

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HARINA A BASE DE SOYA EN
LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

EVELYN CORAL RICAURTE

MILTON RICARDO PONCE ORTIZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2008**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HARINA A BASE DE SOYA EN
LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

EVELYN CORAL RICAURTE

MILTON RICARDO PONCE ORTIZ

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS.**

**ASESOR
WILSON REVELO MAYA
ADMINISTRADO DE EMPRESAS
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2008**

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

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, junio de 2007

DEDICATORIA

Al iniciar una travesía por la vida siempre se cuenta con seres especiales que nos brindan su apoyo incondicional y en mi camino han surgido muchos seres maravillosos que han iluminado mi vida. Dios el mejor de mis amigos, la luz que ilumina mi camino en momentos de oscuridad y la fuerza que me hace continuar en la construcción de mis sueños, a mi madre que con su ejemplo, esfuerzo, dedicación, amor y ternura infinitos me enseña el verdadero significado de la vida y me muestra que los esfuerzos tienen siempre mayores recompensas; a mi padre que desde su ausencia me ha dado la fortaleza para seguir adelante y que a pesar de la distancia nuestros corazones y almas siempre estarán unidos; mis hermanas quienes con su apoyo incondicional me brindan la seguridad e inspiración para luchar juntas por un porvenir mejor y con quienes compartimos un sentimiento sincero.

A mis amigos que son los confidentes que me acompañan en momentos de alegría y dificultad con los que hemos construido sueños e historias que vivirán y alimentarán para siempre mi mente y corazón.

Evelyn Coral Ricaurte

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la vida que nos han llevado paso a paso por el camino del aprendizaje constante, brindándonos la oportunidad de conocer personas y lugares maravillosos que han contribuido con la formación integral de cada uno de nosotros en momentos cruciales de nuestra vida.

Al cuerpo directivo y administrativo de la Universidad de Nariño, que tuvo la voluntad de colaboración en nuestro proceso de formación profesional a través de su buen desempeño laboral en forma eficiente, eficaz y con oportunidad.

A todo el cuerpo de docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas FACEA de la Universidad de Nariño, por sus enseñanzas y contribución con nuestra formación profesional y personal. Y en general a todas las personas que contribuyeron con la elaboración de este trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma aportaron sus conocimientos,, experiencias, apoyo incondicional y valiosos aportes en momentos cruciales para el desarrollo de este trabajo, esperamos convencidos ser unos profesionales éticos en el desempeño del ámbito empresarial.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo especial de grado, ante todo, a mi PADRE CELESTIAL, a mi amado JESÚS, al ESPÍRITU SANTO y a toda la orden celestial, los cuales me han acompañado a lo largo de toda mi vida pero, en este caso esta dedicatoria es por escucharme y ayudarme ante todos mis gritos de auxilio, dándome fuerza y serenidad en aquellos momentos que tenía ganas de tirar la toalla, por salvar mi vida tantas veces, darme salud y talentos...

A ti Mami, mi señora de las leyes, más que dedicarte esto, te lo entrego, esto es tuyo, esto es tu obra, gracias a tu amor, gracias a tu humildad, gracias a tu temple, gracias a tu lucha, gracias a no dejarme caer nunca es que hemos logrado esto, esto te lo has ganado con tus trasnochos, con tus lágrimas, con tus preguntas, por todo, tu más que nadie te lo mereces porque sabes algo... Eres grande...

A ti Papá, mi maestro ubita, por intentar guiarme (yo lo sé soy un poco terco), por quererme a tu manera, por darme ejemplo para hacer el trabajo cuidando todos los detalles y aprender a ser pulido en cada uno de ellos, me siento feliz por lo que soy, esta gran persona que soy te lo debo a ti, cada una de tus palabra me hacen más fuerte...

Y por último, pero no lo menos importante, a mi hermana Isabel, a mi hermano Carlos, a mi hermana Ana, a mi hermano Fredy y a mi hermano Horacio, por estar conmigo a mi lado, apoyándose y sobre todo amándose; cielos, ya pasó la carrera y aguantamos todas las adversidades, gracias por aguantar mis locuras y mis ataques de stress, gracias por mantenerse allí, pacientes a lo largo de toda la carrera... nuestra carrera...

Milton Ricardo Ponce Ortiz

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ELEMENTOS GENERALES	16
1.1 TEMA	16
1.2 TÍTULO	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3.1 Análisis de la situación actual	16
1.3.2 Formulación del problema	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	19
1.6 DELIMITACIÓN	21
1.7 PROCESO METODOLÓGICO	21
1.7.1 Tipo De Estudio	21
1.7.2 Método De Investigación	21
1.7.3 Fuentes De Recolección De Información	21
1.7.3.1 Fuentes Primarias	21
1.7.3.2 Fuentes Secundarias	22

1.7.4	Población Y Muestra	22
2.	MARCOS DE REFERENCIA	24
2.1	MARCO CONTEXTUAL	24
2.2	MARCO TEORICO	28
2.2.1	Generalidades	28
2.2.2	Fundamentación teórica	30
2.2.3	Plan de negocios	30
2.3	MARCO LEGAL	42
3.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	44
3.1	ESTUDIO DE MERCADO	44
3.1.1	Investigación de mercados	44
3.1.1.1	Definición de objetivos	44
3.1.1.2	Objetivos específicos	44
3.1.1.3	Justificación y antecedentes del proyecto	44
3.1.1.4	Análisis del sector	45
3.1.1.5	Análisis del mercado	53
3.1.1.6	Análisis de la competencia	59
3.1.2	Estrategias de mercado	64
3.1.2.1	Concepto del producto o servicio	64
3.1.2.2	Fortalezas del Producto Frente a la Competencia.	65
3.1.2.3	Debilidades del producto Frente a la Competencia.	65
3.1.3	Estrategias de distribución	66
3.1.3.1	Alternativas de penetración	66

3.1.3.2 Alternativas de comercialización	66
3.1.4 Estrategias de ventas	66
3.1.5 Estrategias de precio	67
3.1.6 Estrategias de promoción	69
3.1.7 Estrategias de comunicación	69
3.1.8 Estrategias de servicio	70
3.1.9 Estrategias de aprovisionamiento	71
3.1.10 Proyecciones de venta	71
3.2 ESTUDIO DE OPERACIÓN	73
3.2.1 Operación	73
3.2.1.1 Ficha técnica del producto	73
3.2.1.2 Estado de desarrollo	76
3.2.1.3 Descripción del proceso	76
3.2.1.4 Distribución de planta	82
3.2.2 Necesidades y requerimientos	83
3.2.2.1 Materias primas e insumos	83
3.2.2.2 Maquinaria y equipos requeridos	83
3.2.2.3 Capacidad Instalada requerida	84
3.2.2.4 Necesidades tecnológicas y técnicas	84
3.2.2.5 Localización	84
3.2.2.6 Mano de obra	85
3.2.2.7 Plan de producción	86
3.2.3 Plan de compras	86

3.2.4 Costos de producción	87
3.2.4.1 Costos directos:	87
3.2.4.2 Costos indirectos:	88
3.2.5 Infraestructura	91
3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL	92
3.3.1 Estrategia Organizacional	92
3.3.1.1 Análisis DOFA	92
3.3.1.2 Organismos de apoyo	94
3.3.2 Estructura organizacional	94
3.3.3 Aspectos legales	96
3.3.4 Costos Administrativos	97
3.3.5 Gastos de puesta en marcha	98
3.3.6 Gastos anuales de administración	99
3.4 ESTUDIO FINANCIERO	99
3.4.1 Ingresos proyectados	99
3.4.2 Egresos proyectados	101
3.4.3 Capital de trabajo	103
3.4.4 Inversión total del proyecto	104
3.4.5 Obligaciones Fondo Emprender	104
3.4.6 Formatos financieros	104
3.4.6.1 Proyecciones Económicas	104
3.4.6.2 Bases	110

3.4.6.3 Balances proyectados	110
3.4.6.4 Estados de resultados proyectados	113
3.4.6.5 Flujos de caja proyectados	114
3.4.6.6 Indicadores o salidas proyectados	115
3.5 ESTUDIO DEL PLAN OPERATIVO	118
3.5.1 Cronograma de actividades	118
3.5.2 Metas sociales	118
3.6 IMPACTO	121
3.6.1 Impacto económico, regional, social, ambiental	121
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
NETGRAFÍA	125
ANEXOS	127

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Población y muestra	23
Tabla No. 2 Población de Colombia, Bogotá y los departamentos del Suroccidente, 1964-2005	26
Tabla No. 3 Soya: Área, Rendimiento y Producción mundial	46
Tabla No. 4 Importaciones mensuales de soya y torta de soya	47
Tabla No. 5 Origen de las importaciones de cereales y leguminosas (Frijol de soya)	48
Tabla No. 6 Origen de las importaciones de cereales y leguminosas (Torta de soya)	48
Tabla No. 7 Exportaciones nacionales totales de soya	49
Tabla No. 8 Exportaciones totales de torta de soya	50
Tabla No. 9 Exportaciones totales de harina de soya	50
Tabla No. 10 Estimación del Mercado Potencial.	54
Tabla No. 11 Mercado Objetivo.	55
Tabla No. 12 Cálculo de demanda potencial	57
Tabla No. 13 Demanda futura	58
Tabla No. 14 Análisis de la competencia	60
Tabla No. 15 Exportaciones totales del producto	60
Tabla No. 16 Destino de las exportaciones del producto - año 2006	62

Tabla No. 17 Concentración regional de las exportaciones - año 2006	63
Tabla No. 18 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	71
Tabla No. 19 Política De Cartera	72
Tabla No. 20 Proyección de ventas en unidades	72
Tabla No. 21 Proyección de ingresos por ventas	72
Tabla No. 22 Contenido Nutricional	74
Tabla No. 23 Descripción Taxonómica	75
Tabla No 24 Relación Materia Prima y empaque Por Unidad De Producto Y Por Periodo De Producción	85
Tabla No 25 Presupuesto de Maquinaria y Herramientas	86
Tabla No 26 Plan de Producción	86
Tabla No. 27 Consumo por unidad de producto	87
Tabla No. 28 Costo de materia prima para el primer año de producción	87
Tabla No. 29 Costo mano de obra directa	87
Tabla No. 30 Total costos directos	88
Tabla No. 31 Costo de empaques	88
Tabla No. 32 Costo Mano de obra indirecta	88
Tabla No. 33 Seguridad industrial	89
Tabla No. 34 Depreciación y amortización	89
Tabla No. 35 Total costos indirectos	89
Tabla No. 36 Total costos de producción	90
Tabla No. 37 Proyección de compras de materias primas y empaques en pesos	90
Tabla No. 38 Infraestructura	91
Tabla No. 39 Punto de equilibrio	91
Tabla No. 40 Matriz DOFA	92
Tabla No. 41 Gastos de Personal Administrativo	98
Tabla No. 42 Gastos de puesta en marcha	98
Tabla No. 43 Gastos anuales de Administración	99

Tabla No 44 Aporte de los gestores del proyecto	100
Tabla No 45 Proyección de ingresos por ventas	100
Tabla No 46 Compras proyectadas en pesos	101
Tabla No 47 Inversiones fijas	101
Tabla No 48 Costos de personal administrativo	102
Tabla No 49 Gastos de puesta en marcha	102
Tabla No 50 Gastos anuales de Administración	103
Tabla No 51 Capital de trabajo	103
Tabla No 52 Obligaciones Fondo Emprender	104
Tabla No 53 Inversión total del proyecto	104
Tabla No 54 Proyecciones Económicas	105
Tabla No 55 Bases	110
Tabla No 56 Balance General	111
Tabla No 57 Estado de resultados proyectado	113
Tabla No 58 Flujo de caja proyectado	114
Tabla No 59 Indicadores financieros del proyecto	116
Tabla No. 60 Cronograma de actividades	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Grano de soya	73
Figura No. 2 Aprovechamiento de la planta	75
Figura No. 3 Almacenamiento de materias primas	77
Figura No. 4 Proceso de Limpieza	77
Figura No. 5 Proceso de secado	78
Figura No. 6 Proceso de molienda	79
Figura No. 7 Proceso de empacado	79
Figura No. 8 Almacenamiento de producto terminado	80
Figura No. 9 Flujo grama de Procesos de Producción	81
Figura No. 10 Distribución de la Planta de Producción	82
Figura No. 11 Organigrama de funciones	94

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Exportaciones Nacionales Totales De Soya	49
Gráfico No. 2 Exportaciones totales de torta de soya	50
Gráfico No. 3 Exportaciones totales de harina de soya	51
Gráfico No. 4 Conoce la harina de soya	53
Gráfico No. 5 Conoce bondades y beneficios	53
Gráfico No. 6 Ha consumido harina de soya	53
Gráfico No. 7 Compra y/o consumo de una nueva marca de harina de soya	54
Gráfico No. 8 Exportaciones totales del producto	61
Gráfico No. 9 Destino de las exportaciones del producto - año 2006	63
Gráfico No. 10 Concentración regional de las exportaciones - año 2006	64
Gráfico No. 11 Precio promedio	67
Gráfico No. 12 Políticas de pago	68

RESUMEN EJECUTIVO

Industria Harinera del Sur se establecerá en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño – Colombia), con el propósito de producir y comercializar harina a base de soya como un producto complementario en la nutrición, tanto en el hogar como en el sector panificador. Su presentación se hará en libra (0.5 Kgr.), kilo (1 Kgr.) y $\frac{1}{4}$ (2.5 Kgr.)

Su objetivo principal es la creación de una empresa industrial que permita aprovechar los recursos humanos de nuestra región, además de aportar con el desarrollo industrial y el crecimiento económico del departamento de Nariño, creando una nueva cultura empresarial. Para ello ofrecerá un producto de excelente calidad con apariencia y textura agradables, que contribuya con el cuidado de la salud humana y la conservación del medio ambiente.

La empresa Industria Harinera del Sur requiere de una inversión total de \$88.239.634, de los cuales los gestores aportarán \$6'012.800 y solicitará \$82.226.834 al Fondo Emprender como capital semilla, con el propósito de no incurrir en obligaciones financieras.

La oportunidad es clara, pues la demanda por productos a base de soya es creciente a nivel nacional e internacional. Las ventas proyectadas para el primer año son de \$162.602.618 y los egresos representados en materia prima, mano de obra, gastos de venta y administración ascienden a \$182.500.310

La rentabilidad del proyecto, en un análisis a 5 años, es del 34.72% anual. El valor presente neto al 34.72%, alcanza un valor positivo de \$91.697.337 y el período de recuperación de la inversión es de 1.16 años.

ABSTRACT

Industria Harinera del Sur will settle down in the city of San Juan de Pasto (Nariño-Colombia), with the purpose of taking place and trading flour with the help of soja as a complementary product to the nutrition, as much at home as in the bread product sector its presentation will be made in pound (0.5 kgr.), kilo (1 kgr), y 1/4 (2.5 kgr.)

Their main objective is the creation of an industrial company that allows to take advantage of the human resources of our region, besides contributing with the industrial development and the economic growth of the department of Nariño, creating a new managerial culture. For this, it will offer a product of excellent quality with pleasant a appearance and texture, it contributes with the care of the human health and the conservation of the environment

The company Industria Harinera del Sur requires of a total investment of \$88.239.634, of which the agents will contribute \$6.012.800 and they will request \$82.226.834 to the Fondo Emprender as capital seed, with the purpose of not incurring in financial obligations.

The opportunity is clear, because the demand for products of soja is growing in a national I and international level. The sales projected for the first year are of \$162.602618 and the expenditures represented in matter it prevails, manpower, sale expenses and administration rise to \$182.500.310

The profitability of the project, in an analysis to 5 years is yearly of 34.72%. The net present value to 34.72%, reaches a positive value of \$91.697.337 and the period of recuperation of the investment is of 1.16 years.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya, nace por el interés de dos jóvenes universitarios, con deseos de contribuir al desarrollo industrial, económico y social de nuestra región generando soluciones a la problemática que enfrenta el departamento de Nariño en relación con el sector industrial. Siendo esta una oportunidad para involucrar nuevos conocimientos técnicos y administrativos en procesos productivos, con el fin de generar cambios que impulsen el mejoramiento de técnicas industriales, en la calidad de la harina, la capacidad del talento humano para el desarrollo sostenible y la adopción de tecnologías limpias, que permitan ser competitivos, cumpliendo con normas y estándares de mercado.

Este documento adopta el modelo de Plan de Negocios propuesto por el Fondo Emprender, creado mediante el artículo 40 de la ley 789 por el Gobierno Nacional y adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para financiar proyectos empresariales. Con la implementación de este proyecto se pretende generar alternativas de desarrollo empresariales para la región aplicando las herramientas gerenciales necesarias para impulsar el desarrollo del sector industrial y además busca aprovechar los grandes beneficios que brindan los productos naturales para el cuidado de la salud y satisfacer las tendencias del mercado mundial que demandan cada vez más alimentos naturales y nutricionales. También, es vital la elaboración de esta propuesta empresarial y académica para contribuir a la formación profesional, sirviendo de base a estudiantes de Administración de Empresas que deseen realizar proyectos empresariales bajo este modelo.

Por ello, es importante resaltar la responsabilidad ética, social y económica que tenemos los Administradores de Empresas al desarrollar opciones de negocios factibles, que permitan sobre parámetros claros tomar decisiones estratégicas para la creación de empresas sostenibles en el tiempo y que permitan suplir las necesidades de las generaciones actuales y futuras al igual que el crecimiento de nuestra región, en la que está todo por hacer.

Es importante pensar en proyectos que se puedan ejecutar y que le facilite un desarrollo de tipo industrial a la región, el presente proyecto es un paso hacia el deseo ferviente personal de crear empresa en la ciudad, mediante el cual se investigan y determinan elementos de juicio suficientes para determinar si desde diferentes puntos de vista es posible la puesta en marcha de este tipo de empresas, haciendo uso de los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TEMA

Implementación de Planes de Negocio en la Industria Nariñense.

1.2 TÍTULO

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Análisis de la situación actual. “La economía Nariñense se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18, de 23 departamentos analizados, lo cual esta estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos según estudios de Confecamaras”¹.

“En este momento la fragilidad de la economía nariñense, no brinda espacios favorables para el mejoramiento de las condiciones de vida. La baja tecnología del sector agropecuario, la carencia de un sector industrial propiamente dicho y la escasa infraestructura básica, entre otros factores, generan alarmantes tasas de desempleo (el año 2002 ascendió al 15,2% y el subempleo al 43%)”².

Por esto, en el departamento de Nariño sus habitantes se han refugiado en la actividad informal como un medio de subsistencia, frente a la crisis por falta de empleo y de oportunidades de trabajo en el campo laboral y el gobierno no ha podido dar solución, dejándolos desprotegidos y a su suerte.

La decadencia de la industria en Nariño se puede observar; ya que el sector secundario se ha venido debilitando especialmente en la mediana industria. A partir de los años 70’s las menores tasas de crecimiento económico, la reestructuración de la división internacional del trabajo y el campo tecnológico incidieron fuertemente en la generación de empleo por un lado se abrió nuevas oportunidades, sobre todo para actividades globalmente competitivas; por otro

¹Plan De Desarrollo De Nariño, “La Fuerza Del Cambio Continúa”, 2004 – 2007

² Plan De Desarrollo De Nariño, “La Fuerza Del Cambio Continúa”, 2004 – 2007

lado, muchas actividades sufrieron fuertes transformaciones ahorradoras de mano de obra por la incorporación de sistemas y tecnologías en procesos, debido en parte a las variaciones de la institucionalidad laboral. Estas tendencias se expresaron en los diferentes países en un elevado y persistente desempleo o en la generación preponderante de empleo de baja calidad, en una ampliación de la brechas salariales y una mayor heterogeneidad de la estructura ocupacional”³.

“En la ciudad de Pasto el desarrollo de la actividad económica industrial está representado en su mayoría, por pequeñas unidades empresariales en donde se lleva a cabo actividades de transformación de materia prima realizadas a un nivel artesanal. Aquella que cuentan con una estructura funcional básica, con su matrícula mercantil y el reconocimiento del estado Colombiano, son denominadas generalmente empresas, pero otras, escasamente se constituyen en una alternativa de subsistencia de donde se derivan unos pequeños ingresos para su propietario, desempeñan sus labores empresariales fuera del control del estado y sin la observancia de los más mínimos requisitos de seguridad social y prestacional para sus trabajadores. Estas últimas conforman una gran masa heterogénea de actividades que pasan a formar parte de lo que se ha denominado SECTOR INFORMAL.

Analizando el caso de Pasto, se observa que la actividad empresarial total está constituida básicamente por actividades de comercio donde de un total de 14.970 empresas, un 47.7% pertenece al sector del comercio y solo un 11.5% al sector de la industria, adicionalmente este sector tiene un grado de informalidad del 71.76% a octubre del 2003 y debido a esta situación, la atención a este sector se convierte en una *prioridad para lograr el desarrollo económico del municipio en forma equilibrada*”⁴.

Por otra parte, la industria harinera en Nariño se encuentra concentrada en la ciudad de Pasto, sitio de confluencia de la producción del trigo en el departamento. La actividad molinera es de vieja tradición y data de las conquistas y colonización de estas tierras.

De los establecimientos industriales el 22% corresponde a los molinos. En 1998 funcionaron en Pasto 9 molinos de trigo.

Con relación al mercado, el 28% de los molinos de trigo distribuye su producción a nivel local, el 58.46% a nivel regional y el 13.09% a nivel nacional.

En cuanto a sus canales de comercialización los molinos de trigo de la ciudad de Pasto tenían en 1998 la siguiente organización: el 52.36% de la producción

³ Observatorio económico de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto, p. 28 y 29; 2006

⁴ Observatorio económico de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto, p. 25; 2006

mensual se vende directamente a mayoristas, el 18.78% a minoristas y el 28.91% al consumidor final.

Las empresas harineras operan con talento, experiencia y el conocimiento empírico de los propietarios que, dada su amplia experiencia y permanencia en el sector, conocen todos los aspectos relacionados con el.

La tecnología dura utilizada en los molinos de la ciudad de Pasto, corresponde a maquinaria atrasada tecnológicamente y a la cual, salvo algunas excepciones, no se le realiza la inversión, el mantenimiento y las modificaciones adecuadas que permitan una mayor productividad de la maquinaria disponible. Ello conlleva a que el porcentaje de extracción y producción sea relativamente bajo.

En cuanto al apoyo institucional, las empresas del sector de molinería cuentan con el apoyo de entidades como FEDEMOL, CORPOTRIGO, ACOPI y SENA⁵.

Se analizó la situación regional y departamental actual y se encontró que ningún cultivo como las leguminosas tiene el potencial de producir alimento de excelente calidad, ofrecer buena rentabilidad, generar empleo y ser orientado hacia pequeños y medianos productores que es una de las prioridades del gobierno nacional, además se observó que en Nariño no existen empresas productoras y comercializadoras de harina a base de soya y la demanda por este tipo de producto a nivel mundial es cada vez mayor.

Se busca dar solución al problema de la financiación de la oportunidad de negocio para lo cual se hace necesario la elaboración del presente Plan de Negocios que demuestre la factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya en la ciudad de San Juan de Pasto, cumpliendo con los lineamientos metodológicos y técnicos que exige la Universidad, el Fondo Emprender del SENA y otras instituciones que brindan, a jóvenes emprendedores, la oportunidad de crear su propia empresa.

Con base en lo anterior se identificó una **OPORTUNIDAD** de crear una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya en la ciudad de San Juan de Pasto, demostrando su viabilidad en el desarrollo de este Plan de Negocios.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Qué tan factible es llevar a cabo el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya, en la ciudad de San Juan de Pasto por medio de la elaboración de un plan de negocios?

⁵ Forjando un municipio empresarial, EDWIN IGNACIO TARAPUEZ CHAMORRO, CESMAG; 2002, p. 61 y 62

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya, en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar el estudio de mercado para determinar la oferta y demanda necesaria en el control de la producción de harina a base de soya.
- Definir y estructurar el área de operación en donde se incluye los productos a ofrecer, el programa de producción, infraestructura técnica, planta y equipo, maquinaria, ficha técnica de los productos, proveedores, costos de producción y el plan de compras.
- Desarrollar y justificar el área organizacional y administrativa de la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya.
- Definir la viabilidad económica y financiera de la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya.
- Determinar el impacto económico, regional, social y ambiental en la producción y comercialización de harina a base de soya en el municipio de san Juan de Pasto
- Realizar un análisis de sensibilidad y riesgo generado por la creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Pensar en el futuro del Departamento de Nariño implica el diseño y la aplicación de nuevos proyectos de emprendimiento que respondan a las necesidades reales de la población, garantizando la eficiencia y eficacia de los recursos destinados para su ejecución y así ampliar las oportunidades y mejorar la calidad de vida. Además, se debe consolidar el rol empresarial de la región, dado que existen las condiciones propicias o adecuadas para conformar organizaciones económicas de base, que promuevan el conocimiento y aplicabilidad de nuevos modelos administrativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, "diversas empresas del sector privado y público se vienen sumando a la campaña cívica todo aquí todo en Nariño, estructurada y

lanzada por la Cámara de Comercio de Pasto como: Agua San Isidro, Colácteos ,El Aldeano, Molinos Nariño, Embutidos Dvries, Morasurco Café Puro, Medio Alterno Empresa Publicidad Y Mercadeo, Lácteos Andinos, Montagas, Energas, Transporte Pesado Internacional –TPI, Papas Nariño, Arte Williams, Graficolor, Visión Creativa, Alkosto, Digital Tools, Cafenar, Café Don Tinto, Universidad Cooperativa, Colegio Javeriano, Oficina de Cultura, Centro de Desarrollo Artesanal Pasto, Seguridad del Sur, Policía Nacional, Fundación Antinarcóticos, Hortifrutas, Corpocarnaval, La Pastusita Productos Alimenticios, Fenalco, Café de Mi Tierra de la Unión Nariño. La iniciativa responde a la necesidad de motivar entre los nariñenses la valoración de lo nuestro primero que lo externo, empezando por los valores que tenemos como región, todo lo que somos capaces de hacer competitivamente y enorgullecernos por la historia que ha sido escrita por una de las más bellas comarcas del país”.

Por otra parte, la tendencia a aceptar que el TLC es una oportunidad importante para Nariño y por ende nuestra responsabilidad aun mayor como profesionales, nos permite comprometernos para que nuestra región este preparada a afrontar esta realidad; la cual es apoyada por el gobierno nacional según declaraciones del Presidente donde afirma que “El TLC no es una panacea, pero es una necesidad”, dijo Uribe Vélez, quien aseguró que continuará con su férrea defensa del tratado, si bien reconoció que todavía no existe una total claridad en desarrollo de las negociaciones. Igualmente, el presidente ratificó sus compromisos para con el departamento de Nariño, pero en todo momento enfatizó que los temas básicos del consejo eran las artesanías y la Banca de Oportunidades”

En fin, “*donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente*” (Peter Drucker). Esta es la oportunidad para que, como emprendedores y futuros empresarios, tomemos esta decisión valiente y paguemos a nuestra sociedad nariñense lo que ella ha hecho por nosotros, creando una empresa exitosa, ya que con ello vamos a contribuir en el avance industrial para que Nariño sobrepase las barreras de resistencia al cambio logrando así apoyar la iniciativa de muchos empresarios de lograr que Nariño de a conocer todo el potencial humano capaz de crear y generar empresa.

Por esto, ante la ausencia de una empresa productora y comercializadora de productos a base de soya en la ciudad de San Juan de Pasto, los cuales no han tenido la debida importancia para el consumo humano, se hace necesario la creación de esta empresa permitiendo representar verdaderas ventajas para el medio en que vivimos y las generaciones futuras, las cuales han venido tomando conciencia de la importancia de consumir productos con grandes beneficios nutritivos y apoyar a quienes los producen, dicha preferencia se refleja en el mercado, principalmente el externo, ya que existen iniciativas internacionales y locales que buscan industrias con este tipo de características para promoverlas y patrocinarlas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el plan de negocios para la creación de la empresa **Industria Harinera del Sur**, será presentado a la convocatoria que realiza FONADE por medio del Fondo Emprender, para obtener el respaldo de dicha entidad y su respectiva financiación.

1.6 DELIMITACIÓN

El plan de negocios se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto para los grupos familiares de los estratos 1, 2, 3, 4 y 5.

1.7 PROCESO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de investigación. Para el presente plan de negocios se utilizará el tipo de investigación analítico-descriptivo donde se analizarán los resultados obtenidos y estudiaremos los aspectos particulares que correspondan a determinar la viabilidad de la conformación de la empresa Industria Harinera del Sur en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.7.2 Método de investigación. El método que utilizaremos para el desarrollo de nuestro plan de negocios es el deductivo el cual nos permitirá, mediante cifras, llegar a conclusiones más acordes con nuestra necesidad de viabilidad del proyecto.

Para ello utilizaremos la Plantilla Interactiva del Fondo Emprender. Este es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.

El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

1.7.3 Fuentes de recolección de información:

1.7.3.1 Fuentes Primarias. Se consideran de gran ayuda para la consecución de los objetivos propuestos en la investigación que se llevara a cabo la realización de encuestas a los posibles consumidores y distribuidores de harina. Para el caso de los consumidores se determinarán los grupos familiares existentes en los estratos 2, 3, 4 y 5 y para el caso de los distribuidores determinaremos los importantes de la ciudad.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias. Se tendrán en cuenta la búsqueda de información en las bibliotecas de la Universidad de Nariño, el Banco de la Republica y Cámara de Comercio en las cuales se consideran los libros, trabajos de grado, algunas enciclopedias y diccionarios, corrientes y especializados en el tema; páginas electrónicas, entrevistas a expertos en el tema de la soya y entidades como el SENA, DANE, UMATA, ICA, entre otras.

1.7.4 Población y Muestra. Para la recolección de la información se utilizaran las encuestas de forma personal, mediante la aplicación de cuestionarios pre-elaborados. Como la población es infinita se utilizara la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

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

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población (66.968 grupos familiares estratos 1, 2, 3, 4 y 5)⁶
- Z = Valor estandarizado en la distribución normal = (1.96)
- p*q = Máximo valor del producto = 0.25
- e = Margen de error = (0.05)

El margen de confianza para el estudio será del 95% y la población objeto de estudio son los estratos 1,2, 3, 4 y 5 de la Ciudad de Pasto que corresponde a una población de 66.968 viviendas; considerado este el núcleo donde se produce el consumo del producto.

Se plantea la posibilidad de descartar el estrato 6 debido a la poca porción de la población - solo 11 grupos familiares – y la poca disponibilidad para atender la encuesta.

⁶ CEDENAR. Número de viviendas. San Juan de Pasto.2007

Aplicando la fórmula tenemos:

$$n = \frac{66968 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (66968 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = \mathbf{382 \text{ Encuestas}}$$

Teniendo en cuenta la muestra obtenida de 382, utilizaremos el método aleatorio simple estratificado para su aplicación.

Tabla 1. Población y muestra

ESTRATO	Grupo familiar	PORCENTAJE	MUESTRA
1	11.530	17.21	66
2	25.496	38.07	145
3	21.499	32.10	123
4	6.499	9.7	37
5	1.944	2.9	11
TOTAL	66.968	100 %	382

Fuente: CEDENAR - Pasto

Para tener una visión más precisa de la demanda potencial de harina a base de soya se realizarán encuestas a las empresas de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto, donde se identificaron 52 empresas de las cuales 47 están activas, según información suministrada por Cámara de Comercio. Teniendo en cuenta este dato se determina que el total de encuestas será de 429.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

El plan de negocios Industria Harinera del Sur se llevará a cabo en el departamento de Nariño, específicamente en su capital la ciudad de San Juan de Pasto. Para su formulación y puesta en marcha tendremos en cuenta aspectos importantes como los siguientes:

El Departamento de Nariño está ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana. (Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta)

El departamento se divide en tres sub-regiones naturales perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la Llanura del Pacífico, de clima calido y alta lluviosidad, que ocupa el 52% de su territorio; la segunda es la región Andina, compuesta por la cordillera de los Andes ocupando el 46% del territorio y la tercera la región de la vertiente Amazónica cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas, ocupando el 2%. La sub-región más poblada es la Andina.

El Departamento de Nariño tiene en la actualidad una extensión de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% del territorio nacional, y lo conforman 64 municipios. En el Departamento existen 67 resguardos, los cuales ocupan una superficie de 467 mil hectáreas (467 kilómetros cuadrados). Nariño limita al norte con el Departamento del Cauca, al sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento de Putumayo y al occidente con el océano Pacífico. Además, es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican al Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

Uno de los principales accidentes es el nudo de Los Pastos, del cual se desprenden dos grandes ramales, el occidental y el centro oriental, este último más extenso que el anterior. La depresión llamada la hoz de Minamá, el valle de Atriz y los altiplanos de Ipiales y Túquerres son característicos del departamento, además de los cerros de Sucumbios, Cumbitara y Campana. Entre los accidentes costeros encontramos las bahías de Tumaco y San Ignacio, las puntas El Viudo y Boquerón, la isla de Cascajal y el cabo Manglares, los ríos mas importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este

departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Guamués.

➤ **Economía**

Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario, los cultivos de mayor importancia son: Papa, maíz, trigo, café, fríjol, cacao, plátano, caña panelera y palma africana. La economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 18 entre 23 departamentos estudiados. Se analizaron nueve factores de competitividad, siendo uno de ellos la “fortaleza económica” del departamento. En este factor, los tres departamentos más competitivos fueron: Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentaron menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño, tres de los departamentos del Pacífico colombiano.

En el período 1990-2004 la participación del PIB del Departamento de Nariño dentro del agregado nacional tuvo un leve crecimiento al pasar de 1.6% a 1.9%, al igual que el Cauca (que se incrementó de 1.5% a 1.7%), mientras su otro vecino, Putumayo, tuvo un descenso en su participación.

Pese a que durante el período 1990-2004 el PIB per cápita de Nariño tuvo un crecimiento de 2% promedio anual (por encima del agregado nacional), en el 2004 éste representó una tercera parte del de Bogotá (33.7%) y menos de la mitad del nacional (48.7%). Con respecto a sus vecinos, el Departamento del Cauca siempre ha tenido un PIB Per Cápita superior al de Nariño, por lo menos desde 1990, mientras Putumayo presentó un dramático descenso a partir de 2001, resultado, quizás, de las fumigaciones adelantadas dentro del “Plan Colombia”.

En el período 1990-2004, la economía nariñense tuvo mayor dinamismo que la de Colombia en su conjunto. En efecto, el PIB del país creció en promedio a 2.8% anual, mientras el de Nariño lo hizo a 4%. Este mayor dinamismo de las actividades productivas de Nariño se explica por el crecimiento del sector electricidad, gas y agua, que lo hizo al 13% promedio anual, y del sector de la construcción que creció al 8.3%. El sector agropecuario de Nariño, aunque creció al 3.6% promedio anual durante el período, fue inferior al crecimiento de la economía departamental. Por el contrario, la actividad industrial decreció el -1.5%, mientras a nivel nacional presentó un crecimiento positivo.⁷

⁷ Joaquín Vilorio De La Hoz (2007): Economía del Departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico.

➤ Población

En cuatro décadas (1964-2005) la población de Nariño se duplicó al pasar de 706 mil a 1.5 millones habitantes. En este período su población experimentó una tasa de crecimiento de 1.9% promedio anual, frente a 2.1% del total nacional y 3.4% de Bogotá. En esas cuatro décadas, Nariño disminuyó levemente su participación dentro del total de la población colombiana, al pasar del 4% en 1964 al 3.6% en el 2005. En este último año, la densidad de población en Nariño fue de 45 habitantes por kilómetro cuadrado, superior a la media colombiana (36.3).

En el 2005 la población de Nariño fue un poco superior a la de su vecino del norte (Cauca), mientras con respecto al departamento amazónico de Putumayo su población resultó seis veces más elevada. Si se toma el lugar de nacimiento, la mayoría de los inmigrantes nacionales en el departamento de Nariño provenían de Valle del Cauca, Putumayo y Cauca. A su vez, el mayor número de inmigrantes en el Cauca y Putumayo eran oriundos del Valle y Nariño. Por el otro lado, del total de nariñenses que viven en el exterior, el 52.4% residen en Ecuador, el 12.2% en España y el 10.5% en Estados Unidos.

