municipio como el altiplano Tuquerres-Ipiales con tierras planas de gran fertilidad, la fosa del guaitara o cuenca interandina, cuenca muy accidentada de angostos valles fluviales y profundas gargantas, la selva sub-Andina que se encuentra entre los 2000 y 3000 metros, en donde los troncos son rugosos y no rectos con abundancia de quiches, orquídeas y helechos que crecen sobre los árboles, en el suelo son frecuentes los colchones de musgo característicos de bosques de encenillos y robles, es por ello que se hace indispensable una política pública a favor de la sustentabilidad de los recursos bióticos y abióticos de la región como un requisito necesario para la competitividad del sector turístico ecológico o sector eco turístico, sin embargo cabe resaltar que en el municipio no existen grandes industrias que puedan atentar contra los recursos existentes, ya que la industrialización aún no ha llegado al municipio de Ipiales, pero actualmente en el municipio se realizan planes de exploración, explotación e inversión en canteras para la extracción de piedra, arena y recebo en el sector de la lajas y en el sector del puente nuevo con métodos de explotación rudimentarios e infraestructura inadecuada, además también se da la explotación de arcilla que es utilizada para actividades artesanales y para la fabricación de ladrillo, lo cual demuestra que se atenta con un porcentaje de los bosques debido a que el principal método de combustión para la quema del ladrillo es la madera que se explotan en las zona rurales al municipio, además esto afecta en forma generalizada con los ecosistemas cercanos a Ipiales.

2.2.6 Entorno Legal. El municipio de Ipiales al igual que otros municipios del departamento de Nariño y Colombia se regula por la ley 9 de 1989³¹, ley por la cual se dictan normas de planes de desarrollo municipal en el marco legal de planificación territorial urbana, en donde se establece que los planes de desarrollo deben incluir un reglamento de usos del suelo, cesiones obligatorias gratuitas, normas urbanísticas específicas, plan vial, plan de servicios públicos y obras públicas entre otros aspectos que regula la norma y la cual debe amoldarse el municipio.

La constitución política de 1991 también dispone de un marco jurídico que establece orientaciones sobre las cuales se debe regir la política para la promoción del desarrollo económico y social, al señalar instrumentos de planificación como los

³¹[En línea] ley 9 de 1989- Plan Básico Ordenamiento Territorial PBOT [Citado el 14 Agosto del 2014].

planes de desarrollo y los planes de ordenamiento territorial (PBOT), toda vez que a-través de los tiempos las entidades territoriales han debido adaptar sus políticas económicas, sociales, geográficas, ambientales para responder a los cambios y mutaciones que afectan el orden y territorio de los municipios y con ello, las condiciones de vida de los habitantes de los municipios de Colombia, de forma tal que las políticas o directrices adoptadas por cada ente territorial sean congruentes con el territorio y las necesidades reales de los pobladores, en ese sentido el proceso de adaptación del territorio debe responder a las expectativas de largo plazo de manera que se justifique las acciones que se adelantaran en el presente, desde esa perspectiva se dicta la ley 388 de 1997,³² donde se define los mecanismos necesarios para que los municipios en ejercicio de su autonomía promueva el ordenamiento de su territorio el cual constituye en su conjunto una función pública, en cuanto es un instrumento de gestión que permite racionalizar defender y proveer los intereses de la comunidad entorno a su territorio mediante las acciones urbanísticas dentro de las cuales se encuentran las se seleccionar y localizar terrenos para la construcción de viviendas de intereses social, calificar el territorio en suelo urbano, rural y de expansión urbana, expropiar terrenos de utilidad pública, localizar áreas para previsión de desastres, así como las áreas con fines de conservación y recuperación del paisaje, determinar y reservar terrenos para la infraestructura industrial y determinar espacios libres para parques y áreas verdes y caracterizar los ecosistemas de los municipios, en este sentido el municipio de Ipiales ha venido trabajando desde la administración del ex alcalde Gustavo Estupiñan en el plan básico de ordenamiento territorial para Ipiales, en donde se ha realizado un diagnóstico del componente urbano y rural del municipio, y en donde se ha adelantado muchos aspectos que han permitido algunas mejoras a nivel de infraestructura, directrices, políticas, estrategias y programas que han orientado el desarrollo socioeconómico del municipio de Ipiales actualmente.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En el siguiente cuadro se analizan las principales variables del entorno externo que rodea al municipio de Ipiales.

³²[En línea] ley 388 de 1997- Promoción del Ordenamiento del Territorio [Citado el 14 Agosto del 2014].

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores externos Municipio de Ipiales

<u>FACTORES</u>	<u>PONDERACIÓN</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>	<u>TOTAL CLASIFICACIÓN</u>
<u>Entorno Político- P</u>	-	-	-
Crisis política en el estado Colombiano	0,08	2	0,16
Apoyo de organizaciones no gubernamentales ONG's	0,10	4	0,40
<u>Entorno Económico- E</u>	-	-	-
Nivel del ingreso percapita de los pobladores	0,10	4	0,40
Buenas tendencias hacia el consumo	0,08	4	0,32
<u>Entorno Social S</u>	-	-	-
Alto nivel cultural (VALS)	0,08	3	0,24
Buena actitud del mercado respecto prod. Alternativos	0,06	3	0,18
<u>Entorno Tecnológico T</u>	-	-	-
Oportunidad de implementar maquinaria y equipo	0,10	4	0,40
Posibilidad de adquirir tecnologías agroindustriales	0,07	3	0,21
<u>Entorno Ecológico E</u>	-	-	-
Apoyo estatal para proyectos productivos	0,08	3	0,24
Aprovechamiento de la riqueza natural de la región	0,08	4	0,32
<u>Entorno Legal L</u>	-	-	-
Aprovechamiento de leyes que promueven las pyme	0,08	3	0,24
Fortalecimiento del sector agroindustrial	0,09	3	0,27
<u>TOTAL</u>	<u>1</u>	<u>-</u>	<u>3.38</u>

Fuente: Esta Investigación.

El resultado promedio de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el municipio de Ipiales es de 3.38, lo cual indica que esta región compite en un ambiente o entorno atractivo y que por ende dispone de abundantes oportunidades externas, entre las oportunidades más representativas que se pudieron identificar el apoyo de organizaciones no gubernamentales para el apoyo empresarial, buenas tendencias hacia el consumo de productos alternativos y más aún, para el desarrollo de proyectos, aprovechamiento de la riqueza natural de la zona, y aprovechamiento de las leyes gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas en Colombia, desde esa perspectiva se puede identificar que el municipio no afronta amenazas graves y conclusión esta región fluctúa entre oportunidades menores y oportunidades mayores para la creación de empresa.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En el siguiente cuadro se analizan los factores más importantes de la estructura interna que conforma el municipio y en sí de la zona de influencia del proyecto.

Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores internos Municipio de Ipiales

<u>FACTORES</u>	<u>PONDERACIÓN</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>	<u>TOTAL CLASIFICACIÓN</u>
<u>Sistema Gubernamental Municipal</u>	-	-	-
Planes y programas Municipales (planeación)	0,11	4	0,44
Contingencia ante los cambios coyunturales	0,09	3	0,27
<u>Sistema Productivo del Municipio</u>	-	-	-
Se cuenta con grandes cultivos de cebada en la zona	0,11	4	0,44
Zona con riqueza natural (alto nivel agrícola)	0,09	4	0,36
<u>Sistema Económico Municipal</u>	-	-	-
Se cuenta con estabilidad y oferta laboral	0,08	3	0,24
El municipio puede alcanzar estabilidad económica	0,07	2	0,14
<u>Sistema Tecnológico del Municipio</u>	-	-	-
Posibilidad de crear clústeres o cadenas productivas	0,07	3	0,21
Posibilidad de adquirir maquinaria agroindustrial	0,06	2	0,12
<u>Sistemas de Normatividad Municipal</u>	-	-	-
Implementación del (PBOT) en el Municipio	0,10	3	0,30
Administración de las regalías del Municipio	0,08	3	0,24
<u>Sistemas de Talento Humano del Municipio</u>	-	-	-
Se capacita al personal del municipio y la región	0,07	3	0,21
Se cuenta con recurso humano eficaz de la región	0,07	3	0,21
<u>TOTAL</u>	<u>1</u>	-	<u>3.18</u>

Fuente: Esta Investigación.

La matriz MEFI suministra una base para analizar las relaciones o factores internos de una organización, es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en caso concreto del municipio de Ipiales, directrices, sistema productivo, economía municipal, sistema tecnológico, normatividad y sistemas de talento humano, la calificación total para el municipio de Ipiales es de 3,18 lo cual establece que el municipio se encuentra a nivel interno con fortalezas menores y que por ende no se presentan grandes debilidades a nivel estructural del municipio y la región, sin embargo se hace necesario mejorar en algunos factores claves como la tecnología de la región para desarrollar el sector agroindustrial y por tanto convertirlo en una de los enclaves fundamentales de economía y rentabilidad para el municipio de Ipiales.

2.5 D.O.F.A municipio de Ipiales

Cuadro 4. Matriz D.O.F.A

<u>MATRIZ DOFA DEL MUNICIPIO DE IPIALES</u>	<u>F. FORTALEZAS</u>	<u>D. DEBILIDADES</u>
<u>O. OPORTUNIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
<p>O1.Fomentación de políticas de desarrollo para el sector agroindustrial en Colombia.</p> <p>O2.Posibilidad para importar infraestructura y mejorar el sector agroindustrial.</p> <p>O3.Buenas tendencias hacia el consumo de productos derivados de la cebada.</p> <p>O4.Incremento en el comercio binacional Colombia-Ecuador.</p> <p>O5.Posibilidad de construir clúster o cadenas productivas en la región, se puede mejorar la asociatividad entre el sector cerealero del municipio.</p>	<p>F1-F2-F3-O1-O4.Gestionar programas de orden nacional o internacional que fomente el desarrollo de la agroindustria en la región.</p> <p>F1-F3-O3-O4.Ofertar productos derivados de la cebada, diversificar el cultivo en la región.</p> <p>F1-F3-F4-O1-O2-O5.Gestionar los medios necesarios para financiar proyectos de mejoramiento en infraestructura empresarial a nivel municipal y regional.</p>	<p>D1.Falta de estructura organizacional local (inestabilidad política del municipio).</p> <p>D2.Falta de promoción y difusión del sector agroindustrial de la región.</p> <p>D3.Bajos niveles tecnológicos para la operatividad agroindustrial.</p> <p>D4.Carencia de seguridad y falta de asociatividad en el sector.</p> <p>D5.Carencia de una cadena logística-Infraestructura inconclusa.</p> <p>D1-D2-O1-O2.Establecer contactos con entes gubernamentales para priorizar el sector agroindustrial en la región como un renglón de la economía de primer nivel.</p> <p>D2-D3-D4-O2-O3-O4.Formular un plan estratégico de desarrollo del sector agroindustrial para el municipio de Ipiales, el cual permita alcanzar la estabilidad socioeconómica en la región.</p>

<u>A.</u> AMENAZAS	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
<p>A1.Desempleo en el municipio y la región.</p> <p>A2.Corrupción a nivel administrativo local y descomposición social.</p> <p>A3.Proliferación de empresas con productos sustitutos o similares de la cebada.</p> <p>A4.No existe el apoyo suficiente del gobierno para creación de empresa.</p> <p>A5.Fomentación de paros y protestas contra el estado Colombiano.</p> <p>A6.Migración de población rural al casco urbano del municipio.</p>	<p>F1-F2-F4-A1-A3.Promocionar los atributos de los productos derivados de la cebada como productos únicos en la región.</p> <p>F2-F4-F5-A4-A6.Fomentar la creación de PYMES en la región y aprovechar las ventajas de la Zona de Integración Fronteriza ZIF y ZEEE.</p> <p>F1-F2-F5-A3-A4.Construir un sector cerealero en nuestro municipio con organización y control, apostándole a la producción y promoción de productos derivados de la cebada como productos alternativos.</p>	<p>D1-D2-D4-A2-A4.Establecer alianzas estratégicas en el sector cerealero, crear clusters o cadenas productivas entre los entes gubernamentales y las personas inmersas en el sector.</p> <p>D1-D2-D5-A2-A4.Implementar en el municipio la planeación estratégica para superar las crisis coyunturales de la región, visualizando el futuro.</p> <p>D2-D3-D5-A1-A2-A4.Diseñar la cadena de logística del sector cerealero del municipio de Ipiales con el fin de expandirse al mercado nacional e internacional.</p>

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.

3.1DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1.1Estudio de Mercado

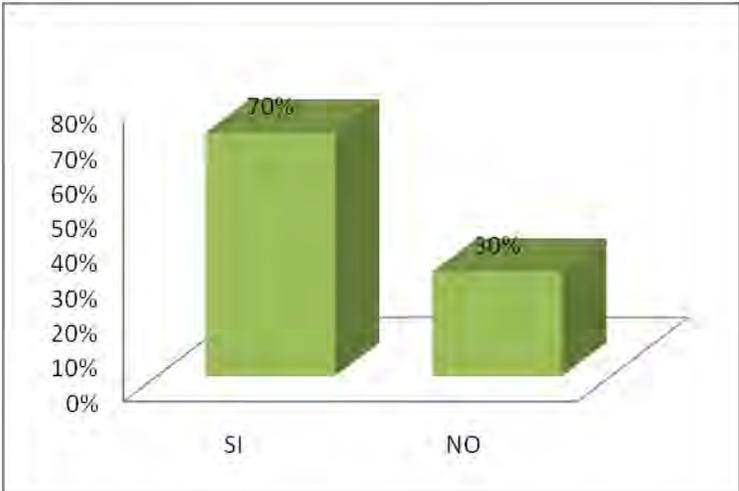
3.1.1 Estructura del mercado

Con base en el estudio de mercados dirigido a consumidores y distribuidores de harina, en el departamento de Nariño, como graneros, supermercados, autoservicios, bodegas, depósitos y almacenes de cadena; se estableció que el mercado de cereales es un mercado regido por la oferta y demanda de productos como la harina de trigo, el maíz entre otros, particularmente la Cebada , se concluyó que el mercado objetivo (estratos 2, 3, 4) realizan compras quincenales y mensuales; la calidad también se evalúa por la presentación del producto (apariencia física y tamaño), y es factor decisivo para ingresar al mercado.

