

**FORMULACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMPANADAS EN EL MUNICIPIO DE
IPIALES Y LA EXPORTACION A ECUADOR EN EL AÑO 2021.**

JHON JAIRO ERIRA PEREZ

MAYRA MERCEDES GUERRERO CORAL

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

SAN JUAN DE PASTO

2022

**FORMULACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMPANADAS EN EL MUNICIPIO DE
IPIALES Y LA EXPORTACION A ECUADOR EN EL AÑO 2021.**

JHON JAIRO ERIRA PEREZ

MAYRA MERCEDES GUERRERO CORAL

**Trabajo de grado presentado en modalidad de Investigación como requisito para
optar título de profesionales en Comercio Internacional y Mercadeo**

Asesor:

Esp. Adrián Alvarado

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

SAN JUAN DE PASTO

2022

Nota de responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor. Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma de asesor

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2022

Resumen

El presente plan de negocios contempla la “Creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas, en la ciudad de Ipiales”, para lo cual se pretende determinar su viabilidad técnica-financiera desarrollando un estudio detallado de las diferentes áreas que lo componen. En el área de marketing, se describe las características del producto y se define el mercado objetivo categorizando a los sujetos para posteriormente segmentar el mismo. Es así que, a través de un cuestionario de preguntas, se aplica una entrevista a profesionales que brindan su opinión sobre las características y beneficios del consumo de este producto; una encuesta, a las 384 personas que permitió identificar los gustos y preferencias del posible cliente y el nivel de aceptación que tendrá el producto. También se identificó cual es la oferta y demanda actual de empanadas, llegando a determinar que existe una demanda insatisfecha de empanadas en la ciudad y el norte de Ecuador. Teniendo en cuenta la adquisición de la materia prima y los insumos, la producción y su comercialización, que instalaciones, equipos y personas son necesarios. Finalmente, en el área financiera se identificó cuáles son los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa a nivel local e internacional.

DESCRIPTORES: Viabilidad Técnica-Financiera, Mercado Objetivo, Oferta, Demanda.

Abstract

This business plan contemplates the "Creation of a company dedicated to the production and commercialization of empanadas, in the city of Ipiales", for which it is intended to determine its technical-financial viability by developing a detailed study of the different areas that comprise it. . In the marketing area, the characteristics of the product are described and the target market is defined by categorizing the subjects to later segment it. Thus, through a questionnaire of questions, an interview is applied to professionals who provide their opinion on the characteristics and benefits of consuming this product; a survey of 384 people that allowed identifying the tastes and preferences of the potential customer and the level of acceptance that the product will have. The current supply and demand for empanadas was also identified, determining that there is an unsatisfied demand for empanadas in the city and northern Ecuador. Taking into account the acquisition of raw materials and supplies, production and their commercialization, which facilities, equipment and people are necessary. Finally, in the financial area, it was identified what are the necessary resources for the development of the company at a local and international level.

DESCRIPTORS: Technical-Financial Viability, Target Market, Supply, Demand

Contenido

Introducción	21
1. Capítulo I. Aspectos metodológicos	23
1.2 Título.....	23
1.3 Línea y sub línea de Investigación.....	23
1.3.1 Descripción del problema	23
1.3.1.1 Planteamiento del problema.....	23
1.3.1.2 Formulación del problema	26
1.3.1.3 Sistematización del problema	26
1.4 Objetivos	27
1.4.1 Objetivo general.....	27
1.4.2 Objetivos específicos	27
1.5 Justificación	28
1.6 Marco de referencia	29
1.6.1 Marco contextual	29
1.6.1.1 Descripción del sector y competitividad.....	29
1.6.1.2 Delimitación temporal y espacial del proyecto.....	33
1.6.1.3 Municipio de Ipiales.	33
1.7 Dimensión Ambiental.	35
1.7.1 Dimensión económica.....	37
1.7.1.1 Contexto Internacional.....	40
1.7.1.2 Contexto actual con respecto a la pandemia.	40
1.7.2 Marco teórico	46