Tabla 2. Población de Colombia, Bogotá y los departamentos del suroccidente, 1964-2005

Entidad territorial	1964	1973	1985	1993	2005
Colombia	17.484.508	20.666.920	27.867.326	33.109.840	41.468.384
Bogota	1.697.311	2.571.548	3.982.941	4.945.448	6.778.691
Valle	1.733.053	2.186.801	2.847.087	3.333.150	4.052.535
Cauca	607.197	582.709	795.838	979.231	1.182.787
Nariño	705.611	809.178	1.019.098	1.274.708	1.498.234
Putumayo	56.284	67.336	119.815	204.309	237.197

FUENTE: DANE, *Censo General 2005*.

Teniendo en cuenta la economía nariñense durante el período 1990-2004 se observa que presentó un mayor dinamismo que la economía colombiana en su conjunto, al mostrar tasas de crecimiento superiores. Valga la pena resaltar que la actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño, al aportar una tercera parte del producto departamental.⁸

De acuerdo con las tasas de crecimiento para el período 1991-2004, el coeficiente de correlación entre Colombia y Ecuador fue de 0.7 (70%), pero el de Nariño con Colombia fue menos significativo (0.3) que el de Nariño con Ecuador (0.4). Este

⁸ Joaquín Viloria De La Hoz (2007): Economía del Departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico

indicador puede estar resaltando que el ciclo de la economía nariñense no responde fuertemente a los cambios en la economía nacional, reaccionando más a los choques de la economía ecuatoriana y a las exportaciones no tradicionales. Al existir esta ventaja para nuestro departamento el de ser frontera con el Ecuador permite a los comerciantes de Nariño dirigir su comercio hacia ambos lados de la frontera, según lo que más les convenga. Es recomendable que el Departamento de Nariño fortalezca los tres frentes de su economía: producción para el consumo nacional, fortalecimiento de las exportaciones hacia Europa, Asia, Norte y Latinoamérica, y mayor intercambio comercial con Ecuador, cuando las circunstancias cambiarias sean favorables.

La ciudad de San Juan de Pasto tiene una población de 394.074 habitantes quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, fríjol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

División Política.

Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.

(<http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>)

Sector harinero.

Analizando el caso de pasto, se observa que la actividad empresarial total está constituida básicamente por actividades de comercio donde de un total de 14.970 empresas, un 47.7% pertenece al sector del comercio y solo un 11.5% al sector de

la industria, adicionalmente este sector tiene un grado de informalidad del 71.76% a octubre del 2003 y debido a esta situación, la atención a este sector se convierte en una *prioridad para lograr el desarrollo económico del municipio en forma equilibrada*”⁹.

Por otra parte “la industria harinera en Nariño se encuentra concentrada en la ciudad de Pasto, sitio de confluencia de la producción del trigo en el departamento. La actividad molinera es de vieja tradición y data de las conquistas y colonización de estas tierras.

De los establecimientos industriales el 22% corresponde a los molinos. En 1998 funcionaron en Pasto 9 molinos de trigo.

Con relación al mercado, el 28% de los molinos de trigo distribuye su producción a nivel local, el 58.46% a nivel regional y el 13.09% a nivel nacional.

En cuanto a sus canales de comercialización los molinos de trigo de la ciudad de Pasto tenían en 1998 la siguiente organización: el 52.36% de la producción mensual se vende directamente a mayoristas, el 18.78% a minoristas y el 28.91% al consumidor final.

Las empresas harineras operan con talento, experiencia y el conocimiento empírico de los propietarios que, dada su amplia experiencia y permanencia en el sector, conocen todos los aspectos relacionados con el.

La tecnología dura utilizada en los molinos de la ciudad de Pasto, corresponde a maquinaria atrasada tecnológicamente y a la cual, salvo algunas excepciones, no se le realiza la inversión, el mantenimiento y las modificaciones adecuadas que permitan una mayor productividad de la maquinaria disponible. Ello conlleva a que el porcentaje de extracción y producción sea relativamente bajo.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Generalidades. “La oferta mundial de soya se encuentra pasando por cambios estructurales cuyo resultado final será el surgimiento de nuevos líderes comerciales en el mercado mundial. Estados Unidos, que desde tiempos remotos mantenía el liderazgo en la producción de soya, ha sido recientemente desplazado por el MERCOSUR y más específicamente por Brasil y Argentina en la cantidad de soya producida. En el año 2003, por primera vez en la historia, Brasil y Argentina han superado en producción de soja a los Estados Unidos.

⁹ Observatorio económico de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto, p. 25; 2006

El comercio de los derivados sólidos de la molienda de oleaginosos experimentó un crecimiento notable en los últimos 15 años. Los volúmenes comerciados en la actualidad triplican los registrados tres décadas atrás, con niveles cercanos a los 70 millones de toneladas. En ese marco global, las 9 principales harinas vegetales y animales (pescado) aportan el 99% de la oferta exportable, en tanto que otras de menor relevancia componen el grupo general de estos productos.

Los derivados de la soya lideran en forma absoluta el mercado de harinas proteicas con más del 70% del mercado mundial, considerando el grupo de las 12 principales harinas de extracción. En efecto, con 50 millones de toneladas la harina de soya se constituye como el principal complemento proteico utilizado en la alimentación animal. También en materia de aceites, se puede observar el sostenido crecimiento del consumo mundial total, considerando en este grupo las 17 más importantes grasas y aceites.

Hacia fines de los años 70's comienza a registrarse un importante incremento en el consumo total que como media del quinquenio 1975/80 alcanzaba los 28.6 millones de toneladas. Esta cifra prácticamente se duplica en el término de las siguientes dos décadas superando los 50 millones de toneladas y alcanza a triplicarse si se analiza los datos preliminares de intercambio del ciclo 2005/06 que rondan los 80 millones de toneladas.

Sin duda donde se registran los mayores avances, coincidentes con las preferencias de los consumidores, en especial por motivos de alimentación más sana, es en el grupo de los primeros 10 aceites vegetales, por encima del resto de aceites y grasas en especial de origen animal ya que el comercio mundial de los aceites vegetales se quintuplica en el período consignado. En ese esquema el aceite de soya que a fines de los 70's participaba en el total mundial en menos del 7% hoy representa el 13% del comercio total de los 17 aceites y grasas y el 21% si se considera su participación en el mercado dentro del grupo de los 10 principales aceites.

Al igual que las exportaciones, las importaciones de soya se encuentran altamente concentradas en unos pocos países; China y la Unión Europea importan casi dos tercios de toda la soya comercializada en el mercado mundial. Entre los principales países importadores también se observan cambios, Asia se ha convertido en el principal importador de soya a nivel mundial, en 1990 el principal importador era Japón, el cual fue desplazado por China quien lidera el mercado desde 1996. China, durante el año 2003, ha alcanzado volúmenes récord de importación de 23,1 millones de toneladas, representando el 35,4 % de las importaciones mundiales, dejando a la Unión Europea en segundo lugar. Las causas socioeconómicas que sustentan este incremento en las importaciones de soya por parte de China son el aumento de la población, el aumento del ingreso per cápita y los cambios en los hábitos de vida de la población que va urbanizándose rápidamente.”

(<http://www.fao.org/REGIONAL/LAmerica/prior/segalim/pdf/soja.pdf>)

2.2.2 Fundamentación teórica:

➤ Modelo de plan de negocios de una fábrica de embutidos en la ciudad de Pasto
Oscar H. Benavides Paz
Director Programa Administración de Empresas
Universidad de Nariño
Versión 2007.07.03

➤ Plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de mora, fresa y piña en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2006.
Seidy Johann Fuertes Moncayo
Diana Camila Narváez Martínez
Universidad de Nariño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
San Juan de Pasto – Nariño
2006

➤ Plan de negocios para la creación de una empresa productora de granadilla tipo exportación Zetaquirá
Margarita Ávila Cabezas
Diego Armando Urbina Sandoval
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Escuela de Administración de Empresas
Tunja - Colombia
2006

Para el desarrollo del presente plan de negocios se tuvieron en cuenta los planes de negocios anteriormente mencionados los cuales permitieron aclarar los conceptos y metodologías que este contiene para posteriormente lograr alcanzar los objetivos de la investigación planteada.

2.2.3 Plan de negocios. 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 interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan 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 marcha. (Acosta, 2001).

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 pagara el dinero que le prestaron. Además, informa al personal de venta, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas. (www.sba.gov/espanol/primeros_pasos/Elementos_basicos/je_un_plan_de_negocios.html)

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 merito 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 negocio. (Nápoles, Torres, 2001)

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

❖ **Estudio de mercado.**

Es la cuantificación de transacciones tanto de bienes y servicios provenientes de un nuevo proyecto que los beneficiarios estarán dispuestos a demandar en un tiempo y a un precio determinado, además, detecta y mide las necesidades actual y futura de un bien o servicio y las posibilidades de suplirlas mediante una nueva idea de inversión. El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuales son las necesidades insatisfechas del mercado, cual es el mercado potencial, que buscan los consumidores, que precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente compraran, por que compraran, que otros productos o servicios similares compran actualmente. (Acosta, 2001).

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

- **El consumidor:**

Sus motivaciones de consumo

Sus hábitos de compra

Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia

Su aceptación de precio, preferencias, etc.

- **El producto:**

Estudios sobre los usos del producto

Tests sobre su aceptación

Tests comparativos con los de la competencia

Estudios sobre sus formas y tamaños

- **El mercado:**

Estudios sobre la distribución

Estudios sobre cobertura de producto en tiendas

Estudios sobre puntos de venta, etc.

- **La publicidad:**

PRE-tests de anuncios y campañas

Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.

Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

(www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias)

“El plan de mercadeo es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará. La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

Esta es la sección donde el equipo de trabajo de la empresa debe considerar variables como: clientes, usuarios, productos, servicios, competencia, proveedores y estrategias de comercialización.

-El producto o servicio: El producto o servicio en términos prácticos es el satisfactor de las necesidades de los clientes. Dicho en otras palabras es el bien a comercializar. Es fundamental recordar que de acuerdo a los actuales niveles de competitividad, debido al fenómeno de la globalización que se vive en el mundo, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad.

En la presentación de los productos y servicios se deben colocar aspectos como: Características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados desde el punto de vista del cliente.

Debe presentarse ampliamente el producto o servicio, tratando de enfatizar los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas existentes.
- Los problemas deben ser comunes a grupos de personas o empresas, de manera que su solución sea atractiva a un número importante de potenciales consumidores.
- Presentar el producto desde el punto de vista de cómo puede solucionar dicha necesidad.
- Describir características, usos, ventajas, beneficios, duración y vigencia.
- Mencionar factores de diferenciación frente a productos de la competencia.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección del producto.

Para este punto, es importante la introducción de gráficos del producto o diagramas para explicar la prestación del servicio.

-El mercado: Es el conjunto de oferentes y demandantes de un producto y/o servicio. La empresa deberá identificar cuáles son las características que conforman el mercado al cual dirigirá su oferta, teniendo en cuenta variables como:

- Ubicación geográfica.
- Tamaño del mercado (en unidades y en unidad monetaria).
- Porcentaje de crecimiento anual del mercado.
- Quiénes conforman la oferta (competencia).
- Incluir la información relevante que se obtuvo durante la fase de validación con el mercado.
- Identificar el o los segmentos de mercados que se consideraran como objetivos dentro de la labor de mercadeo de la empresa.
- Se debe establecer el orden cronológico en el que se incursionara en el mercado, es decir, si se atacaran varios segmentos en forma simultánea o se realizara por etapas.

Para el análisis del mercado es importante realizar recolección de información o investigación, recurriendo a fuentes primarias o secundarias. El grado de madurez del mercado permitirá el fácil acceso o no a la información disponible, en especial cuando se trata de información secundaria. Es válido recordar que cuando se habla de fuentes secundarias, se está hablando de información ya disponible, la cual se encuentra en revistas especializadas, periódicos, bases de datos, documentación pública y privada, etc.

Para la obtención de información de fuentes primarias, es decir, aquella que se obtiene directamente de la fuente, se requiere de herramientas como la investigación de mercados, la que a su vez ofrece múltiples técnicas para acceder a la información de acuerdo a los recursos disponibles tales como calidad de la información requerida, profundidad de la información, tiempo y presupuesto. De las dos fuentes, es importante aclarar que la obtenida de las primarias es la que ofrece un mayor grado de confiabilidad.

Si se trata de un mercado nuevo será necesario un estudio de mercado para la delimitación del tamaño y del segmento de mercado al cual se dirigirá la iniciativa. Para ello muchas veces es necesario recurrir a estimaciones.

Toda la información obtenida y descrita en esta fase del plan de negocio facilitara en gran medida el proceso de toma de decisiones estratégicas para la organización.

-Segmentación del mercado: Un segmento del mercado es una porción del grupo total de demandantes, que poseen características comunes entre si y que representa mayor potencial de ventas y por lo tanto de utilidades para la compañía. Algunas de esas características pueden ser: gustos, hábitos de consumo, frecuencia de compra, lugar de ubicación geográfica, capacidad económica, nivel cultural, entre otros.

Los segmentos deben ser identificados de acuerdo al potencial de ventas que representen para la organización. Es fundamental tener en cuenta que debe ser un segmento en crecimiento o con potencial a éste.

En la identificación de los segmentos no se debe dejar de lado la investigación de la competencia, ya que ésta va a permitir conocer a que segmento llega y en cuales no está y de cuales se ha retirado y por qué motivos.

-El cliente: Es el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos y/o servicios que serán ofrecidos por la empresa. Pueden ser considerados a escala institucional (personas jurídicas), es decir, de orden público o privado, y también pueden ser considerados en forma individual (personas naturales).

Las necesidades del cliente son motivo permanente de investigación y análisis por parte de las empresas, dado que éstas dan origen a una serie de desarrollos de nuevos productos o aplicaciones de los mismos, los cuales son diseñados con el propósito de satisfacer necesidades.

Bajo el nuevo esquema del mercadeo, uno de los cambios importantes es el enfoque que las organizaciones le están dando al cliente y no hacia los productos como sucedía en otras épocas.

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

- Los productos dejan de ser estándar y pasan a ser personalizados, haciéndonos recordar que como clientes nos gusta ser tratados de forma diferente.
- Aunque el enfoque cambió, se puede decir que uno de los atributos fundamentales del producto que se debe mantener es la calidad.
- El enfoque de productos mide su éxito en el número de clientes obtenidos. El enfoque orientado a clientes mide su éxito en la capacidad de la compañía para conservar y desarrollar los clientes.

-El perfil del cliente: Para las empresas su razón de ser son los clientes y por tal motivo el conocimiento que de ellos posean las organizaciones se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de mantener y crear una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?, ¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?, ¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?.

Fidelización del Cliente: Lo importante para las empresas es desarrollar fidelidad en sus clientes, sobre todo en épocas cambiantes como la actual. En este marco es necesario desarrollar mecanismos eficaces que determinen la duración de la relación cliente-empresa. Incluso en términos monetarios, es mucho más económico aplicar estrategias para “fidelizar clientes activos”, que implementar estrategias que permitan abrir nuevos mercados.

Las preguntas a responder son: ¿cuánto se espera que sea la duración de las relaciones con los clientes de la compañía? y ¿cuál es la estrategia para mantener esa duración cliente-empresa?

Participación del Cliente: Generar los espacios y los medios que permitan una continua retroalimentación sobre los gustos, expectativas, hábitos de consumo de los clientes de la empresa, de tal manera que se monitoreen en forma continua y se permita a la compañía anticiparse con productos y servicios de óptima calidad a las necesidades del cliente.

Los tiempos modernos les han permitido a las empresas acceder a herramientas tecnológicas disponibles para el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Es el caso de herramientas como el CRM (Administración de Relaciones de Clientes), herramienta que permite a los clientes participar en el diseño y

desarrollo de los productos, a partir del conocimiento profundo que obtiene la empresa sobre el perfil del cliente. Algunas preguntas inteligentes para resolver en este punto son: ¿cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?, ¿Qué programas o tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

Nivel de satisfacción del cliente: Cuando la empresa entre en su fase operativa es necesario que genere sus propios mecanismos de medición y retroalimentación sobre el comportamiento y nivel de satisfacción de los clientes, a partir de diferentes Sistemas de Información. La información obtenida, será considerada para la toma de decisiones con relación a los productos y servicios.

-Competencia: De manera indirecta en los ítems anteriores, es probable que ya se haya tratado al menos en forma general, algunos aspectos relacionados con la competencia actual y potencial que presenta el mercado al cual se dirigirá la empresa con sus productos.

En esta parte del plan de negocio se realiza una descripción detallada sobre la competencia, analizando aspectos claves como: Productos que serán competencia directa, es decir, que estarían compitiendo en la misma categoría de producto que el propio, o competencia indirecta cuando se trata de productos sustitutos, que aunque no están en la misma categoría, sí pueden ser una alternativa paralela a la propia oferta y por lo tanto pueden reemplazar el producto en cuestión.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

- Cuáles son los competidores directos e indirectos (los relevantes)
- Participación en el mercado.
- Cubrimiento del mercado (zonas geográficas que cubre)
- Fortalezas, debilidades.
- Estrategias comerciales.
- Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.
- Estrategias de precios.
- Canales de distribución.
- Puntos de venta directos (si se tienen)

-Estrategia de precios: Los precios representan un papel determinante en la forma de cómo la empresa interactúa con su mercado objetivo y de cómo estos le permitirán posicionarse en el mercado.

Existen, básicamente, tres maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- Con base en la demanda y las fuerzas del mercado.

- Con base en los costos de producción y comercialización.
- Con base en la competencia.

Las empresas de base tecnológica, en la mayoría de los casos consideran la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el cliente. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente. En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros.

-Promoción: Esta sección es utilizada para definir y describir las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos y/o servicios de la empresa. Es necesario enumerar las estrategias una a una, de manera que se detallen las diferentes acciones a implementar, las cuales deben responder en forma directa a la consecución de los objetivos del plan de mercadeo.

La actividad promocional de la empresa tiene varios propósitos, considerándose el principal, el de comunicar al público objetivo y al mercado en general sobre la existencia del producto, sus características, ventajas y orientar al consumidor en como acceder a éste.

Cuando se trabaja en la definición de la estructura promocional, recuerde mantener una coherencia entre el plan financiero y la campaña promocional, debido a que esta última si está bien estructurada, impactará en forma directa el nivel de ventas, pero para ello se debe contar con un presupuesto importante de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Nivel de reconocimiento deseado.
- Preferencia por parte del cliente.
- Niveles deseados de compra.
- Estrategias (publicidad, promoción al consumidor, fuerza de ventas, relaciones públicas, merchandising, etc.)
- Presupuesto disponible para labores comerciales o de distribuidores.

-Distribución: Dentro de todo el proceso de mercadeo, la distribución que tendrán los productos también representa un papel determinante para garantizar la satisfacción de los clientes.

Para ello, son utilizados los canales de distribución, los cuales buscan “acercar a los clientes con los productos”. Es decir, además de facilitar el acceso a los productos, también buscan mejorar la disponibilidad permanente del producto.

A nivel mundial, están apareciendo nuevos medios que se convierten de manera indirecta en canales de distribución y tal es el caso del Internet. De ahí la

importancia de conocerlos en forma detallada sobre su funcionamiento, bondades y ventajas que ofrecen.

Entre las diferentes formas de distribución, podemos mencionar:

- Distribuidores directos e indirectos.
- Fuerza de ventas propia.
- Franquicias.
- Puntos de venta.
- Internet.
- Alianzas con empresas que dispongan de canales de distribución en áreas geográficas específicas.” (www.garantiascosta.com)

❖ **Estudio técnico.**

“Aparte de la repercusión que la escogencia de la maquinaria y los equipos ejerce sobre la inversión en activos industriales, las características de estos deberán consultarse para computar las áreas a construir y los terrenos a adquirir, para cuantificar el valor de las depreciaciones y el mantenimiento. Además, el proceso seleccionado contribuirá a determinar las exigencias de recurso humano que participara directamente en la producción, el control de calidad y las reparaciones”.¹⁰

En el estudio técnico se desarrollaran los siguientes temas:

- **Tamaño y localización de la planta de producción:** es la determinación de la magnitud de los recursos a utilizar en un proyecto, ligados a su operación a plena capacidad y a la ubicación espacial de las instalaciones físicas de la planta de producción.
- **Ingeniería del proyecto:** es la determinación de la función productiva optima para la utilización eficaz de los recursos disponibles para la producción de un bien, definiendo elementos como la maquinaria y equipo y el proceso productivo que requiere la nueva empresa.
- **Capacidad de producción:** es el volumen de producción que es posible alcanzar en condiciones singulares de operación.
- **Descripción del proceso productivo:** es la forma en que una serie de insumos son transformados en productos, mediante la participación de cierta tecnología.

¹⁰ BURBANO RUIZ, Jorge E. y Ortiz., Alberto. Presupuesto, Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 2ª Ed. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1998. p. 332

En cuanto al estudio técnico, los caminos que se propondrá tendrán en cuenta la escogencia de los equipos y procesos, con base en los requerimientos productivos de la organización derivados de la proyecciones de la demanda y por consiguiente los requerimientos en cuanto a los volúmenes de producción, también se definen los requerimientos de espacio físico para el monto y la ubicación de los activos y el mantenimiento requerido de la maquinaria escogida, los requerimientos energéticos.

❖ Estudio organizacional

El estudio organizacional se refiere a como se van a administrar los recursos con que se cuenta, se refiere a la actividad ejecutiva de su administración, Organización, procedimientos administrativos, aspectos legales y reglamentos ambientales. (www.emprendimiento.unal.edu.co/fondoemprender.html)

El principal objetivo de este estudio es Conocer como se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

Para cumplir con lo anterior es necesario tener en cuenta las siguientes actividades:

- Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan como se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Facilitación de reuniones de trabajo
- Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Lluvia de ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices, otras.¹¹

¹¹ Anzizu, José M. (1985): Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa, Alta Dirección. No. 120, Barcelona

❖ Estudio Financiero

Contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio y están representados por el estado de resultados preformas, es estado de situación o Balance General pro forma y por el flujo de caja pro forma. (Nápoles, Torres, 2001)

El plan económico financiero tiene como objetivo primordial cuantificar el dinero o capital disponible y de esta forma poner en marcha, el negocio. Con un detalle significativo de los costos de puesta en marcha, de mantenimiento, así como el cálculo de previsión de tesorería. Por último la determinación del estado de resultados para calcular el beneficio o pérdida que ha tenido en el periodo.

El flujo de caja permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos de préstamos y el pago de los intereses.

El estado de resultados pro forma muestra la posición económica de la empresa en un periodo determinado, debido a que a través de el se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades.

El balance general pro forma muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, debido a que a través de el se pone en evidencia la capacidad de honrar las deudas al vencimiento.

El presupuesto de efectivo o flujo de caja es una previsión de la disponibilidad que se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayor beneficios.

Por último, se recomienda generar a partir de los flujos de caja, las siguientes medidas de rendimiento financiero:

- **El valor presente neto (VPN):** “representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto. El VPN es una medida financiera que contempla el valor del dinero a través del tiempo, establece que 100\$ hoy representan mayor valor que 100\$ dentro de un año. Las calculadoras financieras y las hojas de cálculo permiten hallar este valor sin necesidad de conocimientos matemáticos. Para hallar el VPN se trae a valor presente los ingresos futuros de año, descontándoles la tasa de interés (tasa de oportunidad) anual, de acuerdo con los periodos transcurridos entre el momento 0 y el momento del ingreso. Luego en el momento 0 se obtiene el valor neto entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos.

Si el resultado del VPN es positivo, esto significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad del dinero en otra inversión.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** mide la rentabilidad de los recursos que se mantienen invertidos dentro del proyecto. Al igual que el valor presente neto, este puede ser calculado fácilmente utilizando herramientas informáticas. En términos prácticos la TIR debe satisfacer las expectativas de rentabilidad de los inversionistas.” (www.garantiascosta.com)

❖ Plan operativo

En este modulo se consigna el cronograma de actividades y de asignación de presupuestos conforme a las diferentes acciones que se vayan a llevar a cabo en el desarrollo del plan de negocios.

(www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici_proced_imiento_para_presentar_plan_de_negocio/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.html)

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente es anual.

Este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo consta de las siguientes partes:

Objetivo General: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.

Objetivos Específicos: Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.

Actividades y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.

Estrategia de Trabajo: Describe la forma como se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.

Plazo de ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.

Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones.

2.3 MARCO LEGAL

El marco legal en medio del cual se delimitará el estudio son; por una parte, el Código Sustantivo de Trabajo, en el que se describen todas las disposiciones legales que existen en la relación de una empresa con su personal; además se tendrá en cuenta la Nueva Reforma Laboral con la Ley 789 del 2002, por la cual se dictan las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código en mención y los decretos 3232 y 3233 de diciembre 27 de 2002.

En cuanto a las relaciones con los proveedores y los clientes de la empresa deberá regirse por lo establecido por ley contenida en el Código del Comercio.

La ubicación de la planta se hará de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial vigente para el año 2008 en lo que respecta la ubicación de la zona industrial en el Municipio de San Juan de Pasto.

Otro aspecto a consolidar, que es para el presente estudio de mucha importancia, es la implementación establecida en las leyes colombianas para la preservación del medio ya que por tratarse de una empresa industrial habrá residuos y elementos que pueden llegar a ser dañinos pero que con su adecuado manejo no ocasionan daño alguno (Ver anexo A).

La implementación de sistemas que ayuden al máximo a este fin, serán prioridad del proyecto y harán parte de la cultura de la empresa.

Además, para el desarrollo de planes de negocio en Colombia también se debe tener en cuenta la ley 789 de diciembre 27 de 2002, (Ver anexo B.) la cual establece la creación del “Fondo Emprender”, como una cuenta independiente adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se desarrolla en instituciones reconocidas por el estado de acuerdo con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, para tal efecto dentro de la ley 789 de Diciembre 27 de 2002, se resaltan los artículos uno en el cual se define en que consiste el Sistema de Protección Social y el artículo cuarenta y uno el cual consiste en la creación del Fondo Emprender.

Mediante el Decreto 934 de 2003; (Ver anexo C) se reglamenta su funcionamiento, mediante el acuerdo 007 de 2004; se determinan las condiciones

generales necesarias para el mismo y con el acuerdo 00007 de Junio de 2005, se establece el reglamento interno del Fondo Emprender y se derogan los acuerdos números 007 y 0015 de 2004. (Ver anexo D)

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1 Investigación de mercados

3.1.1.1 Definición de Objetivos:

-Objetivo General.

Creación de una empresa productora y comercializadora de harina a base de soya, con la cual se pueda aportar al crecimiento industrial y económico de Nariño potencializando así el recurso humano y empresarial existente en la región.

3.1.1.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar claramente el mercado en San Juan de Pasto y las empresas distribuidoras y comercializadoras de este producto, por medio de encuestas y análisis de competencia, para saber que tan fuertes son en el mercado.
- ✓ Obtener las bases necesarias por medio del estudio de mercado para poder generar estrategias de (compra / venta); permitiendo a “Industria Harinera del Sur” buscar competitividad, productividad y buenas utilidades.
- ✓ Buscar las mejores ofertas para consolidar una empresa productora de harina a base de soya, tratando de ofrecer un producto óptimo y rentable.
- ✓ Definir la demanda potencial del producto.
- ✓ Conocer los canales de distribución más utilizados por el consumidor de acuerdo a los resultados de la encuesta a hogares.
- ✓ Definir el precio del producto para el mercado potencial.

3.1.1.3 Justificación y antecedentes del proyecto. Pensar en el futuro del Departamento de Nariño implica el diseño y la aplicación de nuevos proyectos de emprendimiento empresarial que respondan a las necesidades reales de la población, garantizando la eficiencia y eficacia de los recursos destinados para su ejecución y así ampliar las oportunidades y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del departamento. Además, se debe consolidar el rol empresarial de la región, dado que existen las condiciones propicias o adecuadas para conformar organizaciones económicas de base, que promuevan el conocimiento y aplicabilidad de nuevos modelos administrativos.

Teniendo en cuenta lo anterior y que ningún otro alimento como las leguminosas, principalmente la soya, y uno de sus derivados la harina, tiene el potencial de

producir alimento de excelente calidad, ofrecer buena rentabilidad, generar empleo y ser orientado hacia pequeños y medianos productores, que es una de las prioridades del gobierno nacional, se observó que en Nariño no existen empresas productoras y comercializadoras de harina a base de soya y la demanda por este tipo de producto a nivel mundial es cada vez mayor. Por otra parte, el mercado de estas leguminosas ha sido poco explotado aunque presenta grandes oportunidades de crecimiento a nivel nacional e internacional por el boom de productos naturales con grandes beneficios nutricionales. La harina extraída de las hojuelas del poroto de soya, es una harina de una textura similar a la harina corriente. Muy nutritiva, tiene 3 veces más proteínas que la carne, no contiene gluten y es rica en proteínas, minerales y vitaminas. Se usa en recetas de galletas, panes, pizzas y otros. La ciudad de San Juan de Pasto, de acuerdo a su posición geográfica, se convertiría en el puente estratégico de conexión para transformar y comercializar estos productos.

"Este grano es de gran importancia por considerarse una fuente inagotable de proteínas. El "**GRANO DE ORO**", como es conocido, tiene un excelente perfil nutricional, contiene 40 por ciento de proteína, 18 por ciento de grasas, que por su origen vegetal, no contiene colesterol, 15 por ciento de carbohidratos, 15 por ciento de fibra y 14 por ciento de humedad. Además provee de la mayoría de los aminoácidos indispensables para el organismo, así mismo es rica en potasio y buena fuente de tiamina, magnesio, fósforo, hierro, cobre, potasio, manganeso. Contiene algunas vitaminas como la E y la B6".
(<http://www.lostiempos.com/noticias/01-10-06/economia.php>).

Hoy en día, la industria de la soya está fomentando la recuperación de la economía y su expansión mundial.

3.1.1.4 Análisis del sector. La soya es considerada en la agricultura del mundo moderno como uno de los cultivos más rentables, debido a la gran importancia estratégica que tiene para los esquemas tecnológicos de producción de alimentos, dado su alto contenido proteico. "El cultivo de la soya empezó a adquirir relevancia mundial en el decenio de 1.950, cuando se verificó un aumento de la demanda de aceites vegetales. Este cultivo utiliza alrededor de 63 millones de hectáreas, que producen cerca de 137 millones de toneladas. Son cuatro países los que dominan la oferta mundial de soya. Estados Unidos ha sido el principal productor, ya que produce 65 millones de toneladas métricas anuales, lo que representa el 45 por ciento de la oferta mundial. El segundo productor es Brasil con 36 millones de toneladas seguidos por China y Argentina con 15 y 24 millones de toneladas" (Datos a 2005.)
(<http://www-ni.laprensa.com.ni/archivo/2005/agosto/17/campoyagro/>)

En lo corrido de los últimos dos años 2005 – 2007 y la proyección a 2008, se han presentado incrementos tanto en el área cultivada como en el rendimiento y la producción, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Soya: área, rendimiento y producción mundial

País/Región	Área (Millones Hectáreas)				Rendimiento (Toneladas por Hectárea)				Producción (Millones de Toneladas Métricas)			
	2005/06	Prel. 2006/07	2007/08 Proy.		2005/06	Prel. 2006/07	2007/08 Proy.		2005/06	Prel. 2006/07	2007/08 Proy.	
			Nov	Dic			Nov	Dic			Nov	Dic
Mundo	92.92	93.91	91.33	91.6	2.37	2.51	2.42	2.42	220.44	235.57	220.81	221.59
Estados Unidos	28.83	30.19	25.42	25.42	2.91	2.87	2.78	2.78	83.37	86.77	70.61	70.61
Resto del Mundo	64.08	63.72	65.91	66.18	2.14	2.34	2.28	2.28	137.07	148.8	150.21	150.99
Sudamérica												
Brasil	22.23	20.7	22	22	2.56	2.85	2.82	2.82	57	59	62	62
Argentina	15.2	15.9	16.8	16.8	2.66	2.97	2.8	2.8	40.5	47.2	47	47
Paraguay	2.43	2.4	2.6	2.6	1.5	2.58	2.5	2.5	3.64	6.2	6.5	6.5
Bolivia	0.95	0.85	0.96	0.96	2.17	1.94	2.19	2.19	2.06	1.65	2.1	2.1
Uruguay	0.31	0.37	0.4	0.4	2.05	2.13	2.03	2.03	0.63	0.78	0.81	0.81
Asia del Este												
China	9.59	9.3	8.7	8.7	1.7	1.72	1.64	1.64	16.35	16	14.3	14.3
Corea	0.11	0.09	0.09	0.09	1.74	1.73	1.65	1.65	0.18	0.16	0.14	0.14
República Democrática de Corea	0.14	0.14	0.14	0.14	1.26	1.19	1.19	1.19	0.17	0.16	0.16	0.16
Japón	0.13	0.14	0.15	0.15	1.69	1.58	1.5	1.5	0.23	0.23	0.23	0.23
India	7.8	8.12	8.5	8.8	0.9	0.95	0.96	1.05	7	7.69	8.2	9.2
Canadá	1.17	1.2	1.16	1.17	2.7	2.88	2.4	2.31	3.16	3.46	2.78	2.7
Unión Soviética												
Ucrania	0.43	0.71	0.63	0.63	1.43	1.25	1.03	1.03	0.61	0.89	0.65	0.65
Rusia	0.66	0.82	0.85	0.85	1.05	0.91	0.92	0.92	0.69	0.74	0.78	0.78
Sudeste asiática												
Indonesia	0.65	0.62	0.6	0.6	1.28	1.31	1.3	1.3	0.83	0.82	0.78	0.78
Vietnam	0.2	0.21	0.28	0.28	1.43	1.47	1.46	1.46	0.29	0.31	0.41	0.41
Tailandia	0.14	0.15	0.15	0.15	1.57	1.45	1.52	1.52	0.23	0.21	0.22	0.22
Birmania	0.16	0.15	0.15	0.15	1.21	1.17	1.17	1.17	0.19	0.18	0.18	0.18
Unión Europea												
Italia	0.15	0.18	0.14	0.14	3.64	3.1	3.3	3.3	0.55	0.55	0.45	0.45
Francia	0.06	0.05	0.04	0.04	2.49	2.73	2.86	2.86	0.14	0.12	0.1	0.1
África												
Sudáfrica	0.24	0.18	0.2	0.17	1.77	1.13	1.75	1.76	0.42	0.21	0.35	0.29
Nigeria	0.42	0.43	0.44	0.44	1.02	1.02	1.02	1.02	0.43	0.44	0.45	0.45
Uganda	0.15	0.15	0.15	0.15	1.1	1.1	1.1	1.1	0.17	0.17	0.17	0.17
Resto de Europa												
Servia y Montenegro	0	0.17	0.15	0.15	0	2.12	2.07	2.2	0	0.35	0.31	0.33
México	0.09	0.05	0.07	0.07	1.99	1.48	1.54	1.54	0.19	0.08	0.1	0.1
Irán	0.08	0.08	0.08	0.08	1.38	1.38	1.38	1.38	0.11	0.11	0.11	0.11
Otros	0.6	0.58	0.51	0.5	2.15	1.93	1.86	1.69	1.3	1.12	0.95	0.85

Fuente: Diciembre 2007 Production Estimates and Crop Assessment Division, FAS, USDA
 Perspectivas Cerealistas. No. 42 - Diciembre de 2007. www.fenalce.org

Soya en Colombia

Por otra parte, “en Colombia, la demanda nacional de productos derivados de la soya presenta un gran dinamismo constituyéndose como una fuente de crecimiento para el sector industrial. En soya, la demanda nacional supera las 820.000 ton/año, de las cuales el país alcanza a producir tan solo el 8%, incrementando los volúmenes de importación tanto de grano como de productos elaborados”.

(www.corpoica.org.co/Archivos/Libros500/Cartilla500PreguntasSobreSoya1.pdf(2006))

En lo corrido de los últimos años el comportamiento de las importaciones de frijol, torta y harina de soya ha sido variable. En el caso del frijol durante el año 2007 disminuyó pasando de 370.071 ton. a 332.54 ton. Tomando como referencia el año inmediatamente anterior.