El canal de comercialización para los productos de cebada en Ipiales identifica a los agentes participantes en el mercado a nivel de la comercialización rural, a productores rurales, transportistas y empresas empacadoras de cebada y a nivel de la comercialización detallista, a comerciantes de supermercados, tiendas, y otros. Se decide realizar una encuesta de análisis de venta en cuanto a los productos de cebada y sus derivados como los instantáneos.

Consumo del Producto

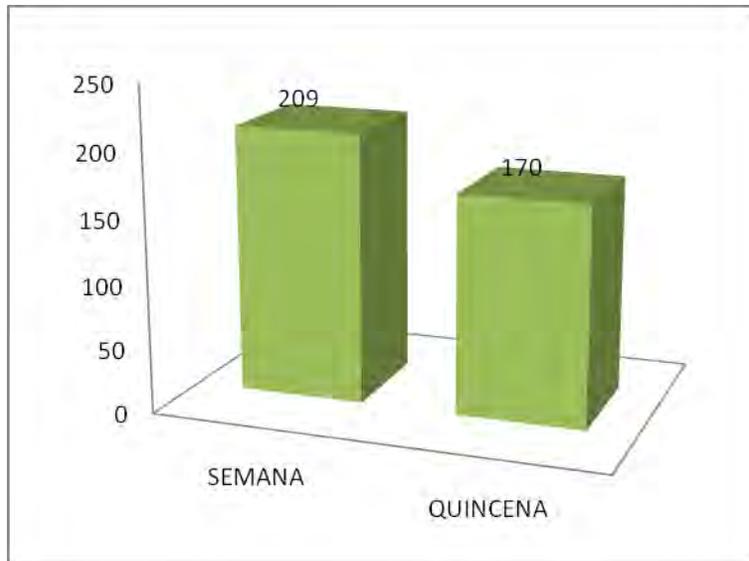
CONSUME EL PRODUCTO	SI	70%
	NO	30%



Se evidencia que la respuesta positiva supera a la negativa aproximadamente 2 veces, lo que nos permite pensar que el producto es de alta aceptabilidad en el mercado que la gente conoce y consume los productos que ofreceremos y en lo que tenemos que hacer énfasis es en que prefieran nuestros productos en el mercado.

Periodicidad de Consumo

CUANTO CONSUME DEL PRODUCTO	SEMANAL	209
	QUINCENAL	170



Podemos darnos cuenta que la frecuencia de consumo de nuestros productos podría darse mayormente cada SEMANA de tal manera que nos da una visión de los ciclos productivos que debemos tener para satisfacer la demanda durante este periodo de tiempo

Motivación de Compra

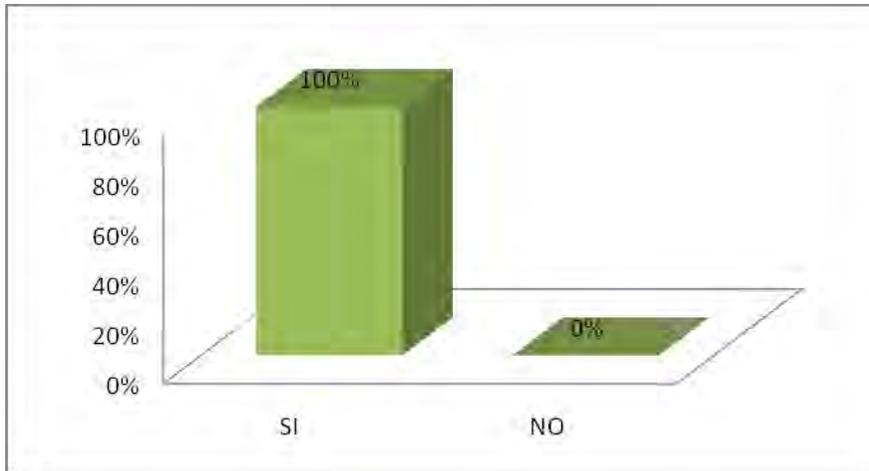
MOTIVACION DE COMPRA	PRECIO	0%
	CALIDAD	100%
	CANTIDAD	0%



Las Familias de prefieren el factor CALIDAD al momento de realizar sus compras por esa razón se debe tener en cuenta al momento de comunicar nuestros productos hacer énfasis en la CALIDAD de nuestra marca y como nos esforzamos para que este factor mejore cada día. Es importante estos resultados puesto que generan futuras tomas de decisiones de importancia para la competitividad de la empresa como la necesidad de certificar la empresa sobre normas como la ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, que son esquemas fundamentales de proyección al futuro de las empresas sobre cimientos de calidad.

Intención de Compra

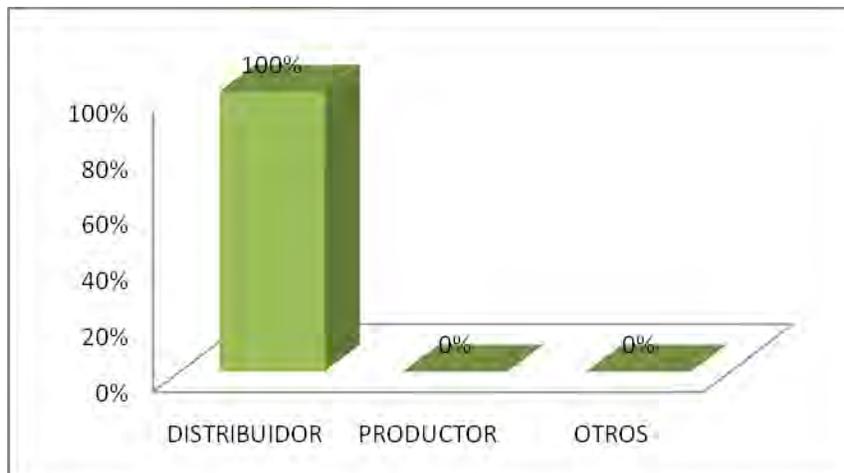
INTECION DE COMPRA	SI	100%
	NO	0%



El cliente ha demostrado intención de compra en un 100% lo que nos permite deducir la aceptación existe en el mercado, y que con unas estrategias atractivas podemos canalizar esos clientes hacia nuestra empresa. La innovación que presenta el producto y la necesidad del mercado de acceder a productos de fácil consumo elaborados con base a de cebada, generan gran expectativa en el mercado, indicando la gran oportunidad que los productos tienen.

Lugar de compra de los productos

DONDE ADQUIERE EL PRODUCTO	DISTRIBUIDOR	100%
	PRODUCTOR	0%
	OTROS	0%



Los clientes prefieren comprar al DISTRIBUIDOR por lo tanto en nuestra calidad de Productores debemos persuadir al cliente y mostrarle la ventaja de trabajar con nosotros por encima de su proveedor actual ya que nuestras ventajas competitivas le ofrecen beneficios tanto en precio, calidad y oportunidad de negocio. Hay que entender al distribuidor como las grandes superficies donde el mercado ha encontrado la manera más óptima de adquirir sus productos. Mediante conceptos de regionalismo, emprendimiento, pymes y desarrollo regional se podría abordar a los distribuidores con el fin de generar estrategias que nos permitan como empresa lograr importantes negociaciones y hacer así que nuestros productos lleguen de la manera más óptima a su hogar.

Determinación del Mercado Objetivo

Mercado potencial: Nariño

Mercado Disponible: El departamento de Nariño

Mercado Objetivo: Familias del departamento de Nariño en áreas tanto de la zona urbana como rural.

Perfil del Cliente

Género: Masculino- Femenino

Edades: Entre los mayores de 8 años en adelante.

Escolaridad: Variada

Gustos: Particular interés por el consumo de productos naturales, nutritivos y alimenticios, que colaboren en gran medida con aspectos de buena digestión, cuidado del cuerpo y de su alimentación. Que tenga interés por el buen desarrollo del crecimiento de niños y por la buena alimentación de la población adulta y adulta mayor. Le dan relevancia a las empresas regionales y a los emprendimientos realizados por estudiantes de las universidades regionales. Particular interés por el consumo de cereales en sus diferentes comidas como alimentos de importancia diaria

Número de grupos familiares encuestados = 379

Consumidores de Productos elaborados con cebada = 70%

Posibles consumidores de Nuevos productos elaborados con cebada = 30%

(Número de grupos familiares encuestadas X Consumidores)

$379 \times 70\% = 266$ grupos familiares

Si esto lo remplazamos por el total de hogares objetivo en la ciudad de Pasto tenemos:

$28441 \times 70\% = 19.908$ Grupos familiares como Demanda Potencial

De los 19.908 grupos familiares el 55% consume semanalmente Productos elaborados con Quinoa, de esta manera existiría la posibilidad de generar 4 compras mensuales

$19.908 * 55\% = 10.949$ Generan una compra semanal

$10.949 * 4$ Semanas = 43.797 Unidades Potenciales para vender Mensualmente

$19.908 * 45\% = 8.958$ Generan una compra Quincenal

$8.958 * 2 = 17.916$ Unidades potenciales para vender Mensualmente

43.797 (Unidades potenciales de la población que consume Semanalmente) +
17.916 (Unidades potenciales de la población que consume Quincenalmente) =

61.713 Unidades Potenciales para Vender Mensualmente

3.2. INVESTIGACION DE MERCADO

3.2.1 ANALISIS DE LA INVESTIGACION

3.1 Análisis de información. En el desarrollo de la investigación se aplicó un total de 67 encuestas de acuerdo al resultado del muestreo en los diferentes sectores del municipio de Ipiales con el objetivo de conocer las principales características, percepciones y opiniones de los clientes potenciales de los productos derivados de la cebada.

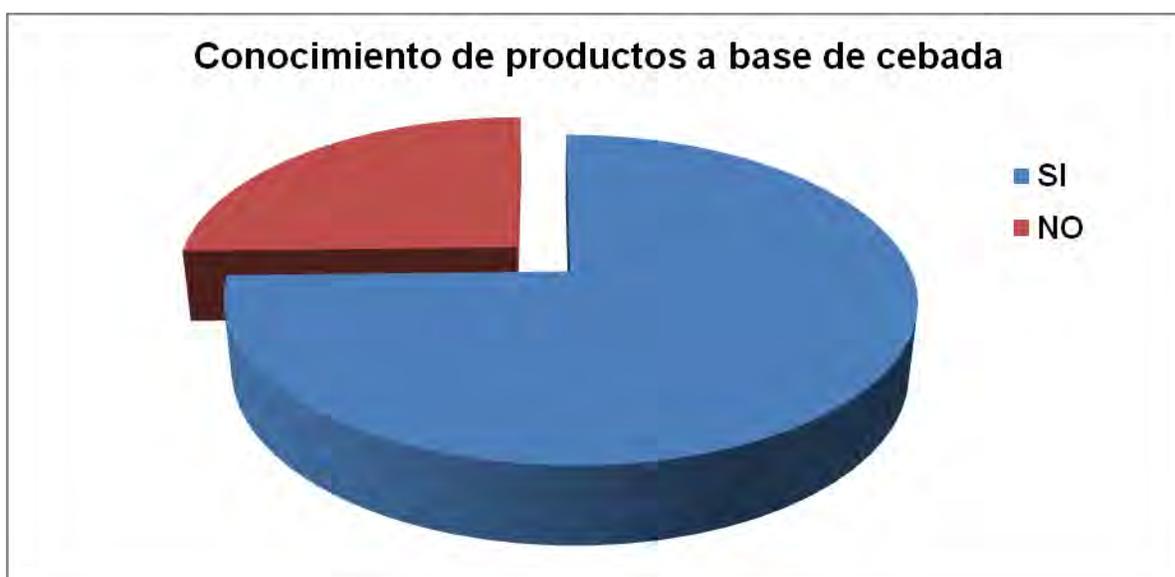
1. ¿Conoce o ha escuchado acerca de productos a base de cebada?

Cuadro 5. Conoce o ha escuchado acerca de productos a base de cebada

CONVENCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	50	75%
NO	17	25%
TOTAL	67	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 3. Conoce o ha escuchado acerca de productos a base de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto al conocimiento de productos a base de la cebada, se pudo establecer que entre la población investigada existe un conocimiento del producto por lo anterior se puede evidenciar que el 75% de la población investigada si conoce acerca de este producto y un 25% de la población investigada no conoce acerca de esta clase de productos.

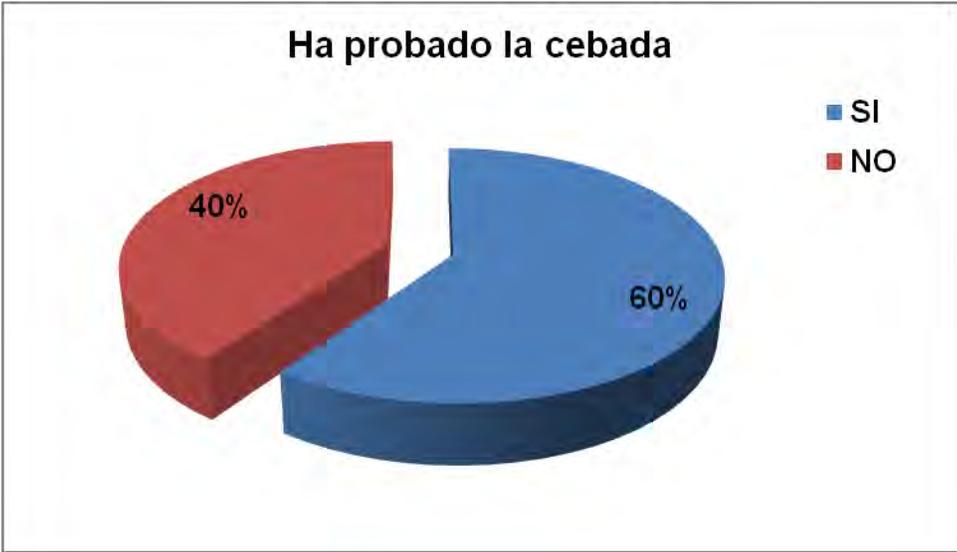
2. ¿ha probado la cebada?