1.7.2.1 Antecedentes.....	46
1.7.2.2 Plan de negocios.....	51
1.7.2.3 Importancia Del Plan De Negocios.....	53
1.7.2.4 Etapas.....	53
1.7.2.5 Fundamentación Teórica Del Emprendimiento.....	58
1.7.3 Marco conceptual.....	63
1.7.4 Marco legal.....	64
1.7.4.1 Constitución política de Colombia.....	64
1.7.4.2 Ley de primer empleo 1780 de 2016.....	64
1.7.4.3 Políticas de creación empresarial.....	66
1.8 Metodología.....	67
1.8.1 Enfoque.....	67
1.8.2 Tipo de estudio.....	68
1.8.3 Método de investigación.....	68
1.8.4 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	69
1.8.4.1 Fuentes Primarias.....	69
1.8.4.2 Fuentes secundarias.....	70
1.8.4.3 Población y muestra.....	70
1.8.4.4 Análisis y tratamiento de la información.....	74
2. Capitulo II investigación de mercados.....	75
2.1 Información general del municipio de Ipiales.....	75
3. Aspectos Geográficos.....	76
3.1 Unidades de paisaje.....	80

3.1.1 Flora y fauna	81
3.1.2 Dimensión económica.....	82
3.1.3 Composición del producto interno bruto del municipio	88
3.1.4 Análisis institucional.....	94
3.1.4.1 Propuesta De Valor	95
3.1.4.2 Canales.....	96
3.1.4.3 Relación Con El Cliente.....	97
3.1.4.4 Fuentes De Ingreso.	97
3.1.4.5 Actividades Clave.	98
3.1.4.6 Recursos clave.	98
3.1.4.7 Alianzas clave.	99
3.1.4.8 Estructura de costo.....	99
3.1.5 Análisis del mercado.....	100
3.2 Análisis de la investigación de mercado para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas en Ipiales	104
3.2.1 Análisis de los resultados.....	120
3.2.1.1 Análisis de la demanda.	120
3.2.1.2 Estimación actual de la demanda.....	121
3.2.1.3 Proyección de la demanda	122
3.2.1.4 Comportamiento de la demanda.	123
3.2.1.5 Análisis de la competencia.....	124
3.2.1.6 Proyección de la oferta.....	133
3.2.1.7 Relación entre demanda y oferta.....	133

3.2.1.8 Demanda potencial insatisfecha.....	134
3.2.1.9 Comportamiento de la oferta	134
3.2.2 Análisis de los precios	135
3.2.2.1 Estrategia de Fijación de Precios.....	136
3.2.2.2 Composición del Precio de Producto.....	137
3.2.3 Análisis de la comercialización.....	137
3.2.3.1 Comercialización y distribución de los productos.....	137
3.2.3.2 Distribución de Productos.....	138
3.2.3.3 Logística externa.....	138
3.2.4 Promoción y publicidad	138
3.2.4.1 Presupuesto de la publicidad y divulgación.....	139
3.2.4.2 Estrategias de publicidad y promoción.....	140
3.2.4.3 Medios De Comunicación.....	141
3.2.5 Conclusiones del estudio de mercados	142
4. Capitulo III Estudio técnico	143
4.1 Tamaño Del Proyecto	143
4.1.1 Determinación del tamaño del proyecto	143
4.2 Factores determinantes.....	143
4.2.1 Condiciones del mercado.....	143
4.2.2 Disponibilidad de recursos financiero	144
4.2.3 Disponibilidad de mano de obra	144
4.2.4 Disponibilidad de tecnología	145
4.2.5 Disponibilidad de insumos y materia prima	146