Tabla 4. Importaciones mensuales de soya y torta de soya enero 2005 - diciembre 2007

	SOYA			TORTA DE SOYA		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Enero	14.807	31.212	22.816	41.162	64.114	103.62
Febrero	26.234	17.766	14.842	54.808	58.147	20.341
Marzo	30.009	43.067	35.946	45.616	66.977	99.596
Abril	24.908	15.017	13.83	20.449	54.653	29.47
Mayo	16.832	44.874	31.67	42.908	46.64	55.33
Junio	33.31	32.636	31.319	45.838	76.222	65.24
Julio	37.001	13.575	33.513	63.255	39.059	72.917
Agosto	65.105	36.319	47.253	72.66	58.841	100.761
Septiembre	17.11	41.695	10.483	56.719	87.798	41.508
Octubre	18.294	25.061	45.493	43.582	42.679	93.088
Noviembre	36.068	43.385	22.273	51.135	59.277	72.434
Diciembre	36.472	25.462	23.101	44.209	49.578	64.403
Total año	356.15	370.071	332.54	582.341	703.984	818.708

Fuente: DIAN, LEGISCOMEX Preliminar, Diario de puertos Quintero Hermanos
DEPARTAMENTO ECONOMICO FENALCE. www.fenalce.com

Tabla 5. Origen de las importaciones de cereales y leguminosas (frijol de soya)

Producto Frijol Soya
Partida arancelaria 1201009000

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Argentina	5,086	85	0	18,185	48,684	51,164	33,805
Bolivia	139,646	41,069	26,747	58,754	42,951	109,229	62,572
Brasil	10,472	0	0	0	9,493	15,999	0
China	0						
Chile	0	0	96	0	0	771	4,937
Costa	4,491						
Ecuador	35,074	41,317	52,571	62,615	24,392	2,742	39
Estados Unidos	103,000	149,178	230,266	116,736	127,977	176,245	254,026
Ghana	0	0	0	36	0	0	0
Japón	0.27	0	0	0	0	0	0
Panamá	0	0	0	0	0	0	10,201
Paraguay	0	193,085	315,995	194,804	146,219	0	0
Perú	35	8,775	0	0	0	0	0
Uruguay	0	0	0	0	7,148	0	0
Venezuela, RB de	0	657	1,122	0	0	0	0
Zona Franca Barranquilla	0	0	212	966	0	0	0
Total General	293,314	434,167	627,009	452,097	406,863	356,150	370,070

Fuente: DIAN (Indicadores Cerealistas 2007, FENALCE)

Tabla 6. Origen de las importaciones de cereales y leguminosas (torta de soya)

Producto Torta de Soya
Partida arancelaria 2304000000

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Alemania	0	0	0	0	0	300	0
Andorra	0	0	0	0	2	0	0
Argentina	0	11,011	0	21,540	75,586	44,669	247,510
Bahamas	0	490	0	0	0	0	0
Bélgica y luxemburgo	0	1,750	0	0	0	0	0
Bolivia	313,989	224,288	275,059	298,191	233,963	251,550	33,747
Brasil	0	0	0	0	22,105	36,100	4,520
Chile	0	0	0	0	0	0	6,634
Costa Rica	0	0	0	0	0	0	2,966
Estados Unidos	61,604	46,423	25,129	49,620	167,929	234,227	384,673
México	0	0	0	1	0	0	0
Paraguay	0	13,997	13,689	65,498	39,231	15,495	16,492
Perú	0	0	0	0	0	0	7,443
Total General	375,592	297,959	313,877	434,850	538,816	582,341	703,984

Fuente: DIAN (Indicadores Cerealistas 2007, FENALCE)

El fríjol y la torta de soya provienen principalmente de países como Estados Unidos, siendo el mayor exportador, seguido de Argentina y Bolivia.

- EXPORTACIONES NACIONALES DE SOYA

En cuanto a las exportaciones nacionales, en lo referente a torta y harina de soya, son nulas en los últimos dos años y para el caso del grano apenas se lograron exportar algunos kilos, como se puede observar en las siguientes tablas y gráficos:

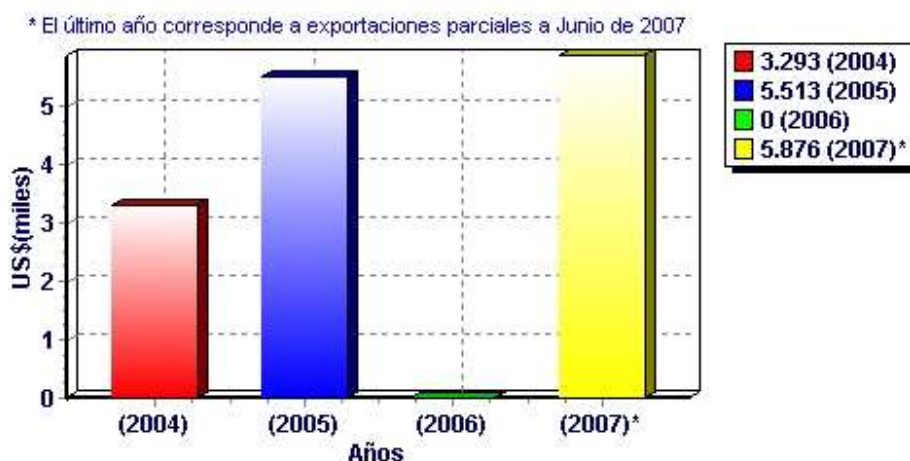
Tabla 7. Exportaciones nacionales totales de soya

Posición Arancelaria: 1201009000 Las demás habas (porotos, frijoles, fréjoles) de soya (para otros usos), incluso quebrantadas

EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO							
2004		2005		2006		2007 Enero -Junio	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
2,077	3,293	2,620	5,513	0	0	2,682	5,876

Fuente: www.proexport.com.co

Gráfico 1. Exportaciones nacionales totales de soya



Fuente: www.proexport.com.co

Tabla 8. Exportaciones totales de torta de soya

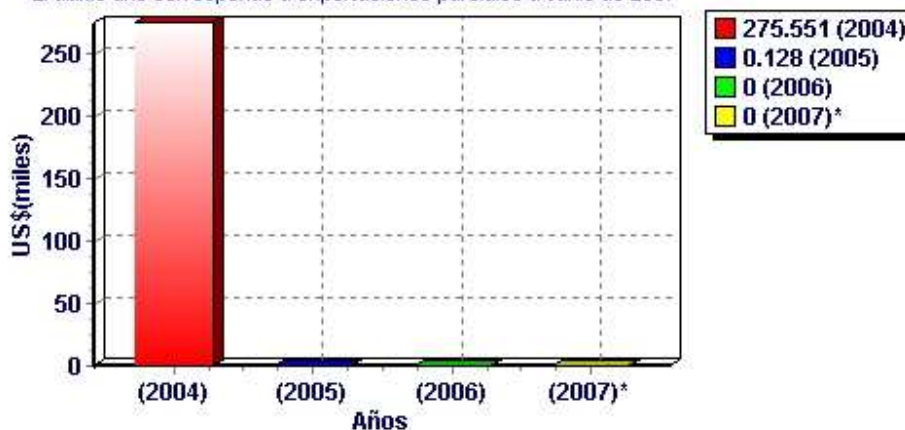
Posición Arancelaria: 2304000000 **Tortas** y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de **soja** (soya), incluso molidos o en pellets

EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO							
2004		2005		2006		2007 Enero -Junio	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
815,000	275,551	37	128	0	0	0	0

Fuente: www.proexport.com.co

Gráfico 2. Exportaciones totales de torta de soya

* El último año corresponde a exportaciones parciales a Junio de 2007



Fuente: www.proexport.com.co

Tabla 9. Exportaciones totales de harina de soya

Posición Arancelaria: 1208100000 **harina** de habas (porotos, frijoles, frejoles) de **soja** (soya)

EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO							
2004		2005		2006		2007 Enero -Junio	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
0	0	4,000	4,236	1	1	0	0

Fuente: www.proexport.com.co

Gráfico 3. Exportaciones totales de harina de soya



Fuente: www.proexport.com.co

De acuerdo con las cifras presentadas en el Concejo de la Cadena Productiva, para el segundo semestre de 2007 se sembraron 23,300 hectáreas de soya en el Valle del Cauca y el Meta, y se estima una producción de 54.289 toneladas recolectadas a partir del mes de Diciembre de 2007. De acuerdo con las estimaciones de salida de cosecha se fijó la comercialización de 32.000 toneladas de frijol soya antes del próximo 15 de enero a través del MAC (Mecanismo de Administración de Contingentes Agropecuarios) para adjudicar un contingente de 160.000 toneladas.

(Perspectivas Cerealistas. No. 42 - Diciembre de 2007. www.fenalce.org)

“El pan, los granos, los cereales, las pastas y las verduras feculentas son las harinas de consumo más frecuente entre la población colombiana. Gran parte de estos productos que se encuentran a la mano del consumidor, son abastecidos por la industria harinera. Un gremio que no sólo representa el 0,01% del PIB nacional, sino que también aporta beneficios a la nutrición de sus habitantes en cualquier estrato o clase social. Sin embargo, cuando se habla de harina en Colombia la gente piensa en dieta, exceso de peso, calorías y en un sin número de mitos que según los especialistas en nutrición, investigaciones de mercado y fabricantes de este alimento, desvirtúan la realidad. La población desconoce todas las bondades de la soya en productos como panadería, galletería, repostería, congelados, pastelería y línea integral; pero, a pesar de esto, el sector es reconocido mundialmente como una fuente de alimento y de trabajo”.

DANE, cadena de molinería, almidones y panadería, 2006

La Soya frente al TLC

Por otra parte, el futuro del cultivo de soya y su competitividad en Colombia, frente al TLC, depende de varios factores: 1. El tipo de negociación entre el gobierno

colombiano y E.U. 2. La protección del cultivo. 3. La tasa de cambio. El precio de la soya no depende únicamente del mercado interno sino del precio en los mercados internacionales; en la medida en que aumente el valor del dólar mejorará el precio interno del grano cuando el punto de referencia es la bolsa de Chicago; por otra parte, los subsidios distorsionantes que impone E.U. afectan la competitividad de la soya nacional, aumentando las importaciones y reduciendo la rentabilidad interna del cultivo. En este caso, Colombia tendría que mantener mecanismos que corrijan esta distorsión como la franja de precios. A nivel nacional es necesario hacer un gran esfuerzo para modernizar el cultivo de soya, mediante el desarrollo de tecnologías que contribuyan a reducir los costos de producción y aumentar los rendimientos de grano. Por último, y debido a que la producción nacional es muy baja (< 8% de la demanda interna), el país debería desarrollar mecanismos para su absorción obligada como una forma de protección al desarrollo de la agricultura nacional.

La Soya en Nariño

A nivel del departamento no existen cultivos de soya ya que la tipografía no es apta para dichos cultivos por su humedad y extensión de terreno (La soya es un cultivo que se da a pH de 6.5 a 7.0, con altitudes de 0 hasta los 1.800 msnm, (*Acuerdo de Competitividad de la Cadena productiva de Maíz amarillo, sorgo, Soya, yuca, alimentos Balanceados, avicultura y porcicultura del valle Del cauca y cauca*). El ICA, bajo unos estudios de prueba realizados hace unos años atrás, llegaron a estas conclusiones. Por lo cual no existe una cadena productiva frente a este producto en nuestra región. Además, esto ha permitido que tanto el grano como la harina de soya sean importados, llegando a ser distribuidos y comercializados en plazas de mercado. “Por ello, Industria Harinera del Sur se ubica en el sector secundario o industrial ya que la actividad económica de la empresa estará relacionada con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos”. La harina de soya pertenece a nivel nacional al “Eslabón Industrias De Alimentos De Consumo Humano” ya que está constituida por las industrias trilladoras y molinos, de expandidos, de harinas precocidas y de refinería de maíz (de productos derivados del maíz).. (http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/52_sectores_economicos.html)

A pesar de todo, esta industria tiene un buen futuro, porque el producto de soya es libre de colesterol, tiene alto contenido de calcio y proteína de alta calidad, lo que la hace apta para el consumo de gente de toda edad, especialmente niños, ancianos, mujeres embarazadas y en la etapa de la menopausia.

Por todo lo anteriormente mencionado, “Industria Harinera del Sur” impulsará el consumo de los productos derivados de la soya, principalmente la harina, aprovechando esta legumbre para dar bienestar a la gente que quiere cuidar su

salud, elaborando dietas y asesorando en nutrición a quien quiera gozar de los beneficios de una dieta natural y saludable.

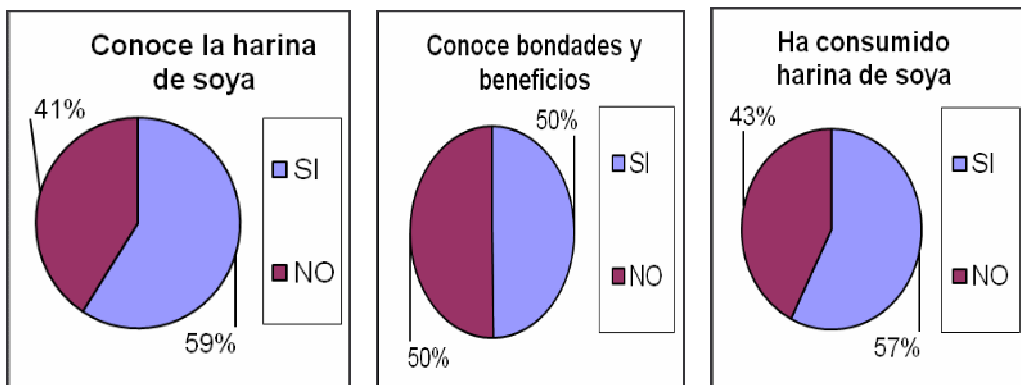
3.1.1.5 Análisis del mercado:

Estructura Actual del Mercado. Con base en el estudio de mercados dirigido a consumidores y distribuidores de harina, en la ciudad de San Juan de Pasto, como graneros, supermercados, supertiendas, autoservicios, bodegas, depósitos y almacenes de cadena; se estableció que el mercado de harina es un mercado regido por la oferta y demanda de harina de trigo y sus precios fluctúan de forma similar. Además, se concluyó que el mercado objetivo (estratos 2 y 3) realizan compras quincenales y mensuales de harina de trigo; las empresas que más proveen la harina son en su orden: Molinos Nariño y San Nicolás, debido a la disponibilidad, cumplimiento y calidad que ofrecen estas empresas a sus clientes; el productor es el encargado de entregar la harina al mayorista en sus bodegas; la calidad también se evalúa por la presentación del producto (aparición física y tamaño), y es factor decisivo para ingresar al mercado.

El canal de comercialización de harina de trigo en San Juan de Pasto identifica a los agentes participantes en el mercado a nivel de la comercialización rural, a productores rurales, transportistas y empresas transformadoras de trigo y a nivel de la comercialización detallista, a comerciantes de supermercados, tiendas, mercados móviles, plazas y otros entre los que se incluyen los vendedores ambulantes.

Por otra parte, el 59% de la población pastusa conoce la harina de soya, el 50% conoce sus beneficios y bondades y el 57% la consume, como se puede observar en los siguientes gráficos:

Gráfico 4. Conocimiento Gráfico 5. Bondades Gráfico 6. Consumo



Fuente: Investigación de mercados realizada por los autores.
Resultados encuesta a consumidores.

Esta situación se presenta debido a la falta de accesibilidad para adquirir el producto y la inexistencia de una empresa que produzca y comercialice este producto de forma directa.

➤ **DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

Tabla 10. Estimación del Mercado Potencial.

ESTRATO	GRUPO FAMILIAR	PORCENTAJE	MUESTRA
1	11.530	17.21	66
2	25.496	38.07	145
3	21.499	32.10	123
4	6.499	9.7	37
5	1.944	2.9	11
TOTAL	66.968	100 %	382

Fuente: CEDENAR - Pasto

Esta tabla presenta el total de grupos familiares por estrato de la ciudad de San Juan de Pasto, su porcentaje de participación y el resultado de la muestra, la cual se obtuvo después de aplicar la fórmula para poblaciones infinitas.

Gráfico 7. Posibles consumidores de harina de soya



Fuente: Investigación de mercados realizada por los autores.
Resultados encuesta a consumidores.

Este gráfico nos presenta que el 97% de los encuestados estarían dispuestos a comprar una nueva marca de harina a base de soya.

Número de grupos familiares encuestados = 382
 Consumidores de harina de soya = 57%
 Posibles consumidores de una nueva marca de Harina de Soya = 97%

(Número de grupos familiares encuestadas X Consumidores de harina de soya)

382 x 57% = 218 grupos familiares

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

66.968 x 57% = 38.172 Grupos familiares
 Consumidores de Harina
 de Soya

De estos 38.172 grupos familiares consumidores de harina de soya, el 97% estaría dispuesto a consumir una nueva marca de harina de soya, lo cual nos determina la demanda potencial así:

38.172 x 97% = **37.027 Posibles grupos familiares
 Consumidores de una nueva marca
 de Harina de soya**

Tabla 11. Mercado potencial

ESTRATO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN (%)	DEMANDA POTENCIAL	DEMANDA POTENCIAL POR ESTRATO
1	17.21	37.027	6.374
2	38.07	37.027	14.097
3	32.10	37.027	11.887
4	9.7	37.027	3.594
5	2.9	37.027	1.075
TOTAL	100 %		37.027

Fuente. Esta investigación

Según los resultados, Soya Harina entrará al mercado local cubriendo los estratos 2 (con 14.097 posibles grupos familiares consumidores de una nueva marca de Harina de Soya) y 3 (con 11.887 posibles grupos familiares consumidores de una nueva marca de Harina de Soya), ya que estos presentan la mayor demanda potencial del total existente en la ciudad de Pasto y un nivel de ingresos adecuado que les permitirá adquirir el producto de acuerdo al estudio de mercado realizado. Posteriormente se logrará cubrir el mercado nacional.

-Justificación del Mercado Potencial. Para disminuir los intermediarios en el proceso de comercialización de harina de soya, se realizará la venta directa a Empresas Comercializadoras Detallistas de Harina ubicados en la ciudad de Pasto, debido a la magnitud de este mercado y a los mayores beneficios económicos que obtiene la empresa como productora; además, este mercado requiere harina de calidad que permita satisfacer la demanda creciente de clientes locales, nacionales e internacionales por alimentos sanos y saludables.

-Demanda potencial en kilogramos anuales. Los consumidores que muestran cierto nivel de interés por adquirir una nueva marca de harina a base de soya corresponde al 97% del 57% que consumen harina de soya, es decir que 37.027 grupos familiares estarían dispuestos a consumir una nueva marca de harina de soya, determinando así una demanda potencial de 1.531.674 Kilos anuales, según la tabla 12.

Tabla 12. Cálculo de demanda potencial

RESULTADOS ENCUESTA A CONSUMIDORES: FRECUENCIA DE CONSUMO		CONVERSIÓN AÑO
Diaria	3%	360 Días
Semanal	18%	48 Semanas
Quincenal	37%	24 Quincenas
Mensual	42%	12 Meses

CALCULO DEMANDA POTENCIAL						
Posibles grupos familiares consumidores de harina de soya	Presentación	Frecuencia	Total demanda	Demanda anual	Demanda en kgr.	Porcentaje de participación
	Libra (0,5 Kgr.)					
37.027	15%	3%	167	59.984		
37.027	15%	18%	1.000	47.987		
37.027	15%	37%	2.055	49.320		
37.027	15%	42%	2.333	27.992		
Total libra (0,5 Kgr.)				185.283	92.642	6,05%
	Presentación					
	Kilo (1 Kgr.)					
37.027	64%	3%	711	255.931		
37.027	64%	18%	4.266	204.744		
37.027	64%	37%	8.768	210.432		
37.027	64%	42%	9.953	119.434		
Total kilo (1 Kgr.)				790.541	790.541	51,61%
	Presentación					
	1/4 (2,5 Kgr.)					
37.027	21%	3%	233	83.977		
37.027	21%	18%	1.400	67.182		
37.027	21%	37%	2.877	69.048		
37.027	21%	42%	3.266	39.189		
Total 1/4 (2,5 Kgr.)				259.396	648.491	42,34%
TOTAL DEMANDA POTENCIAL (Kgr.)					1.531.674	100%

Fuente: Investigación de mercados realizada por los autores.
Resultados encuesta a consumidores.

➤ DEMANDA FUTURA

Porcentaje crecimiento poblacional de Pasto 2002-2012: 3% (Fuente: Corponariño. Plan de Gestión Ambiental Regional 2002-2012)

Demanda potencial: 1.531.674 Kilos anuales

Consumo Per cápita: Demanda potencial / Posibles grupos familiares consumidores de una nueva marca de harina de soya

$$1.531.674 \quad / \quad 37.027 \quad = \quad 41,37 \text{ Kg. /Grupo familiar}$$

Tabla 13. Demanda futura

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PERCÁPITA (kgr./Grupo familiar)	DEMANDA FUTURA (Kgr. Anuales)
1	37.027	41.37	1.531.674
2	38.138	41.37	1.577.624
3	39.282	41.37	1.624.953
4	40.460	41.37	1.673.701
5	41.674	41.37	1.723.912
TOTAL			8.131.864

Fuente. Esta Investigación

Teniendo en cuenta los hallazgos que arrojo la investigación de mercados, durante los primeros cinco años se estima tener una demanda de 8.131.864 Kg.

-Consumo Aparente. “En el contexto mundial, EEUU, Brasil, Argentina y China son los principales países productores de soya, con el 83% del área cultivada y el 91% de las exportaciones al mundo. Colombia ocupa el puesto No. 32 como productor. En la subregión andina, Bolivia es el mayor productor, ocupando el octavo puesto en el mundo. Su consumo aparente representa el 59% de los países andinos seguido por Colombia con el 26% y Venezuela con el 8%. La producción en América del Sur en el 2003 alcanzó las 92.753.000 t, sobresaliendo Brasil con 51.547.300 t, Argentina con 34.800.000 t, Paraguay con 4.400.000 t y Bolivia con 1.650.000 t”. Tomado de: (www.corpoica.org.co/Archivos/Libros500/Cartilla500PreguntasSobreSoya1.pdf).

-Consumo Percápita. Hasta donde es posible indagar, no se han realizado estudios específicos sobre los hábitos de consumo de harina en Colombia y más específicamente de harina de soya. “El consumo percápita de soya en Colombia es de 11.4 Kg/Hab está muy por debajo del promedio mundial de 28.8 Kg/hab, e

incluso de la CAN que es de 16.3 Kg/Hab. Sin embargo, los mayores niveles se presentan en los países del MERCOSUR cuyo promedio es de 199,7 Kg/Hab, NAFTA (134,7 Kg/Hab) y la Unión Europea-15 (50.6 Kg/Hab)". Tomado de la página de Corpoica.

-Magnitud de la necesidad. Se proveerá al mercado objetivo de harina de soya, satisfaciendo la necesidad de alimentarse sanamente con harina producida bajo el uso de Buenas Prácticas Industriales que garanticen el cuidado y conservación del ser humano y el medio ambiente.

-Productos Sustitutos. Son, en general, todas las harinas que son comercializadas en los mismos mercados que la harina de soya especialmente las tradicionales como la de trigo y plátano. El sustituto directo es la harina de trigo ya que presentan características similares de usos.

3.1.1.6 Análisis de la competencia. En el departamento de Nariño no existen empresas encargadas de la producción y comercialización de harina a base de soya. En la ciudad de San Juan de Pasto este tipo de productos alimenticios actualmente se desarrolla de manera artesanal y sin definición alguna de conceptos de mercado, es decir que no se comercializan bajo un concepto de marca, no se les ha dado posicionamiento dentro de una categoría específica del mercado, no se ha definido un "Target Group" apropiado y no se han definido los canales de distribución óptimos, por lo cual nuestros clientes potenciales adquieren el producto en plazas de mercado la cual es importada del Ecuador.

El competidor más directo de la harina a base de soya en la ciudad de San Juan de Pasto es la harina de trigo. Existen 6 empresas molineras de harina de trigo ubicadas en la ciudad de Pasto como: Molinos Nariño, Molinos San Nicolás, Molinos Imperial Ltda., Molinos Galeras Ltda., Molinos Fátima y Molinos Trigalia, quienes son las principales abastecedoras de harina de trigo. Sin embargo, existen en el mercado marcas de harina de trigo como Haz de oros, la Americana, Corona, entre otras, provenientes de ciudades como Cali y Bogotá.

Mediante la realización de la encuesta llevada a cabo en las empresas distribuidoras de víveres y abarrotes, determinamos los diferentes tipos de harina que distribuyen, marcas, precios y cantidades del producto según presentación de empaque determinando la inexistencia de harina a base de soya en estas empresas, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 14. Análisis de la competencia

Tipos de Harinas	Marcas Harina de Trigo	Harina de Trigo (Precio Promedio Junio a Sep. de 2007)	Cantidades Demandadas Harina de Trigo (promedio mensual)
Trigo	Nariño	\$19.000 arroba por 25 lbs.	2.140 arrobas por 25 lbs.
Plátano	Haz de Oros	\$75.000 bulto por 50 Kg.	582 bultos por 50 Kg.
Yuca	Americana	\$77.000 bulto por 20 ¼	586 bultos por 20 ¼
Soya (Para preparar coladas)	Corona, otras		

Fuente: Investigación de mercados realizada por los autores.
Resultados encuesta a distribuidores.

Es importante tener en cuenta el comportamiento del trigo a nivel regional, nacional e internacional en cuanto a área sembrada, rendimiento, producción y precios, para poder determinar la competitividad frente al grano de soya.

Tabla 15. Exportaciones totales del producto

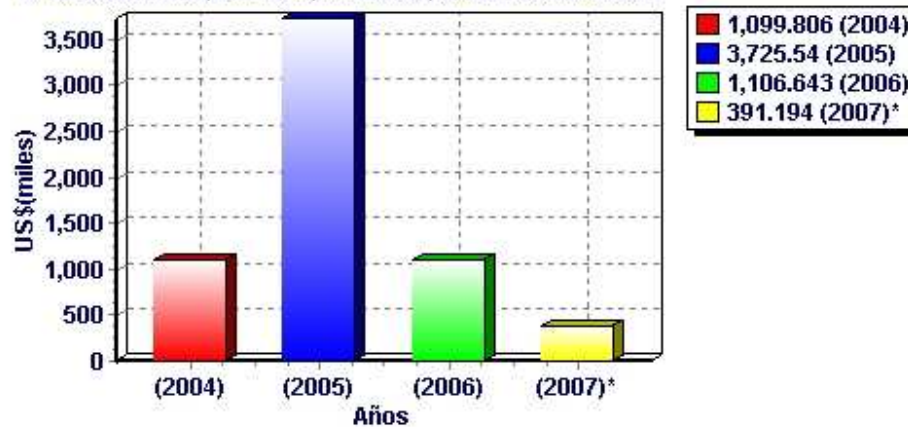
Posición Arancelaria: 1101000000 harina de trigo o de morcajo (tranquillon)

EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO							
2004		2005		2006		2007 Enero -Junio	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
3,286,845	1,099,806	7,027,701	3,725,540	3,000,895	1,106,643	1,058,621	391,194

Fuente. Total exportaciones FOB del producto: US\$ 1,106,643

Grafico 8. Exportaciones totales del producto

* El último año corresponde a exportaciones parciales a Junio de 2007



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia. (www.proexpor.com)

Tabla 16. Destino de las exportaciones del producto - año 2006

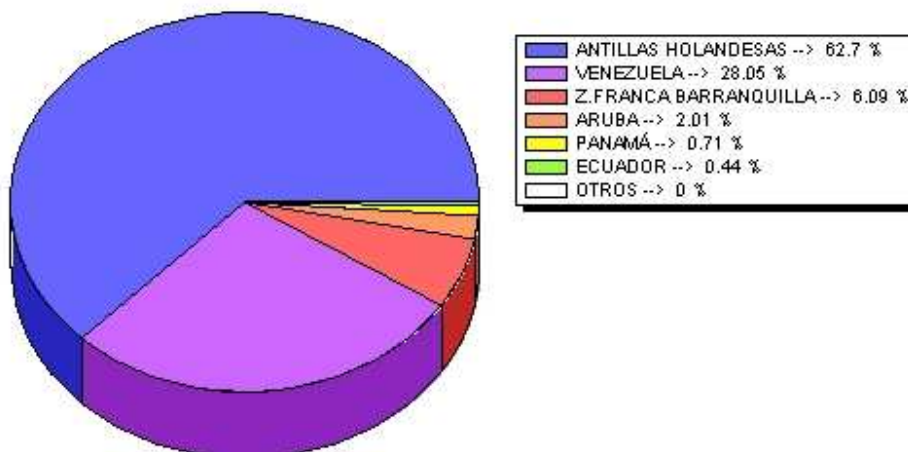
Posición Arancelaria: 1101000000 harina de trigo o de morcajo (tranquillon)

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES									
PAÍS	2004		2005		2006			2007 Enero -Junio	
	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	Particip. (%)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)
ANTILLAS HOLANDESAS	1,743,494	556,977	2,315,923	764,307	2,112,764	693,796	62.69	870,723	316,167
VENEZUELA	756,000	277,125	3,824,500	2,640,954	620,000	310,400	28.05	0	0
Z.FRANCA BARRANQUILLA	537,500	183,853	481,050	182,783	165,000	67,365	6.09	87,500	37,510
ARUBA	0	0	209,750	66,281	69,875	22,270	2.01	93,560	34,269
PANAMÁ	152,899	48,742	21,100	7,494	23,250	7,905	0.71	1,750	663
ECUADOR	0	0	0	0	10,000	4,900	0.44	0	0
ESTADOS UNIDOS	2,400	936	3,252	2,761	6	7	0.00	176	372
HAITI	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0
HOLANDA (PAISES BAJOS)	0	0	156,000	49,939	0	0	0.00	0	0
MÉXICO	0	0	15,000	9,750	0	0	0.00	0	0
PUERTO RICO	125	42	0	0	0	0	0.00	0	0
REINO UNIDO	0	0	0	0	0	0	0.00	4,912	2,215
AFGANISTAN	92,425	30,367	0	0	0	0	0.00	0	0
ALEMANIA	2,000	1,760	1,126	1,271	0	0	0.00	0	0
ANGOLA	2	5	0	0	0	0	0.00	0	0
Z.FRANCA CUCUTA	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0
TOTAL	3,286,845	1,099,806	7,027,701	3,725,540	3,000,895	1,106,643	100.00	1,058,621	391,194

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia. (www.proexport.com)

Grafico 9. Destino de las exportaciones del producto - año 2006

Total exportaciones FOB del producto: us\$ 1,106,643



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia. (www.proexpor.com)

Tabla 17. Concentración regional de las exportaciones - año 2006

Posición Arancelaria: 1101000000 harina de trigo o de morcajo (tranquillón)

CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2006			
DEPARTAMENTO	VALOR FOB (US\$)	NUMERO EMPRESAS	PARTICIP. (%)
BOLIVAR	446,783	1	40.37
ATLANTICO	365,794	5	33.05
CESAR	260,000	1	23.49
VALLE DEL CAUCA	33,993	2	3.07
SANTA FE DE BOGOTA D.C.	73	1	0.01
TOTAL	1,106,643	10	100.00

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia. (www.proexpor.com)

Grafico 10. Concentración regional de las exportaciones - año 2006

Total exportaciones FOB del producto: US\$ 1,106,643



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia. (www.proexpor.com)

3.1.2 Estrategias de mercado:

3.1.2.1 Concepto de Producto. “Industria Harinera del Sur” ofrecerá harina de soya producida bajo las Buenas Prácticas Industriales; reduciendo los riesgos de contaminación que garanticen la sanidad y calidad de la harina, presentando al consumidor un alimento con apariencia y textura agradables que contribuye con la conservación de la salud humana y la conservación del medio ambiente.

La harina de soya es un alimento que posee excelentes características nutritivas y un gran potencial para el consumo; es la fuente más económica de proteína para la dieta humana y tiene muchas otras ventajas. La adición de proteína de soya a la harina de trigo aumenta el balance de amino ácido en el alimento brindando un producto más nutritivo, particularmente para las poblaciones que cuentan con una ingesta proteínica limitada.

La harina de soya presenta un color blanco a crema pálida, inolora, sabor ninguno a una débil nota a frijol, además presenta cierta cantidad de humedad, proteína, grasa y granulación.

La harina se comercializará en bolsas plásticas de acuerdo a las exigencias de los consumidores, de acuerdo a la investigación de mercados realizada, y a las especificaciones de grado alimenticio, por ejemplo, con pared doble (o triple), con una capa siendo un material impermeable a la humedad y al aire. También estará sellada de tal forma que se prevenga la infestación de insectos.

- **Usos del Producto.** La harina de soya puede utilizarse como ingrediente en varios tipos de alimentos horneados o cocidos. Para facilitar estos usos de la harina, se deben proveer recetas básicas. Las harinas de soya contienen aproximadamente un 50% de proteína por peso y se usan fundamentalmente en productos de panadería como también en productos farmacéuticos, embutidos y en la preparación de alimentos en el hogar.

- **Calidad y servicio.** Industria Harinera del Sur trabajará bajo los estándares de calidad exigidos por la legislación en cuanto a productos alimenticios, para esto se trabajará en el mejoramiento continuo de la calidad en cada uno de los procesos.

En cuanto a la garantía se responsabilizará por el funcionamiento del producto el cual viene acompañado por un proceso de verificación por medio de análisis microbiológicos y pruebas internas de calidad, generando así confianza y seguridad a la hora de usar el producto.

La entrega será de forma inmediata teniendo en cuenta la planeación de producción y la cercanía con los clientes que se encuentran en la región.

A medida que la empresa se tecnifique el producto presentará innovaciones en cuanto a procesos de elaboración, tipos y diseños de empaque, derivados y nuevos usos del producto, aprovechando las nuevas tendencias de consumo como la preferencia por productos orgánicos, light y ricos en proteína brindando una mayor satisfacción a los consumidores.

3.1.2.2 Fortalezas del Producto Frente a la Competencia. El producto contiene un fuerte aporte nutricional y otra serie de beneficios que pueden fortalecer el posicionamiento del producto en el mercado definido, por ello, se producirá harina a base de soya con calidad superior debido a la implementación de Buenas Prácticas Industriales que permitirán la obtención de una harina **sana y altamente nutritiva**.

3.1.2.3 Debilidades del producto Frente a la Competencia. El producto no es conocido por los clientes debido a que aún no se ha establecido una cultura de consumo, lo que dificulta de cierta manera el proceso de comercialización al igual que el nivel de producción que en el primer año es relativamente bajo comparado con los años siguientes, así, que la presencia en el mercado está un poco limitada inicialmente por este aspecto. Sin embargo, esta debilidad se convierte a la vez en una oportunidad por ser la primera empresa en producir y comercializar harina a base de soya.

3.1.3 Estrategias de Distribución:

3.1.3.1 Alternativas de Penetración. Para ingresar al mercado se realizarán promociones del producto tanto al mercado objetivo como a los distribuidores dos meses antes del lanzamiento, presentando una propuesta comercial y una muestra de harina de soya al igual que se dará a conocer la oferta disponible de la misma. Además es el tiempo necesario para la constitución legal de la empresa y organizar la planta productiva.

La imagen que se proyectara ante los consumidores y distribuidores será de una empresa que produce y comercializa productos naturales de calidad, los cuales son elaborados en nuestra región y con las características fisicoquímicas requeridas por ellos.

Estrategias para lograr el posicionamiento del producto:

- **Competencia:** teniendo en cuenta que el competidor más directo son los productos sustitutos, principalmente la harina de trigo, el factor determinante en este tipo de posicionamiento serán los componentes nutricionales que tiene la harina de soya, precios competitivos, menores tiempos de entrega y oferta constante como materia prima para enriquecer los productos de panadería.
- **Atributos del producto:** diferenciarnos de la competencia con productos de calidad, naturales y con los requerimientos técnicos solicitados.
- **Tecnología de rendimientos:** utilizando una tecnología adecuada podremos desarrollar una producción en escala aprovechando de una mejor manera las materias primas y disminuir los desperdicios para obtener menores costos del producto.