Cuadro 6. Ha probado la cebada

PROCEDENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	40	60%
NO	27	40%
TOTAL	67	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 4. Ha probado la cebada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto al consumo de cebada, se pudo establecer que entre la población investigada si existe un consumo de este producto, por lo anterior se pudo que el 60% de la población investigada si ha probado el producto, en tanto el 40% no ha probado el producto.

3. ¿presentaciones en que ha consumido la cebada?

Cuadro 7. Presentaciones en que ha consumido la cebada.

PROCEDENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
GRANO	10	25%
COLADA	14	35%
CEREAL	8	20%
COMPLEMENTO	6	15%
BEBIDA INSTANTANEA	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 5. Presentaciones en que ha consumido la cebada.



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a las presentaciones en que se consume el producto de la cebada, se pudo establecer que entre la población investigada el 35% consume la cebada en colada, el 25% en presentación en grano, el 20% en cereal, el 15% como complemento alimenticio, y tan solo un 5% de la población investigada consume la cebada como bebida instantánea.

4. ¿Marca en que ha consumido la cebada?

Cuadro 8. Marcas en que ha consumido la cebada.

MARCA	RESPUESTA	PORCENTAJE
WEETABIX	4	10%
GRANOLA	8	20%
GRANO PERLADA	10	25%
QUAKER	16	40%
MAGGI	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 6. Marcas en que ha consumido la cebada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a las marcas en que ha consumido el producto de la cebada, se pudo establecer entre la población investigada que el 40% ha consumido cebada de la marca QUAKER, el 25% ha consumido GRANO PERLADA, el 20% ha consumido la marca GRANOLA, un 10% ha consumido la marca WEETABIX, y el 5% restante ha consumido la marca MAGGI.

5. ¿Razones por las cuales consume cebada?

Cuadro 9. Razones por las cuales consume cebada.

RAZONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SABOR	10	20%
NUTRICION	14	35%
SALUD	8	25%
PRECIO	6	12%
PRESENTACION	2	8%
TOTAL	40	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 7. Razones por las cuales consume cebada.



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a las razones por las cuales se consume el producto de la cebada, se pudo establecer entre la población investigada que el 35% consume el producto por nutrición, el 20% consume el producto por el sabor, un 25% consume el producto por razones de salud debido a los atributos del producto, un 12% consume por razones de precio, y un 8% consume el producto por presentación.

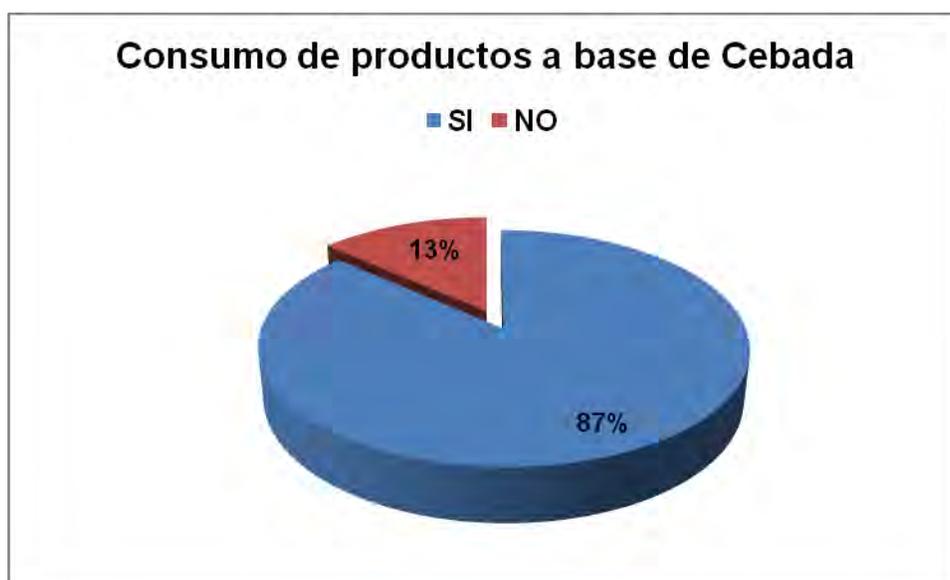
6. ¿le gustaría consumir productos a base de cebada?

Cuadro 10. Le gustaría consumir productos a base de cebada.

CONVENCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	58	87%
NO	9	13%
TOTAL	67	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 8. Consumo de productos a base de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta le gustaría consumir productos a base de cebada, se pudo establecer entre la población que el 87% si está dispuesto a consumir los productos derivados de la cebada, entre tanto que el 13% de la población investigada contesto a la pregunta que no consumiría los productos derivados de la cebada.

7. ¿le gustaría consumir bebidas instantáneas a base de cebada?

Cuadro 11. Le gustaría consumir bebidas instantáneas a base de cebada.

CONVENCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	60	90%
NO	7	10%
TOTAL	67	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 9. Consumo de bebidas instantáneas a base de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta le gustaría consumir bebidas instantáneas a base de cebada, se pudo establecer entre la población investigada que el 90% si está dispuesto a consumir bebidas instantáneas a base de cebada, entre tanto que el 10% de la población encuestada no está dispuesta a consumir bebidas instantáneas a base de cebada.

8. ¿Cuáles son las marcas que más consume en bebidas instantánea

Cuadro 12. Marcas que más se consume en bebidas instantáneas.

MARCAS BEBIDAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
VITAFORTE	9	13%
DELISOY	13	19%
SOY PLUS	7	11%
ENSURE	30	45%
FRESCAVENA	8	12%
TOTAL	67	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 10. Marcas que más se consume en bebidas instantáneas.



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta cuales son las marcas que más consume en bebidas instantáneas, se pudo establecer entre la población investigada que el 45% consume la marca ENSURE, el 19% la marca DELISOY, el 13% consume la marca VITAFORTE, el 12% consume FRESCAVENA y el 11% de las personas encuestadas consume SOY PLUS como consumo en marcas de bebidas instantáneas.

9. ¿En qué lugares le gustaría adquirirlos los productos a base de cebada?

Cuadro 13. Lugares donde le gustaría adquirir los productos a base de cebada

LUGARES COMPRA	RESPUESTA	PORCENTAJE
INTERNET	9	15%
TIENDAS	14	23%
SUPERMERCADO	29	49%
PUNTO DE VENTA	8	13%
TOTAL	60	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 11. Lugares elegidos para adquirir los productos a base de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta en qué lugares le gustaría adquirir los productos a base de cebada, se puede establecer entre la población investigada que el 49% le gustaría adquirir los productos a base de cebada en supermercados o cadenas de comercio, el 23% le gustaría adquirir los productos en tiendas de barrio, un 15% le gustaría adquirir los productos por internet y un 13% le gustaría adquirir los productos a base de cebada en puntos de venta.

10. ¿tiene alguna sugerencia o comentario del producto a base de cebada?

Cuadro 14. Sugerencias o comentarios de los productos a base de cebada.

COMENTARIOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
PR. INNOVADOR	18	27%
PR. ALTM. NUTRICIONAL	26	39%
PR. TERAPEUTICO	12	18%
PR. ENERGETICO	11	16%
TOTAL	67	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 12. Sugerencias o comentarios de los productos a base de cebada.



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a los comentarios de los productos a base de cebada se pudo establecer que el 39% de los encuestados opina que los productos a base de cebada son nutricionales, el 27% que es un producto innovador, el 18% es un producto terapéutico y el 16% considera que los productos a base de cebada son productos energéticos.

Cuadro 15. Resumen de la Investigación entre los clientes potenciales

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESULTADOS</u>	<u>TOTAL</u>
Conoce acerca de los productos cebada	SI 75%, NO 25%.	100%
Ha probado la cebada	SI 60%, NO 40%.	100%
Presentaciones en que ha consumido la cebada	Grano 25%, Colada 35%, cereal 20%, Complemento alimenticio 15%, bebida instantánea 5%.	100%
Marcas en que ha consumido la cebada	Weetabix 10%, Granola 20%, Grano perlada 25%, Quaker 40%, Maggi 5%	100%
Razones por las cuales consume cebada	Sabor 20%, nutrición 35%, Salud 25%, Precio 12%, Presentación del producto 8%.	100%
Consumo de productos a base de cebada (Nivel de aceptabilidad del producto)	SI 87%, NO 13%.	100%
Consumo de bebidas instantáneas a base de cebada	SI 90%, NO 10%.	100%
Marcas en que ha consumido bebidas instantáneas	Vitaforce 13%, Delisoy 19%, Soy Plus 11%, Ensure 45%, Frecavena 12%.	100%
Lugares donde le gustaría adquirir los productos a base de cebada	Internet 15%, Tiendas 23%, Supermercados 49%, Tiendas de barrio 13%	100%
Sugerencias o comentarios de los productos a base cebada.	Producto innovador 27%, Producto altamente nutricional 39%, Producto terapéutico 18%, Producto energético 16%.	100%

Fuente. Esta Investigación.

Población Potencial para Tamaño de la Muestra para la población rural = 65.195
(clientes potenciales).

<u>Tamaño de la muestra</u>	
n=Población Potencial	
N= Población Potencial	87.057
Z= Grado de Confianza	90% = 1.96%
P= Probabilidad de Éxito	0.5
q= Probabilidad de Fracaso	0.5
e= Margen de Error	10%=0.1

Formula de la Muestra:

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

$$n = \frac{87.057 * (2.6896)^2 * (0.5) * (0.5)}{(87.057-1) * (0.01) + 2.6896^2 * 0.25}$$

$$n = \frac{58537.1268}{871.2424}$$

n = 68 Encuestas

Para la realización de la oferta del producto en este caso la cebada instantánea se examina el mercado potencial en cuanto a la producción en los diferentes municipios de la Ex provincia de Obando, que está conformada por 64 municipios de los cuales 7 municipios de producción mayor los cuales son **YACUQNQUER, SAPUYES, OSPINA, GUATARILLA, IMUES, LA CRUZ,** e **ILES** y dos municipios de menor producción como el **CONTADERO** y **PUERRES**.

El principal propósito de la realización de la encuesta realizada a la parte Rural se persigue para que ellos como productores conozcan la cebada instantánea

3.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA CREACION DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS A BASE DE CEBADA.

3.3.1. Definición del producto o servicio: El producto líder de la empresa agroindustrial dedicada a la producción transformación y comercialización de derivados de la cebada serán las bebidas instantáneas

La principal acción es procesar una gama de alimentos de consumo inmediato, entre las que se encuentran las bebidas instantáneas de cebada, productos con diseño propio como para todo tipo de consumidor como son los niños, las madres adultos mayores, productos diseñados para desarrollar y atender las necesidades de cada tipo de población, productos que pueden ser adoptados para programas Institucionales como son los desayunos escolares ya que estos productos se convierten en alimentos enriquecidos con vitaminas de reconstitución inmediata.

3.3.2 Prototipo del producto.

- Eslogan del producto.

“RIWI ENERGIA DE LA TIERRA”

El significado de su nombre viene del quechua RIWI= CEBADA.

- Diseño del empaque

Es un producto de primera calidad para el cual se ha diseñado un empaque tipo Ziploc o con Zipper el cual es de polietileno, transparente, plan, calibre 175, fácil de manejar y fácil de cerrar por su cierre hermético, cuenta con normas de la FDA, no permite que entre polvo, resistente a la humedad y a las grasas, son utilizados para diferentes usos como: bisutería, papelería, alimentos, ferretería y para productos en polvo como las bebidas instantáneas. La presentación del producto se hace en empaque de 500 gr. Y de 250 gr. Tanto como para el consumo de la población rural como urbana es decir dirigido a personas de todas las edades y estrato económico.

Presentación de 500 gramos.



Presentación de 250 gramos



3.3.3. Estrategias de mercado. Las estrategias de mercado o enfoque de mercado está dirigido al comprador o consumidor que “piensa primero en su nutrición “ , las bebidas instantáneas a base de cebada estarán disponibles en supermercados de grandes superficies y tiendas de barrio, obtendrán un producto de primera calidad con excelente presentación e información complementaria y con un modelo de bajo precio.

3.3.4. Estrategias de Distribución

Comercialmente la empresa busca en primera instancia alianzas estratégicas con sitios de distribución organizados como lo son los supermercados de diferentes barrios que en los últimos tiempos han demostrado imponerse comercialmente en zonas geográficas urbanas estratégicas donde los grandes supermercados no han podido cubrir, una de las ventajas de este tipo de supermercados de barrio se enfoca en que estos no tienen grades esquemas de requisitos para el acceso de nuevos productos y se está generando una cultura de apoyo a los productos regionales de igual manera las tiendas de barrio son un punto fundamental que apoyados con fuertes esquemas de publicidad y promoción comprende parte de los mecanismos que la empresa utilizará para la distribución de sus productos

Otro de los puntos analizados para la distribución esa en relación con diferentes eventos realizados en la ciudad y fuera de esta, tales como los encuentros de culturas andinas que en un comienzo fue vitrina para poder bosquejar la factibilidad del presente proyecto.

En un panorama más a mediano plazo se empezara a buscar alternativas para el acceso a las grandes superficies como Alkosto, éxito, Carrefour

3.3.5. Estrategias de Precios

El precio de la Quinoa Perlada y de la Quinoa Harina es de \$6200, se establece este precio después de tener en cuenta aspectos determinantes como lo son:

- Costos de producción

- Margen de rentabilidad esperado por la empresa
- Margen de utilidad promedio establecido por las grandes superficies para la distribución de los productos
- IVA

3.3.6 Estrategias de Promoción

Se generaran eventos dentro de los puntos de comercialización donde con la ayuda de personal conocedor de la cocina nariñense se enseñara a los/las clientes diferentes platos elaborados con los productos de la empresa de tal manera que de forma didáctica, diferente y de impacto las personas empiecen a generar preferencia por nuestros productos al evidenciar de manera practica el uso y preparación de los mismos, formando así un cumplimiento de la promesa de valor que se genera en toda la cadena de promoción

De igual manera para dar a conocer los productos, se realizarán visitas comerciales en las que se obsequiaran muestras gratis de los mismos con recetas básicas acompañadas de la propuesta comercial, al igual que se hará entrega de un catálogo especializado en el que se resaltarán características del producto y se especifique las condiciones de compra y efectos de garantía.