4.3 Capacidad de producción	146
4.3.1 Capacidad total diseñada.....	146
4.3.2 Capacidad instalada.	148
4.3.2.1 Capacidad utilizada y proyectada.	148
4.4 Análisis Técnico – Operativo.....	149
4.5 Proceso de producción General	160
4.5.1 Aspectos técnicos de las empanadas.....	161
4.5.1.1 Valor nutricional de la empanada	163
4.5.2 Diagrama de Flujo.....	164
4.6 Descripción técnica del proceso para producto exportable.....	168
4.6.1 Pesaje y preparación de materias primas	168
4.7 Localización	172
4.7.1 Macrolocalización.....	172
4.7.2 Micro localización	172
4.7.3 Aspectos del punto de venta	173
4.7.4 Diagrama de flujo del proceso de adquisición de materias primas.....	174
4.8 Planta de producción.....	175
4.9 Ingeniería del proyecto	178
4.9.1 Maquinaria y equipos.....	178
4.9.2 Calidad	195
4.9.3 Método de control de calidad.....	195
4.9.4 Conclusiones del estudio técnico	197
5. Capítulo IV estudio administrativo	199

5.1 Razón social	199
5.2 Imagen corporativa	199
5.2.1 Misión	200
5.2.2 Visión.....	200
5.2.3 Objetivos	200
5.2.4 Políticas.....	202
5.2.5 Estructura organizacional.....	202
5.2.5.1 Organigrama de la empresa para definir la organización interna.	203
5.2.6 Asignación salarial.....	216
5.2.7 Conclusiones sobre la viabilidad administrativa.....	218
6. Capitulo V Estudio financiero	219
6.1 Inversiones	220
6.1.1 Inversión en activo fijos.....	220
6.1.2 Inversiones diferidas	225
6.1.3 Inversión capital de trabajo:.....	226
6.1.4 Gastos de administración y ventas	245
6.2 Fuentes de financiación.....	250
6.3 Presupuesto de ingresos y egresos	251
6.4 Punto de equilibrio	257
6.5 Flujo de caja proyectado	268
6.6 Estado de resultado	268
6.7 Indicadores financieros	274
6.8 Evaluación financiera.....	275

7 Conclusiones	277
8. Bibliografía	278
9. Anexos	282

Lista de tablas

Tabla 1. Entrevista	69
Tabla 2. Instrumentos de Recolección de la Información.....	72
Tabla 3. Evolución Demográfica	77
Tabla 4. Composición Étnica.....	77
Tabla 5. Clasificación de Sociedad Según Sectores	89
Tabla 6. Clasificación de Empresas por Tamaño Económico	91
Tabla 7. Clasificación de Empresas más Importante Según Activos Declarados.....	92
Tabla 8. Modelo de Negocio, Canvas	95
Tabla 9. Preferencia Aderezos que Acompañan a las Empanadas	110
Tabla 10. ¿Qué Cantidad de Empanadas Estaría Dispuesto a Comprar Semanalmente?	121
Tabla 11. Proyección de la Demanda	122
Tabla 12. Análisis de la Competencia.....	125
Tabla 13. Proyección de la Oferta.....	133
Tabla 14. Demanda Potencial Insatisfecha	134
Tabla 15. Análisis de los Precios	136
Tabla 16. Presupuesto de la Publicidad y Divulgación.....	139
Tabla 17. Producción Diaria	147
Tabla 18. Producción por Unidades.....	147
Tabla 19. Capacidad Utilizada y Proyectada	149
Tabla 20. Tipos de Productos a Procesar	150
Tabla 21. Fichas Técnicas del Producto	152
Tabla 22. Valor Nutricional de la Empanada.....	163

Tabla 23. Diagrama de Procesos.....	167
Tabla 24. Diagrama de Flujo de Comercialización	171
Tabla 25. Proceso de Adquisición de Materias Primas.....	174
Tabla 26. Maquinaria y Equipos.....	179
Tabla 27. Muebles y Enseres de Producción	190
Tabla 28. Muebles y Enseres de Administración.....	191
Tabla 29. Equipos de Oficina.....	192
Tabla 30. Requerimiento de Materia prima e insumos	193
Tabla 31. Insumos de Cocina.....	194
Tabla 32. Servicios.....	194
Tabla 33. Hoja de Verificación	197
Tabla 34. Descripción de las Funciones del Gerente.....	205
Tabla 35. Descripción de las funciones de la secretaria	207
Tabla 36. Descripción de las Funciones del Contador/A.....	208
Tabla 37. Descripción del Puesto del Jefe de Producción	210
Tabla 38. Descripción de las funciones de los operarios	212
Tabla 39. Descripción de las funciones del vendedor.....	213
Tabla 40. Descripción de las funciones del chofer	215
Tabla 41.. Asignación salarial.....	217
Tabla 42. Indicadores macroeconómicos.....	220
Tabla 43. Inversiones fijas	221
Tabla 44. Muebles y enseres	223
Tabla 45. Equipos de oficina	224