3.1.3.2 Alternativas de comercialización. Los canales de distribución que se van a utilizar son de etapa 2, es decir, inicia con proveedores, pasa al productor o fabricante, luego a los detallistas y de éstos a los consumidores. Por lo tanto, Industria Harinera del sur entregará directamente la harina de soya a los detallistas o minoristas (almacenes de cadena, supermercados, hipermercados, entre otros.) (Ver anexo L)

3.1.4 Estrategias de ventas:

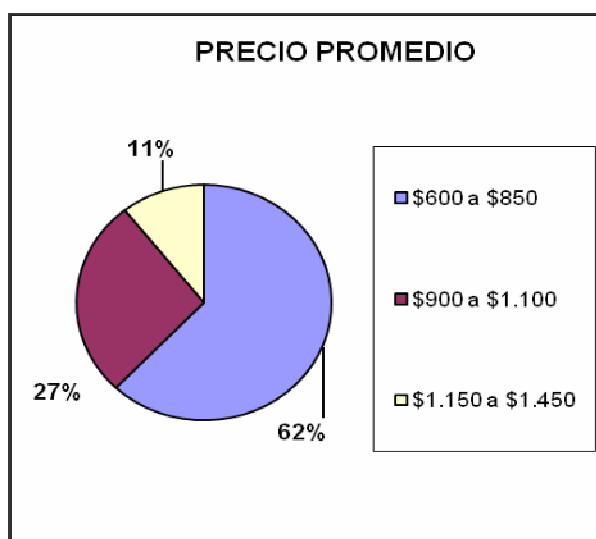
- **Selección de personal de ventas:** Industria Harinera del Sur inicialmente contará con una persona encargada de las ventas quien además será jefe de dicha área, manejando la parte de mercadeo de la empresa, por lo tanto deberá cumplir con un cierto perfil el cual requiere de poseer cualidades como facilidad de expresión, ser persuasiva, eficaz, amable y con una muy buena presentación personal, teniendo como principal característica el conocimiento técnico necesario del producto; ya que su función principal será promover

nuestro producto, proyectar una buena imagen de la empresa y como su nombre lo indica “vender”. La manera de selección se realizará a través de anuncios clasificados y su vinculación será por medio del análisis de hojas de vida y entrevistas. Su contratación será a término fijo.

- Clientes potenciales: Algunos de los distribuidores con los cuales se tiene previsto tener relaciones comerciales son: Almacenes Éxito (LEY), Abraham Delgado, Superamorel, Comfamiliar, Alkosto, supermercados, graneros, depósitos y comercializadoras.
- Selección del medio de ventas: industria Harinera del Sur realizará las operaciones de ventas de forma directa con los distribuidores de víveres y abarrotes.
- Canales de distribución: El canal de distribución será de etapa 1: productor – distribuidor.

3.1.5 Estrategias de Precio. El precio promedio del producto será de \$862 por libra de Harina.

Gráfico 11. Precio promedio



Fuente: Investigación de mercados realizada por los autores. Resultados encuesta a consumidores.

El precio se determinó teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado a los consumidores, tomando el precio promedio del rango por los porcentajes de preferencia así:

$$\begin{aligned}
 (\$600+\$850)/2 &= \$725 & \times 62\% &= \$449 \\
 (\$900+\$1.100)/2 &= \$1.000 & \times 27\% &= \$270 \\
 (\$1.150+\$1.450)/2 &= \$1.300 & \times 11\% &= \$143 \\
 \text{TOTAL} &= \underline{\underline{\$862}}
 \end{aligned}$$

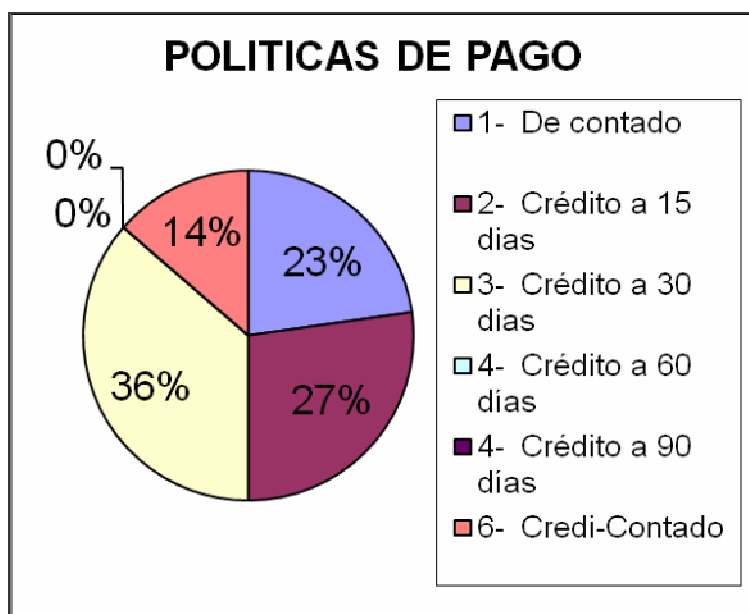
Esto conlleva a que el producto de harina a base de soya este por debajo de los de la competencia por la facilidad de adquisición. Cabe anotar que estos rangos de precios se tomaron teniendo como referencia el precio de la harina de trigo a Septiembre de 2007, la cual es el principal producto sustituto de la harina de soya.

- **Objetivo de precios:** Industria Harinera del Sur buscará posicionarse en el mercado, con liderazgo en calidad, obteniendo así una maximización de sus utilidades.
- **Estrategias de precios:** Teniendo en cuenta que la harina de soya es poco conocida y consumida, y además no existen competidores directos en el mercado regional la estrategia que utilizará Industria Harinera del Sur para entrar al mercado será la de precios de introducción.

El precio de introducción de Soya Harina por presentación será de:

Presentación en libra (500 gr.)	\$ 862
Presentación en kilo (1.000 gr.)	\$ 1.724
Presentación en 1/4 (2.500 gr.)	\$ 4.310

Gráfico 12. Políticas de pago



Fuente: Investigación de mercados realizada por los autores.
Resultados encuesta a distribuidores.

En el mercado mayorista encontramos que el 23% realizan el pago al proveedor de contado; el 27% y el 36% pagan a sus proveedores a crédito con plazos de

hasta 15 y 30 días respectivamente, tiempo en el cual consignan el valor total de la mercancía al proveedor y el 14% manejan pagos de forma credi-contado.

Teniendo en cuenta lo anterior, Industria Harinera del Sur mantendrá las mismas políticas de pago, pero, además, otorgará un descuento por pronto pago, en un periodo máximo de 15 días, del 1.5% a los clientes que demanden mayores cantidades de los productos.

-Política de precios: La política es mantener volúmenes y calidad constantes que permitan mantener y controlar precios.

3.1.6 Estrategias de Promoción:

- Para dar a conocer la harina de soya, se realizarán visitas comerciales en las que se obsequiarán muestras gratis de la harina 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 “excelente servicio al cliente, entregando la harina en la cantidad, momento y lugar, que necesita”
- Industria Harinera del Sur, buscará crear una imagen corporativa que motive a sus clientes a comprar, reconocerla y crear un buen nombre mediante el uso frecuente de frases como:
 “**SOY Alimento para tú vida**”, eslogan que la empresa exhibirá en sus empaques y demás papelería usada por la empresa (Ver anexo E y F).
 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, estikers, separadores, utensilios de cocina, entre otros.

3.1.7 Estrategias de Comunicación:

- Las campañas de publicidad y promoción del producto se realizarán en medios especializados como radio y prensa a nivel regional, teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado a los posibles consumidores. Por el momento no se realizará publicidad por televisión por los altos costos que esto implica.

- El empaque, el rotulo y la etiqueta serán utilizados como medios para publicitar la empresa y el producto (ver anexo G).
- 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 fijará un pendón que se exhibirá en las oficinas de la empresa con el objetivo de generar recordación entre los visitantes a la empresa.
- A mediano plazo se realizará la creación de un sitio web para brindar información clara y detallada del proceso de producción, aspectos institucionales de la empresa y productos ofrecidos.

3.1.8 Estrategias de Servicio:

- Para facilitar la forma de pago se otorgará el servicio de pago a crédito no superior a 30 días.
- Los clientes son la parte más importante para nuestra empresa por tal efecto se buscará la mejor satisfacción de sus necesidades y exigencias, por lo cual la atención será personalizada y en el momento en el que ellos lo necesiten.
- Para brindar mejor servicio a los clientes se implantará la filosofía de “Entregar el producto de manera veraz y oportuna”.
- Buscando facilitar el proceso para realizar pedidos los clientes podrán agilizar esta operación vía telefónica o por correo electrónico.
- El servicio postventa se realizará a través de llamadas telefónicas y/o correo electrónico confirmando la entrega satisfactoria del producto y se recibirán a la vez sugerencias para el mejoramiento del procedimiento y del servicio.
- Se creará una base de datos para los clientes, quienes serán codificados y se les realizará un seguimiento constante que permita determinar su perfil, medir el nivel de satisfacción con el producto y sus hábitos de consumo.

Tabla 18. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

DETALLE	COSTO (\$)
Estrategias de distribución: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte del producto a distribuidores mayoristas (\$/Ton.) 	70.000
Estrategias de promoción: <ul style="list-style-type: none"> • Muestras gratis + recetario • Catalogo • Detalles alusivos 	300.000 150.000 200.000
Estrategias de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • Diseño e impresión del logo • Tarjetas de presentación • Volantes (1.000 unds.) • Pendón 	600.000 50.000 80.000 100.000 100.000
Estrategias de servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Línea telefónica + Internet • Plan celular (corporativo) 	90.000 80.000
TOTAL	1.820.000

FUENTE: Estrategias de mercadeo formuladas por los autores.

3.1.9 Estrategias de Aprovisionamiento. La empresa tendrá como estrategia de aprovisionamiento, hacer compras trimestrales de insumos con volúmenes representativos que se cancelarán, en lo posible, en efectivo, buscando obtener descuentos y evitando incurrir en gastos de transporte innecesarios, garantizando reservas constantes del producto de difícil adquisición dado la distancia geográfica con respecto a los proveedores y que en el departamento de Nariño no existe el cultivo de soya.

3.1.10 Proyección de ventas:

- **Política de Cartera.** El 70% de las ventas serán a crédito. Se otorgara un descuento por el pago total de la factura en un periodo no mayor a 15 días, del 1.5%. Se manejará una provisión para cuentas por cobrar de 4%.

Tabla 19. Política de cartera

Tipo de presentación	RTF %	IVA %	PRECIO INICIAL	% CONTADO	% CREDITO
Kilo (Kgr.)	3.5	16	\$1.724	30	70

Fuente. Esta investigación

Tabla 20. Proyección de ventas en unidades: Teniendo en cuenta que la demanda potencial es muy alta para el primer año, se recomienda llegar a esta demanda en los 5 primeros años, así:

PROYECCION DE VENTAS POR UNIDADES					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		20%	40%	60%	80%
Kilos (Kgr.)	306.335	612.669	919.004	1.225.339	1.531.674

Fuente. Esta investigación

Tabla 21. Proyección de ingresos por ventas

PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS					
Producto	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
Kilos (Kgr.)	528.121.089	1.056.242.179	1.584.363.268	2.112.484.357	2.640.605.446
IVA	84.499.374	168.998.749	253.498.123	337.997.497	422.496.871
Total con IVA	612.620.464	1.225.240.927	1.837.861.391	2.450.481.854	3.063.102.318

Fuente. Esta investigación

3.2 ESTUDIO DE OPERACION

3.2.1 Operación:

Figura 1. Grano de soya



3.2.1.1 Ficha Técnica del Producto. La harina de soya presenta las siguientes características:

Olor: Característico del material, sin evidencias de enranciamiento, fermentación, ni olor a solvente ni a quemado.

Color: Ocre claro a castaño claro.

Temperatura: Al momento de la recepción no deberá ser mayor de 45°C.

Granulometría: 100% pasa a través tamiz 3.00 mm. 90% pasa a través tamiz 2.00 mm.

Conservación: A temperatura ambiente y al resguardo de la luz solar, la duración del producto es de 12 meses a partir de la fecha de elaboración.

Además presenta cierta cantidad de humedad, proteína y grasa. No contiene colorantes ni saborizantes artificiales. Es 100% de origen vegetal, sin aditivos ni conservantes.

Tabla 22. Contenido nutricional

Porción de 50 g (1/2 taza)		
Cantidad por porción		%D.V. (*)
Valor Energético:	179 kcal = 753 kj	9 %
Carbohidratos:	16,6 gr.	6 %
Proteínas:	26 gr.	35 %
Grasas Totales:	1 gr.	2 %
Grasas Saturadas:	1 gr.	0 %
Grasas trans:	0 gr.	** %
Grasas Mono-insaturadas:	0,2 gr.	** %
Grasas Poli-insaturadas:	0,6 gr.	%
Colesterol :	0 mgr.	0 %
Fibra Alimentaria :	8,8 gr.	35 %
Sódio:	6 mgr.	0 %

* % Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8.400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

** Valores Diarios no establecidos.

(Fuente: <http://www.vitao.com.br/novo/es/index.>)

➤ **Aprovechamiento de la Planta**

Las Cáscaras, llamadas también pienso de la molienda de soya, son el subproducto de la harina de soya sin cáscaras. Puede ser rica en fibra y se emplea para los rumiantes. Si se mezcla con ingredientes, como el maíz y la harina de soya, se puede incluir en la porción concentrada de la dieta hasta en un 40% sin reducir el rendimiento de leche.

(<http://infoagro.gov.bo/soya/panorama.htm>)

Figura 2. Aprovechamiento de la planta



Fuente. Esta investigación

Tabla 23. Descripción taxonómica.

<u>Clasificación científica</u>	
<u>Reino:</u>	<u>Plantae</u>
<u>Filo:</u>	<u>Magnoliophyta</u>
<u>Clase:</u>	<u>Magnoliopsida</u>
<u>Orden:</u>	<u>Fabales</u>
<u>Familia:</u>	<u>Fabaceae</u>
<u>Subfamilia:</u>	<u>Faboideae</u>
<u>Género:</u>	<u>Glycine</u>
<u>Especie:</u>	<u>G. max</u>
<u>Nombre binomial</u>	
<i>Glycine max</i> (L.) Merr.	

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/soja>

➤ **Empaque.**

La harina de soya se empacará en bolsas de 500, 1.000 y 2.500 grs. con pared doble de polietileno calibre 2 siendo un material impermeable a la humedad y al aire. El embalado será en sacas de plástico con capacidad de 50 kilos y 20 cuartos (1/4); para el caso de la libra de harina será en bolsas de polietileno calibre 3 de 25 libras (arroba). También estará sellada de tal forma que se prevenga la infestación de insectos.

➤ **Almacenamiento y Transporte.**

El almacenamiento de la soya iniciará en el descargue del grano en las bodegas de las instalaciones de la empresa. La cáscara del grano de soya dado que posee una corteza dura, se conservará en perfectas condiciones durante un periodo aproximado de tres meses. Se recomienda no exceder el almacenamiento más de 6 meses a una temperatura máxima de 38 °C y una humedad relativa de 12-13%. (<http://www.fanus.com.ar/07-04-20-Deterioro-en-post-cosecha.php>)

3.2.1.2 Estado de Desarrollo. Actualmente las harinas de tipo industrial existentes en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto son harinas de buena calidad, liderando principalmente las harinas de trigo. Sus usos varían en la elaboración de productos de panadería, pastelería y la preparación de alimentos tradicionales en los hogares como empanadas, arepas, guisos, sopas, etc. Para el caso de los alimentos tradicionales preparados con harina de soya, mediante la experimentación para el manejo correcto de las proporciones de los ingredientes para encontrar el punto óptimo de calidad y especificación según los requerimientos del mercado, se logro comprobar que para obtener un excelente sabor, consistencia, tamaño, textura, rendimiento y valor nutricional es necesario mezclarse con harina de trigo.

Se llego a estas conclusiones mediante pruebas realizadas con un grupo de amas de casa hasta encontrar el proceso más adecuado de preparación con la asesoría de los autores de esta investigación.

3.2.1.3 Descripción del Proceso:

-Recepción:

En esta área primero se lleva a cabo una inspección visual del producto, para verificar que las materias primas no contengan algún material contaminante ni han sido adulteradas.

Finalmente, si el producto cumple con los requisitos específicos y es aceptado se pesa y se descarga.

-Almacenamiento de materias primas:

Una vez que ha sido aceptado el producto, este debe ser almacenado si no va a utilizarse inmediatamente.

Las entradas a la plataforma de carga y descarga deben estar techadas para proteger a las materias primas y otros materiales, de las inclemencias del tiempo.

El diseño de las áreas de almacenamiento debe permitir que las materias primas y productos terminados se mantengan a la temperatura y humedad adecuadas para conservar la integridad de los productos.

Figura 3. Almacenamiento de materias primas



Fuente. Esta investigación

-Limpieza:

El objetivo de la limpieza de granos es remover cuerpos extraños evitando la pérdida de buen grano con los desperdicios o impurezas. Se utiliza una *zaranda* vibratoria con extractor de aire, por la parte de abajo salen las impurezas más pesadas (piedritas y tallos) y las más livianas (polvos) las absorbe el extractor de aire. Tanto las finas como las gruesas son eliminadas del proceso.

Figura 4. Proceso de limpieza



Fuente. Esta investigación

Secado:

Los granos de soya antes de ser molidos pasan por la cámara de secado para reducir el contenido de humedad con el que llega al ser transportados hacia la planta. La temperatura se eleva hasta 105 °C.

El cocimiento, inactiva los llamados *factores antinutricionales*, tales como inhibidores de tripsina, saponinas, lipoxidasa, hemoglutininas y otros que se encuentran en los granos, además de aumentar su digestibilidad proteica apto para el consumo humano.

Figura 5. Proceso de secado



Fuente. Esta investigación

-Molienda:

Los granos ya limpios y secos se muelen en harina, usando ya sea un molino de martillos o de cilindros. No hay un estándar industrial para el tamaño de las partículas. Se ofrece un rango de harinas: desde harinas con un tamiz de malla de >90% hasta un USS 100, a aquellas con un tamiz de malla de >90% hasta USS 200. En ciertas aplicaciones el material más grueso parece ser algo superior, mientras que para la mayoría del trabajo de panadería se prefiere la harina más fina (el tamaño de las partículas similar a la harina de trigo, eje, menor de 74 μm).

Los grits son simplemente hojuelas molidas a una especificación de tamiz de malla más grueso; los grits gruesos pasan a través de un tamiz #10 y permanecen en una malla #20, mientras que los grits medianos pasan un #20 pero se quedan en una malla #40. Los grits para aplicación en panadería usualmente están plenamente tostados (bajo PDI) y se usan para aumentar el contenido proteínico de los panes e impartir un sabor a nuez, por ejemplo, como ingrediente en panes multi-grano.

Figura 6. Proceso de molienda



Fuente. Esta investigación

-Empacado:

La harina se empacará en bolsas individuales de polietileno impresas calibre 2 dependiendo de la cantidad requerida (0.5, 1 y 2.5 Kgrs.) para luego sellarse por medios de calor. Para la entrega a distribuidores se empacaran en sacas de plástico con capacidad de 100 libras, 50 Kilos y 20 cuartos, respectivamente. (<http://www.incolpaltda.com/incolpa.html>)

Figura 7. Proceso de empacado



Fuente. Esta investigación

-Almacenamiento de producto terminado:

La harina debe ser almacenada en un lugar seco y ventilado, exclusivo para esa finalidad. Los sacos y las arrobas deben estar sobre estibas, con una separación de la pared al arrume de 60 cm, además la parte superior del arrume no debe estar en contacto con los techos o estructuras de la bodega.

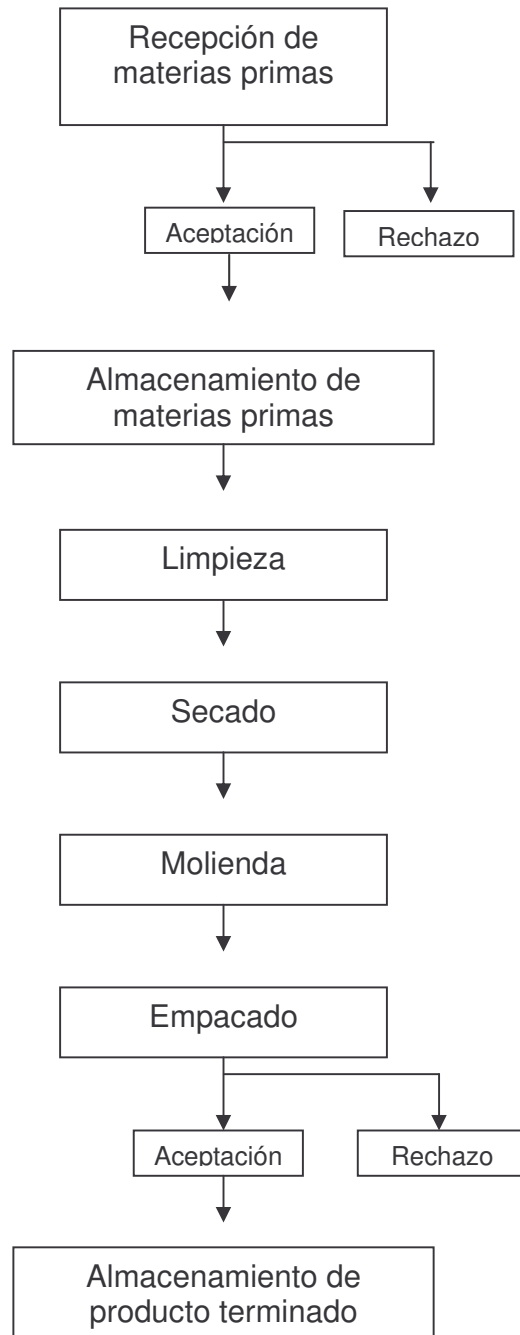
Las bodegas deben permanecer en perfecto estado de limpieza y libres de cualquier elemento extraño y deben ser fumigados periódicamente para prevenir infestaciones tanto de roedores como de insectos.

Figura 8. Almacenamiento de producto terminado



Fuente. Esta investigación

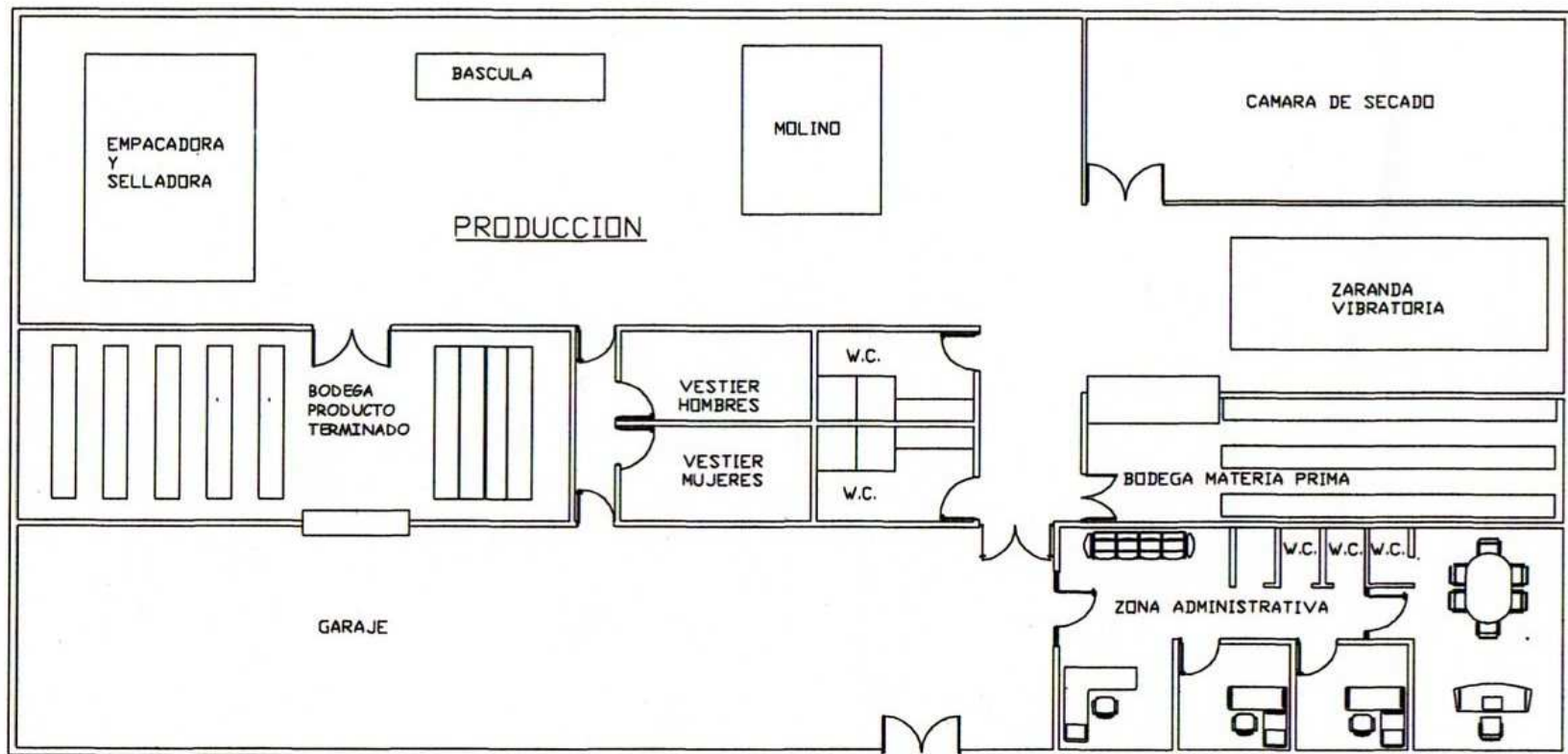
Figura 9. Flujo grama de procesos de producción



FUENTE: A partir de discusión de los autores.

3.2.1.4 Distribución de planta:

Figura 10. Distribución de la planta de producción



FUENTE: Discusión y Diseño. Los Autores

3.2.2 Necesidades Y Requerimientos:

3.2.2.1 Materias primas e insumos. La soya es una leguminosa anual que está presente en la cadena alimenticia desde hace más de 5.000 años. Por muchos años, ha sido un producto básico de la dieta asiática. Recién en el año 1800 se introdujo la soya en los Estados Unidos. En la actualidad, este mismo producto ha sido modernizado tecnológicamente de diversas formas para atraer a los consumidores interesados en la salud. (www.solae.com)

Los granos de soya están compuestos por un 30 por ciento de hidratos de carbono (de los cuales un 15% es fibra), 18 por ciento de aceite (85% no saturado), 14 por ciento de humedad y 38 por ciento de proteína. Es la única legumbre que contiene los nueve aminoácidos esenciales en la proporción correcta para la salud humana. Por lo tanto, la proteína de soya está calificada como una proteína completa de alta calidad. Uno de sus beneficios nutritivos es que es una buena fuente de fósforo, potasio, vitaminas del Grupo B, cinc, hierro y la vitamina E antioxidante.

➤ **Área cultivada en Colombia:**

De acuerdo con las cifras presentadas en el Concejo de la Cadena Productiva, para el segundo semestre de 2007 se sembraron 23,300 hectáreas de soya en el Valle del Cauca y el Meta, y se estima una producción de 54,289 toneladas recolectadas a partir del mes de diciembre de 2007. De acuerdo con las estimaciones de salida de cosecha se fijó la comercialización de 32,000 toneladas de frijol soya antes del próximo 15 de enero a través del MAC para adjudicar un contingente de 160,000 toneladas.

➤ **Insumos:**

Rollos de polietileno impresos con el logo y marca de la empresa sellados por un extremo lateral en forma de tubo con la finalidad de que al sellarse por los laterales superiores e inferiores se forme un sobre o bolsa. Con capacidad para 0.5, 1 y 2.5 Kgrs.

Sacas de plástico de 90 cm largo por 60 cm de ancho.

3.2.2.2 Maquinaria y Equipos Requeridos:

- Zaranda vibratoria: Capacidad de la tolva de alimentación 50 Kg. Motor eléctrico con una potencia de 1 KW.
- Cámara de secado: Capacidad de 2 toneladas, temperatura 105°C en ladrillo refractario.
- Molino de martillos o cilindros: Construido en acero inoxidable con capacidad de 200-300 Kg. /h. Motor de 3 H.P monofásico o 4 H.P trifásico.

- Banda transportadora: de 3 mt. por 60 cm. de ancho para unir los procesos de molienda y empaçado. Velocidad 0.1 m/s.
- Empacadora y selladora: semiautomática construida en acero inoxidable.
- Bascula Electrónica: Capacidad máxima 120 Kgr., sensibilidad 20 gr.

3.2.2.3 Capacidad Instalada requerida:

- Numero de turnos diarios de 8 horas: 1
- Días de trabajo semanal: 6
- Días de trabajo al mes: 24
- Semanas de trabajo al año: 48
- Días efectivos de trabajo anual: 288
- Capacidad de producción diaria de la planta: 1.200 Kg.
- Capacidad instalada: 345.600 Kg./año

3.2.2.4 Necesidades Técnicas y Tecnológicas. Para lograr un producto limpio y que cumpla con los requerimientos y parámetros de calidad exigidos por los mercados, se requiere del conocimiento y acompañamiento de un agrónomo así como para la instalación de esta maquinaria se requiere de la participación de un técnico capacitado y ocasionalmente se necesitará de un técnico para mantenimiento; los cuales serán contratados externamente según se requiera lo cual dependerá del buen manejo de estas operaciones y mantenimiento por parte de los operarios.

3.2.2.5 Localización:

- **Macro localización:** Las instalaciones de “Industria Harinera del Sur” se ubicaran en el departamento de Nariño, en su capital, la ciudad de San Juan de Pasto.
- **Micro localización:** La planta se encontrara ubicada en la Calle 18ª No. 64-02, a 500 metros del Colegio Los Andes. Por ser una zona apta para las empresas de tipo industrial.

3.2.2.6 Mano de obra. Para el manejo de este tipo de maquinaria no se requiere mano de obra técnica ni calificada, pero deberán ser entrenados y debidamente capacitados por parte del jefe de producción permitiendo obtener un cierto conocimiento de las operaciones a realizar para lograr un buen rendimiento y calidad en el producto, por lo tanto se podrá contratar personas bachilleres o madres cabeza de familia.

- **Relación Producto- Materia Prima – Insumo.** Las cantidades de insumos y materias primas a utilizar para el proceso de producción se justifican con base a la información dada por el fabricante del producto o insumo y se utilizan con el criterio técnico y profesional de un Ingeniero Agrónomo, encargado del proceso de producción.

Tabla 24. Relación materia prima y empaque por unidad de producto y por periodo de producción

A partir de 100 Kg. de porotos de soya se pueden obtener 65 Kg. de harina de soya. (www.capialmaquinas.com/contactenos.php)

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDADES (Año 1)
MATERIA PRIMA			
Grano de Soya	1,53	Kilo	93.738
EMPAQUE			
Bolsa de empaque impresa	1	Unidad	61.267
Bolsa de empaque exterior	0,04	Unidad	148
Saca plástica	0,07	unidad	4.029

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 25. Presupuesto de maquinaria y herramientas

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS			
Concepto	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
MAQUINARIA			
Zaranda vibratoria	1	13.700.000	13.700.000
Cámara de secado	1	7.500.000	7.500.000
Molino de martillos	1	3.800.000	3.800.000
Banda transportadora	1	2.700.000	2.700.000
Empacadora y selladora	1	11.390.000	11.390.000
Bascula Electrónica	1	1.000.000	1.000.000
Sub total			40.090.000
HERRAMIENTAS			
Cilindros de gas	3	65.000	195.000
Estibas	20	20.000	400.000
Utensilios varios	5	200.000	1.000.000
Sub total			1.595.000
TOTAL			41.685.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.2.2.7 Plan de Producción:

Tabla 26. Plan de producción: se describe las cantidades a producir para cada año

PLAN DE PRODUCCION (Kgr.)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	20%	40%	60%	80%	100%
Kilo Harina de Soya (Kgr.)	61.267	122.534	183.801	245.068	306.335

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.2.3 Plan de Compras. Se presenta los requerimientos por cantidades de materia prima y empaques que se utilizarán por unidad de producto y el total para el primer año.

Tabla 27. Consumo por unidad de producto

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDADES (Año 1)
MATERIA PRIMA			
Grano de Soya	1,53	Kilo	93.738
EMPAQUES			
Bolsa de empaque impresa	1	Unidad	61.267
Bolsa de empaque exterior	0,04	Unidad	148
Saca plástica	0,07	unidad	4.029

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores.

3.2.4 Costos De Producción. Se identifican los costos directos e indirectos para el primer año y el costo total para los años proyectados, todo relacionado en pesos.

3.2.4.1 Costos directos:

Tabla 28. Costo de materia prima para el primer año de producción

Concepto	Cantidad anual (Kg.)	Costo unitario (\$/Kg.)	Costo total anual (\$/año)
Grano de soya	93.738	900	84.364.587

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 29. Costo mano de obra directa

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA					
Concepto	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones	Aportes	Total devengado
			21,83%	32%	
Operario 1	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Operario 2	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
TOTAL MES					1.553.864
TOTAL AÑO					18.646.367

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 30. Total costos directos

TOTAL COSTOS DIRECTOS	
CONCEPTO	Año 1 (\$)
Materia prima	84.364.587
Mano de obra directa	18.646.367
TOTAL	103.010.954

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.2.4.2 Costos indirectos:

Tabla 31. Costo de empaques

Concepto	Costo Unitario (\$)	Costo año 1 (\$)
Empaque impreso polietileno		
0,5 Kgr.	49	181.577
1 kgr.	72	2.276.759
2,5 kgr.	114	2.957.118
Sub Total		5.415.455
Embalaje		
Bolsa de empaque exterior	263	38.984
Saca plástica	315	1.269.226
Sub total		1.308.210
TOTAL		8.031.875

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 32. Costo mano de obra indirecta

COSTO MANO DE OBRA INDIRECTA					
Concepto	Salario Básico (\$)	Auxilio de Transporte (\$)	Prestaciones	Aportes	Total devengado (\$)
			21,83%	32%	
Responsable área de producción	650.000	55.000	153.902	208.000	1.066.902
TOTAL MES					1.066.902
TOTAL AÑO					12.802.818

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 33. Seguridad industrial

SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Extintor	1	70.000	70.000
Botiquín	1	30.000	30.000
Total			100.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 34. Depreciación y amortización

Concepto	Vida útil (Años)	Valor activo (\$)	Valor de depreciación amortización anual (\$)					Valor residual
			1	2	3	4	5	
Maquinaria	10	40.090.000	4.009.000	4.009.000	4.009.000	4.009.000	4.009.000	20.045.000
Herramientas	5	1.595.000	319.000	319.000	319.000	319.000	319.000	-
Seguridad industrial	5	100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	-
TOTAL		41.785.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	20.045.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 35. Total costos indirectos

TOTAL COSTOS INDIRECTOS	
CONCEPTO	Año 1 (\$)
Empaque	8.031.875
Mano de obra indirecta	12.802.818
seguros	2.500.000
Depreciación	4.348.000
Mantenimiento	200.000
Arrendamiento	1.000.000
Combustible	2.000.000
Servicios públicos	1.600.000
TOTAL	32.482.693

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 36. Total costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos	103.010.954	187.375.541	271.740.128	356.104.715	440.469.302
Costos indirectos	32.482.693	37.716.570	44.621.812	51.345.476	58.069.141
TOTAL	135.493.646	225.092.111	316.361.940	407.450.191	498.538.443

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 37. Proyección de compras de materias primas y empaques en pesos

PROYECCIÓN DE COMPRAS EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	84.364.587	168.729.174	253.093.761	337.458.348	421.822.935
Empaque impreso de polietileno	5.415.455	10.649.332	16.246.364	21.661.819	27.077.273
Bolsa de empaque externo	38.984	77.967	116.951	155.934	194.918
Saca plástica	1.269.226	2.538.453	3.807.679	5.076.905	6.346.132
TOTAL	88.627.951	177.255.903	265.883.854	354.511.805	421.822.935

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.2.5 Infraestructura. Se detalla la maquinaria, equipos y herramientas necesarias y sus respectivos costos y cantidades.

Tabla 38. Infraestructura

Nombre	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
Zaranda vibratoria	1	13.700.000	13.700.000
Cámara de secado	1	7.500.000	7.500.000
Molino de martillos	1	3.800.000	3.800.000
Banda transportadora	1	2.700.000	2.700.000
Empacadora y selladora	1	11.390.000	11.390.000
Bascula Electrónica	1	1.000.000	1.000.000
Cilindros de gas	3	65.000	195.000
Estibas	20	20.000	400.000
Utensilios varios	5	200.000	1.000.000
Extintor	1	70.000	70.000
Botiquín	1	30.000	30.000
Overol	3	30.000	90.000
Tapabocas	24	300	7.200
Guantes	6	3.000	18.000
Computador e impresora	1	1.499.000	1.499.000
Escritorio tipo 1	1	189.900	189.900
Escritorio tipo 2	2	78.900	157.800
Archivador	1	259.900	259.900
Sillas escritorio	3	89.900	269.700
Sillas plásticas	15	18.500	277.500
Mesa para empaque	2	200.000	400.000
Teléfono	1	40.000	40.000
Telefax	1	80.000	80.000
TOTAL			45.074.000

Tipo 1 practiescritorio inteligente

Tipo 2 escritorio portateclado

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.2.6 Punto de equilibrio para el primer año de producción. El punto de equilibrio lo alcanza la empresa en el primer año cuando produce y vende 36.337 Kg. de harina de soya. (Ver anexo Q, pág. 193).