Los clientes que adquieran mayores volúmenes y paguen de contado recibirán un trato preferencial a la hora de priorizar pedidos manejando siempre la Filosofía enfocada en la satisfacción de los clientes

La empresa, buscará crear una imagen corporativa que motive a sus clientes a comprar, reconocerla y crear un buen nombre.

Seremos una empresa seria y comprometida con el cuidado de la salud humana y el medio ambiente.

Para fomentar una relación directa con nuestros clientes, tanto consumidores como distribuidores, se distribuirán detalles alusivos a nuestra empresa como

objetos de oficina, calendarios, stickers, separadores, utensilios de cocina, entre otros.

3.3.7 Estrategias de Comunicación

Las campañas de publicidad y promoción del producto se realizarán en medios especializados como radio y prensa a nivel regional.

El empaque, el rotulo y la etiqueta serán utilizados como medios para publicitar la empresa y el producto.

Para desarrollar la labor comercial la empresa diseñará y hará circular tarjetas de presentación y volantes.

Para generar recordación e identificación de la empresa y sus productos, se obsequiará un catálogo a los distribuidores y consumidores en el que se dará a conocer las características, usos, condiciones de compra y garantía del producto

Se fijarán diferentes pendones de gran impresión que se exhibirán en diferentes puntos de la ciudad con el objetivo de generar recordación entre los habitantes de la ciudad y turistas.

A mediano plazo se realizará la creación de una página web para brindar información clara y detallada del proceso de producción, aspectos institucionales de la empresa y productos ofrecidos.

Se imprimirán portafolios y carpetas con el fin de dar a conocer nuestros productos y servicios el objetivo es que nuestros clientes, conozcan nuestros productos

Pretendemos difundir y ejecutar una importante campaña publicitaria con el fin de llegar a posicionar la empresa, la marca y los productos en el mercado de una manera fuerte. De igual manera la campaña publicitaria y de comunicación busca generar una relación directa con los clientes sobretodo mostrándoles y generando una percepción de calidad hacia el mercado, con una publicidad sólida, estructurada, contemporánea, llamativa, con información optima y real. En este

sentido la campaña publicitaria incluirá estudiantes de diseño gráfico de la Universidad de Nariño con el fin de incluir talentos a los procesos empresariales productivos.

3.3.8. Estrategias Servicio

ASEGURARSE DE QUE EL CLIENTE QUEDE SATISFECHO

Mediante la aplicación de investigaciones de mercado periódicas sobre procesos de Encuestas de satisfacción del cliente, indagando en aspectos como el grado de conformidad sobre el producto, sabor, percepción organoléptica, precio, cantidad, comparación con productos de la competencia e indagaciones sobre cuales serian los intereses que el cliente pueda tener respecto a nuestros productos como nuevos sabores, nuevos empaques, etc.

ESCUCHAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Mediante la aplicación de investigaciones de mercado periódicas sobre procesos de Encuestas de satisfacción del cliente, indagando en aspectos como el grado de conformidad sobre el producto, sabor, percepción organoléptica, precio, cantidad, comparación con productos de la competencia e indagaciones sobre cuales serian los intereses que el cliente pueda tener respecto a nuestros productos como nuevos sabores, nuevos empaques, etc.

COSEGUIR LA CONFIANZA DEL CLIENTE

Mediante estrategias de comunicación que permitan hacer conocer al cliente la calidad con la cual estará certificada la empresa.

MOSTRAR INTERES PERSONAL EN EL CLIENTE

Continúas investigaciones de mercado y encuestas de satisfacción del cliente, así como análisis de la competencia

3.3.9 Estrategias de Distribución. Inicialmente el cliente final o consumidor, conseguirá fácilmente los productos derivados de la cebada en supermercados de grandes superficies y en graneros y tiendas de barrio, en donde se entregara información clara y precisa del producto, en donde además se realizara un control de calidad y se estará pendiente de la existencia y rotación del mismo.

El canal la distribución inicialmente será corto donde está el productor, el agente de ventas y los clientes que son las cadenas de supermercados y tiendas.

Figura 13. Esquema canal de distribución.



Fuente. Esta Investigación

3.2.5 Estrategias de Precio. Es importe destacar que se va a introducir el producto con un sello o etiqueta que promueve el comercio solidario con precios justos, esto con el fin de mejorar las condiciones de la vida de los productores, teniendo en cuenta que los campesinos, han labrado cuidadosamente la tierra y han aplicado prácticas ecológicas que buscan protección del medio ambiente que en sus labores no han usado insumos químicos y que el control de enfermedades y plagas lo han hecho con insumos biológicos, dentro de esta filosofía está la de entregar productos totalmente saludables, eliminar cadenas de intermediarios y garantizar con el justo precio, una calidad de vida o una vida digna para los productores de cebada de la zona de influencia del proyecto, protegidos con el sello es justo; en todo caso los productos estarán al alcance de los bolsillos de las familias de todos los estratos económicos, sin afectar la economía familiar y garantizando mejorar la nutrición de toda la familia, de tal manera que las bebidas instantáneas a base de cebada, puedan ser parte de la canasta básica de alimentos de la familia.

3.3.10 Estrategias de Promoción. La empresa trabajara con el apoyo interdisciplinario de equipo de comunicación, publicidad y mercadeo en la estrategia de posicionamiento del producto, por ello se planeara estructurar el conocimiento y la preferencia por el producto y crear la confianza en el comprador, pues para esto se trabajara pensando en el consumidor y se diseñara un empaque bastante llamativo, moderno, de buena calidad y con información complementaria.

También se implementará como estrategia promocional material POP, como elementos de apoyo en los puntos de venta, como es el caso de plegables que guardaran armonía con el empaque, además se contara en los centros comerciales y supermercados con un módulo display que apoye el posicionamiento de marca y desde donde se pueda dar información al cliente y hacer actividades de promoción y merchandasing en los lugares de venta, además se diseñaran incentivos para los primeros productos derivados de la cebada como es la entrega de recetarios para preparar los alimentos a base de cebada, concursos de culinaria y premios especiales para las mejores recetas.

3.3.11 Estrategias de Servicio. Para otorgar garantías del servicio que prestara la empresa agroindustrial dedicada a la producción de bebidas a base de cebada, se empleara procesos y estrategias que garantizaran el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

Entre las actividades que se realizaran serán las siguientes:

- Se realizara un acompañamiento de un guía que muestre los servicios que presta la empresa y además que promulgue de las ventajas y las características nutricionales que posee la cebada y sus derivados.
- Las personas que visiten la empresa tendrán una capacitación en temas enfatizados a los productos ecológicos, nutricionales y vitamínicos de tipo natural como la cebada.
- El régimen sanitario de la producción de las bebidas instantáneas a base de la cebada será estricto para garantizar inocuidad en el producto.
- Se establecerá un programa de capacitación para el personal en atención al cliente para las personas que visiten la empresa tengan una buena experiencia.
- Se ofrecerá una variedad de semillas o de plantas autóctonas de la región para los clientes mayoristas de la región.

3.3.12 Estrategias de Aproveccionamiento. Se estima que en el departamento de Nariño el área sembrada de cebada es de 520 hectáreas para el año 2014 y se espera que para el año 2015 el área sembrada sea de 470 hectáreas debido a los fenómenos climáticos, los rendimientos en la zona para estos periodos son estimados en 2,3 toneladas por hectárea, la producción esperada es de 1.122 hectáreas para el primer semestre del año 2015 y el área efectivamente cultivada será de 411 hectáreas, el área total sembrada en Colombia para el mismo periodo será de 4.400 hectáreas y la producción se la calcula en 10.512 toneladas³³.

Con los datos obtenidos sobre la producción de cebada en nuestro departamento se propone como estrategia se aprovisionamiento realizar contactos con los cultivadores de la región para que sean ellos quienes se conviertan en los principales proveedores de la materia prima, es decir, se realizara una alianza estratégica con los campesinos de la Exprovincia de Obando ya que se cuenta con gran producción de cebada para que se conviertan en los principales aprovisionadores del cereal a la planta, de igual manera se los capacitara en la implementación de parcelas orgánicas y el manejo integral sustentable de cultivos para tener productos limpios para el aprovisionamiento de planta de producción.

3.3.11. Presupuestos de la mezcla de mercadeo. De acuerdo con las estrategias planteadas para realizar el mercadeo de la empresa es necesario establecer un rubro para ejecutar las actividades descritas para dar a conocer la empresa y posesionarla en el mercado.

³³[En línea] [www. cenalce.org](http://www.cenalce.org)-Producción de cultivos de cereales. [Citado el 12 Septiembre del 2014]

Cuadro 16. Presupuestos de la mezcla de mercadeo.

<u>Estrategias de mercadeo</u>	<u>Unidad</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Precio Unit.</u>	<u>Total</u>
Diseño y administración página web.	Meses	12	150.000	1800.000
Elaboración de afiches plegables	Afiches	5000	250	1250.000
Elaboración de portafolios	Portafolios	5000	500	2500.000
Pautas televisivas	Meses	4	300.000	1200.000
Pautas Radiales	Meses	12	200.000	2400.000
Actividades lúdicas (semillas)	kilos	2000	500	1000.000
Elaboración de recetarios de cebada	recetarios	5000	500	2500.000
<u>Total</u>				12.650.000

Fuente. Esta Investigación.

3.3.12 Proyecciones de las ventas: En cuanto a la política de cartera se puede establecer que de acuerdo a las características del proyecto las ventas se realizarán de estricto contado, únicamente se puede considerar crédito para ventas en base a panes que se desarrollen para instituciones, negociaciones de anticipos y pagos que no sobrepasen los treinta (30) días de acuerdo a un análisis particular del cliente y el negocio por el cual las ventas en su conjunto se establecen de contado.

Cuadro 17. Variables macroeconómicas para la proyección de ventas

Variables Macroeconómicas	Un.	2014	2015	2016	2017	2018
	-	-	-	-	-	-
Inflación	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación	%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
IPP	%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Crecimiento PIB	%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
DTF T.A.	%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%

Fuente. DANE.

Cuadro 18. Proyecciones de ventas en cantidades.

Producto	Un.	2014	2015	2016	2017	2018
Cajas de bebidas de instantáneas de cebada	Caja	10.000	10.200	10.400	10.600	10.800
Paquete de bebidas de instantáneas de cebada	Paq.	5.000	5.200	5.400	5.600	5.800
Total		15.000	15.400	15.800	16.200	16.600

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

Cuadro 19. Proyecciones de Precios.

Producto	Un.	2014	2015	2016	2017	2018
Cajas de bebidas de instantáneas de cebada	Caja	6.000	6.200	6.400	6.600	6.800
Paquete de bebidas de instantáneas de cebada	Paq.	13.000	13.200	13.400	13600	13.800
Total		18.000	18.400	18.800	20.200	20.600

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

Cuadro 20. Presupuesto de ventas

Producto	Un.	2014	2015	2016	2017	2018
Cajas de bebidas de instantáneas de cebada	Caja	60.000.000	63.240.000	66.560.000	69.960.000	73.440.000
Paquete de bebidas de instantáneas de cebada	Paq.	65.000.000	68.640.000	72.360.000	76.160.000	80.040.000
Total		125.000.000	131.880.000	138.920.000	146.120.000	153.480.000

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

CAPITULO IV. ESTUDIO TECNICO Y ADMINISTRATIVO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.

Figura 14. Planta de cebada.



4.1 concepto de cebada. La cebada *hordeum vulgare*, es una planta de la familia de las poaceas, es un cereal al igual que la avena, el arroz, el trigo o el maíz, tradicionalmente se ha utilizado la cebada para alimentar animales, bien sea para fabricar piensos o comiendo el grano directamente, la importancia de la cebada en la agricultura ha sido y sigue siendo enorme, pues es un cereal que tiene una producción mayor después del trigo el maíz y el arroz.

Existen muchas variedades de cebada, todas ellas se caracterizan por presentar tallos huecos en forma de caña que nacen de raíces fasciculadas, al final de cada tallo se desarrolla una inflorescencia en forma de espiga donde se forman los granos de cebada o semillas.

Cada espiga consta de un eje principal o raquis sobre las que se distribuyen lateralmente las espiguillas que nacen directamente del raquis, según el número de espiguillas que pertenece en la espiga después de madurar se clasifican los distintos tipos de cebada que hay alrededor del mundo.

4.1.1 propiedades de la cebada. La cebada es un cereal altamente recomendable dadas sus excelentes propiedades terapéuticas y nutricionales, sobre todo en primavera y verano ya que nutre relaja y refresca el hígado y la vesícula biliar, la cebada es muy buena fuente de inositol sustancia considerada durante mucho tiempo como vitamina del grupo B y en materia de minerales la cebada es muy buena fuente de potasio, magnesio, y fosforo.³⁴

³⁴[En línea] www.botanical-online.com-Propiedades de la cebada [Citado el 16 Octubre del 2014].

4.2. Definición de procesos y operaciones de la cebada

Recepción de cebada en grano

Con una superficie de 4,50 x 4,68 m, se ubicarán los sacos de cebada para el traslado a la bodega de almacenamiento, se retiene uno de ellos y se realiza un muestreo y se transporta al área de control de calidad.

Figura 15. Recepción de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Bodega de almacenamiento

La bodega de almacenamiento tiene una superficie de 4,50 x 4,97 m, en el que se ubican los sacos de cebada en los diferentes sitios, con registros de trazabilidad para cumplir exigencias de los mercados.

Figura 15. Bodega de almacenamiento



Fuente. Esta Investigación.

Limpieza física

Con una superficie de 5 x 4,60 m, se inicia la fase de limpieza física a través de la máquina de limpieza o clasificadora de la cual ya se dispone. Luego se lleva una muestra hacia el control de calidad, para determinar la cantidad de impurezas.