Tabla 46. Costos de puesta en marcha.	225
Tabla 47. Capital de trabajo	226
Tabla 48. Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Tradicional por unidad de producción.....	229
Tabla 49. Presupuesto de Materia Prima E Insumos Empanada Harina Tradicional por Unidad de Producción.....	231
Tabla 50. Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Harina Tradicional por unidad de producción.....	233
Tabla 51. Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Harina dulce por unidad de producción.....	235
Tabla 52. Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Mexicana por unidad de producción.....	238
Tabla 53. Presupuesto mano de obra de producción.....	240
Tabla 54. Presupuesto mano de obra directa	241
Tabla 55. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.....	242
Tabla 56. Costos de producción total.....	243
Tabla 57. Costo unitario y margen de ganancia operativo.....	244
Tabla 58. Presupuesto nómina administración y ventas primer año.....	245
Tabla 59. Nomina administración y ventas.....	246
Tabla 60. Honorarios Anuales del Contador.....	247
Tabla 61. Otros Gastos de Administración	248
Tabla 62. Otros Gastos de Ventas.....	249
Tabla 63. Resumen de las Inversiones	250

Tabla 64. Fuentes de Financiación.....	251
Tabla 65. Ingresos por Ventas	253
Tabla 66. Egresos.....	254
Tabla 67. Clasificación de costos.....	258
Tabla 68. Punto de equilibrio en unidades.....	262
Tabla 69. Estado de resultado	268
Tabla 70. Balance general.....	270
Tabla 71. Indicadores Financieros	274
Tabla 72. Indicadores de Evaluación Financiera	276

Lista de Figuras

Ilustración 1. 1 y 2 Secuencia de Proceso.....	52
Ilustración 2. Modelo de Negocio CANVAS	55
Ilustración 3. Proceso de Exportación	62
Ilustración 4. Mapa de Nariño	76
Ilustración 5. Edad de Consumo	105
Ilustración 6. Genero.....	106
Ilustración 7. Porcentaje Personas que Consumen Empanadas en la Ciudad.....	107
Ilustración 8. Porcentaje Frecuencia de Consumo Encuestados	108
Ilustración 9. Porcentaje Preferencia de Consumo Encuestados	108
Ilustración 10. Porcentaje Preferencia en Sabores de Empanadas.....	109
Ilustración 11. Precios Dispuestos a Pagar por Empanadas	112
Ilustración 12. Lugares de Consumo de Empanadas	113
Ilustración 13. Personas con Quien Consume Empanadas	114
Ilustración 14. Horarios Preferencia Consumo de Empanadas.....	115
Ilustración 15. Lugares Preferencia Consumo de Empanadas.....	116
Ilustración 16. Disposición Consumo de Empanadas en Lugar Especializado en su Producción y Comercialización	117
Ilustración 17. Cantidad de Empanadas de Consumo.....	118
Ilustración 18. Lugar de Compra del Producto	119
Ilustración 19. Compra el Producto en Tiendas por el Fácil Acceso a Ellas.	119
Ilustración 20. Estructura de Procesos	164
Ilustración 21. Diagrama de Producción, Funciones y Tiempos	165

Ilustración 22. Distribución de la Planta Leyenda	177
Ilustración 23. Molino Industrial	181
Ilustración 24. Freidora Abierta.	181
Ilustración 25. Estufa Industrial	182
Ilustración 26. Cilindro de Gas	183
Ilustración 27. Laminadora Eléctrica para Masa de Maíz.	184
Ilustración 28. Empacadora al Vacío.	184
Ilustración 29. Desmechadora de Carne	186
Ilustración 30. Congelador.....	186
Ilustración 31. Bascula.....	187
Ilustración 32. Balanza.....	188
Ilustración 33. Extractor de Olores en Forma de Campana.....	189
Ilustración 34. Logotipo de la empresa.....	199
Ilustración 35. Organigrama Estructural.....	203
Ilustración 36. Organigrama Funcional	204
Ilustración 37. Diagrama Punto de Equilibrio	267