Tabla 39. Punto de equilibrio

AÑO 1			
Costo Fijo	Costo variable	Ingreso Total	Costo Total
39.497.185	95.996.462	96.431.458	80.359.549

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.3.1 Estructura organizacional:

3.3.1.1 Análisis DOFA:

Tabla 40. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factor humano capacitado e innovador, comprometido con la creación y el desarrollo de la empresa. 2. El producto contiene un fuerte aporte nutricional y otra serie de beneficios que pueden fortalecer el posicionamiento del producto en el mercado definido. 3. Contar con el conocimiento del mercado aportado por el estudio de mercado. 4. Identificación de nuevos nichos de mercado. 5. Desarrollo de los procesos y productos de forma creativa e innovadora. 6. Prestigio que se pretende proyectar a través de los productos y de la empresa. 7. Alto nivel de aceptación del producto de acuerdo al estudio de mercado. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una empresa nueva en el mercado. 2. Existe un preconceito no favorable sobre el sabor de los productos de soya como es el caso de la leche de soya. 3. Limitados recursos financieros. 4. Falta de relaciones públicas. 5. Difícil reconocimiento de los productos nuevos y regionales en el mercado. 6. Falta de experiencia en el mercado.
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento por parte del Estado para empresas de jóvenes emprendedores con ideas y planes de negocios productivos. 2. La demanda de soya a nivel nacional e internacional es creciente. 	<p>F1O1O4: El personal que laborará en la empresa serán jóvenes que cumplan con ciertos perfiles y madres cabezas de familia, dándole un sentido social a la misma y brindar capacitación permanente en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>F2O4: Desarrollar alternativas de comercialización para</p>

<p>3. La ubicación geográfica de la empresa facilita la comercialización de los productos a nivel local, nacional y por su posición fronteriza ampliar el mercado inicialmente hacia el Ecuador.</p> <p>4. Disponibilidad de un gran potencial de recurso humano dentro de la región.</p> <p>5. La apertura constante de los mercados internacionales y acuerdos que facilitan la comercialización de productos.</p> <p>6. Fomento de la cultura por consumir productos con grandes beneficios nutricionales.</p>	<p>incursionar en mercados extranjeros.</p> <p>F2O6: Enfatizar en la publicidad los grandes beneficios nutricionales del producto.</p>	<p>financiera se la suple con los bajos costos de la materia prima, además el gobierno financia este tipo de proyectos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. La fuerte competencia con productos sustitutos que existe dentro de la categoría con empresas tan fuertes como Molinos Nariño, Molinos San Nicolás y Molinos Imperial.</p> <p>2. Los impuestos que se incrementan diariamente.</p> <p>3. La violencia que existe tanto a nivel regional, nacional y mundial.</p> <p>4. Existencia de productos de baja calidad y más baratos en plazas de mercado.</p> <p>5. Los conflictos sociales, políticos, económicos, culturales y climatológicos que se presenten en el país.</p>	<p>F3F6A3A5: Establecer alianzas estratégicas con productores de soya del país para generar poder de negociación en el mercado.</p> <p>F4F6A2: Para posicionarnos en el mercado nos enfocaremos hacia la plena satisfacción del cliente.</p> <p>F6F7A1A5: Se ofrecerán productos de excelente calidad para que los clientes reconozcan los atributos y los beneficios que la empresa brinda logrando así competitividad en el mercado.</p>	<p>D4A2: Promocionar los usos y beneficios de la soya en el mercado regional con apoyo de instituciones relacionadas con el sector.</p> <p>D1D5A2: Realizar seguimiento constante de investigaciones y estudios de la competencia para estar a la vanguardia de nuevas tecnologías aplicables a la producción.</p>

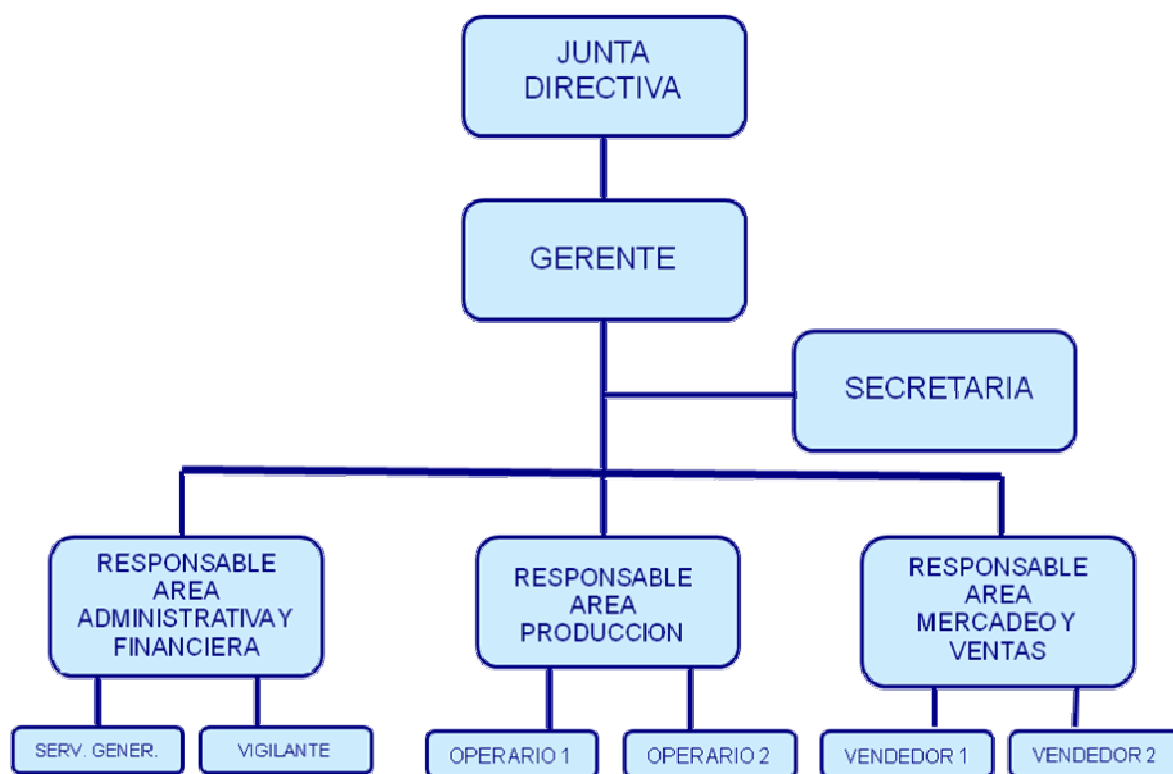
Fuente. Esta investigación

3.3.1.2 Organismos de Apoyo. Las entidades, organismos y personas que en las diferentes etapas del proyecto se han convertido en apoyos para el exitoso desarrollo de la idea de negocio que se presenta y además brindan su asistencia especializada, información específica y constituyen en importantes soportes para la resolución de posibles dificultades que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto en aspectos como legal, de mercados, administrativo y de producción son: SENA, FONDO EMPRENDER, UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

El SENA y EL FONDO EMPRENDER apoyarán tanto en capacitaciones como en los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

3.3.2 Estructura Organizacional. El equipo directivo está conformado por los gestores del plan de negocios, los cuales serán la máxima autoridad y directos responsables del adecuado desarrollo del plan de negocios, y se encargaran cada uno de las 4 áreas funcionales, administración, producción, finanzas y ventas, áreas que son de vital importancia en el favorable desarrollo de la organización.

Figura 11. Organigrama de funciones



Fuente. Esta investigación

El Organigrama de Industria Harinera del Sur está compuesto por:

- **Gerente General:** el cual está a cargo de la Administración, el control y operación de la empresa.

Las funciones Específicas de este cargo son:

- Coordinar los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la Empresa en sus diferentes áreas de acuerdo a la misión y visión.
- Definir y Planear las metas y Objetivos a largo, mediano y corto plazo.

- **Responsable Área Administrativa y Financiera:** estará también bajo la dirección del Gerente General quien se encargará de las siguientes funciones:

1. Efectuar el pago de Impuestos y trámites legales.
2. Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
3. Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
4. Planea y controla todas las actividades contables y financieras de la empresa.
5. Asesorar en la toma de decisiones económicas.
6. Determinar el flujo de efectivo para operaciones de producción. Y determinar gastos variables y fijas.

- **Responsable Área de Producción:** Esta área estará dirigida por un Ingeniero Agrónomo quien estará a cargo de las funciones relacionadas con el proceso de producción, sus funciones básicas son:

1. Realizar contactos con proveedores para la adquisición de insumos y materias primas (fertilizantes, productos fitosanitarios, abonos etc.)
2. Llevar registros de labores culturales, productos terminados, registros de cosecha y empaque etc.
3. Coordina y Planea las diferentes actividades dentro del cultivo.

- **Responsable Área de Mercadeo y ventas:**

1. Elaborar estrategias de promoción, publicidad y ventas para difundir de manera rápida el producto, planear el sistema de distribución.
2. Determinar las políticas de precio.
3. Definir y elegir el mercado meta
4. Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
5. Planear y definir las metas de este departamento.
6. Informar sobre las ventas al departamento de Contabilidad y Finanzas.

➤ **MANUAL DE FUNCIONES.** (Ver anexo M)

3.3.3 Aspectos legales. La empresa “Industria Harinera del sur” se constituirá como empresa de carácter limitado, perteneciente al sector industrial. Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. Se ha previsto en las proyecciones financieras el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones tributarias de orden nacional y municipal. Igualmente las obligaciones laborales (prestaciones y obligaciones parafiscales) están previstas en las condiciones exigidas por la ley.

Este tipo de sociedad conlleva a que la empresa sea clasificada por los organismos estatales como régimen común, por lo cual, la empresa deberá aportar los impuestos estipulados por la ley como son el IVA, retención en la fuente y demás requisiciones que en la normatividad vigente se especifique. Entre las ventajas que encontramos el ser clasificados como régimen común están, mayor credibilidad y poder de negociación con proveedores, distribuidores y demás con quienes se entable una relación comercial, facilidad de acceso a líneas de financiación. Mayor apoyo por parte de entidades sin ánimo de lucro que puedan colaborar con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las desventajas que se encuentran por ser parte del régimen común son, pago de impuestos desde el inicio de las operaciones de la empresa, aumento en los costos referentes a tramites, asesorías y demás que acarrea el pago de impuestos, aumento en los tipos de impuestos y en sus porcentajes de pago.

Para la adecuada ejecución de las labores administrativas de la empresa se hace necesario contratar a 4 empleados permanentes que ocupen cargos como Jefe de Mercadeo, Jefe Administrativo, Jefe Financiero y Jefe de Producción los cuales se vincularán bajo la modalidad de contrato a término fijo por un año. Adquiriendo la empresa las obligaciones laborales y de protección social enmarcadas por las normas vigentes aplicables a la contratación del personal como la ley 100 de Seguridad Social y el Código Sustantivo del Trabajo. El talento humano que laborará en la planta de producción deberá contar con un carné que lo acredite como manipulador de alimentos, por lo cual, se hará estudios médicos al personal que esté relacionado directamente con el proceso productivo como también se los capacitará en el manejo adecuado de la materia prima, insumos, productos en proceso y producto terminado.

La empresa “Industria Harinera del sur” se creará mediante escritura pública, mediante documento privado presentado personalmente por el empresario constituyente ante la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto y deberá cumplir con los siguientes tramites: Escritura Pública de Constitución de la Empresa, Matricula Registro Mercantil, Registro ante la DIAN para la obtención del RUT, Registro ante Industria y Comercio. Se establecerá la reserva legal del 10% de las utilidades. La empresa no tiene dificultades legales, sociales o de aspectos

legales. Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal.

La actividad económica de la organización será la producción y comercialización de harina a base de soya; frente a esto “Industria Harinera del sur” deberá cumplir con los requisitos que exija los estamentos públicos de control referentes a empresas procesadoras de harina; algunos de los requisitos que debe cumplir la empresa se determinan por la administración local como son concepto sanitario, uso de suelos, bomberos e impuestos. Además a nivel nacional se deberá contar con el registro sanitario INVIMA, el cual es requisito indispensable, otros requisitos que no son obligados por la ley pero que si beneficiaran la competitividad de la empresa son los estándares de calidad otorgados por el ICONTEC. Industria Harinera del sur contara con un adecuado manejo y deshecho de los residuos causados por la operaciones normales de esta, por lo cual se tendrá un permanente control sobre las cantidades de desecho y lugar de ubicación con el fin de no afectar a quienes se encuentren en el entorno de la organización y no causar daño al medio ambiente, vale la pena aclarar que los procesos y residuos que de estos queden no son de impacto negativo para el medio ambiente y pueden ser transformados como materia prima para el uso de concentrados para animales.

3.3.4 Costos Administrativos. Se identifica los requerimientos de personal y los respectivos gastos, además de los gastos de puesta en marcha y los gastos anuales de administración.

Tabla 41. Gastos de personal administrativo

Concepto	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones	Aportes	Total devengado
			21,83%	32%	
MERCADEO Y VENTAS					
Responsable mercadeo y ventas	650.000	55.000	153.902	208.000	1.066.902
Vendedor 1	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Vendedor 2	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Subtotal mes					2.620.765
Subtotal año					31.449.185
ADMINISTRACION					
Gerente	950.000		207.385	304.000	1.461.385
Secretaria	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Servicios Varios	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Celador	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Subtotal mes					3.792.181
Subtotal año					45.506.170
TOTAL NÓMINA MES					6.412.946
TOTAL NÓMINA AÑO					76.955.355

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.3.5 Gastos de puesta en marcha:

Tabla 42. Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Concepto	Costo Unitario (\$)
Constitución	800.000
Invima	1.300.000
Gastos preoperativos	500.000
TOTAL	2.600.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.3.6 Gastos anuales de administración:

Tabla 43. Gastos anuales de administración

GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACION	
CONCEPTO	Año 1
Pagos por arrendamientos	12.000.000
Servicios Públicos	600.000
Papelería	1.100.000
Otros	500.000
TOTAL	14.200.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.4 ESTUDIO FINANCIERO

En esta parte del proyecto se pretende presentar los resultados económicos financieros que conllevaría la puesta en marcha del proyecto, presentando también ciertas cifras financieras que determinan la viabilidad del mismo

3.4.1 Ingresos proyectados:

- Fuentes de financiación:

- ✓ Recursos solicitados al Fondo emprendedor. (SMLV): 179
- ✓ Aporte de los gestores del proyecto

Tabla 44. Aporte de los gestores del proyecto

APORTE DE LOS GESTORES DEL PROYECTO			
Nombre	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
Bascula Electrónica	1	1.000.000	1.000.000
Cilindros de gas	3	65.000	195.000
Estibas	20	20.000	400.000
Utensilios varios	5	200.000	1.000.000
Extintor	1	70.000	70.000
Botiquín	1	30.000	30.000
Overol	3	30.000	90.000
Tapabocas	6	3.000	18.000
Guantes	3	12.000	36.000
Computador e impresora	1	1.499.000	1.499.000
Escritorio tipo 1	1	189.900	189.900
Escritorio tipo 2	2	78.900	157.800
Archivador	1	259.900	259.900
Sillas escritorio	3	89.900	269.700
Sillas plásticas	15	18.500	277.500
Mesa para empaque	2	200.000	400.000
Teléfono	1	40.000	40.000
Telefax	1	80.000	80.000
TOTAL			6.012.800

Tipo 1 practiescritorio inteligente

Tipo 2 escritorio portateclado

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

- ✓ Proyección de ingresos por ventas: se totaliza para cada año los ingresos que percibirá la empresa como consecuencia de su actividad económica

Tabla 45. Proyección de ingresos por ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
kilo	162.592.376	325.184.751	487.777.127	650.369.502	812.961.878
IVA	26.014.780	52.029.560	78.044.340	104.059.120	130.073.900
TOTAL CON IVA	188.607.156	377.214.311	565.821.467	754.428.623	943.035.778

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.4.2 Egresos proyectados. Se determina las salidas de efectivo en que incurre la empresa por concepto de compras, inversiones, puesta en marcha, gastos de personal, entre otros.

Tabla 46. Compras proyectadas en pesos

PROYECCIÓN DE COMPRAS EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	84.364.587	168.729.174	253.093.761	337.458.348	421.822.935
Empaque impreso de polietileno	5.415.455	10.649.332	16.246.364	21.661.819	27.077.273
Bolsa de empaque externo	38.984	77.967	116.951	155.934	194.918
Saca plástica	1.269.226	2.538.453	3.807.679	5.076.905	6.346.132
TOTAL	88.627.951	177.255.903	265.883.854	354.511.805	421.822.935

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 47. Inversiones fijas

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria	39.090.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 48. Gastos de personal administrativo

Concepto	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones	Aportes	Total devengado
			21,83%	32%	
MERCADEO Y VENTAS					
Responsable mercadeo y ventas	650.000	55.000	153.902	208.000	1.066.902
Vendedor 1	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Vendedor 2	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Subtotal mes					2.620.765
Subtotal año					31.449.185
ADMINISTRACION					
Gerente	950.000		207.385	304.000	1.461.385
Secretaria	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Servicios Varios	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Celador	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Subtotal mes					3.792.181
Subtotal año					45.506.170
TOTAL NÓMINA MES					6.412.946
TOTAL NÓMINA AÑO					76.955.355

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 49. Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Concepto	Costo Unitario (\$)
Constitución	800.000
Invima	1.300.000
Gastos preoperativos	500.000
TOTAL	2.600.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

Tabla 50. Gastos anuales de administración

GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACION	
CONCEPTO	Año 1
Pagos por arrendamientos	12.000.000
Servicios Públicos	600.000
Papelería	1.100.000
Otros	500.000
TOTAL	14.200.000

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.4.3 Capital de trabajo. El capital de trabajo solicitado al fondo emprender se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 51. Capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	VALOR	OVSERVACIÓN
Arrendamiento	3.000.000	Arrendamiento por 3 meses
Materia prima y empaques	15.399.410	Materia prima de dos meses; grano de soya y empaques
Mano de obra directa	3.107.728	Mano de obra de dos meses
Mano de obra indirecta	2.133.803	Mano de obra de dos meses
Nómina de personal administrativo	12.825.893	Nómina de dos meses
Publicidad de introducción	1.820.000	Primer mes
Servicios	2.250.000	Luz, Agua y Teléfono de dos meses
TOTAL	40.536.834	

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.4.4 Obligaciones Fondo Emprender. Se relaciona el valor total solicitado, como capital semilla, para iniciar el proyecto.

Tabla 52. Obligaciones fondo emprendar

CONCEPTO	VALOR(\$)
Inversiones fijas	39.090.000
Gastos de puesta en marcha	2.600.000
Capital de trabajo	40.536.834
TOTAL	82.226.834

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.4.5 Inversión total del proyecto. Se determina la inversión necesaria para su puesta en marcha.

Tabla 53. Inversión total del proyecto

INVERSION TOTAL DEL PROYECTO	
CONCEPTO	VALOR(\$)
Aporte de los gestores del proyecto	6.012.800
Obligaciones fondo emprendar	82.226.834
TOTAL	88.239.634

FUENTE: Sesión de Trabajo los Autores

3.4.6 Formatos financieros

3.4.6.1 Proyecciones Económicas. En este formato se especifica cada una de las actividades que se han programado para el funcionamiento de la empresa durante los cinco años de proyección, y además se detalla las cifras financieras que conllevan cada una de esas actividades

Tabla 54. Proyecciones Económicas

Propiedad de Fonade							
	Un.	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VARIABLES MACROECONÓMICAS							
Inflación	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Devaluación	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
IPP	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Crecimiento PIB	%		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
DTF T.A.	%		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
VENTAS, COSTOS Y GASTOS							
Precio Por Producto							
Precio Producto 1	\$/ unid.		2.654	2.813	2.982	3.161	3.351
Precio Producto 2	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 3	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 4	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto 5	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Ventas Producto 1	unid.		61.267	122.534	183.801	245.068	306.335
Ventas Producto 2	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 3	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 4	unid.		0	0	0	0	0
Ventas Producto 5	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		2.654,0	2.813,2	2.982,0	3.161,0	3.350,6
Ventas	unid.		61.267	122.534	183.801	245.068	306.335
Ventas	\$		162.602.618,0	344.717.550,2	548.100.904,8	774.649.278,7	#####
Rebajas en Ventas							

Rebaja	% ventas		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Pronto pago	\$		2.439.039	5.170.763	8.221.514	11.619.739	15.396.154
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.		900	900	900	900	900
Costo Materia Prima Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.		513	513	513	513	513
Costo Mano de Obra Producto 2	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 3	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 4	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		900,0	900,0	900,0	900,0	900,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		513,0	513,0	513,0	513,0	513,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		1.413,0	1.413,0	1.413,0	1.413,0	1.413,0

Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		55.140.300	110.280.600	165.420.900	220.561.200	275.701.500
Mano de Obra	\$		31.429.971	62.859.942	94.289.913	125.719.884	157.149.855
Materia Prima y M.O.	\$		86.570.271	173.140.542	259.710.813	346.281.084	432.851.355
Depreciación	\$		5.123.256	5.430.651	5.756.490	6.101.879	6.467.992
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		178.263.798	351.711.735	525.178.116	698.664.047	872.170.702
Margen Bruto	\$		-9,63%	-2,03%	4,18%	9,81%	15,03%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		34.895.109	34.895.109	34.895.109	34.895.109	34.895.109
Gastos Administración	\$		61.034.930	61.034.930	61.034.930	61.034.930	61.034.930
Total Gastos	\$		95.930.039	95.930.039	95.930.039	95.930.039	95.930.039
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		45	45	45	45	45
Cartera Clientes	\$	0	20.325.327	43.089.694	68.512.613	96.831.160	128.301.287
Provisión Cuentas por Cobrar	%		4%	4%	4%	4%	4%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		22	22	22	22	22
Invent. Prod. Final	\$	0	10.893.899	21.493.495	32.094.218	42.696.136	53.299.321
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		30	30	30	30	30
Invent. Prod.	\$	0	14.855.316	29.309.311	43.764.843	58.222.004	72.680.892

Proceso							
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		22	22	22	22	22
Invent. Materia Prima	\$	0	3.369.685	6.739.370	10.109.055	13.478.740	16.848.425
Total Inventario	\$		29.118.900	57.542.176	85.968.116	114.396.880	142.828.638
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		60	60	60	60	60
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	14.428.379	28.856.757	43.285.136	57.713.514	72.141.893
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	41.685.000		0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	1.554.800		0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	1.769.000		0	0	0	0

Semovientes pie de Cría	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes		0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Impuestos							
Renta							
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Renta Presuntiva	%		38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	6.012.800	6.012.800	6.012.800	6.012.800	6.012.800	6.012.800
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	82.226.834	82.226.834	82.226.834	82.226.834	82.226.834	82.226.834
Obligaciones Financieras	\$	0		0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		-	-	14.321.245	120.848.365	303.271.849
Dividendos	%		10%	10%	10%	10%	10%
Dividendos	\$		-	(2.607.214)	4.079.257	11.060.638	19.348.412

FUENTE: Plataforma Fondo Emprender. Modulo Financiero. Plan de Negocios INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

3.4.6.2 Bases

Tabla 55. Bases

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Deuda		
Gracia	1	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	6%	Puntos por encima del DTF
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	10	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

FUENTE: Plataforma Fondo Emprender. Modulo Financiero. Plan de Negocios INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

3.4.6.3 Balances proyectados. En esta parte se presenta la sostenibilidad de la empresa a través de los años y las variaciones en cada una de las etapas.

Tabla 56. Balance General

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	43.230.834	-14.121.746	22.063.514	137.265.505	335.462.961	631.749.583
Cuentas X Cobrar	0	20.325.327	43.089.694	68.512.613	96.831.160	128.301.287
Provisión Cuentas por Cobrar		-813.013	-1.723.588	-2.740.505	-3.873.246	-5.132.051
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	3.369.685	6.739.370	10.109.055	13.478.740	16.848.425
Inventarios de Producto en Proceso	0	14.855.316	29.309.311	43.764.843	58.222.004	72.680.892
Inventarios Producto Terminado	0	10.893.899	21.493.495	32.094.218	42.696.136	53.299.321
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	43.230.834	34.509.468	120.971.796	289.005.730	542.817.755	897.747.456
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	41.685.000	39.767.490	37.469.813	34.753.251	31.575.811	27.891.967
Muebles y Enseres Neto	1.554.800	1.318.470	1.048.184	740.717	392.580	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	1.769.000	1.500.112	1.192.589	842.763	446.664	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	45.008.800	42.586.072	39.710.586	36.336.731	32.415.055	27.891.967
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	88.239.634	77.095.541	160.682.382	325.342.461	575.232.810	925.639.422

Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	14.428.379	28.856.757	43.285.136	57.713.514	72.141.893
Impuestos X Pagar	0	138.896	25.536.810	69.241.391	121.124.206	180.689.138
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)	82.226.834	82.226.834	82.226.834	82.226.834	82.226.834	82.226.834
TOTAL PASIVO	82.226.834	96.794.108	136.620.401	194.753.360	261.064.554	335.057.864
Patrimonio						
Capital Social	6.012.800	6.012.800	6.012.800	6.012.800	6.012.800	6.012.800
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	3.006.400	3.006.400	3.006.400
Utilidades Retenidas	0	0	-23.464.922	10.241.988	109.787.727	283.923.437
Utilidades del Ejercicio	0	-26.072.136	40.792.567	110.606.377	193.484.122	288.633.298
Revalorizacion patrimonio	0	360.768	721.536	721.536	1.877.207	9.005.623
TOTAL PATRIMONIO	6.012.800	-19.698.568	24.061.981	130.589.101	314.168.256	590.581.558
TOTAL PAS + PAT	88.239.634	77.095.541	160.682.382	325.342.461	575.232.810	925.639.422

FUENTE: Plataforma Fondo Emprender. Modulo Financiero. Plan de Negocios INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

3.4.6.4 Estados de resultados proyectados. Aquí se demuestra la capacidad de la empresa para producir utilidades en cada uno de los años.

Tabla 57. Estado de resultados proyectado

	2009	2010	2011	2012	2013
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	162.602.618	344.717.550	548.100.905	774.649.279	1.026.410.294
Devoluciones y rebajas en ventas	2.439.039	5.170.763	8.221.514	11.619.739	15.396.154
Materia Prima, Mano de Obra	86.570.271	173.140.542	259.710.813	346.281.084	432.851.355
Depreciación	5.123.256	5.430.651	5.756.490	6.101.879	6.467.992
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	68.470.052	160.975.594	274.412.088	410.646.576	571.694.793
Gasto de Ventas	34.895.109	34.895.109	34.895.109	34.895.109	34.895.109
Gastos de Administracion	61.034.930	61.034.930	61.034.930	61.034.930	61.034.930
Provisiones	813.013	910.575	1.016.917	1.132.742	1.258.805
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-28.273.000	64.134.980	177.465.132	313.583.795	474.505.949
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-360.768	-360.768	0	-1.155.671	-7.128.416
Ajuste Activos no Monetarios	2.700.528	2.862.560	3.034.313	3.216.372	3.409.354
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-307.395	-651.678	-1.036.168	-1.464.451
Ajuste Amortización	0	0	0	0	0

Acumulada					
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	2.339.760	2.194.396	2.382.635	1.024.533	-5.183.512
Utilidad antes de impuestos	-25.933.240	66.329.377	179.847.768	314.608.328	469.322.436
Impuestos (35%)	138.896	25.536.810	69.241.391	121.124.206	180.689.138
Utilidad Neta Final	-26.072.136	40.792.567	110.606.377	193.484.122	288.633.298

FUENTE: Plataforma Fondo Emprender. Modulo Financiero. Plan de Negocios INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

3.4.6.5 Flujos de caja proyectados. Se detalla la disponibilidad de efectivo que la empresa tendrá en cada uno de los periodos.

Tabla 58. Flujo de caja proyectado

	2009	2010	2011	2012	2013
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	-28.273.000	64.134.980	177.465.132	313.583.795	474.505.949
Depreciaciones	5.123.256	5.430.651	5.756.490	6.101.879	6.467.992
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	813.013	910.575	1.016.917	1.132.742	1.258.805
Impuestos	0	-138.896	-25.536.810	-69.241.391	121.124.206
Neto Flujo de Caja Operativo	-22.336.731	70.337.310	158.701.729	251.577.026	361.108.540
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	-20.325.327	-22.764.367	-25.422.919	-28.318.547	-31.470.127
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	-3.369.685	-3.369.685	-3.369.685	-3.369.685	-3.369.685
Variación Inv. Prod. En Proceso	-14.855.316	-14.453.995	-14.455.532	-14.457.161	-14.458.888
Variación Inv. Prod. Terminados	-10.893.899	-10.599.596	-10.600.723	-10.601.918	-10.603.184
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	14.428.379	14.428.379	14.428.379	14.428.379	14.428.379
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	-35.015.849	-36.759.264	-39.420.481	-42.318.932	-45.473.506
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0

Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-35.015.849	-36.759.264	-39.420.481	-42.318.932	-45.473.506
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	2.607.214	-4.079.257	-11.060.638	-19.348.412
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	2.607.214	-4.079.257	-11.060.638	-19.348.412

Neto Periodo	-57.352.580	36.185.260	115.201.992	198.197.456	296.286.622
Saldo anterior	43.230.834	-14.121.746	22.063.514	137.265.505	335.462.961
Saldo siguiente	-14.121.746	22.063.514	137.265.505	335.462.961	631.749.583

FUENTE: Plataforma Fondo Emprender. Modulo Financiero. Plan de Negocios INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

3.4.6.6 Indicadores o salidas proyectados. Se presentan los datos financieros que demuestran la viabilidad del proyecto (Los supuestos macroeconómicos están establecidos por el fondo emprender de acuerdo a expectativas del gobierno)

Tabla 59. Indicadores financieros del proyecto

	2009	2010	2011	2012	2013
Supuestos Macroeconómicos					
Variación Anual IPC	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Devaluación	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Variación PIB	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
DTF ATA	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%

Supuestos Operativos

Variación precios		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Variación Cantidades vendidas		100,0%	50,0%	33,3%	25,0%
Variación costos de producción		97,3%	49,3%	33,0%	24,8%
Variación Gastos Administrativos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rotación Cartera (días)		45	45	45	45
Rotación Proveedores (días)		60	60	60	60
Rotación inventarios (días)		59	59	59	59

Indicadores Financieros Proyectados

Liquidez - Razón Corriente	2,37	2,22	2,57	3,04	3,55
Prueba Acida	19.942.194	66.578.229	176.479.204	363.980.035	644.916.425
Rotacion cartera (días),	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Rotación Inventarios (días)	64,5	60,1	56,5	53,2	50,1
Rotacion Proveedores (días)	56,6	58,2	58,7	59,0	59,1
Nivel de Endeudamiento Total	125,6%	85,0%	59,9%	45,4%	36,2%
Concentración Corto Plazo					
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	-17,4%	18,6%	32,4%	40,5%	46,2%
Rentabilidad Neta	-16,0%	11,8%	20,2%	25,0%	28,1%
Rentabilidad Patrimonio	132,4%	169,5%	84,7%	61,6%	48,9%
Rentabilidad del Activo	-33,8%	25,4%	34,0%	33,6%	31,2%

Flujo de Caja y Rentabilidad

Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad.

Cifras en Miles de Pesos

Flujo de Operación		-22.336.731	70.337.310	158.701.729	251.577.026
Flujo de Inversión	-88.239.634	-35.015.849	-36.759.264	-39.420.481	-42.318.932
Flujo de Financiación		0	2.607.214	-4.079.257	-11.060.638
Flujo de caja para evaluación	-88.239.634	-57.352.580	33.578.046	119.281.248	209.258.094
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	-88.239.634	-48.603.882	24.744.323	76.435.390	116.602.198

Criterios de Decisión

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	34,72%
VAN (Valor actual neto)	91.697.337
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,16
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	8 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	93,19%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	48 mes

FUENTE: Plataforma Fondo Emprender. Modulo Financiero. Plan de Negocios INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

3.5 ESTUDIO DEL PLAN OPERATIVO

3.5.1 Cronograma de actividades:

Tabla 60. Cronograma de actividades

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución legal de la empresa	X											
Arrendamiento	X											
Compra de maquinaria	X											
Adecuación planta	X											
Contratación empleados		X										
Periodos de producción			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Controles financieros y de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pago de servicios públicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gastos publicitarios			X	X								
Pago de sueldos administrativos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pago materia prima			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente. Esta investigación

3.5.2 Metas sociales:

➤ **Metas sociales según el Plan Nacional de Desarrollo:** Teniendo en cuenta que los cuatro objetivos del plan Nacional de desarrollo 2002-2006 siguen siendo centrales en el plan 2006-2010 destacamos las bases más importantes de este, con las cuales Industria Harinera del Sur trabajará conjuntamente:

❖ Reducción de la pobreza y promoción de la equidad

En este capítulo se encuentra un punto fundamental el cual tiene que ver con dinamizar y formalizar la demanda de empleo, a través de fortalecer e incentivar el espíritu empresarial de los colombianos, promoviendo la micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), generadoras de un buen porcentaje del empleo en el país. Para ello, el Estado fortalecerá la coordinación de las entidades e instrumentos que intervienen en su promoción no solo para la financiación sino que ofrecerá muchas herramientas de capacitación, seguimiento y asesoría. Industria Harinera del Sur trabajará bajo las mismas metas del Plan Nacional de Desarrollo.

Otro punto importante es el que se enmarca dentro de las políticas transversales específicamente en el de seguridad alimentaria y nutricional donde esta problemática es amplia y comprende desde la disponibilidad de alimentos (nacional y regional), la comercialización, la calidad e inocuidad, hasta el consumo y aprovechamiento de los mismos. El proyecto permitirá contribuir para que el porcentaje de la población que tiene deficiencia en la ingesta de proteína sea cada vez menor.

❖ Crecimiento alto y sostenido: la condición para un desarrollo equitativo

Dentro de este capítulo, se enfatiza en la promoción de la investigación donde el gobierno continuará adelantando convocatorias de proyectos en todos los programas nacionales a través de las tres modalidades de financiación existentes: recuperación contingente, cofinanciación y crédito. A través de estas líneas, se buscará entre otros puntos, elevar la capacidad técnica del sector industrial. Igualmente se continuará apoyando el fortalecimiento de la investigación básica que ayude al avance de solución de problemas de salud. Reconociendo que esta es una gran oportunidad para el departamento de Nariño, el proyecto contribuirá al desarrollo de una nueva cultura empresarial y así mismo al fortalecimiento del sector industrial porque plasma la constante investigación y desarrollo de todos y cada uno de sus procesos. En este mismo capítulo se resalta sobre el apoyo a la creación de clúster empresariales, por lo cual Industria Harinera del Sur ira integrando poco a poco diferentes sectores de la industria para de esta forma conformar un gran clúster que permita potenciar el crecimiento y la competitividad de Nariño.

Teniendo en cuenta que el proyecto no solo busca desarrollarse regionalmente, sino por el contrario se ha proyectado que a un mediano y/o largo plazo se incursionará en los mercados nacionales e internacionales, aprovecharemos la existencia de la gran demanda de productos naturales y la participación del Estado para promover la creación de acuerdos internacionales favorables para las exportaciones; es así como podemos incluir el proyecto dentro de este contexto.

Industria Harinera del Sur será guiada por la convicción del plan nacional de desarrollo de que hay que estimular un acelerado crecimiento, hacerlo sostenible en el tiempo y

simultáneamente, superar la pobreza y construir equidad. Eso tiene que llevarse de la mano.