Figura 16 limpieza física



Lavadora de cebada.

Con una superficie de 5,10 x 4,60 m., aquí se ubican los dos tanques lavadores de cebada, cada uno tiene un diámetro de 1,60 m y una conexión de un metro entre los dos, se encuentran alimentados por una conexión directa de agua y actualmente funcionan en ese espacio de forma adecuada.

Figura 17. Lavado de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Ecurrido de cebada lavada

Con una superficie de 5,10 x 4,60 m, en este espacio se ubican las tinas con mallas para realizar el escurrido del agua, dichas tinas ocupan un espacio de 1 x 0,60 m cada una, y no representan problema en la distribución.

Cabe aclarar que hasta este proceso la cebada llega lista para el consumo en grano en las típicas sopas que tenemos en casa. Desde aquí se recoge materia prima para uno u otro proceso.

Figura 18. Ecurrido de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Tueste de la cebada.

El proceso de tueste se dedica íntegramente a producir un grano más sabroso de cebada, cuando se tuesta el grano de cebada aumenta de tamaño hasta casi el doble, cambiando el color y densidad, dado que el grano absorbe calor, el color cambia a amarillo, después a un ligero color marrón y finalmente a un color oscuro, el tueste continúa oscureciendo el color del grano hasta que se elimina de la fuente de calor.

Figura 19. Tueste de cebada



Fuente. Esta Investigación.

Molido de la cebada.

Una vez la cebada ha sido tostada se pasa a la siguiente etapa que es el molido, proceso que trata en introducir los granos de la cebada en un molino industrial para triturar los granos y prepararlos para la fase de preparación del grano pulverizado.

Figura 20. Molido de la cebada



Fuente. Esta Investigación

Presentación de la cebada: una vez terminado el proceso productivo la presentación de la cebada para la utilización en bebidas instantáneas se hará en las siguientes presentaciones fundas de 250 gramos y de 500 gramos.

Figura 21 Presentación de la cebada

Cebada tostada y molida



Cebada tostada y molida



Fuente: Esta investigación

4.3. Localización del proyecto. Una ubicación adecuada del proyecto puede determinar el éxito o el fracaso del mismo, por ello la decisión de localización obedecerá no solo a criterios económicos, sino a otros criterios como estratégicos e institucionales. Una estrategia de maximización de utilidades es precisamente la adecuada localización del proyecto en cuestión.

Debe considerarse algunos factores que determinen la eficiencia, la minimización de riesgos y la maximización de utilidades en la localización. Los mismos son:

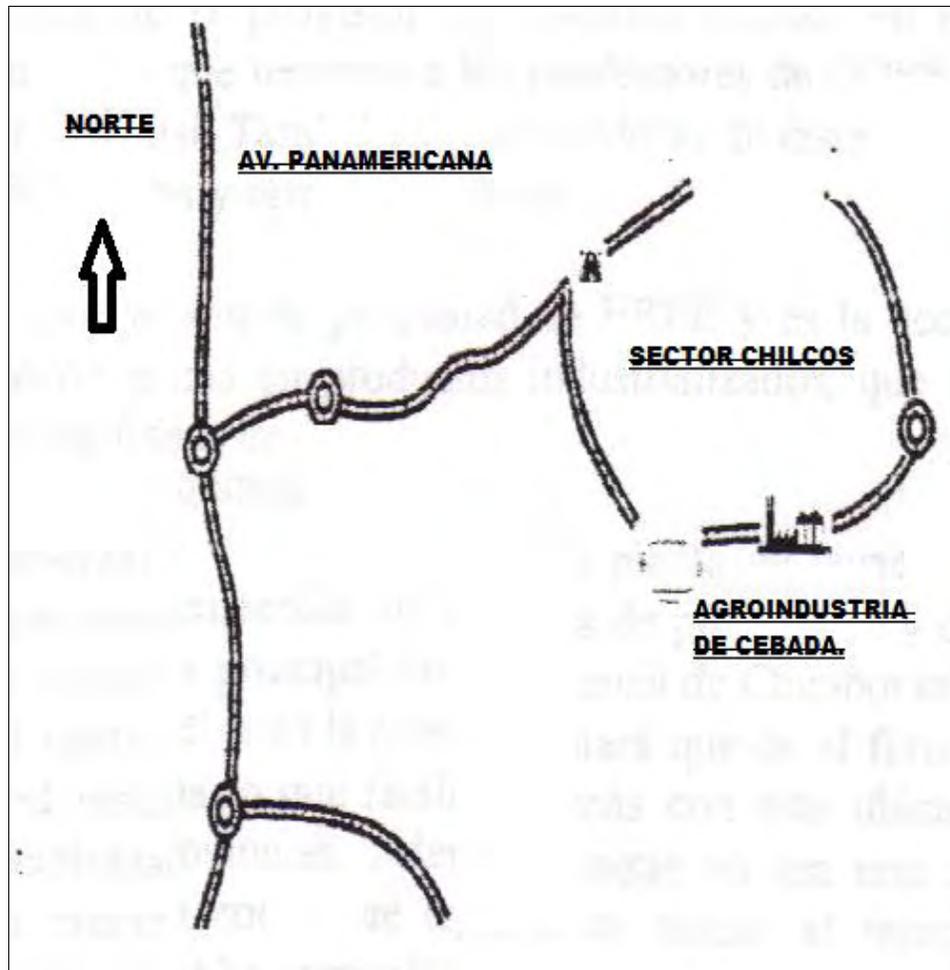
- ✪ Disponibilidad de mano de obra, para abaratar costos por movilización y evitar atrasos por distancia.
- ✪ Cercanía para la provisión de materia prima cebada.
- ✪ Disponibilidad de servicios básicos, como energía eléctrica, comunicación, agua, internet, alcantarillado, etc.
- ✪ Carreteras de acceso para evitar demoras y daños en el transporte.
- ✪ Costos y disponibilidad de terrenos.
- ✪ Tratamiento de aguas servidas.
- ✪ Condiciones climáticas.
- ✪ Servicios diversos y complementarios.

El proyecto se ubicara en el municipio de Ipiales ya que cumple con la cercanía a la materia prima y los requisitos básicos para la implementación operativa y productiva de la planta.

. El proyecto se ubicara en el municipio de Ipiales **4.3.1 Macrolocalización del proyecto** el cual se encuentra sobre el altiplano de Tuquerres e Ipiales a 80 kilómetros de la capital del departamento de Nariño, esta comunicado con el interior del país principalmente por la vía panamericana, la cual también conduce hasta la ciudad ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el puente internacional de Rumichaca; conocido así por el nombre que los antiguos pobladores le daban al puente natural adyacente que se formó como producto de la acción del río guaitara sobre la roca y que significa puente de piedra.

4.3.2 Microlocalización del proyecto. En la ciudad de Ipiales, en el barrio los chilcos estará ubicada la planta de producción, debido a que el lugar dispone de medios de transporte, disponibilidad de mano de obra, condiciones climáticas adecuadas, ambiente social, esto atendiendo los requerimientos del enfoque cualitativo, también se considera dentro de este enfoque la infraestructura de servicios donde se tiene las siguientes características: del terreno, de los galpones, disponibilidad de energía eléctrica, agua potable, en el aspecto administrativo se considera, los costos del terreno de la mano de obra, y la construcción de servicios necesarios, el galpón disponible es de 255 metros cuadrados donde se ubica la planta de procesamiento.

Figura 22. Croquis de ubicación de la planta de producción.

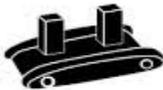


Fuente. Esta Investigación

4.4. Descripción de la maquinaria involucrada en el proceso productivo. A continuación se describe la maquinaria y equipo que actuaría de manera directa en la creación de una empresa agroindustrial transformadora de productos derivados de la cebada.

Cuadro 21. Descripción de maquinaria

<u>LOGO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>VALOR</u>
	1	Montacargas para la manipulación y logística de materiales en la empresa	\$ 30.000.000
	3	Carretilla para la manipulación de los bultos dentro de la planta de producción.	\$ 6000.000
	1	Lavadora industrial de cebada	\$ 20.000.000
	1	Escurridora industrial de cebada	\$ 15.000.000
	1	Tostadora industrial de cebada	\$ 10.000.000
	1	Molino industrial de cebada	\$ 10.000.000

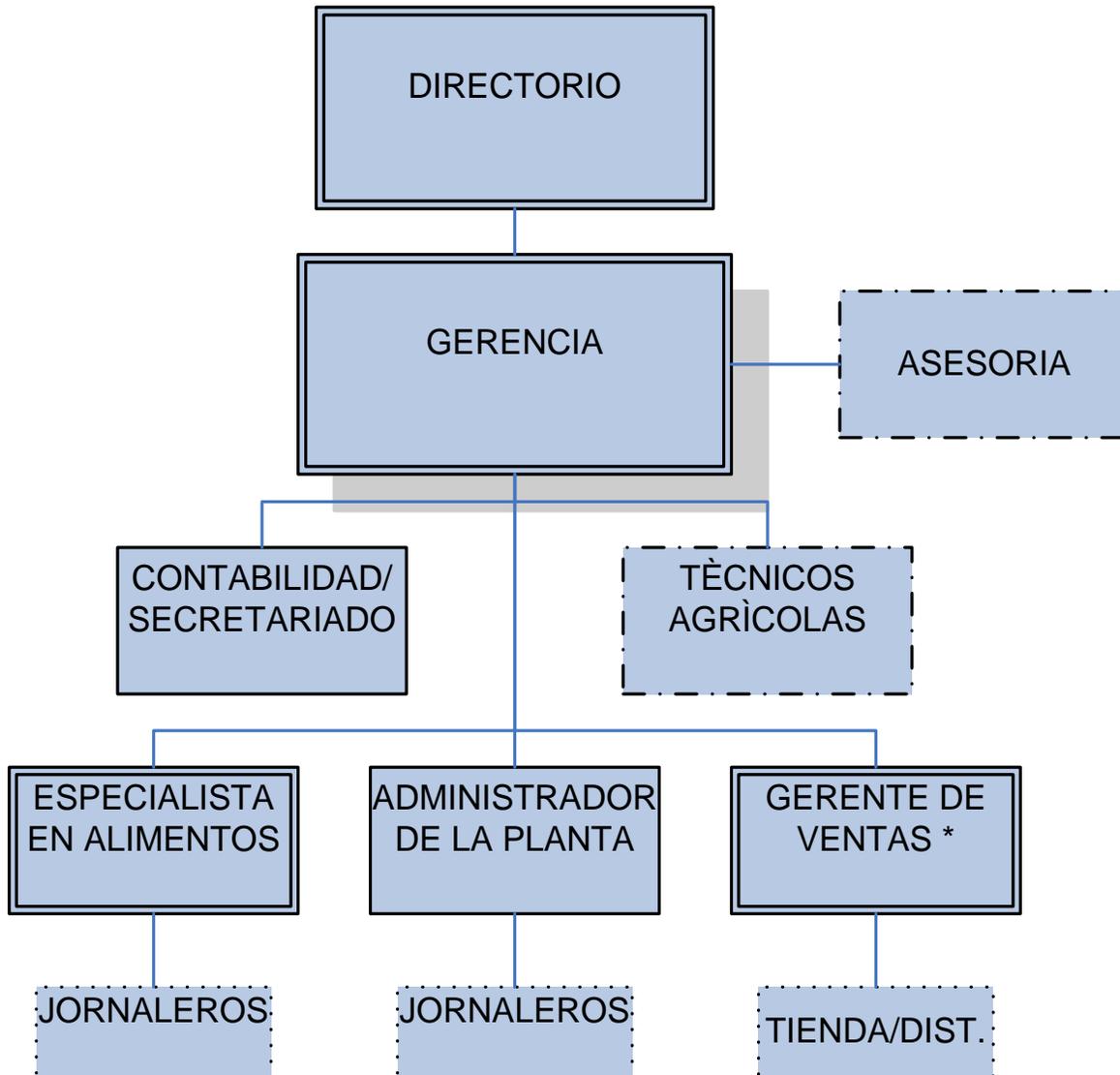
	1	Cinta transportadora	\$ 10.000.000
	1	Empacadora para productos derivados de la cebada.	\$ 10.000.000
	-	Equipo de cómputo, muebles y enseres	\$ 15.000.000
<u>TOTAL</u>	10		\$ 126.000.000

Fuente: Esta Investigación

4.5. Análisis administrativo de la empresa agroindustrial de productos derivados de la cebada.

Figura 23. Organigrama.

Figura 23. Croquis de ubicación de la planta de producción.



Fuente: Esta Investigación

- **Misión.** “Ofrecer productos de calidad con principios de eficiencia y eficacia al mercado nacional e internacional conjugando el talento humano con los recursos financieros y tecnológicos que satisfagan los requerimientos de los clientes.”
- **Visión.** “ Ser la empresa productora, procesadora y comercializadora líder en el país en productos elaborados, orgánicos, alternativos, nutricionales y saludables a base de cebada destinados al mercado nacional e internacional en el año 2015”

- **Objetivo social.** Crear y operar una empresa que procese y comercialice elaborados alternativos de cebada certificada por su calidad nutricional e innovación con criterios de eficiencia y eficacia, además de rentables, estableciendo estrategias de cultivos a gran escala de los productores asociados, quienes se beneficiarán por mayores ingresos económicos y consumo de cultivos y elaborados orgánicos a partir de la cebada.

- **Objetivos corporativos.**

- Garantizar un abastecimiento costo-efectivo de productos derivados de la cebada.
- Gestionar el crecimiento sostenido local y nacional de la empresa.
- Gestionar el portafolio de productos y servicios innovadores y la I&D dentro de la empresa.
- Consolidar el modelo de responsabilidad corporativa.
- Gestionar las condiciones del negocio desde el punto de vista legal y regulatorio.

- **Logo de la empresa.**



Fuente: Esta Investigación

4.5.1 funciones y responsabilidades del equipo administrativo.

4.5.2 Manual de funciones. El Manual de funciones significa la identificación de las responsabilidades y funciones de cada área operativa y administrativa de la empresa. Asimismo, la naturaleza del trabajo y su dependencia.