Lista de Anexos

Anexos 1. Cronograma	282
Anexos 2. Presupuesto	284
Anexos 3. Método de recolección de información	284
Anexos 4. Entrevista proveedores.....	290

Introducción

El sector del alimentos y productos procesados ha tenido un comportamiento muy dinámico y competitivo en los últimos años, seguido de grandes avances a nivel tecnológico los cuales han sido una pieza clave para la disminución de los costos y el aumento de la calidad en los productos, por esto se hace necesario la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de empanadas congeladas en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño, ya que presenta la factibilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera de su montaje e implementación.

En el municipio de Ipiales, una de las principales fuentes de ingresos es la comercialización de productos alimenticios, por su ubicación geográfica y su situación de frontera con Ecuador, siendo el sustento diario de muchas familias. Dentro de este contexto no se evidencia procesos de producción de productos procesados tales como arepas de maíz empanadas dulces tortilla de callana, solo existen pequeños productores que lo hacen de forma artesanal, sin utilizar tecnología en los procesos de fabricación de los productos y los protocolos de bioseguridad, ni mercadeo para promocionar y comercializar los productos que ellos elaboran, por tanto, el empleo de procesos comerciales es nulo. Se puede identificar en estas debilidades una falta de tecnología, inversión y capacitación en este sector económico del municipio de Ipiales.

Para ser exitosos en la creación de la empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiales, Departamento de Nariño, radica en tomar decisiones rápidas, ágiles y oportunas y de esta forma lograr aprovechar las oportunidades que el mercado binacional nos presenta; por lo tanto un plan de negocios de estas características, responde a las

necesidades y condiciones de los clientes, dándole a la empresa una orientación clara y venturosa.

En este Plan de negocios cuya intención es determinar la factibilidad en cuanto a la parte, financiera, técnica, administrativa, legal, ambiental y social de mercado nacional y extranjero, por medio de la aplicación de bases fundamentales de comercio internacional y mercadeo y además apoyado en la aplicación de administración.

1. Capítulo I. Aspectos metodológicos

1.2 Título

Formulación de un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiales y la exportación a Ecuador en el año 2021.

1.3 Línea y sub línea de Investigación

Dentro del programa de Comercio Internacional y Mercadeo, este proyecto se va a desarrollar según la línea de investigación. El desarrollo Regional y sus procesos de Internacionalización, este proyecto se realiza bajo esta línea, ya que, se pretende contribuir a la región en la generación de dinamismo económico con la generación de empleo, por otra parte, que esta empresa alcance la internacionalización de los productos con el diseño de la exportación a Ecuador aprovechando la frontera.

1.3.1 Descripción del problema

1.3.1.1 Planteamiento del problema.

La industria de alimentos en el mundo está cambiando a un ritmo ascendente, y su comercio está creciendo de manera dinámica. En los últimos 10 años, la variación de las exportaciones de la cadena de alimentos, alcanzó la suma de US\$3.949,1 millones FOB (Free on Board), presentando un alza de 13,6%, mientras que en el mismo mes del 2016 las ventas externas totales alcanzaron los US\$3.477,1 millones FOB y la variación fue 34,3%. (Dólares de los Estados Unidos). Los cambios se ven reflejados por el potencial productivo en los países en desarrollo y por la apertura de los mercados internacionales, lo que implica un incremento en la competencia en un mercado ampliamente globalizado.

Por consiguiente, países como Perú, China y Chile, entre otros, están mostrando una pujanza en su cocina y el sector alimentos.

La cuestión que se plantean los expertos es cómo abordar una situación que llevará a la población mundial a alcanzar los 9.200 millones de personas un 38 % más que la cifra actual- que además implicará que la renta per cápita mundial pueda llegar a duplicarse, sobre todo, en los países emergentes, y que supondrá un aumento de la demanda de alimentos cercano al 70 % teniendo en cuenta la situación actual.