➤ **Metas sociales según el Plan Regional de Desarrollo:** De acuerdo al Plan Regional de Desarrollo formulado en la administración del Doctor Raúl Delgado para el periodo 2004-2007, el cual fué denominado Pasto Mejor, fundamentado en el desarrollo humano sostenible, el cual presenta una serie de programas y herramientas con las cuales el proyecto se identifica, así:

El propósito estratégico planteado permite avanzar en la cohesión social alrededor del proyecto colectivo de construcción del desarrollo humano sostenible, local y regional, logrando que el proyecto aporte en la generación de empleos tanto directos como indirectos, teniendo prioridad al recurso humano regional.

El plan busca la vinculación y participación de la juventud en los programas y estrategias a desarrollar, favoreciendo así, el incremento del empleo juvenil y trabajando por mejorar su bienestar de manera permanente. Por lo tanto Industria Harinera del Sur promoverá trabajar con jóvenes mayores de 18 años y madres cabezas de familia, lo que conlleva a colaborar con los objetivos administrativos del municipio.

Con este plan se pretende fortalecer los lazos entre el sector público, privado y académico para generar programas que lleven a la disminución del desempleo y se incrementen las cifras en cuanto a puestos de trabajo disponibles, este plan de negocios es un proyecto privado que busca el apoyo tanto de capacitación como de financiamiento por parte del Estado y además es integrado por jóvenes académicos, lo que permite que en este proyecto participen los tres sectores.

Fomentar la creación de empresas nuevas e innovadoras permitirá impulsar el desarrollo social y económico de nuestra región, aprovechando los recursos tanto humanos como materiales, fortaleciendo nuestro departamento internamente y aumentando su participación dentro del mercado nacional e internacional.

Así mismo como en el Plan Nacional de Desarrollo, la seguridad alimentaria y nutricional es un punto muy importante dentro del Plan Regional de Desarrollo ya que uno de sus objetivos es contribuir al mejoramiento de la dieta alimenticia y nivel nutricional de la población. Con base en esto el proyecto contribuirá a sensibilizar a la población sobre hábitos alimenticios sanos.

Teniendo en cuenta los puntos que se contemplan en el plan regional de desarrollo y sus distintas estrategias para lograr incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos a los jóvenes y población vulnerable, Industria Harinera del Sur buscará participar en cada uno de estos puntos con responsabilidad, compromiso y un cambio en la mentalidad empresarial de la región.

3.6 IMPACTO

Este proyecto generará beneficios tanto para los gestores como para el entorno en el que se va a desarrollar, por lo tanto se debe tener en cuenta el posible efecto que tendría la puesta en marcha del mismo.

3.6.1 Impacto social, económico, ambiental y regional.

- **Social.** Industria Harinera del Sur, tendrá como fin involucrar a la población de la región en todos los procesos que se requiera, para esto creará en el primer año un total de 11 empleos directos, de los cuales 7 de ellos podrán ser ocupados por jóvenes mayores de 18 años y por madres cabeza de familia. En cuanto a empleos indirectos estarán los técnicos de mantenimiento y en general todas las personas que participen en el proceso de distribución.
- **Económico.** Como lo hemos detallado en el transcurso del proyecto, en un inicio nuestro mercado meta será la ciudad de San Juan de Pasto, esto con el fin de fortalecernos internamente, tanto a nivel de empresa como dentro del mercado seleccionado, para así podernos proyectar con mayor seguridad y experiencia dentro del mercado nacional y a largo plazo a nivel internacional.
- **Ambiental.** En lo referente al impacto ambiental, la materia prima y los insumos que necesitamos en el proceso de producción, no producen residuos sólidos, gaseosos y las basuras son de tipo orgánico, por lo tanto el impacto ambiental que genere la planta será muy bajo. La empresa creará planes de recolección de desechos y de manejo del agua con el fin de evitar cualquier tipo de contaminación o efecto ambiental.
- **Regional.** En cuanto al desarrollo regional, la empresa aportará con el desarrollo del sector industrial y por lo tanto con su fortalecimiento departamental ante el país, de esta forma se fomenta la creación de nuevas empresas regionales de productos de calidad promoviendo la competitividad en la región, dándole solución a los problemas de desempleo, baja industrialización, bajo desarrollo y crecimiento económico, entre otros que afronta nuestro departamento de Nariño.

CONCLUSIONES

- El impacto social del proyecto es positivo en la ciudad de San Juan de Pasto, porque contribuye en la generación de empleo de hombres y mujeres jóvenes.
- El proyecto aporta al desarrollo del sector industrial del departamento con la implementación de nuevos conocimientos técnicos y administrativos y el mejoramiento de técnicas industriales, con el objetivo de lograr desarrollo sostenible, salud de la población y conservación del medio ambiente.
- El mercado para este tipo de producto es amplio, ya que los consumidores que muestran cierto nivel de interés por adquirir una nueva marca de harina a base de soya corresponde al 97% del 57% que consumen harina de soya, es decir que 37.027 grupos familiares estarían dispuestos a consumir una nueva marca de harina de soya, determinando así una demanda potencial de 1.531.674 Kilos anuales.
- Tanto a nivel regional como nacional, este tipo de producto presenta perspectivas futuras favorables para el crecimiento de la empresa ya que el sector tiene una tendencia positiva por el boom de productos naturales.
- La producción de harina de soya corresponde al 4% de la demanda potencial generando viabilidad técnica, económica, financiera, legal, social y ambiental siendo rentable en un análisis a 5 años, como se detalla en cada una de las etapas del proyecto.
- El desarrollo de este plan de negocios permite aprovechar los grandes beneficios que brindan los productos naturales para el cuidado de la salud y satisfacer las tendencias del mercado mundial que demandan cada vez más alimentos naturales y nutricionales.
- El proyecto genera cambio y fortalecimiento del espíritu empresarial en nuestro departamento mediante el desarrollo y creación de una empresa sostenible y competitiva dentro del sector.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar el proyecto en el menor tiempo posible debido a que presenta muy buenos soportes de mercado, técnicos, administrativos y financieros, los cuales justifican su viabilidad.
- Identificar qué tipo de proveedores pueden minimizar los costos de materia prima y empaques, para mejorar la rentabilidad del proyecto.
- Participar activamente en ferias, foros y conferencias con los representantes del proyecto y exponiendo el producto para su conocimiento en el mercado, con el objetivo de expandir los canales de promoción y publicidad ya que es un producto nuevo.
- Realizar una planeación estratégica para lograr entrar y competir, a mediano plazo, con mercados nacionales e internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES PAZ, Oscar H., Modelo de plan de negocios de una fabrica de embutidos en la ciudad de Pasto; Versión 07.03.2007
- Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta
- VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico. 2007
- BURBANO RUIZ, Jorge E. y Ortiz, Alberto. Presupuesto, enfoque moderno de planeación y control de recursos. 2ª Ed. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1998. p. 332
- Plan de desarrollo de Nariño, “La fuerza del cambio continúa”, 2004 – 2007
- Observatorio económico de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto, p. 28 y 29; 2006
- TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. CESMAG Forjando un municipio empresarial; 2002, p. 61 y 62
- Cultura organizativa su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa, alta dirección. No. 120, Barcelona
- ACOSTA, J.P. Como armar un plan de negocios. www.Monografias.com.2001
- NAPOLES, M. y Torres, R. Principales consideraciones sobre el plan de negocio. [Monografías.com](http://Monografias.com). 2001

NET GRAFÍA

- <http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>
- <http://www.fao.org/REGIONAL/LAmerica/prior/segalim/pdf/soja.pdf>
- [www.sba.gov7espanol7primeros pasos/Elementos basicos de un plan de negocios.html](http://www.sba.gov7espanol7primeros%20pasos/Elementos%20basicos%20de%20un%20plan%20de%20negocios.html)
- www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guías
- www.garantiascosta.com
- www.emprendimiento.unal.edu.co/fondoemprender.html
- www.garantiascosta.com
- [www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/noticia procedimiento para presentar plan de negocio/noticia procedimiento para presentar plan de negocios.html](http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/noticia_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocio/noticia_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.html)
- <http://www.lostiempos.com/noticias/01-10-06/economia.php>
- <http://www-ni.laprensa.com.ni/archivo/2005/agosto/17/campoyagro/>
- [www.corpoica.org.co/Archivos/Libros500/Cartilla500PreguntasSobreSoya1.pdf\(2006\)](http://www.corpoica.org.co/Archivos/Libros500/Cartilla500PreguntasSobreSoya1.pdf(2006))
- www.fenalce.org
- http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/52_sectores_economicos.html
- [www.corpoica.org.co/Archivos/Libros500/Cartilla500PreguntasSobreSoya1.pdf\(2006\)](http://www.corpoica.org.co/Archivos/Libros500/Cartilla500PreguntasSobreSoya1.pdf(2006))
- <http://www.vitao.com.br/novo/es/index>.
- <http://infoagro.gov.bo/soya/panorama.htm>
- <http://www.fanus.com.ar/07-04-20-Deterioro-en-post-cosecha.php>

- <http://www.incolpaltda.com/incolpa.html>
- www.capialmaquinas.com/contactenos.php
- http://www.ccpasto.org.co/index.php?subaction=showfull&id=1179861044&archive=&start_from=&ucat=4&
- <http://ipiales.blogspot.com/2007/05/noticias-de-nario.html>
- <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis83.pdf>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21982>
- <http://www.sena.edu.co/downloads/Normas%20SENA/Contrato%20de%20Aprendizaje/Ley%20789%20de%202002,%20normas%20apoyo%20empleo%20y%20proteccion%20social.doc>
- <http://www.sena.edu.co/downloads/Normas%20SENA/Fondo%2020Emprender/Decreto%20934%20de%202003,%20funcionamiento%20fondo%20emprender.doc>
- <http://www.fondoemprender.com/bancoMedios/Documentos%20Office/acuerdo%2000007%20de%202005.doc>

ANEXOS

**Anexo A. Resolución 619 de 1997
(Julio 7)**

Por la cual se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas.

EL MINISTRO DEL MEDIO AMBIENTE,

En ejercicio de sus facultades legales y, en especial, las conferidas por los [numerales 2, 10 y 11 del artículo 5 de la Ley 99 de 1993], y por el [parágrafo 1 del artículo 73 del Decreto 948 de 1995] que contiene el Reglamento de Protección y Control de la Calidad del Aire, y

CONSIDERANDO:

Que corresponde al Ministerio del Medio Ambiente, de acuerdo con por los [num. 2, num. 10 y num. 11 del artículo 5 de la Ley 99 de 1993], regular las condiciones generales para el saneamiento del medio ambiente y el uso, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales con el fin de mitigar o eliminar el impacto de actividades contaminantes del entorno, determinar las normas ambientales mínimas y las regulaciones de carácter general aplicables a todas las actividades que puedan generar directa o indirectamente daños ambientales.

Que el [artículo 73 del Decreto 948 de 1995] consagra los casos que requieren permiso previo de emisión atmosférica, y en su parágrafo primero estipula que en los casos previstos en los [literales a, c, d, f, y m del artículo 73 del Decreto 948/95], el Ministerio del Medio Ambiente establecerá los factores a partir de los cuales se requerirá permiso previo de emisión atmosférica.

Que por consiguiente se hace necesario establecer dichos factores.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

Artículo 1: Industrias, obras, actividades o servicios que requieren permiso de emisión atmosférica. De conformidad con lo dispuesto en el [parágrafo 1 del artículo 73 del Decreto 948 de 1995], las siguientes industrias, obras, actividades o servicios requerirán permiso previo de emisión atmosférica, para aquellas sustancias o partículas que tengan definidos parámetros permisibles de emisión, en atención a las descargas de humos, gases, vapores, polvos o partículas, provenientes del proceso de producción,

de la actividad misma, de la incineración de residuos, o de la operación de hornos o calderas, de conformidad con los factores y criterios que a continuación se indican:

1. QUEMAS ABIERTAS CONTROLADAS EN ZONAS RURALES: Aquellas cuya área de quema semanal, sea igual o superior a:

1.1. AREA A QUEMAR DE CULTIVO DE CAÑA DE AZUCAR: 25 Hectáreas.

D.. 948/95; Art. 2 D. 2107/95; Num. 1,2 Art 1 Res. 619/97]

1.2. AREA A QUEMAR POSCOSECHA DE CAÑA DE AZUCAR: 25 Hectáreas.

Art. 48,Art. 49,Art. 51,Art. 52,Art. 53, Art. 79, Art. 80, Art. 81 D.. 2/82; Art. 5 al 13 Res. 898/95; Art. 3 D.. 1697/97; Num. 2,4 Art. 1, Art. 2 Res. 619/97].

1.3. AREA A QUEMAR POSCOSECHA DE MAIZ: 25 Hectáreas.

1.4. AREA A QUEMAR POSCOSECHA DE SORGO: 25 Hectáreas.

1.5. AREA A QUEMAR POSCOSECHA DE ALGODON: 25 Hectáreas.

Art. 23,Lit. b,fg,j,k,m Par. 1,2 Art.73,Art. 74,Par. 2 Art. 75, Art. 85,

Art. 86,Art. 87,Art. 89, Art. 100 D. 948/95; Art. 5 al 13 Res. 898/95;

Art. 11, Art. 6 D. 2107/95; Num. 2,4 Art. 1,Art. 2, Art. 3 Res. 619/97].

2. DESCARGA DE HUMOS, GASES, VAPORES, POLVOS O PARTICULAS POR DUCTOS O CHIMENEAS DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES, COMERCIALES O DE SERVICIOS ASI:

2.1. INDUSTRIA PRODUCTORA DE CEMENTO: Todas las plantas de producción de cemento a partir de cualquier volumen de producción.

2.2. INDUSTRIA CON PROCESO DE SINTERIZACION: Con capacidad de producción a partir de 5 Ton/día.

2.3. INDUSTRIA FABRICANTE DE CARBONATO DE SODIO con capacidad superior a 5 Ton/día.

2.4. INDUSTRIAS DE PRODUCCION DE ACIDO NITRICO: Todas a partir de cualquier volumen de producción.

2.5. INDUSTRIAS DE PRODUCCION DE ACIDO SULFURICO: Todas a partir de cualquier volumen de producción.

2.6. INDUSTRIAS DE FABRICACION DE ACIDO CLORHIDRICO: Todas a partir de cualquier volumen de producción.

2.7. INDUSTRIA DE FABRICANTE DE CAUCHO SINTETICO a partir de 2 Ton/día.

2.9. INDUSTRIA MOLINERA: Molinos, harineras y trilladoras de arroz, café, desmontadoras de algodón y leguminosas, con capacidad de producción igual o superior a 2 Ton/día.

2.10. INDUSTRIA CARBOQUIMICA: Todas las plantas a partir de cualquier volumen de producción.

2.11. FABRICACION DE TELA ASFALTICA a partir de 3 Ton/día de producción.

2.12. INDUSTRIA PRODUCTORA DE LLANTAS Y CAMARAS DE CAUCHO NATURAL Y SINTETICO: Todas a partir de cualquier volumen de producción.

2.13. PLANTAS DE PREPARACION O BENEFICIO DE MINERALES O MATERIALES CERAMICAS O SILICOCALCAREOS: Cuando la capacidad de molienda sea superior a 5 Ton/día.

2.14. INDUSTRIAS DE PRODUCCION DE MEZCLAS ASFALTICAS con hornos de secado de 30 Ton/día o más.

2.15. INDUSTRIA DE FUNDICION DE ACERO con hornos de fundición de más de 2 Ton/día.

2.16. INDUSTRIA DE FUNDICION DE HIERRO GRIS con hornos de fundición de más de 2 Ton/día.

2.17. INDUSTRIA DE FUNDICION DE COBRE Y BRONCE con hornos de fundición de más de 2 Ton/día.

2.18. INDUSTRIA DE FUNDICION DE PLOMO con hornos de fundición y recuperación de 100 Kg/día o más.

2.19. INDUSTRIA DE FUNDICION DE ALUMINIO con hornos de fundición y recuperación de 2 Ton/día o más.

2.20. INDUSTRIA DE PRODUCCION DE DETERGENTES con hornos de rociado y secado a partir de 5 Ton/día.

2.21. INDUSTRIA PRODUCTORA DE CARBURO DE CALCIO con hornos de fundición de 5 Ton/día.

2.22. INDUSTRIA DE PRODUCCION DE COKE METALURGICO: Los hornos de coquización a partir de 10 Ton/día.

2.23. INDUSTRIA SIDERURGICA: Cuando la capacidad del alto horno sea igual o superior a 10 Ton/día.

2.24. INDUSTRIA DE PRODUCCION DE CAL: Cuando la capacidad del horno sea superior a 20 Ton/día.

2.25. INDUSTRIA FABRICANTE DE FIBRA DE VIDRIO: Cuando la capacidad del horno de fusión sea superior a 2 Ton/día.

2.26. INDUSTRIA FABRICANTE DE VIDRIO cuando la capacidad del horno de fusión sea superior a 1 Ton/día.

2.27. INDUSTRIA DE FABRICACION DE YESO con hornos de calcinación de 2 o más Ton/día.

2.28. INDUSTRIA PRODUCTORA DE PAPEL: Todas las plantas que posean calderas de recuperación, a partir de cualquier volumen de producción.

2.29. INDUSTRIA FABRICANTE DE PINTURAS con hornos de cocción de 2 o más Ton/día de capacidad.

2.30. INDUSTRIA FABRICANTE DE FERTILIZANTES con hornos de secado con capacidad de 2 o más Ton/día.

2.31. FABRICACION DE OBJETOS DE BARRO, LOZA Y PORCELANA, cuando el horno de cocción tenga capacidad igual o superior a 5 Ton/día.

3. INCINERACION DE RESIDUOS SOLIDOS, LÍQUIDOS Y GASEOSOS, ASI: 3.1. INCINERACION DE RESIDUOS PATOLOGICOS: Todos los incineradores. 3.2. INCINERACION DE RESIDUOS INDUSTRIALES NO PELIGROSOS: 100 Kg./día o 100 Lt/día para incineradores de líquidos.

3.3. INCINERACION DE RESIDUOS INDUSTRIALES PELIGROSOS: Todos los incineradores.

3.4. INCINERACION DE USO MULTIPLE (Aquellos habilitados para más de una de las categorías de residuos mencionados en los numerales anteriores de este punto): Todos los incineradores.

3.5. INCINERACION DE RESIDUOS DOMESTICOS: 100 Kg./hora.

4. OPERACION DE CALDERAS O INCINERADORES POR UN ESTABLECIMIENTO INDUSTRIAL O COMERCIAL Y OTRAS ACTIVIDADES CON DESCARGA DE HUMOS, GASES, VAPORES, POLVOS O PARTICULAS POR DUCTOS O CHIMENEAS.

4.1. INDUSTRIAS, OBRAS, ACTIVIDADES O SERVICIOS QUE CUENTEN CON

CALDERAS Y HORNOS, cuyo consumo nominal de combustible sea igual o superior a:

A. CARBON MINERAL: 500 Kg./hora.

B. BAGAZO DE CAÑA: 3.000 Ton/año.

C. 100 galones/hora de cualquier combustible líquido, tales como ACPM, Fuel Oil o Combustóleo, Búnker, petróleo crudo.

Artículo 2: Cumplimiento de normas de emisión. Las obras, industrias, actividades o servicios que en virtud de la presente Resolución no requieran permiso de emisión atmosférica, estarán obligadas a cumplir con las normas de emisión establecidas en el Decreto 948 de junio 5 de 1995 y los actos administrativos que lo desarrollen, y estarán sujetos al control y seguimiento por parte de las autoridades ambientales competentes.

Artículo 3: Vigencia. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CUMPLASE

Dada en Santafé de Bogotá D.C., a los siete días de julio de 1997.

(<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21982>)

**Anexo B. Ley 789 de 2002
(Diciembre 27)**

Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo:

El Congreso de Colombia,

DECRETA:

DEFINICION SISTEMA DE PROTECCION SOCIAL

Artículo 1°. “Sistema de Protección Social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados.

En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos.

El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

Creación del Fondo de Protección Social. Créase el Fondo de Protección Social, como una cuenta especial de la Nación, sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o a la entidad que haga sus veces, cuyo objeto será la financiación de programas sociales que el Gobierno Nacional defina como prioritarios y aquellos programas y proyectos estructurados para la obtención de la paz.

El Fondo de Protección Social tendrá las siguientes fuentes de financiación:

1. Los aportes que se asignen del Presupuesto Nacional.
2. Los recursos que aporten las entidades territoriales para Planes, Programas y Proyectos de protección social.
3. Las donaciones que reciba.
4. Los rendimientos financieros generados por la inversión de los anteriores recursos.

5. Los rendimientos financieros de sus excedentes de liquidez y, en general, todos los demás recursos que reciba a cualquier título.

Parágrafo. El Gobierno Nacional reglamentará el funcionamiento y la destinación de los recursos del Fondo de Protección Social. La contratación con los recursos del Fondo deberá regirse por las reglas que regulan la contratación en el derecho privado.

Artículo 40. Fondo Emprender. Créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices.

El Fondo Emprender se regirá por el Derecho privado, y su presupuesto estará conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.

Parágrafo. El Gobierno Nacional determinará dentro de los 6 meses siguientes a la promulgación de esta ley, las condiciones generales que sean necesarias para el funcionamiento de este fondo. La decisión de financiación de los proyectos empresariales presentados al Fondo Emprender será tomada por el Consejo Directivo del SENA.

Artículo 41. Apoyo de sostenimiento. El SENA destinará el 20% de los recaudos generados por la sustitución de la cuota de aprendizaje en dinero que se refiere el artículo 34 de la presente Ley, a la cuenta "Apoyos de sostenimiento del presupuesto general de la entidad", y con las siguientes destinaciones específicas:

- a) Apoyo de sostenimiento durante las fases lectiva y práctica de los estudiantes del SENA que cumplan los criterios de rendimiento académico y pertenezcan a estratos 1 y 2;
- b) Pago de la prima de la póliza de seguros que se establezca por el Gobierno Nacional para estos alumnos durante las fases lectiva y práctica;

c) Elementos de seguridad industrial y dotación de vestuario, según reglamentación que expida el Gobierno Nacional.

Parágrafo. El Consejo Directivo Nacional del SENA reglamentará tanto el monto de los apoyos a conceder, la distribución en estos diversos conceptos, así como los criterios que permitan la operación de las condiciones antes establecidas para gozar de los mismos

Artículo 42. Sistema Nacional de Registro Laboral. El Gobierno Nacional expedirá el régimen de organización, administración y funcionamiento del sistema nacional de registro laboral cuya función será el control de la vinculación y desvinculación al trabajo y condición previa para el otorgamiento de los subsidios a que se refiere la presente ley, en los casos y las condiciones que determine el Gobierno Nacional.”

(<http://www.sena.edu.co/downloads/Normas%20SENA/Contrato%20de%20Aprendizaje/Ley%20789%20de%202002,%20normas%20apoyo%20empleo%20y%20proteccion%20social.doc>)

Anexo C. Ministerio de protección social

DECRETO 934 11/04/2003

Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de lo dispuesto por el artículo 40 de la Ley 789 de 2002, y

CONSIDERANDO:

Que el Congreso de la República expidió la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo;

Que el artículo 40 de la citada ley creó el Fondo Emprender FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales, en los términos allí dispuestos;

Que le corresponde al Gobierno Nacional determinar las condiciones generales que sean necesarias para el funcionamiento del Fondo Emprender FE,

DECRETA:

CAPITULO I Disposiciones generales

Artículo 1°. *Naturaleza del Fondo Emprender FE.* El Fondo Emprender FE es una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, administrada por esta entidad, el cual se regirá por el derecho privado.

Artículo 2°. *Objeto del Fondo Emprender FE.* El Fondo Emprender FE tendrá como objeto exclusivo financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en las Instituciones reconocidas por el Estado, de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

Artículo 3°. *Definición de aprendices.* Para efectos del presente decreto, entiéndase por aprendices, las personas que sean alumnas o certificadas por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

También se consideran aprendices los alumnos de las instituciones que el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, reconozca o autorice para desarrollar cursos o programas orientados a la formación y capacitación de aprendices, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

CAPITULO II

Administración, dirección y funcionamiento

Artículo 4°. *Administración y dirección del Fondo Emprender FE.* La administración del Fondo Emprender FE estará a cargo del Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, quien ejercerá las funciones de consejo de administración del mismo.

El Fondo Emprender ¿ FE contará con una Dirección Ejecutiva a cargo del Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, o su delegado quien velará por el adecuado cumplimiento y desarrollo de su objeto.

Artículo 5°. *Consejo de Administración del Fondo Emprender FE.* El Consejo de Administración del Fondo Emprender FE tendrá las siguientes funciones:

1. Definir las políticas, las estrategias y los proyectos generales bajo los cuales operará administrativa y financieramente el Fondo.
2. Definir la calidad y los requisitos que deben acreditar los destinatarios de la financiación.
3. Aprobar las modalidades de financiación, los montos, las formas de pago, los plazos, los requisitos, las tasas de interés, las garantías, las condonaciones, los descuentos, las condiciones para cofinanciación, los períodos de gracia, las sanciones, las multas, los nuevos productos y la decisión de inversión en otros fondos de acuerdo con lo presentado por el Director del Fondo Emprender FE.
4. Definir los criterios de priorización para la financiación de los proyectos empresariales y establecer las bases de ponderación de los mismos.
5. Aprobar el manual de financiación el cual contemplará las condiciones básicas para la entrega de los recursos y los criterios de priorización para la financiación de los proyectos empresariales.
6. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del Fondo Emprender FE.
7. Aprobar los estados financieros del Fondo Emprender FE.

8. Determinar las operaciones para cuya ejecución la Dirección del Fondo requerirá su autorización previa.
9. Adoptar los reglamentos internos del Fondo que sean necesarios para su eficiente y eficaz gestión.
10. Las demás que le sean inherentes como órgano de administración del Fondo.

Artículo 6°. *Funciones de la Dirección del Fondo Emprender FE.* La Dirección del Fondo Emprender FE ejercerá las siguientes funciones:

1. Dirigir la ejecución de los recursos del Fondo de conformidad con lo dispuesto en la ley y en el presente decreto, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y decisiones del Consejo de Administración del Fondo.
2. Celebrar los convenios y contratos requeridos para que el Fondo Emprender FE cumpla con su objeto.
3. Ejercer la coordinación interinstitucional que sea requerida para el eficaz y cabal cumplimiento del objeto del Fondo.
4. Garantizar el adecuado cumplimiento y desarrollo del objeto del Fondo, para lo cual podrá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que considere necesarios.
5. Celebrar los contratos necesarios para la ejecución de los proyectos empresariales, el manejo de los recursos del fondo y su funcionamiento, dentro de los límites y condiciones establecidos por el Consejo de Administración del Fondo.
6. Realizar el seguimiento del recaudo e inversión de los recursos del Fondo Emprender FE.
7. Elaborar el anteproyecto de presupuesto y formular los indicadores de gestión.
8. Rendir informes sobre las acciones y actividades del Fondo al Consejo de Administración del mismo.
9. Comprometer los recursos y ordenar el gasto.
10. Las demás que sean compatibles con la Dirección del Fondo y las que le asigne el Consejo de administración.

Artículo 7°. *Criterios para la financiación de proyectos o iniciativas empresariales.* En la definición de los criterios de priorización de los proyectos o iniciativas empresariales, el Consejo de Administración del Fondo deberá tener en cuenta como mínimo los siguientes criterios:

1. Número de empleos directos o indirectos generados con la iniciativa empresarial.
2. Estudio de mercado.
3. Sostenibilidad del proyecto.
4. Iniciativas empresariales que generen desarrollo en los departamentos y regiones con menor grado de crecimiento empresarial e industrial.
5. Los demás criterios de elegibilidad determinados por el Consejo de Administración.

Parágrafo. El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, deberá elaborar el Manual Metodológico para el diseño, formulación, evaluación, seguimiento y control de los proyectos empresariales de que trata el presente decreto.

Artículo 8°. *Órgano de decisión de financiación.* La decisión de financiación de los proyectos o iniciativas empresariales será adoptada por el Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en su calidad de Consejo de Administración del Fondo.

CAPITULO III

Recursos y su destinación

Artículo 9°. *Recursos del Fondo Emprender FE.* Los recursos del Fondo Emprender FE estarán constituidos por:

1. El ochenta por ciento (80%) de la monetización total o parcial de la cuota de aprendizaje, establecida en el artículo 34 de la Ley 789 de 2002.
2. Los aportes del Presupuesto Nacional.
3. Los recursos financieros obtenidos de organismos de cooperación nacional e internacional para tal fin.
4. Los recursos financieros que se obtengan de la banca multilateral.
5. Los recursos financieros de organismos internacionales que se obtengan con destino al Fondo.
6. Los recursos financieros de los fondos de pensiones y cesantías.
7. Los recursos de fondos de inversión públicos y privados que se obtengan para el Fondo.
8. Las donaciones que reciba.

9. Los rendimientos financieros generados por los recursos del Fondo.

Artículo 10. *Giro de los recursos provenientes de la cuota de monetización.* El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, definirá los mecanismos de recaudo de la cuota de monetización y establecerá el giro directo del ochenta por ciento (80%) de la respectiva cuota, a la cuenta especial del Fondo Emprender FE.

Parágrafo. Hasta tanto el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, establezca los mecanismos de recaudo, deberá girar el ochenta por ciento (80%) de la cuota respectiva a la cuenta especial del Fondo Emprender FE, a más tardar, dentro de los dos (2) días siguientes a la cancelación del valor mensual de la cuota de monetización por parte de los empleadores.

Artículo 11. *Sistema de manejo de los recursos.* De acuerdo con lo dispuesto en la ley y las directrices que imparta el Consejo de Administración del Fondo, el Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, podrá contratar total o parcialmente el manejo de los recursos del Fondo, mediante encargo fiduciario, fondos fiduciarios, contratos de fiducia, contratos de administración de recursos y de proyectos, de mandato y los demás negocios jurídicos que sean necesarios, para la correcta administración de los recursos del Fondo.

Artículo 12. *Destinación de los recursos.* De conformidad con lo dispuesto en el inciso primero del artículo 40 de la Ley 789 de 2002, los recursos del Fondo Emprender FE se dedicarán exclusivamente a financiar las iniciativas o proyectos empresariales presentados y desarrollados por los beneficiarios del mismo, de conformidad con la política del Ministerio de la Protección Social en materia de empleo, prevención, mitigación y superación de los riesgos socioeconómicos.

CAPITULO IV Disposiciones finales

Artículo 13. *Régimen jurídico de los actos y contratos del Fondo Emprender FE.* De conformidad con lo previsto en el inciso segundo del artículo 40 de la Ley 789 de 2002, los contratos que celebren para el funcionamiento y cumplimiento del objeto del Fondo Emprender se registrarán por las reglas del derecho privado, sin perjuicio del deber de selección objetiva de los contratistas y del ejercicio del control por parte de las autoridades competentes y organismos de control.

Los recursos del Fondo Emprender FE no estarán sujetos a inversiones forzosas. Su portafolio será manejado atendiendo exclusivamente criterios de rentabilidad y seguridad de los recursos.

Artículo 14. *Recurso humano.* El Fondo Emprender FE contará con el personal requerido de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

Artículo 15. *Vigencia.* El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase,
Dado en Bogotá, D. C., a 11 de abril de 2003.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ
El Ministro de Protección Social,
Diego Palacio Betancourt.

(<http://www.sena.edu.co/downloads/Normas%20SENA/Fondo%2020Emprender/Decreto%20934%20de%202003,%20funcionamiento%20fondo%20emprender.doc>)

Anexo D. Acuerdo 00007

02/06/2005

“Por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender y se derogan los Acuerdos números 007 y 0015 de 2004.

El Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en ejercicio de las facultades legales que le confiere el parágrafo del artículo 40 de la Ley 789 de 2002, el Decreto 249 de 2004 y en desarrollo de lo dispuesto en los artículos 4º y 5º del Decreto 934 de 2003, y

CONSIDERANDO:

Que el Congreso de la República expidió la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo;

Que el artículo 40 de Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales, en los términos allí dispuestos;

Que el artículo 4º del Decreto 934 de 2003, delega las funciones de Administración del Fondo Emprender al Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena;

Que Mediante Acuerdos 007 de 2004 y 0015 de 2004, el Consejo Directivo del Sena establece el reglamento interno del Fondo Emprender,

ACUERDA:

Artículo 1º. Establecer el reglamento interno del Fondo Emprender el cual quedará así:

CAPITULO I

Beneficiarios y recursos del Fondo Emprender

Artículo 2º. *Beneficiarios.* Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial en cualquier región del país y que acrediten, al momento del aval del plan de negocios, alguna de las siguientes condiciones:

1. Alumno Sena que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación.
2. Alumnos o egresados de cursos Sena de poblaciones especiales que contemplen un componente de práctica, que haya alcanzado el 50% de la duración del programa. Para el caso de los egresados la certificación se deberá haber obtenido dentro de los últimos 24 meses.

3. Alumnos Sena que hayan obtenido certificación en una salida parcial, cuya duración sea mínima de 440 horas y la certificación se haya obtenido dentro de los últimos 24 meses.
4. Egresado con certificación de aprobación, emitida por el Sena y/o entidad educativa aprobada por el Estado, de un (1) curso o programa de formación profesional integral con una duración no inferior a 500 horas, que haya culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 24 meses.
5. Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
6. Personas que hayan concluido materias, dentro de los últimos doce (12) meses, de un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
7. Profesional universitario cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos 24 meses, de un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

Parágrafo. La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar integradas por lo menos por el 51% de aprendices; el resto de la asociación podrá integrarse con los demás beneficiarios de que trata el artículo 2º del presente acuerdo.

Artículo 3º. *Recursos.* El Fondo Emprender se registrará por el derecho privado, y su presupuesto estará conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje, incluidos los ingresos por intereses por mora, multas por mora en monetización y las multas por no contratación de aprendices; así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías, recursos de fondos de inversión públicos y privados, donaciones y rendimientos financieros generados por los recursos del fondo.

Parágrafo. Los entes gubernamentales del territorio nacional, podrán aportar recursos de su presupuesto para que sean parte del Fondo Emprender, con el propósito de financiar planes de negocio que sean viables y propicien el desarrollo socioeconómico de su región, de acuerdo con los lineamientos que para tal fin, establezca el Director General del Sena.

Artículo 4º. *Calidad de los recursos.* De conformidad con lo señalado en el artículo 40 de la Ley 789 de 2002, los recursos entregados por el Fondo Emprender tendrán la calidad de capital semilla, no reembolsable, siempre y cuando la destinación que se les dé, corresponda a lo establecido en el plan de negocios aprobado por el Consejo

Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en su calidad de Consejo de Administración del Fondo Emprender y cumpla con los indicadores de gestión formulados en el mismo.

Artículo 5º. *Topes y montos de los recursos otorgados.* El Fondo Emprender otorgará recursos hasta el ciento (100%) por ciento del valor del plan de negocio, siempre y cuando el monto de los recursos solicitados no supere los doscientos veinticuatro (224) salarios mínimos mensuales legales vigentes, smmlv.

Artículo 6º. *Rubros financiables.* Los recursos que asigne el Fondo Emprender deberán ser utilizados para la financiación del capital de trabajo del plan de negocio, entendiéndose por capital de trabajo, los recursos necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa, consistente en dinero destinado al pago de salarios, insumos para el ciclo productivo (materia prima, bienes en proceso) que contribuyen directamente o que forman parte del proceso de producción; adquisición de maquinaria y equipo, costos que se generen por concepto de constitución legal y licencias requeridas por ley para el normal funcionamiento del proyecto; así mismo podrá financiarse con estos recursos las adecuaciones o remodelaciones de los bienes que conforman el proceso de dotación técnica y que sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios , siempre y cuando el monto no supere el 20% del total solicitado ante el Fondo Emprender.

Artículo 7º. *Rubros no financiables.* El Fondo Emprender no financiará los siguientes rubros:

1. Compra de bienes muebles que no estén relacionados con el objeto del plan de negocio.
2. Compra de bienes inmuebles.
3. Adecuaciones o remodelaciones de cualquier tipo de bienes inmuebles, que no conformen el proceso de dotación técnica y que no sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios.
4. Estudios de factibilidad de proyectos (consultorías, asesoría jurídica, financiera, etc.).
5. Adquisición de vehículos automotores.
6. Pagos de pasivos, deudas o de dividendos.
7. Recuperaciones de capital.
8. Compra de acciones, derechos de empresas, bonos y otros valores mobiliarios.
9. Pago de regalías, impuestos causados, aportes parafiscales.
10. Formación académica.
11. Pago de derechos o inscripciones para participar en eventos comerciales nacionales o internacionales.
12. Gastos de viaje y desplazamiento.
13. Compra de primas o locales comerciales.