- **Gerente.** Realiza funciones de planificación, organización, gestión coordinación y control de las unidades de trabajo a su mando; es nombrado por consenso de los accionistas por el lapso de 3 años con la posibilidad de ratificación, y entre sus funciones y responsabilidades se encuentran: Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, financieras y operativas de la compañía; Preparar el presupuesto anual y vigilar su cumplimiento, Selecciona al personal que estará directamente bajo su cargo; Planea, desarrolla y establece políticas y objetivos estratégicos de la compañía.
- **Dependencia.** Los órganos inmediatos superiores al gerente de la empresa es el directorio de representantes de la agroindustria de productos derivados de la cebada a quienes responderá el cumplimiento o no de las funciones y responsabilidades.
- **Secretaria-contabilidad.** Entre la naturaleza del trabajo esta realizar funciones de planificación, organización, coordinación del sistema contable de la empresa, además de funciones de secretariado, entre las funciones más importantes están; planificar organizar y controlar todas las actividades relativas al manejo y registro contable de la empresa; registrar oportunamente las transacciones elaboración y entrega de los estados contables, financieros y cualquier otra información relativa de su campo.
- **Secretaria.** Entre las funciones de la secretaria de la empresa se encuentran las siguientes responsabilidades y funciones: planificar, organizar, controlar y coordinar las actividades relativas a la secretaria de empresa; redactar y mecanografiar oficios informes y otros documentos; recibir y despachar correspondencia; atender al público; cumplir otras responsabilidades inherentes a su cargo.
- **Especialista en alimentos .**Entre la naturaleza de su trabajo está la de realizar funciones de planificación, organización, coordinación y control de la unidad de elaboración de alimentos a su mando, bajo el enfoque de eficiencia, eficacia consistencia e innovación de productos.

Entre las funciones y responsabilidades más importantes se encuentran: planear, organizar, coordinar y desarrollar elaborados y alimentos innovadores para el mercado; coordinar con el gerente alianzas estratégicas que conlleven a mejorar los niveles de producción y rentabilidad; tendrá la facultad de seleccionar personal capacitado y con experiencia para las actividades específicas de su unidad; reportar informes y resultados al gerente de la empresa; será responsable de

elaborar una planificación mensual y presentarlo al gerente; será responsable del establecimiento de normas de calidad para la adquisición de la materia prima; coordinara con el gerente los contactos y validaciones de los análisis nutricionales de calidad y contenido del producto terminado, será responsable de hacer pruebas constantemente para la obtención de productos terminados innovadores que capten la atención del cliente.

- **Administrador de la planta.** Entre la naturaleza de su trabajo se encuentra realizar funciones de planificación, organización, coordinación y control de la unidad/planta de procesamiento de productos bajo el enfoque de eficiencia y consistencia, entre las funciones y responsabilidades más importantes se encuentran las siguientes: planificar, organizar y controlar las operaciones constantes que se den en la planta de procesamiento; coordinar con la gerencia y planear las actividades de procesamiento mensual de la planta; además tendrá la facultad de seleccionar personal capacitado y con experiencia para sus actividades específicas; reportara informes y cumplimiento de planificaciones y resultados al gerente de la compañía; será responsable de custodiar las herramientas maquinarias muebles y demás activos concentrados en la planta; será responsable de controlar pro escrito mediante fichas los ingresos y salida de mercancías de la empresa, será responsable directo de asegurar la calidad del producto procesado, será responsable de mantener limpia y cumplir con las normas de higiene de la planta.

- **Técnicos agrícolas.** Entre la naturaleza del trabajo se encuentra realizar funciones de planificación, organización, coordinación y control del componente de producción rural y abastecimiento de materia prima a la planta, entre las funciones y responsabilidades más importantes se encuentran las siguientes: planificar, organizar y controlar las actividades de producción agrícola en las zonas de influencia de la empresa; coordinar con la gerencia los productos y volúmenes y planear las actividades de procesamientos mensual de la planta; estará facultado de seleccionar personal capacitado y con experiencia para sus actividades específicas; reportar informes, cumplimiento de responsabilidades y resultados al gerente de la empresa; será responsable de custodiar las herramientas, maquinaria muebles y demás activos de la empresa; será responsable de controlar pro escrito mediante fichas los ingresos y salida de mercancías de la empresa, será responsable directo de asegurar la calidad del producto procesado, será responsable de mantener limpia y cumplir con las normas de higiene de la planta.

- **Comercialización.** Entre la naturaleza del trabajo se encuentra realizar las funciones de planificación investigación y búsqueda de mercados a nivel local y

nacional y entre las funciones y responsabilidades más importantes se encuentran las siguientes: planificar, investigar y buscar mercados en el orden local y nacional; serán responsables de la venta y cobranza; estará facultado para seleccionar personal capacitado y con experiencia para sus actividades específicas; reportar informes de cumplimiento de planificaciones y resultados al gerente de la empresa; además será responsable de comunicar mediante escrito los movimientos de egresos de mercancías e ingresos económicos inherentes a sus actividades; y realizar otras actividades inherentes a sus funciones.

- **Dependencia.** Para todas las áreas de la organización el órgano inmediato superior jerárquico es la gerencia de la empresa a quien responderá el cumplimiento o no de sus funciones y responsabilidades.

CAPITULO VI. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.

6.1 Análisis de costos. Entre los costos a tener en cuenta en la creación de una empresa agroindustrial de productos derivados de la cebada se tienen los siguientes:

- **Activos fijos.** Registra los costos de los bienes que representan derechos a favor de la empresa, y que no son motivos de transacciones corrientes por parte de la empresa, ya que son necesarios para el desarrollo habitual que se los puede utilizar a lo largo de su vida útil.

Corresponden a estos activos: propiedades, maquinaria, equipos, muebles, vehículos y otros enseres con vida útil mayor a un año, que significan costo de adquisición, destinados a la construcción, producción de bienes y prestación de servicios.

- **Activos diferidos.** Conformados por los gastos realizados por estudios técnicos, económicos, gastos de constitución, desembolsos anticipados, aprovechamiento en ejercicios futuros y que se consideran como gastos de pre-inversión. Y se los debe ir amortizando de acuerdo a la vida útil, mismos que deberán ser mayores a un año.
- **Gastos operacionales.** Considerados por los gastos administrativos, gastos de venta y financieros, los mismos que corresponden a los sueldos y salarios,

reparaciones y mantenimientos del área administrativa, depreciaciones y amortizaciones seguros, publicidad y propaganda e imprevistos.

- **Gastos administrativos.** Los gastos administrativos constituyen aquellos que se erogan por concepto de administración de la empresa y para ello contaremos con un profesional que registre el servicio prestado.
- **Gastos ventas.** Se considera todos aquellos gastos que se realizan por concepto de publicidad radial, en prensa escrita, trípticos, boletines, etc., con la finalidad de dar a conocer a la población de nuestro plan de exportación.
- **Clasificación de los costos.** El proceso operativo divide los costos en dos grandes grupos de acuerdo al tipo de servicio requerido para la operación, así como para la administración, venta y distribución. Estos dos grandes grupos son los costos fijos y los costos variables.

6.2 Análisis de los costos unitarios materia prima, mano de obra y gastos operacionales. Son aquellos costos que pueden variar de acuerdo con el monto de producción, dentro de este grupo también se estiman los gastos administrativos y operacionales del plan de negocios como se indica en el cuadro número 23.

Cuadro 22. Costos Unitarios de materia prima y mano de Obra.

Costos Unitarios Materia Prima	2014	2015	2016	2017	2018
Costo Materia Prima Cebada caja	1.200	1.220	1.240	1.260	1.280
Costo Materia Prima Cebada bolsa	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800
Costos Unitarios Mano de Obra					
Costo Mano de Obra Cebada caja	200	220	240	260	280
Costo Mano de Obra Cebada bolsa	270	290	310	330	350
Costos Variables Unitarios					
Materia Prima (Costo Promedio)	1.466,7	1.550,9	1.636,5	1.723,2	1.811,1
Mano de Obra (Costo Promedio)	223,3	243,6	263,9	284,2	304,5
Materia Prima y M.O.	1.690,0	1.794,5	1.900,4	2.007,4	2.115,5

Otros Costos de Fabricación					
Otros Costos de Fabricación	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800
Costos Producción Inventariables					
Materia Prima	22.000.000	23.884.000	25.856.000	27.916.000	30.064.000
Mano de Obra	3.350.000	3.752.000	4.170.000	4.604.000	5.054.000
Materia Prima y M.O.	25.350.000	27.636.000	30.026.000	32.520.000	35.118.000
Depreciación	24.100.000	24.100.000	24.100.000	24.100.000	24.100.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Total	49.450.000	51.736.000	54.126.000	56.620.000	59.218.000
Margen Bruto	60,44%	60,77%	61,04%	61,25%	61,42%
Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas	14.500.000	14.971.898	15.422.798	15.888.275	16.367.800
Gastos Administración	31.560.000	32.587.110	33.568.518	34.581.652	35.625.364
Total Gastos	46.060.000	47.559.008	48.991.316	50.469.927	51.993.165

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.3 Activos fijos de la empresa Agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la cebada.

Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa, entre los activos fijos que tendrá la empresa serán los terrenos donde se construirá la organización el cual será de aproximadamente 1000 m² y los edificios y las construcciones donde se montara la planta de producción, estos se denominan activos fijos por que permanecerán en la empresa durante todo el proceso de producción y la venta de los productos

Cuadro 23. Activos fijos.

<u>ACTIVOS FIJOS</u>		
<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>VALOR</u>
Terrenos para construcción (1000 m ²)	1	100.0000.0000
Edificios y construcciones	1	200.0000.0000
<u>TOTAL</u>	2	300.0000.0000

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.4 Bases del Proyecto.

Cuadro 24. Bases del proyecto.

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Producto Cebada en caja	6.000	Bebida instantánea
Producto Cebada en bolsa	13.000	Bebida instantánea
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	1	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	6%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		

Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.5 Balance general del proyecto

Cuadro 25. Balance del proyecto

Activo	:	2014	2015	2016	2017	2018
Efectivo	-300.000.000	-245.803.311	-187.912.781	-138.916.218	-87.757.676	-34.428.982
Cuentas X Cobrar	3.302.978	2.777.778	2.930.667	3.087.111	3.247.111	3.410.667
Provisión Cuentas por Cobrar		-277.778	-293.067	-308.711	-324.711	-341.067
Inventarios Materias Primas e Insumos	11.083.489	11.000.000	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-285.613.533	-232.303.311	-185.275.181	-136.137.818	-84.835.276	-31.359.382
Terrenos	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Construcciones y Edificios	200.000.000	190.000.000	180.000.000	170.000.000	160.000.000	150.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	111.000.000	99.900.000	88.800.000	77.700.000	66.600.000	55.500.000
Muebles y Enseres	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0

Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	426.000.000	401.900.000	377.800.000	353.700.000	329.600.000	305.500.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	140.386.467	169.596.689	192.524.819	217.562.182	244.764.724	274.140.618
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	9.639.373	10.747.276	11.808.931	12.873.786	13.942.394
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	140.386.467	140.386.467	140.386.467	140.386.467	140.386.467	140.386.467
PASIVO	140.386.467	150.025.840	151.133.743	152.195.398	153.260.253	154.328.861
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	19.570.849	41.391.076	65.366.784	91.504.471
Utilidades del Ejercicio	0	19.570.849	21.820.227	23.975.708	26.137.687	28.307.285

Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	19.570.849	41.391.076	65.366.784	91.504.471	119.811.756
PASIVO + PATRIMONIO	140.386.467	169.596.689	192.524.819	217.562.182	244.764.724	274.140.618

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.6 Estado de Resultados.

Cuadro 26. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	125.000.000	131.880.000	138.920.000	146.120.000	153.480.000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	25.350.000	27.636.000	30.026.000	32.520.000	35.118.000
Depreciación	24.100.000	24.100.000	24.100.000	24.100.000	24.100.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800
Utilidad Bruta	75.548.000	80.141.800	84.791.600	89.497.400	94.259.200
Gasto de Ventas	14.500.000	14.971.898	15.422.798	15.888.275	16.367.800

Gastos de Administración	31.560.000	32.587.110	33.568.518	34.581.652	35.625.364
Provisiones	277.778	15.289	15.644	16.000	16.356
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	29.210.222	32.567.503	35.784.639	39.011.473	42.249.680
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	29.210.222	32.567.503	35.784.639	39.011.473	42.249.680
Impuestos (35%)	9.639.373	10.747.276	11.808.931	12.873.786	13.942.394
Utilidad Neta Final	19.570.849	21.820.227	23.975.708	26.137.687	28.307.285

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.7 Flujo de Caja

Cuadro 27. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		29.210.222	32.567.503	35.784.639	39.011.473	42.249.680
Depreciaciones		24.100.000	24.100.000	24.100.000	24.100.000	24.100.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		277.778	15.289	15.644	16.000	16.356
Impuestos		0	-9.639.373	-10.747.276	-11.808.931	-12.873.786
Neto Flujo de Caja Operativo		53.588.000	47.043.419	49.153.008	51.318.542	53.492.249
Flujo de Caja Inversión						
Variacion Cuentas por Cobrar		525.200	-152.889	-156.444	-160.000	-163.556
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		83.489	11.000.000	0	0	0
Variacion Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variacion Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0

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	608.689	10.847.111	-156.444	-160.000	-163.556
Inversión en Terrenos	- 100.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	- 200.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	- 111.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0

Inversión Activos Fijos	- 426.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-426.000.000	608.689	10.847.111	-156.444	-160.000	-163.556
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	140.386.467					
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	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	140.386.467	0	0	0	0	0
Neto Periodo	- 285.613.533	54.196.689	57.890.530	48.996.563	51.158.542	53.328.694
Saldo anterior		- 300.000.000	-245.803.311	-187.912.781	-138.916.218	-87.757.676
Saldo siguiente	- 285.613.533	- 245.803.311	-187.912.781	-138.916.218	-87.757.676	-34.428.982

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.8 Evaluación financiera. La evaluación financiera significa cuantificar el valor financiero del proyecto, es decir, si conviene financieramente o desde el punto de vista macroeconómico, la inversión de determinadas cantidades al establecimiento del proyecto. Para esta evaluación tenemos los índices financieros importantes como son el Valor Neto y la Tasa Interna de Retorno, además de la relación Costo Beneficio.