Artículo 8º. *Causales de devolución.* El Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en su calidad de Consejo de Administración del Fondo Emprender podrá ordenar la devolución parcial o total de los recursos o suspender, reducir o retener la entrega de recursos, cuando el gerente administrador de recursos del Fondo Emprender, informe sobre la ocurrencia de alguna de las siguientes causales:

1. Si se comprueba el incumplimiento de los indicadores de gestión establecidos.
2. Si se confirma que los recursos entregados por el Fondo Emprender han sido o se están utilizando de manera diferente, parcial o totalmente, a los fines establecidos en el Plan de Negocio.
3. Suministro de información inexacta durante cualquiera de las etapas del proceso y que ésta haya incidido directamente en la asignación de los recursos.
4. Si se demuestra que alguno de los beneficiarios ha obtenido recursos del Fondo Emprender para más de un plan de negocio.
5. Cuando el retiro de alguno de los integrantes del equipo de trabajo, afecta el cumplimiento de las condiciones exigidas en el artículo 1º del presente acuerdo, dará lugar a la suspensión de los desembolsos de los recursos por un período de hasta tres (3) meses contados a partir de la fecha de retiro del (los) integrante(s) hasta tanto no se subsane esta condición. Transcurrido el término anteriormente señalado sin que se subsane esta condición, la empresa devolverá la totalidad de los recursos entregados.
6. El no cumplimiento de las contrapartidas establecidas por el beneficiario en su plan de negocio.

Parágrafo. La aplicación de las medidas señaladas en el inciso primero del presente artículo, deberá ser evaluada teniendo en cuenta, en todo caso, la correcta utilización de los recursos del Fondo Emprender.

CAPITULO II

Etapas para la formulación, registro y evaluación de los planes de negocio

Artículo 9º. *Etapas.* El proceso para la formulación, registro, evaluación y asignación de los recursos del Fondo Emprender, se desarrolla en ocho (8) etapas consistentes en:

1. Formulación del plan de negocio.
2. Convocatoria.
3. Registro y presentación del plan de negocio.
4. Evaluación de planes de negocio.
5. Jerarquización y priorización de planes.
6. Asignación de recursos financieros.
7. Seguimiento y acompañamiento a beneficiarios.
8. Control y evaluación de la inversión.

Parágrafo. El Fondo Emprender contará con un *Sistema de Información*, para el registro, evaluación, seguimiento y administración de los planes de negocio

presentados y aprobados, con el propósito de garantizar la transparencia del proceso y correcta gestión de los recursos del Fondo. El registro de los planes de negocio deberá realizarse única y exclusivamente a través de dicho sistema de información.

Artículo 10. *Formulación del plan de negocio.* Los Centros de Formación del Sena, las instituciones de educación aprobadas por el Estado, a través de sus unidades de emprendimiento, departamentos, facultades, profesores, instructores o asesores vinculados a las mismas, así como las demás entidades públicas o privadas que asuman el compromiso de asesorar planes de negocio en forma gratuita, bajo los parámetros y la metodología del Fondo Emprender, que hayan suscrito certificado de compromiso con el Sena como unidades de emprendimiento deberán prestar asesoría permanente a los emprendedores durante la formulación del plan de negocio, con el fin de garantizar su viabilidad y su consecuente registro en el Sistema de Información.

Parágrafo. Las instituciones de educación que estén interesadas en prestar asesoría para la formulación de los planes de negocio a los emprendedores, así como las entidades a las que hace referencia el artículo 10 del presente acuerdo, deberán presentar un certificado de compromiso, en el que conste su disposición y disponibilidad para realizar la asesoría, tanto en la etapa de formulación del plan de negocio, como durante la ejecución del mismo. Una vez presente este certificado, el Gerente administrador de recursos del Fondo Emprender, como administrador del Sistema de Información, activará a la institución en el sistema y le asignará una clave con la cual podrá participar en el acompañamiento permanente de los planes de negocio, relacionados con los emprendedores bajo su tutoría.

Artículo 11. *Convocatoria.* El registro de los planes de negocio de los emprendedores, se realizará dentro de los plazos y con base en los términos y condiciones de la convocatoria pública que para tal efecto, apruebe el Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

Artículo 12. *Registro y presentación de planes de negocio.* Los planes de negocios deberán ser presentados según las condiciones que para tal fin establezca el Consejo Directivo del Sena, en cada convocatoria, y quienes los presenten deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. No haber sido beneficiado(s) con los recursos del Fondo Emprender.
2. Que la formación certificada con base en los parámetros del artículo 1° del presente acuerdo, tenga relación con el plan de negocio.
3. No estar reportado ante ninguna central de riesgo financiero.
4. Haber recibido la aprobación técnica para su plan de negocio, por parte de las instituciones señaladas en el artículo 10 del presente decreto.
5. No estar incurso en ninguna causal de inhabilidad o incompatibilidad consagradas en la ley para contratar con el Estado.

Parágrafo 1º. En el evento en que los emprendedores se encuentren reportados ante alguna central de riesgo financiero, podrán subsanar esta situación, presentando certificado de paz y salvo vigente a la fecha de solicitud de los recursos.

Artículo 13. *Evaluación de planes de negocio.* El proceso de evaluación de los planes de negocio registrados en el Sistema de Información del Fondo Emprender, estará a cargo de los evaluadores seleccionados por el Gerente del Fondo y tiene por objeto, establecer:

1. Viabilidad técnica, operativa y medición del riesgo del plan de negocio.
2. Viabilidad financiera dada por los indicadores, tales como: valor presente neto, tasa interna de retorno, relación costo beneficio, costo anual equivalente.
3. Viabilidad jurídica del plan de negocio.
4. Generación y sostenibilidad de empleo productivo de manera directa.
5. Los planes de negocio deben especificar las contrapartidas en especie, que harán los beneficiarios de los planes de negocio, que garanticen un aporte al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en el cumplimiento de su misión.
6. Estructura y coherencia de la propuesta en términos de los antecedentes, estudio de mercado, justificación, resultados esperados y esquema de ejecución del presupuesto.
7. Integración con mini cadenas, cadenas productivas o clusters de la región donde se desarrollará la actividad empresarial.
8. Compatibilidad con el desarrollo sostenible del país, generando alternativas que favorezcan la preservación del medio ambiente.

Parágrafo 1º. En los casos en que haya lugar, los evaluadores solicitarán dentro del período de evaluación información aclaratoria y/o complementaria a los emprendedores, quienes tendrán un plazo de cinco (5) días contados a partir de la fecha de la solicitud, para aportar la información. De no recibirse la información y documentación solicitada en el término establecido, se entenderá que se ha desistido de la solicitud y el informe de evaluación hará referencia a esta situación. Este procedimiento se hará a través del Sistema de Información.

Parágrafo 2º. Los planes de negocio que no reúnan los requisitos establecidos, o cuya información sea inexacta o no verídica, o que sean presentadas por emprendedores que no cumplan con las condiciones para ser beneficiarios del Fondo Emprender, serán descalificados; en consecuencia, estos planes de negocio no serán evaluados.

Artículo 14. *Criterios de priorización y jerarquización para la asignación de recursos.* Una vez superada la etapa de evaluación, los planes de negocio, clasificados como viables, serán priorizados y jerarquizados de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Número de empleos directos a generar y mantener, respecto al monto de recursos otorgados por el Fondo Emprender.

2. Número de empleos directos a generar para población vulnerable, frente al total de empleos directos.
3. Número de empleos directos a generar entre población que estén dentro del rango de edad de 18 a 24 años.
4. Proyectos que desarrollen su actividad en municipios donde el Índice de Desarrollo Humano, o aquel que cumpla con la misma función, sea el más bajo.
5. Proyectos que desarrollen su actividad dentro de los sectores priorizados en el Plan Nacional de Desarrollo y/o planes regionales.

Parágrafo. El plan de negocio y el Sistema de Información deberán contemplar las variables que permitan aplicar los criterios de que trata el presente artículo.

CAPITULO III

Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender

Artículo 15. *Integrantes de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender.* La Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, estará integrada por:

1. El Ministro de la Protección Social o su delegado.
2. El Director del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología «Francisco José de Caldas», Colciencias, o su delegado.
3. El Director General del Sena o su delegado.
4. Un representante de los trabajadores, campesinos o de la Conferencia Episcopal, con asiento en el Consejo Directivo del Sena.
5. Un representante de los gremios con asiento en el Consejo Directivo del Sena.

Parágrafo. El representante legal de la Gerencia administradora de recursos del proyecto o su delegado, participará en las reuniones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, con voz pero sin voto, con el propósito de sustentar los resultados de cada convocatoria y de la evaluación de los planes de negocio.

Artículo 16. *Funciones.* Son funciones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender:

1. Definir periódicamente, las líneas, áreas geográficas o poblaciones y sectores económicos hacia los cuales se orientarán los recursos del Fondo Emprender.
2. Con base en las condiciones socioeconómicas y prioridades de desarrollo establecidas por el Gobierno, ponderar los criterios de priorización y jerarquización de los planes de negocio viables, en desarrollo de cada convocatoria.
3. Presentar al Consejo Directivo del Sena los planes de negocio priorizados por la Comisión y recomendar la correspondiente asignación de recursos.
4. Darse su propio reglamento.

Artículo 17. *Secretaría Técnica*. La Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, tendrá una Secretaría Técnica que será ejercida por el Director de Promoción y Relaciones Corporativas o su delegado, quien tendrá las siguientes funciones:

1. Levantar las actas de las sesiones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender y mantener actualizada la documentación, correspondencia, archivo y demás información pertinente a la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender.
2. Convocar las sesiones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender y entregar la información pertinente para cada sesión.
3. Recibir los informes de los planes de negocio viables, remitidos por el Gerente del Fondo Emprender.
4. Coordinar la ejecución e informar sobre los resultados de las decisiones adoptadas por la Comisión Nacional Técnica.

CAPITULO IV

Asignación de recursos

Artículo 18. *Asignación de los recursos*. La decisión de financiación de los planes de negocio será tomada por el Consejo Directivo del Sena, con base en los resultados del estudio y recomendaciones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender y en la disponibilidad de recursos.

Artículo 19. *Desembolso de los recursos*. Una vez asignados los recursos y aceptadas las condiciones para el desembolso por parte de los beneficiarios, el Gerente administrador de recursos del Fondo Emprender, procederá dentro de los tres (3) días siguientes a elaborar el contrato por el término de duración del plan de negocio, el cual será remitido a los beneficiarios. Este contrato deberá ser devuelto al Gerente administrador de los recursos del proyecto dentro de quince (15) días siguientes a su recibo, debidamente firmado y adjuntando los siguientes documentos:

1. Certificado de constitución legal emitido por la autoridad competente, en donde conste que la vigencia de la empresa es igual o mayor a la duración del contrato a suscribir, más 12 meses, el cual debe ser tramitado una vez se suscriba el contrato.
2. Pagaré en blanco, firmado por todos los beneficiarios en calidad de deudores solidarios, a favor del Gerente del Fondo Emprender.
3. Constitución de la prenda sin tenencia, sobre los bienes adquiridos con los recursos del Fondo.
4. Póliza de seguro de vida que ampara al beneficiario, expedida por una compañía de seguros legalmente aprobada por el Estado.

CAPITULO V

Seguimiento y evaluación

Artículo 20. *Seguimiento y acompañamiento a beneficiarios.* Los Centros de Formación Profesional del Sena, las instituciones de educación aprobadas por el Estado, así como las demás entidades a las cuales hace referencia el artículo 10 del presente acuerdo, deberán realizar a través de unidades de emprendimiento, departamentos, facultades, profesores, instructores o asesores vinculados a las mismas, el acompañamiento durante la etapa de ejecución del plan de negocio. En el evento en el que al plan de negocio se le asignen recursos por parte del Fondo, deberá además efectuar el acompañamiento técnico-operativo durante el primer año de ejecución de los planes de negocio avalado por ellos, apoyándose en el sistema de información diseñado para tal fin o en cualquier medio que consideren necesario, para garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en el plan de negocio aprobado por el Consejo Directivo del Sena.

Artículo 21. *Control y evaluación de la inversión.* El Gerente administrador de recursos del Fondo Emprender, deberá realizar la interventoría permanente a los planes de negocio financiados y presentar informes bimensuales de avance de ejecución de los mismos, al supervisor y coordinador por parte del Sena.

Adicionalmente, debe presentar un informe anual consolidado, sobre los resultados obtenidos por los planes de negocio beneficiados con los recursos del Fondo Emprender, el cual contendrá, entre otros, los indicadores de gestión propuestos en los planes de negocio. El cumplimiento de los indicadores y resultados, servirá de soporte para que el Consejo Directivo del Sena, decida sobre el reembolso de los recursos asignados, en cuyo caso el Gerente administrador de recursos del Fondo Emprender, deberá realizar la gestión necesaria para la recuperación de los recursos.

CAPITULO VI

Disposiciones finales

Artículo 22. *Manuales de Operación y Financiación del Fondo Emprender.* Facúltese al Director General del Sena, para modificar los manuales de operación y financiación del Fondo Emprender, los cuales harán parte integrante del presente acuerdo, previo los estudios técnicos y financieros correspondientes.

Artículo 23. *Contenido de los manuales.* Las condiciones y procedimientos para acceder a los recursos del Fondo Emprender serán establecidos en el Manual de Operación; la tasa de interés y los mecanismos de financiación a considerar en el evento de presentarse alguna de las causales de devolución de los recursos otorgados por el Fondo Emprender, señaladas en el artículo 8º del presente acuerdo, serán determinados en el manual de financiación.

Artículo 24. *Informes de evaluación.* El Gerente administrador de los recursos del Fondo Emprender, presentará semestralmente, al Director General del Sena, un informe de evaluación, con los resultados obtenidos de la ejecución del Fondo Emprender, indicando la destinación de los recursos, los beneficios generados a nivel de desarrollo

regional, las metas cumplidas y los demás datos relacionados con el impacto generado por la inversión de los recursos en iniciativas empresariales.

Artículo 25. *Vigencia.* El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga en su totalidad los Acuerdos 007 de 2004 y 0015 de 2004.

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., 2 de junio de 2005.

La Presidenta,
El Secretario,

Luz Stella Veira de Silva.
Hernando Alberto Guerrero Guío

(<http://www.fondoemprender.com/bancoMedios/Documentos%20Office/acuerdo%2000007%20de%202005.doc>)

Anexo E. Diseño del logo lado A



DISEÑO: David Olarte
Diseñador gráfico
Universidad de Nariño

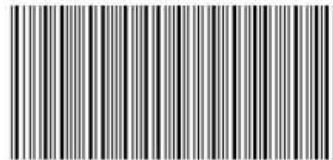
Anexo F. Diseño del logo lado B

SOYA
HARINA
SOY ALIMENTO PARA TU VIDA

TABLA NUTRICIONAL		
Porción de 50 g (1/2 taza)		
Cantidad por porción		%D.V. (*)
Valor Energético:	179 kcal =	9 %
	753 kj	
Carbohidratos	16,6 g	6 %
Proteínas:	26 g	35 %
Grasas Totales:	1 g	2 %
Grasas Saturadas:	1 g	0 %
		** %
Grasas trans:	0 g	** %
Grasas Mono-	0,2 g	

INGREDIENTES

Fabricado por: Industria Harinera del Sur
Cra 19A # 14 - 63
Industria Colombiana
Registro Sanitario: RSiA 1646352688367 - 48
www.soyaharina.com
Tel. 7310986



78081135206406

DISEÑO: David Olarte
Diseñador gráfico

Universidad de Nariño

Anexo G. Diseño del empaque, rotulo y etiqueta



DISEÑO: David Olarte
Diseñador gráfico
Universidad de Nariño

Anexo H. Encuesta a consumidores

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA TRABAJO DE GRADO
DIRIGIDA A CONSUMIDORES

Encuesta No _____

Objetivo: Identificar y conocer los gustos, preferencias y opiniones de los consumidores de harina, así como las necesidades relacionadas con la misma para determinar la viabilidad de un nuevo producto en el mercado de las harinas en la ciudad de San Juan de Pasto.

Es importante reconocer la participación de la comunidad para desarrollar los proyectos de emprendimiento que beneficien a la misma, por lo cual nos gustaría contar con su valiosa opinión

DATOS GENERALES.

Estrato: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Edad: 18 a 25 __ 26 a 31 __ 32 a 45 __ 45 en adelante __

Género: Masculino __ Femenino __

Nivel de ingreso:

Menos de un SMLV __ 1 SMLV __ 2 SMLV __ Más de 3 SMLV __

Número de personas por grupo familiar: _____

1. ¿En su grupo familiar compran harina? SI __ NO __

Si su respuesta es **NO**, pase a la pregunta No. 10

2. ¿Qué clase de harina compran?

Trigo __ Plátano __ Yuca __ Soya __

Otra __ ¿Cuál? _____

3. ¿Qué los motiva a comprar harina?
 Precio___ Calidad___ Marca___ Descuentos___
 Promociones___ otra___ ¿Cuál?_____
4. ¿Qué cantidad de harina compran habitualmente?
 Libra___ Kilo___ ¼___
5. ¿Con que frecuencia compran harina?
 Diaria___ Semanal___ Quincenal___ Mensual___
6. ¿Cuál es el precio promedio que ustedes pagan por libra de harina que compran?
 \$600 a \$850___ \$900 a \$1.100___ \$1150 a \$1.400___
7. ¿Qué marca de harina compran?
 Harina Nariño___ La Nevada___ Haz de oros___ La Americana___
 Corona___ Otra___ ¿Cuál?_____
8. ¿Por qué prefieren esta marca?
 Calidad___ Precio___ Presentación___ Accesibilidad___
 Beneficios nutricionales___ Otro___
 ¿Cuál?_____
9. ¿Cuál es el lugar de preferencia donde compran la harina?
 Tiendas___ Graneros___ Supermercados___
 Almacén de cadena ___ Punto de venta___ Otro___
 ¿Cuál?_____
10. ¿Conoce la harina de soya? SI___ NO___

Si su respuesta es **NO**, pase a la pregunta No. 13.

11. ¿Conoce sus beneficios y bondades? SI___ NO___

12. ¿Ha consumido harina de soya? SI___ NO___

13. ¿Estarían dispuestos a comprar y/o consumir una nueva marca de harina a base de soya de una nueva empresa nariñense?

SI___ NO___

Si su respuesta es **NO**, termina la encuesta.

14. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por una libra de este producto?

\$600 a \$850___ \$900 a \$1.100___ \$1150 a \$1.400___

15. ¿Qué presentación les gustaría que tuviera el producto?

Bolsa plástica___ envase plástico___ Caja___ otro___

¿Cuál?_____

16. ¿Cómo les gustaría que se de a conocer el producto?

Televisión___ Radio___ Prensa___ Vallas publicitarias___

Volantes___ Internet___ Otro___

¿Cuál?_____

“GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN”

Anexo I. Carta de presentación a distribuidores

San Juan de Pasto, Octubre de 2007

Señores
AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA.
Ciudad

Cordial saludo.

Los estudiantes de la Universidad de Nariño, posteriormente adscritos, reconociendo la participación de las empresas para desarrollar los proyectos de emprendimiento que benefician a la región, nos permitimos muy respetuosamente solicitarles diligenciar el formato de encuesta, con la mayor veracidad, ya que dicha información será utilizada para el desarrollo de una nueva empresa del sector harinero; motivo por el cual nos gustaría contar con su valiosa opinión.

Anexamos encuesta.

Atentamente,

EVELYN CORAL RICAURTE
Cod. Est. No. 22048216

MILTON RICARDO PONCE ORTIZ
Cod. Est. No. 20048234

Anexo J. Encuesta a distribuidores

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA TRABAJO DE GRADO
DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES**

Encuesta No _____

Objetivo: Determinar el nivel de aceptación de un nuevo producto de Harina a base de soya para su comercialización en la ciudad de San Juan de Pasto.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DIRECCION: _____ **TELEFONO:** _____

1. ¿Su empresa vende y/o comercializa harina?

Si _____ No _____

Si su respuesta es **NO**, pase a la pregunta No. 14

2. ¿Qué clase de harina vende usted?

Trigo _____ Plátano _____ Yuca _____ Soya _____
Otras _____ ¿Cuáles? _____

3. ¿Con que marcas de Harina trabaja usted?

Harina Nariño _____ La Nevada _____ Haz de oros _____ La Americana _____
Corona _____ Otras _____ ¿Cuáles? _____

4. ¿De estas marcas cual es la de mayor demanda?

5. ¿Qué tipo de presentación de harina tiene mayor demanda en su empresa?

Libra___ Kilo___ ¼ ___

6. ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos con respecto a la demanda de harina?

Una vez a la semana___ Cada quince días___ Cada mes___

Cada dos meses___ otra___ ¿Cuál?_____

7. ¿Cuál es el volumen de pedido que realiza a sus proveedores sobre este producto?

(presentación en bultos)

Libra_____

Kilo_____

¼_____

8. ¿Cuál es el precio promedio que paga a sus proveedores por la harina que distribuye?

PRESENTACION/PRECIO	\$650 - \$800	\$850 – \$1.000	\$1.050 - \$1.300
LIBRA			

PRESENTACION/PRECIO	\$1.400 – \$1.800	\$1.850 – \$2.200	\$2.250 – \$2.500
KILO			

PRESENTACION/PRECIO	\$3.500 – \$3.900	\$3.950 – \$4.300	\$4.350 – \$4.700
1/4			

9. ¿Qué políticas de pago se manejan con proveedores?

De contado___ Crédito a 15 días___ Crédito a 30 días___

Crédito a 60 días___ Crédito a 90 días___ Credi-contado___

10. ¿Cuál de los siguientes beneficios obtiene con la política de pago?

Descuentos ___ Promociones ___ Transporte ___

Otro ___ ¿Cuál? _____

11. ¿En qué ciudad se encuentran situados sus proveedores?

Pasto ___ Cali ___ Medellín ___ Bogotá ___

Todas las anteriores ___ Otra ___ ¿Cuál? _____

12. La característica más importante para que su empresa seleccione al proveedor es:

Precio ___ Calidad ___ Descuentos por volumen ___

Distribución exclusiva ___ Otra ___ ¿Cuál? _____

13. ¿Qué obstáculos cree usted que son más frecuentes para que los proveedores no entreguen a tiempo sus pedidos?

Transporte ___ Ubicación de la empresa ___ Problemas sociales ___

Infraestructura ___ Otra ___ ¿Cuál? _____

* Si cumplen con la entrega a tiempo ___

14. ¿Estaría dispuesto a comprar harina a base de soya producida y distribuida por una nueva empresa nariñense?

SI ___ NO ___

“GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN”

Anexo K. Lista de distribuidores de víveres y abarrotes

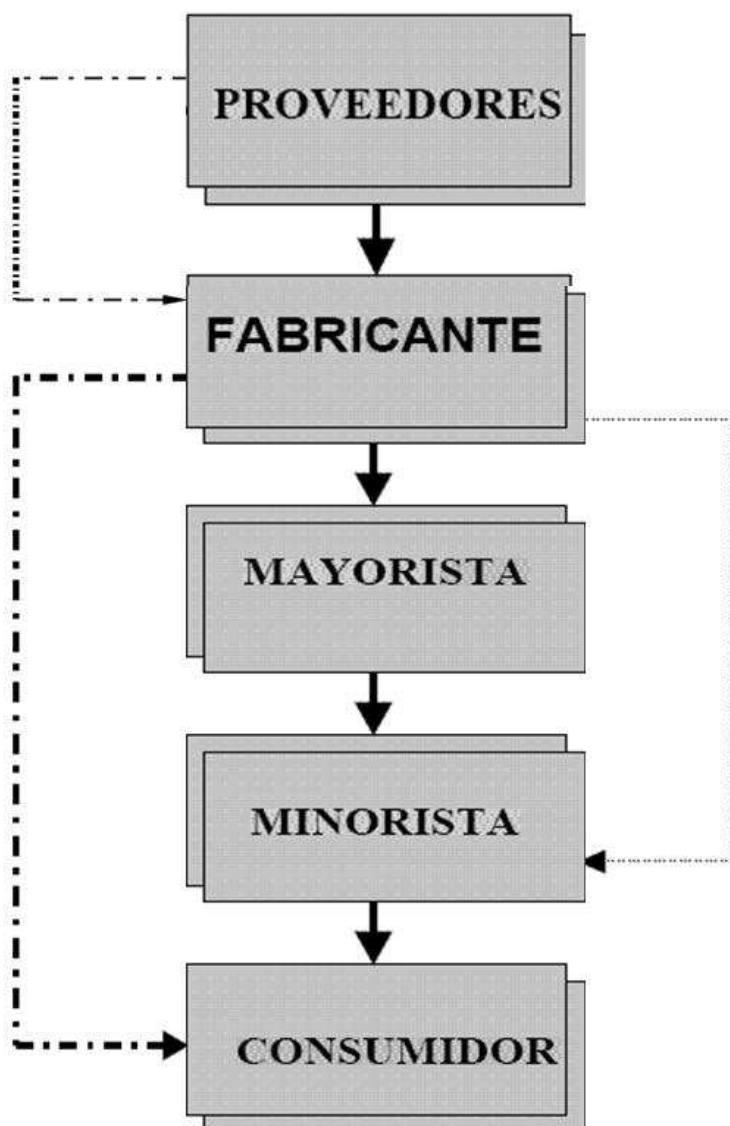
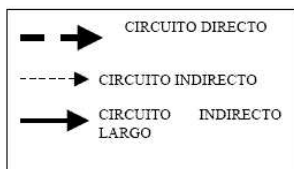
MERCAPASTO	JARAMILLO NARVAEZ CARMELA STELLA	CALLE 19 No 18- 40 EL PRADO	
MAXITIENDAS DEL SUR	BETANCOURTH GUTIERREZ JAIRO ALBERTO	CALLE 22 No. 41A- 54 APARTAMENTO 2	
MERKAFELIZ	QUETAMA VERGARA FRANCISCO JAVIER	MANZ.38 CASA I TAMASAGRA	7236843
TIENDA EXTRABARATO LA 16.	LARA BENAVIDES NANCY DEL SOCORRO	CALLE 16 NO 8A - 25 AVENIDA POTRERILLO	
GRANERO SAN DIEGO	GOMEZ CORDOBA GLORIA EDILMA	CALLE 22 No.15- 08 AVENIDA COLOMBIA	0000000
DEPOSITO SAN GABRIEL	LOPEZ MORENO GABRIEL DAVID	CALLE 16 No 8-26 POTRERILLO	
GRANERO MANUELITA	DOMINGUEZ DE SOTELO JUSTINA	--CLL.18 No.18-104 SAN JUAN BOSCO	0000000
GRANOS GALERAS	PORTILLA ARAUJO SAUL ARMANDO	CARRERA 10 NO.14-63 LAS LUNAS	
MISCELANIA LA ESPIGA DE ORO	DELGADO MEZA LILIANA DEL CARMEN	CARRERA 21B NO 19-83	0000000
DISTRIDAM	SOLARTE BASANTE NICOLAS	-CALOLE 19 NO 20A - 34 - 20A - 36 CENTRO	0000000
DEPOSITO JUAN MANUEL	MENESES PORTILLA OLGA YAMILE	CARRERA 10 NO.14-63 LAS LUNAS	7219430
SURTIVARIOS Y ABARROTES	PORTILLA MELO OSCAR JULIAN	CARRERA 3 NO. 21 A 41 LAS MERCEDES	
DEPOSITO GOMEZ	GOMEZ FOLLECO AMPARO MILENA	-CARRERA 10A NO.13-74	0000000
LUIS HERMINSUL GUERRERO	GUERRERO PEREZ LUIS HERMINSUL	-CARRERA 16A NO 14-31 CENTRO	0000000
SUPERTIENDA LA PERLA	JURADO BENAVIDES OLGA LUCIA	CALLE 12 NO 22A - 48 AVENIDA BOYACA	
MAREA DISTRIBUCIONES	MARTINEZ RONDON JAVIER EDUARDO	CARRERA 26 NO. 11 SUR - 112	0000000
ALPACIFICO	DIAZ LOZANO DORA LILIA	-CARRERA 24 No. 17 - 86 CENTRO	7294982
SUPERAMOREL	PATINO NARVAEZ EDNA MARISOL	CALLE 16 NO 21A - 34 CENTRO	
AUTOSERVICIO LANGER	RAMIREZ MARTINEZ JOSE ANDRES	-CALLE 14 NO. 29-11 LOCAL 4-5 CENTRO COMERCIAL BOMBONA	7214692
SURTIGRANOS LAS	LARA CEBALLOS JESUS	-CALLE 15 NO.10-	

FERIAS	ORLANDO	15 LAS LUNAS	
DISREY	PORTILLA DIAZ RUTH ELIZABETH	CALLE 16 No. 10 - 38 BARRIO LAS LUNAS	0000000
GRANERO GUERRERO PASTO	GUERRERO MELENDEZ OSNALDO JAIR	-CARRERA 21 NO 19-27 CENTRO	7202858
BOLIVAR DAVID CIA SCS	BOLIVAR DAVID Y CIA. SCS.	CLL.17 No.19-44 CENTRO	0000000
T & T DEL SUR	T & T DEL SUR LTDA	CARRERA 33 No. 2-39 BARRIO LA AURORA	7212913
SUPERMERCADO EL TIGRE DE LA REBAJA	BRAVO MERINO LUZ ANGELICA	CLL.18 No.14-28 FATIMA	
ABARROTOS LA DECIMA	CHAMPUTIZ ACOSTA SEGUNDO HERMES	CARRERA 12 NO. 14-26 LAS VIOLETAS III	7210481
GRANERO NARINO	ROSERO DE HERRERA TERESA DE JESUS	CALLE 15 NO. 9-55	0000000
AUTOSERVICIO RIL	IBARRA DE INSUASTY AMANDA RAQUEL	CALLE 15 29-02 B. BOMBONA	0000000
DEPOSITO SAN MARTIN	RENGIFO MATTA IVAN MAURICIO	CALLE 19 NO. 20- 10 CENTRO	0000000
GRANERO SAN MARTIN	RENGIFO MATTA JOSE RAFAEL	CARRERA 19 No. 20 - 32	7215198
MERCAECONOMICO PRINCIPAL EL POTRERILLO	LOPEZ ANDRADE EMPERATRIZ DEL SOCORRO	CALLE 16 07-91 LOCAL 21	
DISGRANOS	BASTIDAS PORTILLA JESUS HELIBERTO	CARRERA 10 No. 14-28 LAS LUNAS	7297094
DISTRIBUCIONES FIGUELEON	FIGUEROA LEON JORGE ROBER	CARRERA 17B NO. 21-12	7200570
UNIVERSAL DE VIVERES Y ABARROTOS	BENAVIDES MARTHA FANNY	CALLE 20 NO. 21- 13	
BODEGA MERCOGRANOS	BASTIDAS CAICEDO EUGENIA NOHEMY	CARRERA 10 NO.14-06 LAS LUNAS	0000000
MERCAPRONTO	BARBATO STORNAIUOLO ANTONIO ANGELO	CALLE 20 No. 33 A - 15 AVENIDA LOS ESTUDIANTES	
SUPERTIENDA JORDANY	MONCAYO ORDONEZ MARY YASMID	MANZANA H CASA 58 SANTA MONICA	
VIVERES CENTRAL MENESES	MENESES PORTILLA NURY FABIOLA	CARRERA 10 NO.14A-26 LAS LUNAS	
COMERCIALIZADORA JAR	RAMOS DIAZ JAIRO MARDOQUEO	-CARRERA 12 NO 20C - 48 EL RECUERDO	0000000
C I JHANFEL	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL JHANFEL LIMITADA	-CARRERA 10A NO.14-13 LAS LUNAS	
GRANERO PUNTO	GOMEZ ENRIQUEZ	-MANZANA 29	

COMERCIAL	BERNARDO EDMUNDO	CASA 14 VILLAFLORES II	
AUTOSERVICIO DONDE PATTY	HERRERA RAMIREZ CARMEN PATRICIA	-CARRERA 29 NO 13-65 BOMBONA	
SUPERTIENDA MIRAFLORES	PORTILLA RUEDA LUIS EDUARDO	CARRERA 2E No. 16 C 36 MIRAFLORES	
DISTRIBUIDORA GUERRERO M.	GUERRERO MELENDEZ DARLEY	-CARRERA 44 NO 18 - 101 PANDIACO	0000000
AUTOSERVICIO LIDER	ZAMBRANO FIGUEROA PEDRO VICENTE	CARRERA 7a No. 21-36 PARQUE BOLIVAR	7313630
GRANERO DIMARCO	GUERRERO CADENA FANNY DEL CARMEN	CARRERA 10 15A- 28	0000000
DEPOSITOS MARY	VELASQUEZ BOLANOS MARIANA DE JESUS	CARRERA 11 No.14-10 LAS LUNAS	
COMERCIALIZADORA DISTRILAR	LARA CORAL JOSE MARIA	CARRERA 21 NO. 19-48 PANADERIA	0000000
ALMACEN HORIZONTE	ORTEGA VEGA GERMAN RAMIRO	CARRERA 19 No. 19-45 CENTRO	7217571
DEPOSITO INSA	TIMANA DE ISANDARA ESTHER	CALLE 12 NO.6-35 CHAPAL	7219205
SUPERMERCADO PARQUE INFANTIL DE COMFAMILIAR NARINO	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARINO COMFAMILIAR	CALLE 16B No.30- 53 PARQUE INFANTIL	7216243
AUTOSERVICIO MACROECONOMICO DE PASTO	LARA CEBALLOS JULIAN ADELMO	CALLE 17 No.20- 69 CENTRO	7222132
SUPERAD S.A. SUPERMERCADO ABRAHAM DELGADO S.A.	SUPERAD S.A. SUPERMERCADO ABRAHAM DELGADO S.A.	CARRERA 42 No.18A-94	7214247
COMERCIAL DEL SUR S A	COMERCIAL DEL SUR S.A	CALLE 14 NO.13- 78 LAS VIOLETAS	7314569
CASA METTLER LTDA. - PASTO	CASA METTLER LTDA	-CALLE 20 NO. 23- 28 CENTRO	7216636
AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA	AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA	CALLE 16 No 23- 57	7235155
ALMACENES AMOREL LTDA	ALMACENES AMOREL LTDA	CALLE 16 No.21A- 34 CENTRO	7235505
SURTIBODEGA	PORTILLA CAICEDO EURIPIO JESUS	CALLE 12 No.8A- 15 LAS LUNAS	7200194
SERVIABASTOS	PORTILLA DIAZ RICHARD GIOVANNY	CALLE 16 NO. 10-72	
ALMACEN LEY	ALMACENES EXITO S.A.	CALLE 18 NO. 26-40 CENTRO	0000000
ALMACEN EXITO PASTO	ALMACENES EXITO S.A.	CALLE 2 NO 22B-60 AVENIDA P.	

FUENTE: CAMARA DE COMERCIO

Anexo L. Esquema de distribución de la harina en sus diferentes presentaciones



Anexo M. Manual de funciones industria harinera del sur

INDUSTRIA HARINERA DEL SUR

MANUAL DE FUNCIONES



SAN JUAN DE PASTO

INTRODUCCIÓN

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y a forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el Manual de Funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la administración, cual es lograr el cumplimiento al prestar un servicio de calidad en la producción y comercialización del producto.

Es indudable que el cumplimiento voluntario total de esa obligación es una meta ideal y como tal no será realizada en la práctica, lo que no la debilita en absoluto como meta u objetivo a alcanzar, simplemente ello se traduce en la exigencia de estructurar un sistema de administración que conduzca a tal objetivo.

Para lograrlo la administración debe ser eficiente y eficaz, condicionando la conducta de los participantes al cumplimiento espontáneo, cabal y oportuno de su compromiso adquirido.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

1.1 Denominación del cargo:	GERENTE
1.2 Código del cargo:	
1.3 Número de cargos:	1
1.4 Nivel:	Profesional
1.5 Dependencia:	ADMINISTRATIVA

2. NATURALEZA DEL CARGO

Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre producción, comercialización y personal de la misma.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Representar a la empresa en todos sus contratos, conflictos y requerimientos en general
- Ejercer el estricto control sobre procedimientos y manejo de todas las actividades relacionadas con las áreas funcionales
- Velar por la integridad de la información
- Cumplimiento del reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial
- Buen uso de los recursos asignados
- Conservar la debida discreción y reserva de la información

4. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Gestionar la consecución de la materia prima con proveedores, procurando siempre obtener resultados eficientes y lucrativos
- Autorizar los cheques para los diferentes pagos incurridos por la empresa
- Coordinar los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la empresa en sus diferentes áreas de acuerdo a la misión y visión.
- Autorizar los diferentes contratos que se realicen tanto con proveedores como con personal indirecto necesario para la empresa.
- Definir y Planear las metas y Objetivos a largo, mediano y corto plazo.

FUNCIONES PERIODICAS

- Evaluar al personal
- Toma de decisiones económicas
- Rendir informes sobre la situación de la empresa a los propietarios
- Atender cualquier imprevisto que se presente dentro de la empresa
- Expedir circulares o comunicaciones a las diferentes áreas cuando sea necesario

5. REQUISITOS

ESTUDIOS

Administración, mercadeo, tecnología en áreas a fines

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Industria, sector laboral

HABILIDADES

Capacidad de análisis, investigación, comparación y visión, organización, responsabilidad, puntualidad, iniciativa y capacidad para la solución de problemas.

MANUAL DE FUNCIONES

6. IDENTIFICACION DEL CARGO

6.1 Denominación del cargo:	SECRETARIA
6.2 Código del cargo:	
6.3 Número de cargos:	1
6.4 Nivel:	Técnico
6.5 Cargo del jefe inmediato:	GERENTE
6.6 Dependencia:	ADMINISTRATIVA

7. NATURALEZA DEL CARGO

Prestar apoyo en la recepción, canalización, registro, despacho y transcripción de documentos, informes, memorándums, notas y otros, a fin de lograr el cumplimiento de las funciones específicas de la unidad.

8. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Cumplimiento eficiente y eficaz de las tareas asignadas a su persona.
- Entrega oportuna del material a publicar.
- Cuidar bienes y materiales asignados a su persona.

9. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Apoyar la agenda de trabajo del Gerente.
- Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos para la superioridad.
- Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros Documentos.
- Mantener actualizado los archivos de documentos y otros materiales de información de la Gerencia.
- Solicitar y administrar los materiales y útiles de oficina de la Gerencia.
- Controlar el uso racional de los muebles y equipos de la Gerencia.
- Controlar los equipos y muebles de la Gerencia conforme al listado de Inventario de muebles.
- Recibir las llamadas telefónicas y realizar aquellas solicitadas por el Gerente.
- Recibir y distribuir el correo interno.
- Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias de la Gerencia.
- Realizar otras tareas solicitadas por el Gerente de la unidad.
- Conservar la debida discreción y reservas de la información.

FUNCIONES PERIODICAS

- Elaboración de informes del área cuando la gerencia lo solicite.
- Asistir a reuniones de junta directiva.
- Las demás funciones que le asigne el gerente.

10. REQUISITOS

ESTUDIOS

Técnico en el área administrativa

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Conocimientos sobre normas y disposiciones internas vigentes, conocimientos básicos de contabilidad, conocimiento sobre relaciones humanas y públicas.

HABILIDADES

Responsabilidad, organización, iniciativa, lógica, adaptabilidad, capacidad de resolver problemas permanentemente e implementar nuevos esquemas de trabajo, visión y excelente presentación.

MANUAL DE FUNCIONES

11. IDENTIFICACION DEL CARGO

11.1 Denominación del cargo:	JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
11.2 Código del cargo:	
11.3 Número de cargos:	1
11.4 Nivel:	Profesional
11.5 Cargo del jefe inmediato:	GERENTE
11.6 Dependencia:	ADMINISTRATIVA

12. NATURALEZA DEL CARGO

Garantiza la recuperación de recursos y el pago oportuno de los diferentes proveedores de bienes y servicios. Es directamente responsable ante la gerencia por el manejo de efectivo.

13. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Recepción y custodia de títulos valores de la empresa, cheques y dineros en efectivo
- Cumplimiento del reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial
- Buen uso de los recursos asignados
- Conservar la debida discreción y reserva de la información
- Planificar el funcionamiento de la unidad funcional
- Realizar y efectuar los pagos oportunamente

14. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Efectuar el pago de Impuestos y trámites legales.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
- Planea y controla todas las actividades contables y financieras de la empresa.
- Asesorar en la toma de decisiones económicas.
- Determinar el flujo de efectivo para operaciones de producción. Y determinar gastos variables y fijos
- Verificar que las cuentas estén debidamente causadas en el sistema para su pago respectivo
- Efectuar pagos a proveedores y acreedores de bienes y servicios por órdenes de pago
- Informar los estratos bancarios de las entidades financieras

FUNCIONES PERIODICAS

- Elaboración de informes del área cuando la gerencia lo solicite.
- Realizar la programación periódica de pagos.
- Reportar el cumplimiento de los plazos de las inversiones temporales y la correcta liquidación de sus intereses.
- Las demás funciones que le asigne el gerente.

15. REQUISITOS

ESTUDIOS

Profesional en el área administrativa

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Contabilidad, presupuesto, finanzas, sistemas.

HABILIDADES

Responsabilidad, organización, iniciativa, lógica, adaptabilidad, liderazgo, capacidad de resolver problemas permanentemente e implementar nuevos esquemas de trabajo, capacidad de análisis, investigación y visión.

MANUAL DE FUNCIONES

16. IDENTIFICACION DEL CARGO

16.1 Denominación del cargo:	JEFE DE PRODUCCIÓN
16.2 Código del cargo:	
16.3 Número de cargos:	1
16.4 Nivel:	Profesional
16.5 Cargo del jefe inmediato:	GERENTE
16.6 Dependencia:	PRODUCCIÓN

17. NATURALEZA DEL CARGO

Coordinación, consecución, almacenamiento y despachos del producto terminado.

18. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Revisión de todos los documentos necesarios en la recepción de materias primas.
- Velar por la integridad de la información
- Cumplimiento del reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial
- Buen uso de los recursos asignados
- Conservar la debida discreción y reserva de la información

19. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Ejercer control sobre el estado de la materia prima
- Dirigir y controlar el proceso productivo
- Verificar la calidad del producto y su empaque
- Mantener un adecuado abastecimiento de las materias primas necesarias en el proceso de producción.
- Llevar registros de labores culturales, productos terminados, empaque etc.
- Coordina y Planea las diferentes actividades dentro del proceso de producción.

FUNCIONES PERIODICAS

- Realizar contactos con proveedores para la adquisición de insumos y materias primas.
- Rendir informes mensuales o cuando el gerente lo solicite.

- Responder por el correcto funcionamiento y utilización de la maquinaria y equipos y documento a su cargo.
- Las demás funciones que le asigne el gerente.

20. REQUISITOS

ESTUDIOS

Ingeniero agrónomo

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Agricultura, sector industrial.

HABILIDADES

Responsabilidad, organización, iniciativa, lógica, adaptabilidad, liderazgo, capacidad de resolver problemas permanentemente e implementar nuevos esquemas de trabajo, capacidad de análisis, investigación y visión.

MANUAL DE FUNCIONES

21. IDENTIFICACION DEL CARGO

21.1 Denominación del cargo:	OPERARIO
21.2 Código del cargo:	
21.3 Número de cargos:	1
21.4 Nivel:	Técnico
21.5 Cargo del jefe inmediato:	JEFE DE PRODUCCIÓN
21.6 Dependencia:	PRODUCCIÓN

22. NATURALEZA DEL CARGO

Responsable del manejo de la maquinaria y equipos necesarios en la producción.

23. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Manejo eficiente de la materia prima
- Cuidar y utilizar adecuadamente los elementos asignados
- Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial
- Conocer y ampliar las normas de higiene bio-seguridad que fuese necesarias para el desarrollo de sus tareas
- Conservar la debida discreción y reservas de la información

24. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Recepción y compra de materias primas, pesajes, bodegajes, transportes (materias primas, insumos y productos terminados),
- Cumplir con el horario asignado.
- Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Jefe de producción)
- Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.
- Responder por los implementos de trabajo asignados.
- Velar por el orden y aseo del lugar.
- Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.
- Manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa.
- Entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes.
- revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.

FUNCIONES PERIODICAS

- Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.
- Rendir informes mensuales o cuando el gerente lo solicite.
- Las demás funciones que le asigne el gerente.

25. REQUISITOS

ESTUDIOS

Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Manipulador de alimentos.

HABILIDADES

Responsabilidad, organización, iniciativa, lógica, adaptabilidad, capacidad de resolver problemas permanentemente e implementar nuevos esquemas de trabajo, adecuadas relaciones interpersonales, dedicación, puntualidad, honradez, visión y excelente capacidad de trabajo en equipo.

MANUAL DE FUNCIONES

26. IDENTIFICACION DEL CARGO

26.1 Denominación del cargo:	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
26.2 Código del cargo:	
26.3 Número de cargos:	1
26.4 Nivel:	Profesional
26.5 Cargo del jefe inmediato:	GERENTE
26.6 Dependencia:	MERCADEO Y VENTAS

27. NATURALEZA DEL CARGO

Elaborar estrategias de promoción, publicidad y ventas para difundir de manera rápida el producto.

28. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Garantizar una buena imagen de la empresa frente a los clientes.
- Planificar el funcionamiento de la unidad funcional.
- Realizar seguimiento a los funcionarios a su cargo.
- Cuidar y utilizar adecuadamente los elementos asignados
- Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo.
- Conservar la debida discreción y reservas de la información.

29. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Coordinación de las actividades destinadas al la promoción, venta, mercadeo de la empresa y servicio al cliente.
- Determinar las políticas de ventas y controlar que se cumplan.
- Sugerir sistemas para la fijación de precios y diseñar programas promocionales.
- Estudiar solicitudes de crédito y pre-aprobar aquellas que cumplan con las condiciones exigidas.
- Atención personal y telefónica de los clientes.
- Definir y elegir el mercado meta
- Planear el sistema de distribución.
- Demostraciones a los clientes de los productos de la Empresa.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Evaluar de manera constante junto con la gerencia los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad.
- Planear y definir las metas de este departamento.
- Informar sobre las ventas al área administrativa y Finanzas.

FUNCIONES PERIODICAS

- Preparar informes de cierre de negocios captados al finalizar cada semana para ser presentados a la gerencia.
- Presentar informes a la gerencia mensualmente.
- Elaborar presupuestos de ventas mensuales junto con la gerencia.
- Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.
- Sugerir a la gerencia las políticas de incentivo para los vendedores.
- Controlar la administración de mercadeo.
- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

30. REQUISITOS

ESTUDIOS

Profesional en mercadeo y ventas o carreras afines, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Industria, sector laboral

HABILIDADES

Responsabilidad, organización, iniciativa, lógica, adaptabilidad, capacidad de resolver problemas permanentemente e implementar nuevos esquemas de trabajo, adecuadas relaciones interpersonales, dedicación, puntualidad, honradez, visión y excelente presentación.

MANUAL DE FUNCIONES

31. IDENTIFICACION DEL CARGO

31.1 Denominación del cargo:	VENDEDOR
31.2 Código del cargo:	
31.3 Número de cargos:	1
31.4 Nivel:	Técnico
31.5 Cargo del jefe inmediato:	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
31.6 Dependencia:	MERCADEO Y VENTAS

32. NATURALEZA DEL CARGO

Mantener limpia y organizada la sede donde funciona la empresa.

33. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Garantizar una buena imagen de la empresa frente a los clientes.
- Cuidar y utilizar adecuadamente los elementos asignados
- Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo.
- Conservar la debida discreción y reservas de la información

34. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir a la solución de problemas.
- Administrar su territorio o zona de ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Retener a los clientes actuales.
- Captar nuevos clientes.
- Lograr determinados volúmenes de venta.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Generar una determinada utilidad o beneficio.

FUNCIONES PERIODICAS

- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

35. REQUISITOS

ESTUDIOS

Bachiller

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Mercadeo y ventas

HABILIDADES

Adecuadas relaciones interpersonales, organización y disposición hacia el trabajo, capacidad para la solución de problemas, dedicación, responsabilidad, puntualidad, honradez, actitudes positivas, habilidades personales y para ventas, conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

MANUAL DE FUNCIONES

36. IDENTIFICACION DEL CARGO

36.1 Denominación del cargo:	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
36.2 Código del cargo:	
36.3 Número de cargos:	1
36.4 Nivel:	Técnico
36.5 Cargo del jefe inmediato:	Gerente
36.6 Dependencia:	Administrativa

37. NATURALEZA DEL CARGO

Mantener limpia y organizada la sede donde funciona la empresa.

38. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Garantizar una buena imagen de la empresa en cuestión de aseo
- Cuidar y utilizar adecuadamente los elementos asignados
- Cumplimiento con el reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial.
- Conocer y ampliar las normas de higiene bio-seguridad que fuese necesarias para el desarrollo de sus tareas
- Conservar la debida discreción y reservas de la información

39. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Limpieza general de las instalaciones y elementos de la empresa
- Aseo general de oficinas (barrer, trapear, desempolvar, enserar, brillar, etc.)
- Limpieza general de la sala de espera de usuarios, aseo de corredores, escaleras.
- Cuidado de plantas
- Realizar las labores de cafetería requeridas por las diferentes unidades de administración

FUNCIONES PERIODICAS

- Limpieza y desinfección de áreas de uso colectivo
- Lavado de pisos, ventanas, paredes, techos, etc.
- Arreglos de plantas
- Apoyar las labores de mensajería salvo orden expresa del jefe inmediato

- Atender oportunamente a los visitantes de la empresa según orden del jefe inmediato (refrigerios, adecuación locativa)

40. REQUISITOS

ESTUDIOS

Bachiller

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Industria, sector laboral

HABILIDADES

Responsabilidad, organización, iniciativa, lógica, adaptabilidad, capacidad de resolver problemas permanentemente e implementar nuevos esquemas de trabajo, adecuadas relaciones interpersonales, dedicación, puntualidad y honradez, visión y excelente presentación.

MANUAL DE FUNCIONES

41. IDENTIFICACION DEL CARGO:

41.1 Denominación del cargo:	CELADOR
41.2 Código del cargo:	
41.3 Número de cargos:	1
41.4 Nivel:	Tecnológico
41.5 Cargo del jefe inmediato:	Gerente
41.6 Dependencia:	Administrativa

42. NATURALEZA DEL CARGO

Vigilancia de las oficinas de administración y de la planta.

43. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Cuidar las instalaciones de administración y de la planta
- Velar por la seguridad de la empresa
- Cumplimiento del reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial
- Buen uso de los recursos asignados
- Conservar la debida discreción y reservas de la información

44. FUNCIONES

FUNCIONES DIARIAS:

- Revisar que las puertas y ventanas de acceso a las oficinas estén debidamente cerradas una vez haya salido el personal
- Informar sobre cualquier irregularidad que observe en el ejercicio de su labor de vigilancia
- Cumplir con el horario establecido para la vigilancia
- Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato

45. REQUISITOS

ESTUDIOS

Bachiller

EXPERIENCIA

Mínima un año en cargos similares

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

HABILIDADES

Criterio e iniciativa para resolver situaciones operativas relacionadas con su cargo, responsabilidad, puntualidad y honradez.

Anexo N. Cotización maquinaria



*Molinos para Carnes, Granos, Quesos,
Pulverizadores, etc. Repuestos, Mantenimiento,
Embutidoras, Despresadotas para Pollo,
Tostadoras, Trilladoras, Mezcladoras, Motores.*

Bogotá D.C, Abril 11 de 2.008

Señor:
RICARDO PONCE
Ciudad

Valor maquinaria para el proceso de Harina de soya:


ZARANDA Vibradora	\$13.700.000
MOLINO de Rodillo.....	\$8.300.000
PRENSA de Tornillo.....	\$6.700.000
TOSTADORA.....	\$8.500.000
MOLINO de Martillo.....	\$4.800.000
EMPACADORA.....	\$11.390.000
DESCASCARADORA.....	\$6.580.000

Tiempo de entrega: Para la fabricación del equipo completo 30 días hábiles (la maquina DESCASCARADORA está para entrega inmediata)

Validez de la oferta: estos precios tiene una validez de 15 días a partir de la fecha

Sin otro particular,

Atentamente,


PABLO LEON
Asesor Industrial

Anexo P. Cotización muebles y enceres


10-27 VILLA FLU
7303292

80 EAN	ARTICULO	CANTID	Vr. X Und.Me.	IVA	Vr. L.V.A.	Vr. VENTA	TOTAL
962294	! Compu Desktop Comosma: DualCor	1	1,499,000	!		1,499,000	1,499,000
827447	! Practicomento	1	210,000	!16%	24,365	210,000	210,000
628420	! Archivador 3 Gavetas Ruedas	1	259,900	!16%	31,048	259,900	259,900
827874	! Practiescritorio Inteligente	1	189,900	!16%	22,193	189,900	189,900
490165	! Escritorio Portateclado	1	78,900	!16%	9,462	78,900	78,900
830745	! Silla Estándar Mecanica	1	89,900	!16%	11,400	89,900	89,900
31080	! Silla Asalea Blanca	1	18,500	!16%	2,231	18,500	18,500
* * * T O T A L E S * * *		7	2,346,100	!	116,839	2,346,100	2,346,100

res mencionados incluyen IVA, Responsable L.V.A. REGIMEN COMUN somos Grandes
antes del 10 de Diciembre 3 de 1985. Validez
Cotización Tres (3) Días calendario, A partir de la Fecha de Expedición. Se Deben
Existencias antes del pedido.



Anexo Q. Cotización empaques

		PRODUCTORES DE ROLLOS Y BOLSAS EN POLIETILENO EN ALTA Y BAJA DENSIDAD, BOLSA RAYADA Y PRECORTE. IMPRESION FLEXOGRAFICA. DISTRIBUIDORES DE DESECHABLES BOLSAS DE PAPEL Y ENVASES EN GENERAL		SOLICITUD DE COTIZACION No. 0433	
FECHA: Marzo 3 de 2008.		CIUDAD: Pasto.			
SEÑOR (ES): Ricardo Ponce.		FORMA DE PAGO: 50%; 50%			
DIRECCION:		TELEFONO:			
Cant.	Descripción	Vr. Unitario	Vr. Total		
37.000	Bolsas 6x9x2 BD Transp. Impreso a 6 Tintas (120 Kilos). → Libra	35,20.	\$1.302.400		
22.000	Bolsas 7'12x12x2 BD Transp. Impreso a 6 Tintas (120 kilos). → kilo	58,70.	\$1.291.400.		
13.000	Bolsas 11x14x2 BD Transp. Impreso a 6 Tintas (120 Kilos). → 3 kilos.	100,50.	\$1.306.500.		
	Cireles.		972.000.		
1000	Bolsas 16x22x3 BD Transp: \$ 263.100.				
SON:		TOTAL: 4'872.300.			
		VALIDEZ DE LA COTIZACION: 8 días.			

Anexo R. Cálculos hoja de excel

- Demanda potencial, proyección de ventas e ingresos y demanda futura

RESULTADOS ENCUESTA		AÑO
Diaria	3%	360 Días
Semanal	18%	48 Semanas
Quincenal	37%	24 Quincenas
Mensual	42%	12 Meses

CALCULO DEMANDA POTENCIAL						
Posibles grupos familiares consumidores de harina de soya	Presentación	Frecuencia	Total demanda	Demanda anual	Demanda en Kgr	Porcentaje de participación
37.027	Libra (0,5 Kgr.)	15%	3%	167	59.984	
37.027		15%	18%	1.000	47.987	
37.027		15%	37%	2.055	49.320	
37.027		15%	42%	2.333	27.992	
TOTAL LIBRA (0,5 Kgr.)				185.283	92.642	6,05%
	Presentación					
37.027	Kilo (1 Kgr.)	64%	3%	711	255.931	
37.027		64%	18%	4.266	204.744	
37.027		64%	37%	8.768	210.432	
37.027		64%	42%	9.953	119.434	
TOTAL KILO (1 Kgr.)				790.541	790.541	51,61%
	Presentación					
37.027	Cuarto (2,5 Kgr.)	21%	3%	233	83.977	
37.027		21%	18%	1.400	67.182	
37.027		21%	37%	2.877	69.048	
37.027		21%	42%	3.266	39.189	
TOTAL ¼ (2,5 Kgr.)				259.396	648.491	42,34%
TOTAL DEMANDA POTENCIAL					1.531.674	100%

PROYECCION DE VENTAS POR UNIDADES					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	20%	40%	60%	80%	100%
Kilos (Kgr.)	306.335	612.669	919.004	1.225.339	1.531.674

Precio kgr. \$ 1.724

PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS					
Producto	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
Kilos (Kgr.)	528.121.089	1.056.242.179	1.584.363.268	2.112.484.357	2.640.605.446
IVA	84.499.374	168.998.749	253.498.123	337.997.497	422.496.871
Total con IVA	612.620.464	1.225.240.927	1.837.861.391	2.450.481.854	3.063.102.318

Crecimiento poblacional de Pasto a 2002-2012 3%
 Demanda potencial 1.531.674
 Posibles grupos familiares consumidores de una nueva marca de harina de soya 37.027

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PERCAPITA (kgr./Grupo familiar)	DEMANDA FUTURA (Kg. anuales)
1	37.027	41,37	1.531.674
2	38.138	41,37	1.577.624
3	39.282	41,37	1.624.953
4	40.460	41,37	1.673.701
5	41.674	41,37	1.723.912
TOTAL			8.131.864

- Plan de producción y de compras

20% del primer año de la proyección de ventas por unidades

PLAN DE PRODUCCION (Kgr.)					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	20%	40%	60%	80%	100%
Kilo (kgr.)	61.267	122.534	183.801	245.068	306.335

PLAN DE COMPRAS EN UNIDADES

Relación materia prima y empaque por unidad de producto y por periodo de producción

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDADES (Año 1)	CANTIDADES (Año 2)	CANTIDADES (Año 3)	CANTIDADES (Año 4)	CANTIDADES (Año 5)
MATERIA PRIMA							
Grano de Soya	1,53	Kilo	93.738	187.477	281.215	374.954	468.692
EMPAQUE							
Bolsa de empaque impresa	1	Unidad	61.267	122.534	183.801	245.068	306.335
Bolsa de empaque exterior	0,04	Unidad	148	296	445	593	741
Saca plástica	0,07	unidad	4.029	8.059	12.088	16.117	20.146

- **Costos de producción y proyecciones de compras y ventas**

COSTOS DIRECTOS

COSTO DE MATERIA PRIMA

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
materia prima	93.738	187.477	281.215	374.954	468.692
Precio/Kgr.	900	900	900	900	900
TOTAL	84.364.587	168.729.174	253.093.761	337.458.348	421.822.935

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA

Concepto	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones	Aportes	Total devengado
			21,83%	32%	
Operario 1	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Operario 2	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
TOTAL MES					1.553.864
TOTAL AÑO					18.646.367

COSTOS INDIRECTOS

COSTOS EMPAQUE

Concepto	Costo Unitario (\$)	Costo año 1 (\$)	Costo año 2 (\$)	Costo año 3 (\$)	Costo año 4 (\$)	Costo año 5 (\$)
Empaque impreso polietileno						
0,5 Kgr.	49	181.577	181.577	544.732	726.310	907.887
1 kgr.	72	2.276.759	4.553.518	6.830.276	9.107.035	11.383.794
2,5 kgr.	114	2.957.118	5.914.237	8.871.355	11.828.474	14.785.592
Sub Total		5.415.455	10.649.332	16.246.364	21.661.819	27.077.273
Embalaje						
Bolsa de empaque exterior	263	38.984	77.967	116.951	155.934	194.918
Saca plástica	315	1.269.226	2.538.453	3.807.679	5.076.905	6.346.132
Sub total		1.308.210	2.616.420	3.924.630	5.232.840	6.541.050
TOTAL		8.031.875	13.265.752	20.170.994	26.894.658	33.618.323

MANO DE OBRA INDIRECTA

Concepto	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones	Aportes	Total devengado
Responsable área de producción	650.000	55.000	21,83% 153.902	32% 208.000	1.066.902
TOTAL MES					1.066.902
TOTAL AÑO					12.802.818

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Concepto	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
MAQUINARIA			
Zaranda vibratoria	1	13.700.000	13.700.000
Cámara de secado	1	7.500.000	7.500.000
Molino de martillos	1	3.800.000	3.800.000
Banda transportadora	1	2.700.000	2.700.000
Empacadora y selladora	1	11.390.000	11.390.000
Bascula Electrónica	1	1.000.000	1.000.000
Sub total			40.090.000
HERRAMIENTAS			
Cilindros de gas	3	65.000	195.000
Estibas	20	20.000	400.000
Utencillos varios	5	200.000	1.000.000
Sub total			1.595.000
TOTAL			41.685.000

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Extintor	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Botiquin	1	\$ 30.000	\$ 30.000
TOTAL			\$ 100.000

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Concepto	Vida útil (Años)	Valor activo (\$)	Valor de depreciación amortización anual (\$)					Valor residual
			1	2	3	4	5	
Maquinaria	10	40.090.000	4.009.000	4.009.000	4.009.000	4.009.000	4.009.000	20.045.000
Herramientas	5	1.595.000	319.000	319.000	319.000	319.000	319.000	-
Seguridad industrial	5	100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	-
TOTAL		41.785.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	20.045.000

TOTAL COSTOS INDIRECTOS

CONCEPTO	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Empaque	8.031.875	13.265.752	20.170.994	26.894.658	33.618.323
Mano de obra indirecta	12.802.818	12.802.818	12.802.818	12.802.818	12.802.818
seguros	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Depreciación	4.348.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000	4.348.000
Mantenimiento	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Arrendamiento	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Combustible	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Servicios públicos	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
TOTAL	32.482.693	37.716.570	44.621.812	51.345.476	58.069.141

COSTOS DE PRODUCCIÓN EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos	103.010.954	187.375.541	271.740.128	356.104.715	440.469.302
Costos indirectos	32.482.693	37.716.570	44.621.812	51.345.476	58.069.141
TOTAL	135.493.646	225.092.111	316.361.940	407.450.191	498.538.443

COSTO UNITARIO

Concepto	Costo total año 1 (\$)	Unidades producidas (año)	Costo unitario (\$)
Kilo	135.493.646	61.267	2.212

PRECIO DE VENTA

Concepto	Costo unitario (\$)	Margen de contribucion	Precio de venta (\$)
Kilo	2.212	20%	2.654

COSTO MANO DE OBRA POR UNIDAD

Concepto	Costo mano de obra	Total unidades	Costo mano de obra por unidad (\$)
Kilo	31.449.185	61.267	513

PROYECCIÓN DE COMPRAS EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	84.364.587	168.729.174	253.093.761	337.458.348	421.822.935
Empaque impreso de polietileno	5.415.455	10.649.332	16.246.364	21.661.819	27.077.273
Bolsa de empaque externo	38.984	77.967	116.951	155.934	194.918
Saca plástica	1.269.226	2.538.453	3.807.679	5.076.905	6.346.132
TOTAL	88.627.951	177.255.903	265.883.854	354.511.805	421.822.935

PROYECCIÓN DE VENTAS EN PESOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
kilo	162.592.376	325.184.751	487.777.127	650.369.502	812.961.878
IVA	26.014.780	52.029.560	78.044.340	104.059.120	130.073.900
TOTAL CON IVA	188.607.156	377.214.311	565.821.467	754.428.623	943.035.778

- Punto de equilibrio

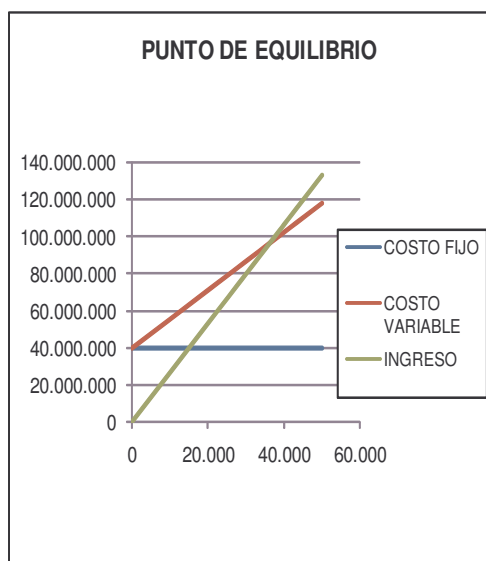
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Materia prima		84.364.587
Mano de obra directa	18.646.367	
Mano de obra indirecta	12.802.818	
Empaque y embalaje		8.031.875
seguros	2.500.000	
Depreciaciones	4.348.000	
Mantenimiento	200.000	
Arrendamiento	1.000.000	
Combustible		2.000.000
Servicios públicos		1.600.000
TOTAL	39.497.185	95.996.462

INGRESO	96.431.458
COSTO VARIABLE	96.431.458
COSTO FIJO	39.497.185

Plan de producción (Pcc) (Kgr.)	61.267
Costos fijos (Cf)	39.497.185
Costos variables (Cv)	95.996.462
Costo total (CT)	135.493.646
Costo unitario (Cu) (Costo total / cantidades Pcc)	2.212
Margen de contribución (Mc) (%)	20%
Precio (P) (cu + (cu * mc))	2.654
Costo variable unitario (Cvu) (Costo variable / cantidades Pcc)	1.567
Ingresos (Y) (Cantidades Pcc * Precio)	162.592.376
Punto de equilibrio en cantidades (QPE) (Cf / (P - Cvu))	36.337
Valor punto de equilibrio (VPE) (Cf / (1 - (Cv / Y)))	96.431.458
Costo Total en punto de equilibrio (Cu * QPE)	80.359.549

CANTIDADES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	INGRESO
0	39.497.185	39.497.185	-
10000	39.497.185	55.165.741	26.538.351
20000	39.497.185	70.834.297	53.076.702
30000	39.497.185	86.502.853	79.615.053
36.337	39.497.185	96.431.458	96.431.458
40000	39.497.185	102.171.410	106.153.404
50000	39.497.185	117.839.966	132.691.754



- **Gastos administrativos**

GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Concepto	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones	Aportes	Total devengado
			21,83%	32%	
MERCADEO Y VENTAS					
Responsable mercadeo y ventas	650.000	55.000	153.902	208.000	1.066.902
Vendedor 1	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Vendedor 2	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Subtotal mes					2.620.765
Subtotal año					31.449.185
ADMINISTRACION					
Gerente	950.000		207.385	304.000	1.461.385
Secretaria	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Servicios Varios	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Celador	461.500	55.000	112.752	147.680	776.932
Subtotal mes					3.792.181
Subtotal año					45.506.170
TOTAL NÓMINA MES					6.412.946
TOTAL NÓMINA AÑO					76.955.355

MUEBLES Y ENSERES

Detalle	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Escritorio tipo 1	1	189.900	189.900
Escritorio tipo 2	2	78.900	157.800
Archivador	1	259.900	259.900
Sillas escritorio	3	89.900	269.700
Sillas plásticas	15	18.500	277.500
Mesa para empaque	2	200.000	400.000
Total			\$ 1.554.800

Tipo 1 practiescritorio inteligente
Tipo 2 escritorio portateclado

EQUIPO DE OFICINA

Detalle	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Computador e impresora	1	1.499.000	1.499.000
Teléfono	1	40.000	40.000
Telefax	1	80.000	80.000
Linea telefónica	1	150.000	150.000
			0
			0
Total			\$ 1.769.000

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Concepto	Costo Unitario (\$)
Constitución	800.000
Invima	1.300.000
Gastos preoperativos	500.000
TOTAL	2.600.000

Concepto	Vida útil (Años)	Valor activo (\$)	Valor de depreciación amortización anual (\$)					Valor residual
			1	2	3	4	5	
Equipo de oficina	5	1.769.000	353.800	353.800	353.800	353.800	353.800	-
Muebles y enseres	5	1.554.800	310.960	310.960	310.960	310.960	310.960	-
Gastos de puesta en marcha	5	2.600.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	-
TOTAL		3.323.800	664.761	664.762	664.763	664.764	664.765	-

GASTOS EN VENTAS

COMISIONES POR VENTAS					
Detalle	Ventas año (\$)				
	1	2	3	4	5
Kilo (Kgr.)	162.592.376	325.184.751	487.777.127	650.369.502	812.961.878
Comisiones (1% de las ventas)	1.625.924	3.251.848	4.877.771	6.503.695	8.129.619

TOTAL GASTOS EN VENTAS

Concepto	Costo (\$/año)
Nómina de ventas	31.449.185
Comisiones	1.625.924
Publicidad	1.820.000
TOTAL	34.895.109

GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ANUALES DE ADMINSTRACION

CONCEPTO	Año 1
Pagos por arrendamientos	12.000.000
Servicios Públicos	600.000
Papelera	1.100.000
Otros	500.000
TOTAL	14.200.000

OTROS GASTOS GENERALES

GASTOS DE DOTACIÓN			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Overol	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Tapabocas	6	\$ 3.000	\$ 18.000
Guantes	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Total			\$ 144.000

GASTOS ADMINISTRATIVOS TOTALES

Concepto	Costo (\$/año)
Nómina administración	45.506.170
Gastos anuales de administración	14.200.000
Depreciación muebles y enseres	310.960
Depreciación equipo de oficina	353.800
Amortización gastos de puesta en	520.000
Otros gastos generales	144.000
TOTAL	61.034.930

- **Infraestructura**

INFRAESTRUCTURA

Nombre	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Zaranda vibratoria	1	13.700.000	13.700.000
Cámara de secado	1	7.500.000	7.500.000
Molino de martillos	1	3.800.000	3.800.000
Banda transportadora	1	2.700.000	2.700.000
Empacadora y selladora	1	11.390.000	11.390.000
Bascula Electrónica	1	1.000.000	1.000.000
Cilindros de gas	3	65.000	195.000
Estibas	20	20.000	400.000
Utencilios varios	5	200.000	1.000.000
Extintor	1	70.000	70.000
Botiquin	1	30.000	30.000
Overol	3	30.000	90.000
Tapabocas	24	300	7.200
Guantes	6	3.000	18.000
Computador e impresora	1	1.499.000	1.499.000
Escritorio tipo 1	1	189.900	189.900
Escritorio tipo 2	2	78.900	157.800
Archivador	1	259.900	259.900
Sillas escritorio	3	89.900	269.700
Sillas plásticas	15	18.500	277.500
Mesa para empaque	2	200.000	400.000
Teléfono	1	40.000	40.000
Telefax	1	80.000	80.000
TOTAL			45.074.000

Tipo 1 practiescritorio inteligente

Tipo 2 escritorio portateclado

- Finanzas

APORTE DE LOS GESTORES DEL PROYECTO			
Nombre	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
Bascula Electrónica	1	1.000.000	1.000.000
Cilindros de gas	3	65.000	195.000
Estibas	20	20.000	400.000
Utencilios varios	5	200.000	1.000.000
Extintor	1	70.000	70.000
Botiquin	1	30.000	30.000
Overol	3	30.000	90.000
Tapabocas	6	3.000	18.000
Guantes	3	12.000	36.000
Computador e impresora	1	1.499.000	1.499.000
Escritorio tipo 1	1	189.900	189.900
Escritorio tipo 2	2	78.900	157.800
Archivador	1	259.900	259.900
Sillas escritorio	3	89.900	269.700
Sillas plásticas	15	18.500	277.500
Mesa para empaque	2	200.000	400.000
Teléfono	1	40.000	40.000
Telefax	1	80.000	80.000
TOTAL			6.012.800

INVERSIONES FIJAS

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria	39.090.000
TOTAL	39.090.000

CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN	VALOR	OVSERVACIÓN
Arrendamiento	3.000.000	Arrendamiento por 3 meses
Materia prima y empaques	15.399.410	Materia prima de dos meses; grano de soya y empaques
Mano de obra directa producción	3.107.728	Mano de obra de dos meses
Mano de obra indirecta producción	2.133.803	Mano de obra de dos meses
Nómina de personal administrativo	12.825.893	Nómina de dos meses
Publicidad de introducción	1.820.000	Primer mes
Servicios	2.250.000	Luz, Agua y Teléfono de dos meses
TOTAL	40.536.834	

OBLIGACIONES FONDO EMPRENDER

CONCEPTO	VALOR(\$)
capital de trabajo	40.536.834
inversiones fijas	39.090.000
gastos de puesta en marcha	2.600.000
TOTAL	82.226.834

OBLIGACIONES FONDO EMPRENDE

SMLV

178

INVERSION TOTAL DEL PROYECTO

CONCEPTO	VALOR(\$)
Aporte de los gestores del proyecto	6.012.800
obligaciones fondo emprender	82.226.834
TOTAL	88.239.634