Si el Valor Actual Neto será conveniente si es mayor a cero. La Tasa Interna de Retorno será si resulta mayor a uno será conveniente el proyecto y si la relación Costo Beneficio es mayor a uno, significará que los ingresos son mayores que los egresos y por tanto conveniente financieramente el proyecto, en cambio la evaluación económica analiza la rentabilidad de la inversión de manera independiente a las fuentes de financiamiento, o donde las fuentes de financiamiento son propias.

El proyecto también evaluará el impacto social en el entorno o contexto económico y social de los pequeños productores de cebada cercanos a la zona de influencia del proyecto, finalmente la evaluación puede darse con la creación de empleos, la disminución de la migración campo-ciudad, mayores niveles de consumo, etc.

○ **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa porcentual que reduce a CERO el valor actual neto del proyecto. La TIR demuestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe aceptar créditos sin que llegue a fracasos financieros.

Todo proyecto se justifica cuando la TIR es mayor que la tasa del costo de oportunidad del capital o también podemos afirmar a las tasas pasivas que los bancos pagan a los clientes por invertir su dinero en pólizas o fondos de inversión. Por tanto, la TIR mide la rentabilidad de los dineros del proyecto que se mantienen invertidos.

Recordamos que en el VAN necesitamos definir una tasa de oportunidad que está de acuerdo a otras alternativas de inversión que tiene el inversionista, en cambio en la TIR no se conoce la tasa ya que por definición la tasa buscada será aquella que reduce el VAN a cero o lo más cerca a cero.

○ **Calculo de la VPN y TIR del proyecto.**

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene el empresario, como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión de inversión elegida; los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitara analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo, de esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca, las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir, que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Presente Neto VPN y la Tasa Interna de Retorno TIR, para realizar el cálculo de estas herramientas financieras se hará uso de fórmulas matemáticas en la hoja de cálculo EXCEL de la siguiente manera:

El valor presente neto VPN es la diferencia de todos los ingresos y todos los gastos, pero actualizados o expresados en moneda actual, este criterio de evaluación manifiesta que el proyecto es atractivo si el resultado obtenido o valor presente neto es igual o superior a cero.

Cuadro 28. Calculo de valor presente neto de la inversión (VPN)

CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO		
AÑOS	VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	VALOR INV. SOCIAL
<u>0</u>		-137.083.489
<u>1</u>	54.196.689	
<u>2</u>	57.890.530	
<u>3</u>	48.996.563	
<u>4</u>	51.158.542	
<u>5</u>	53.328.694	

Fuente. Esta Investigación.

$$VPN = -P + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5}$$

$$VPN = -137.083.489 + \frac{54.196.689}{(1+0.18\%)^1} + \frac{57.890.530}{(1+0.18\%)^2} + \frac{48.996.563}{(1+0.18\%)^3} + \frac{51.158.542}{(1+0.18\%)^4} + \frac{53.328.694}{(1+0.18\%)^5}$$

$$VPN = 29.940.227$$

El VPN es provechoso para la nueva empresa a crear en la ciudad de Ipiales, no solamente por el factor económico, sino por la inserción en el nuevo nicho de mercado para productos alimenticios derivados de la cebada.

La Tasa Interna de Retorno TIR es aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor presente neto del proyecto, la TIR demuestra al inversionista la tasa de interés máxima a que debe aceptar créditos sin que llegue a fracasos financieros, todo proyecto se justifica cuando la TIR es mayor que la tasa del costo de oportunidad del capital o también se puede afirmar que las tasas pasivas que los bancos pagan a los clientes por invertir su dinero en pólizas o fondos de inversión, por lo tanto la TIR mide la rentabilidad de los dineros del proyecto que se mantienen invertidos, cabe resaltar que en el VPN necesitamos definir una tasa de oportunidad que está de acuerdo a otras alternativas de inversión que tiene el inversionista, en cambio que en la TIR no se conoce la tasa ya que por definición la tasa buscada será aquella que reduce el VPN a cero o lo más cerca a cero³⁵.

Cuadro 29. Calculo de la tasa interna de retorno del proyecto.

CALCULO DEL TASA INTERNA DE RETORNO		
AÑOS	VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	TASA PORCENTUAL
0	137.083.489	18%
1	54.196.689	
2	57.890.530	
3	48.996.563	
4	51.158.542	
5	53.328.694	

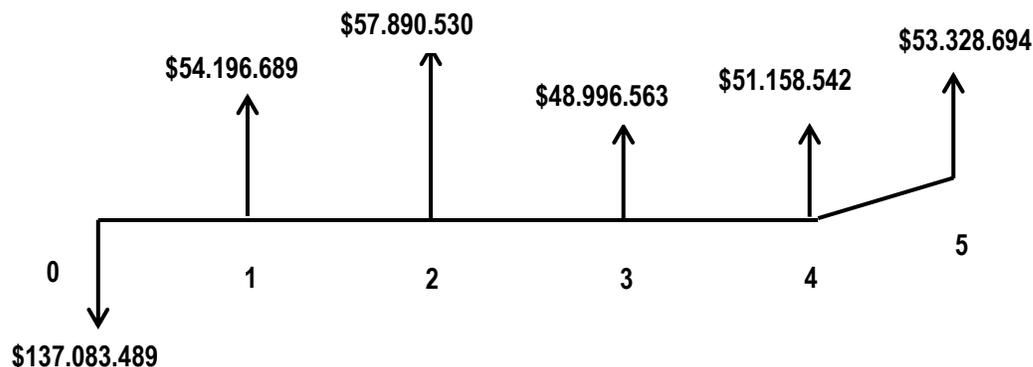
Fuente. Esta Investigación.

$$TIR = tm + (TM - tm) * \frac{VPN^{tm} - VPN^{TM}}{VPN^{tm}} \quad TIR = 27\%.$$

La Tasa Interna de Retorno TIR para este caso se calculó utilizando el programa EXCEL con los valores dados anteriormente, la TIR se estableció en el 16% demostrando la factibilidad y rentabilidad del ejercicio económico al implantar el proyecto para la creación de una empresa agroindustrial de productos derivados de la cebada, por tanto se puede deducir que si es conveniente realizar el proyecto debido a que la tasa de rentabilidad es bastante atractiva de un 16% sobre la inversión y por ende es positiva y no negativa para el ejercicio.

³⁵ BACA, Urbina Gabriel; "Evaluación de Proyectos", Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill 2013. MURCIA, Jairo Darío, "Formulación y Criterios de Evaluación", Editorial Alfaomega Colombia 2009.

Flujo grama Tasa Interna de Retorno (TIR)



Fuente. Esta Investigación.

5.9 Criterios de decisión del proyecto.

Cuadro 30. Criterios de decisión del proyecto

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	27,45%
VAN (Valor actual neto)	29.940.277
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,58
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	100,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

6.10 Salidas del Proyecto

Cuadro 31. Salidas del proyecto

	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	2,8%	2,7%	2,6%	2,5%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	2,7%	2,6%	2,5%	2,5%
Variación costos de producción		N.A.	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)		8	8	8	8	8
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		80	0	0	0	0
Indicadores Financieros						

Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		-24,10	-17,24	-11,53	-6,59	-2,25
Prueba Acida		-25	-17	-12	-7	-2
Rotacion cartera (días),		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Rotación Inventarios (días)		31,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		88,5%	78,5%	70,0%	62,6%	56,3%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		23,4%	24,7%	25,8%	26,7%	27,5%
Rentabilidad Neta		15,7%	16,5%	17,3%	17,9%	18,4%
Rentabilidad Patrimonio		100,0%	52,7%	36,7%	28,6%	23,6%
Rentabilidad del Activo		11,5%	11,3%	11,0%	10,7%	10,3%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		53.588.000	47.043.419	49.153.008	51.318.542	53.492.249
Flujo de Inversión	-137.083.489	608.689	10.847.111	-156.444	-160.000	-163.556

Flujo de Financiación	140.386.467	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-137.083.489	54.196.689	57.890.530	48.996.563	51.158.542	53.328.694
Flujo de caja descontado	-137.083.489	45.929.397	41.576.077	29.820.821	26.387.007	23.310.464

Fuente. Esta Investigación-Modulo plan de negocios Excel

VI. PLAN OPERATIVO

Cuadro 32. Plan Operativo

Item	Actividad	Mes 1		Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total	Empren dedor
		Fondo	Emprendedor	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	
1.	Impuesto del registro		\$ 30.000							\$ 30.000
2.	Inscripción cámara de comercio		\$ 67.000							\$ 67.000
3.	Autenticación de minuta y dtos		\$ 20.000							\$ 20.000
4.	Libros de contabilidad		\$ 48.000							\$ 48.000

5.	Invima	\$ 3500.000							\$ 3500.000	
6.	Adecuaciones	\$ 14.000.00 0							\$ 14000.000	
7.	Lavadora cebada	\$ 20.000.00 0							\$ 20.000.000	
8.	Escurreidora industrial	\$ 15.000.00 0							\$ 15.000.000	
9.	Tostadora industrial	\$ 10.000.00 0							\$ 10.000.000	

Item	Actividad	Mes1		Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total	
10.		Fondo	Emprendedor	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	Emprendedor
11.	Molino industrial	\$ 10.000.000							\$ 10.000.000	
12.	Cinta transportadora	\$ 10.000.000							\$ 10.000.000	

13.	Empacadora industrial	\$ 10.000.000							\$ 10.000.000	
14.	Mesas de acero inoxidable	\$ 2.100.000							\$ 2.100.000	
15.	Dotaciones de seguridad industrial	\$ 1.200.000							\$ 1.200.000	
16.	Tanques de almacenamiento	\$ 600.000							\$ 600.000	
17.	Carretillas	\$ 6000.000							\$ 6000.000	
18.	Cernidores	\$ 50.000							\$ 50.000	
19.	Archivador, escritorios	\$ 750.000							\$ 750.000	
20.	Equipo de computo	\$ 15.000.000							\$ 15.000.000	
21.	Nómina de ventas	\$ 616.000		\$ 1.232.000	\$ 1.232.000	\$ 1.232.000	\$ 1.232.000	\$ 1.232.000	\$ 6.160.000	
22.	Nómina Administrativa	\$ 2.232.000		\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 11.160.000	

23.	Mano de obra	\$ 2.032.000		\$ 2.032.000	\$ 2.032.000	\$ 2.032.000	\$ 2.032.000	\$ 2.032.000	\$ 10.160.000	
24.	Mercadeo	\$ 12.650.000							\$ 12.650.000	
25.	Gastos administrativos	\$ 1200.000							\$ 1200.000	
26.	Materias primas	\$ 2000.000							\$ 2000.000	

Fuente. Está investigación

CONCLUSIONES

El estudio permitió evaluar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la actualidad la zona de influencia del proyecto más exactamente el municipio de Ipiales, estableciendo de esa manera que la zona de influencia cuenta con un gran potencial natural para la cebada que puede ser explotado en pro del beneficio socioeconómico de la región.

La hojuela de cebada y sus productos derivados son una buena alternativa de alimentación para aquellos consumidores que buscan una alimentación saludable, nutritiva y natural, de igual manera la empresa ha visualizado esta característica como una oportunidad de crecer y mantenerse en el mercado mediante la elaboración de productos derivados de la cebada.

La mayoría de las personas encuestadas demostraron tener conocimiento de la hojuela de cebada, sin embargo, muchos de los que manifestaron conocer acerca de la cebada consumen este producto con muy poca frecuencia, debido a que al producto en natural no se le ha dado un valor agregado, pues los usos más comunes son en sopas y coladas.

El producto de bebidas instantáneas a base de cebada tuvo un alto grado de aceptación por parte de las personas encuestadas, ya que es considerado un producto nutritivo, natural y saludable, pues estos fueron los aspectos en los cuales más enfatizaron los potenciales consumidores de los productos derivados de la cebada.

El valor presente neto (VPN) de la inversión y de acuerdo con los módulos financieros de Excel se lo estableció en \$ 29.940.227 y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto se la estableció en el 27% que es superior a las tasas de interés ofrecidas por las entidades financieras establecidas en la región.

En la zona de influencia del proyecto, municipio de Ipiales se necesita la industrialización de los productos autóctonos de la región se necesita darle un valor agregado a través de la agroindustrialización con el objeto de buscar más y mejores mercados para estos productos con gran potencial comercial.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la puesta en marcha del plan de negocios para la creación de una empresa agroindustrial de derivados de la cebada, puesto que el producto con valor agregado tiene un gran potencial comercial debido a que cuenta con gran aceptación entre el mercado potencial investigado.

Se recomienda realizar periódicamente el análisis situacional de la zona de influencia del proyecto para que permita diagnosticar y evaluar en qué posición estratégica se encuentra la zona de influencia del proyecto, frente a la competencia de otras regiones, frente al mercado y frente a las nuevas tendencias en alternativas y tendencias de alimentos.

Se recomienda realizar la investigación y desarrollo (I&D) de nuevos productos a base de la cebada, debido a que este producto es muy nutritivo y saludable y por ende se puede emplear en muchos usos para el beneficio de la sociedad y buscar en la búsqueda de alternativas de seguridad alimentaria.

Se recomienda hacer un seguimiento constante de los factores planteados en el cuestionario dirigido a los clientes potenciales de los productos derivados de la cebada, debido a que las tendencias y las expectativas del mercado son cambiantes y se hace necesario realizar los procesos de retroalimentación para la naciente empresa dedicada a la producción de productos derivados de la cebada.

Se recomienda realizar convenios con propietarios de fincas aledañas a la zona de influencia del proyecto para que se conviertan en proveedores de materia prima cebada (*Hordeum Vulgare*), para que se entregue en fresco o parcialmente seco y aun valor que sea justo y equitativo para los campesinos de la región.

Se recomienda gestionar el desarrollo de convenios o acuerdos con cooperativas de campesinos empresas encargadas de la recolección e industrialización de la cebada, con el objetivo de que se conviertan en mediadores entre los campesinos y la empresa productora de derivados de la cebada y de esta manera tener la capacidad de implementar descuentos u otros beneficios a medida que aumenten los clientes de los productos derivados de la cebada.

BIBLIOGRAFIA

ARELLANO Cueva Rolando, Marketing Enfoque América Latina, Editorial Pearson, México D.F 2010.

FERREL O.C; “Introducción a los Negocios”; Editorial MacGraw-Hill/Interamericana México D.F 2010.

FERREL O.C; “Estrategia de Marketing”; Editorial Thomson México D.F 2005.

MARTINEZ PEDROS, Daniel, “La Elaboración del Plan Estratégico”, Editorial Díaz de Santos, Bogotá D.C; 2006.

MENDEZ, C; Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Editorial Limusa, Bogotá D.C; 2006.

MUÑOZ, Yaromir M, El mercadeo social en Colombia, Fondo Editorial Universidad Eafit, Medellín 2001

LAMP, Ch; Mcdaniel J, Marketing 1998, Editorial Thomson México D.F 1998.

LERMA H, Metodología de la Investigación, Propuesta, Anteproyecto y Proyecto, Ediciones ECOE, Bogotá D.C; 2009.

LOSADA Carlos, Marketing para Cooperativas, Ediciones CEAC, Barcelona España 2001.

KOTLER, P, Keller, K, Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall, México D.F 2006

SHEEHAN, Brian, Marketing On-Line, Editorial Blume, Barcelona España 2010.

TAYLOR W, James, “Planeación de Mercadotecnia”; Editorial Prentice Hall PHH; México D.F 2007.

RAPP, Stand, Maxi-Marketing, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, México D.F 2010.

LINKGRAFIA

www.businesscase.com

www.i-businessplan.net

www.corpoica.org.co

www.fenalce.org.co

www.fontoagro.org

www.gestipolis.com

www.mercadeo.com

www.macmap.org

www.projectmanagement-hg.com

www.strategicbusinessplanning.com

www.scribd.com

www.sities.com

www.redemprededoresbavaria.org

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el perfil del cliente potencial de productos derivados de la cebada, así mismo como conocer las diferentes opiniones y percepciones de la idea de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de productos derivados de la cebada.

Encuestador: _____	Fecha: _____
Nombre: _____	Ciudad: _____
Ocupación: _____	Género: M____ F____

11. ¿Conoce o ha escuchado acerca de la cebada?

Sí No

12. ¿ha probado la cebada?

Sí No

13. ¿presentaciones en que ha consumido la cebada?

Grano Colada Cereal Complemento Bebida Instantánea

14. ¿Marcas en que ha consumido la cebada?

Vitaqforte Tridema Grano de oro Mandiaka Molinos de Nariño

Productos alimenticios Biosfera Sin Marca

15. ¿Razones por las cuales consume cebada?

Sabor Nutrición Salud Precio Ns/Nr

16. ¿le gustaría consumir alimentos a base de cebada?

Sí No

17. ¿Ud. Le gustaría consumir bebidas instantáneas a base de cebada?

Sí No

18. ¿Cuáles son las marcas que más consume en bebidas instantáneas?

Vitaqforte Delisoy Soy Plus Ensure Frecavena

Sustagen Milo Nestlé Otros

19. ¿En qué lugar o lugares le gustaría adquirir los productos a base de cebada?

Internet Tienda Supermercado

20. Tiene alguna sugerencia o comentario del producto a base de cebada?

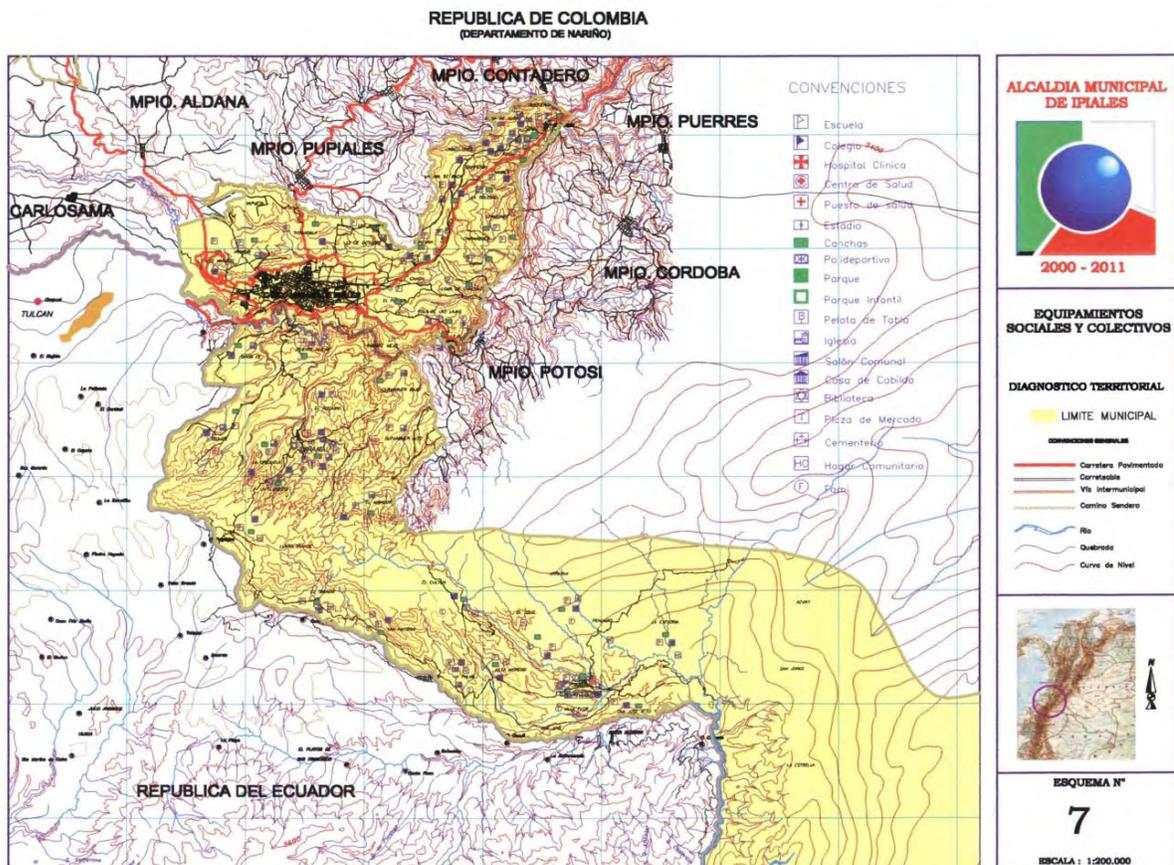
Sí No Sugerencia

ANEXO B. POBLACIÓN DE IPIALES

POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE IPIALES SEGÚN RANGO DE EDAD							
GRUPO ETAREO	HOMBRES			MUJERES			TOTAL
	CABECERA	RESTO	TOTAL	CABECERA	RESTO	TOTAL	
< 1 AÑO	1.153	300	1.453	1.094	285	1.379	2.831
1 AÑO	1.145	299	1.444	1.096	285	1.381	2.825
2 AÑOS	1.138	298	1.435	1.099	286	1.385	2.820
3 AÑOS	1.130	295	1.425	1.101	286	1.388	2.813
4 AÑOS	1.120	291	1.411	1.104	288	1.391	2.803
5 AÑOS	1.138	298	1.435	1.101	286	1.388	2.823
6 AÑOS	1.125	294	1.419	1.089	284	1.373	2.791
7 AÑOS	1.108	289	1.396	1.075	279	1.354	2.750
8 AÑOS	1.089	284	1.373	1.055	275	1.330	2.703
9 AÑOS	1.069	278	1.346	1.035	269	1.304	2.650
10 AÑOS	1.046	271	1.318	1.011	264	1.275	2.593
11 AÑOS	1.019	265	1.284	986	258	1.244	2.528
12 AÑOS	998	260	1.258	965	251	1.216	2.474
13 AÑOS	984	256	1.240	949	248	1.196	2.436
14 AÑOS	975	254	1.229	938	244	1.181	2.410
15 AÑOS	964	251	1.215	924	241	1.165	2.380
16 AÑOS	953	248	1.200	911	238	1.149	2.349
17 AÑOS	943	246	1.189	900	235	1.135	2.324
18 AÑOS	938	244	1.181	894	233	1.126	2.308
19 AÑOS	933	244	1.176	889	231	1.120	2.296
20 AÑOS	928	243	1.170	884	230	1.114	2.284
21 AÑOS	924	241	1.165	880	229	1.109	2.274
22 AÑOS	915	239	1.154	870	228	1.098	2.251
23 AÑOS	900	235	1.135	855	224	1.079	2.214

24 AÑOS	880	229	1.109	835	219	1.054	2.163
25-29 AÑOS	4.100	1.069	5.169	3.923	1.021	4.944	10.113
30- 34 AÑOS	3.574	930	4.504	3.519	916	4.435	8.939
35-39 AÑOS	3.055	796	3.851	3.120	813	3.933	7.784
40-44 AÑOS	2.478	646	3.124	2.644	689	3.333	6.456
45-49 AÑOS	2.098	548	2.645	2.311	601	2.913	5.558
50-54 AÑOS	1.740	453	2.193	1.936	505	2.441	4.634
55-59 AÑOS	1.355	353	1.708	1.520	396	1.916	3.624
60-64 AÑOS	1.021	266	1.288	1.171	306	1.478	2.765
65-69 AÑOS	771	200	971	915	239	1.154	2.125
70-74 AÑOS	604	158	761	729	190	919	1.680
75-79 AÑOS	421	110	531	516	135	651	1.183
> 80 AÑOS	408	105	513	533	139	671	1.184
TOTAL	47.133	12.281	59.414	47.375	12.343	59.718	120.131

ANEXO C. Mapa Municipio de Ipiales



ANEXO D. SECTORES MUNICIPIO DE IPIALES

Sector 1.

Se cuenta con los barrios y/o sectores: Puenes, Las Américas, La Frontera, Limedec, Kennedy, Porvenir, El Centro, Puenes Obando, Balcones de la Frontera, San Carlos, El Progreso, Vivienda Cristiana, El Morrito, Urbanización Yanalá, Villanueva, Paseo Real, Los Trigales, Carreras 7 y 8, calles 27 y 29.

Se caracterizan por: Existencia de infraestructura de salud, instituciones educativas y recreativas, Participación social a través de las juntas de acción comunal, Infraestructura vial en mal estado, Polo de desarrollo de la ciudad.

Sector 2.

El segundo sector lo integran los barrios y/o sectores: Asvide, Villalba, San Fernando, Castellana, Miramontes, El Manzano, Portal de los Alcázares, San Luis, Las Acacias, Valles de Alejandría, Las Margaritas, SENA, Miramar, Urbanización Andina, Fundadores, Santa Cecilia, Rincón de Santa Cecilia, Chambú, Mistares I y II, La Alborada, Rincón de Mistares, Plaza Mistares y Urbanización Gualcalá.

Se caracterizan por: Área residencial con urbanizaciones definidas, Existencia de centros educativos de todo nivel, Lugares de recreación y culto, Ausencia de un mercado satélite establecido, Cuenta con buena infraestructura que garantiza un mejor nivel comparativo.

Sector 3.

Conformado por los barrios y/ o sectores: San Vicente, Panamá, El Marquillo, Urbanización el Lago, Los Álamos, Lirios Norte, Totoral, y Balcones de Magdalena, El Obrero, la Cruz y Bellavista.

Se caracteriza por: Centros educativos alejados, así mismo lo de salud y comunitarios Infraestructura vial inconclusa Deficiencia en centros de recreación y deportivos Presencia de hacinamiento e inquilinato Zonas inseguras Infraestructura de servicios deficientes

Sector 4.

Conformado por los barrios y/o sectores: San Vicente II, Álamos Norte, Santa Teresa, San José, Obrero Gremial, Calle 27, Puente del Negrito (sector indígena).

Se caracteriza por: Presencia de territorio indígena, Infraestructura de servicios deficiente, Infraestructura vial inconclusa.

Sector 5.

Integrado por los barrios y/o sectores: Seminario, Villa Esperanza, San Rafael, García Herreros, La Esmeralda, Asociación de Vivienda de los Educadores, Los Abedules.

Se caracteriza por: Dificultades en acceder a servicios públicos, Sistema vial en mal estado.

Sector 6.

Integrado por los barrios y/o sectores: Libertad, Jesús Nazareno, Gólgota, Pinares de Santa Ana, Champagnat, la Floresta, Jaime Báteman, Centenario, La Paz, Camilo Torres.

Se caracteriza por: Ser de tipo residencial, comercial, institucional y microempresarial., Presencia de inquilinato.

Sector 7.

Conformado por los barrios y/o sectores: Avenida Las Lajas, La Merced, con carrera 1A, Avenida Panamericana, hacia el norte, Heraldo Romero, Los Chilcos, Hospital, ISERVI, Simón Bolívar, Primero de Mayo.

Se caracteriza porque: Se encuentran en áreas de consolidación, Presencia de territorio indígena, Infraestructura de servicios públicos deficiente., Su desarrollo debe ser integral

Sector 8.

Conformado por Avenida Panamericana vía Rumichaca sur occidente
Se caracteriza por: Su ubicación tiene gran potencial de desarrollo y consolidación urbana.

Sector 9.

Conformado por los barrios y/o sectores: Antonio Nariño, La Dorada, Villa del Carmen, Yerbabuena, La Frontera, Alfonso López, Cementerio.
Se caracteriza por: Altos índices de inseguridad., Presencia de inquilinato.

Sector 10.

Conformado por los barrios y/o sectores: La Pradera, Hostería Mayasquer, Alpopular, Avenida Panamericana a Rumichaca y vía antigua, Centro Comercial Rumichaca. Se caracteriza por: Polo y generación de desarrollo, Uso mixto como comercial e institucional.