Unos alimentos que en su mayoría (un 85 %) son procesados, es decir llegan al consumidor de la mano de la industria, mientras que el resto son frescos, en este sentido es de suma importancia el manejo de bioseguridad en la fabricación y comercialización de los alimentos.

Por ello, las soluciones implicarán a toda la cadena, pero empezando por la propia industria las grandes multinacionales alimentarias se preparan para una situación pandémica global que supondrá un gran desafío en todos los niveles.

En este, sentido grupos como Nestlé o Unilever se han marcado compromisos nutricionales y de sostenibilidad para contribuir a una alimentación sana, tener un especial cuidado con la alimentación destinada a los más jóvenes, pero también ser accesible al resto de la población que por situación económica y accesibilidad no se lo pueden permitir con la asiduidad y cantidades del mundo desarrollado.

El elevado coste sanitario derivado del problema referente a la pandemia sumado a los problemas de salud, obesidad y sobrepeso, así como distintas cardiopatías, provocará, según los expertos un aumento de las regulaciones por parte de los gobiernos, así como una política fiscal que intentará penalizar los alimentos que puedan provocar riesgo para la salud.

Unas situaciones que se han intentado en distintas partes del globo, como en Estados Unidos o en varias comunidades españolas, en ambos casos en refrescos y otros productos azucarados.

La situación económica de las familias influye directamente en la alimentación, de hecho, durante la crisis generada por Covid 19, en cuanto a la parte económica las familias con menor presupuesto reducen inmediatamente su gasto en actividades físicas extraescolares, y tienden a comprar alimentos más económicos y de mayor densidad calórica.

Ante esta situación, la industria alimentaria se prepara y busca soluciones como reformulaciones de alimentos preparados y con un mayor énfasis en investigación y desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en Ipiiales se observa la necesidad de una empresa que garantice y satisfaga la necesidad de surtir alimentos como son las empanadas tanto a Ipiiales como Ecuador, además que cuente con protocolos de Bioseguridad que garanticen la salud para los posibles consumidores finales. Por otra parte, es de suma importancia generar una empresa sólida con credibilidad y esto se logra con un nombre y posicionamiento con una marca de empanadas con una cualidad novedosa; y para esto la empresa “Indualimentos ipial” que inicia actividades, quiere formar parte de las etapas del proceso de recuperación de la economía.

Un punto sumamente importante es facilitar el acceso a la parte alimenticia de las personas, es aquí donde la empresa busca satisfacer a sus cliente de una forma ágil al tomar el pedido vía internet o por redes sociales, aplicar formas de pago digitales como son el pay pal, giros directos, Bitcoin, efectivo, entre otras, facilitando de esta manera el acceso a los productos y garantizando los procesos de distribución y vetas, teniendo en cuenta que esta empresa pretende alcanzar el mercado internacional de Tulcán Ecuador la idea principal es la exportación de una

franquicia que pueda tener instalaciones propias en esta ciudad, facilitando el acceso de los clientes en ese país.

Todos los procesos planteados dentro de este emprendimiento deben corresponder a los protocolos de bioseguridad desde el montaje de la empresa, diseño, la fabricación, las campañas de marketing, y hasta la logística necesaria para la exportación, siendo consecuentes a la situación actual.

Por otra parte, la generación de nuevas ideas empresariales debe ser un punto clave para la recuperación de la economía, partiendo de alimentos tradicionales, pero con nuevas tendencias de producción y comercialización que garanticen el éxito del emprendimiento con bajos costos de inversión, reduciendo los riesgos para el emprendedor.

El desarrollo del plan de negocios brinda algún tipo de solución al coletazo económico proveniente de la pandemia, ya que es evidente la desestabilidad de las empresas y por ende la pérdida de empleos de una forma masiva, este tipo de proyectos contribuye a la generación de empleo y la independencia económica para los autores, razón por la cual se estima la comercialización internacional cubriendo parte del norte del ecuador.

1.3.1.2 Formulación del problema. ¿Cómo formular un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiales y la exportación a ecuador en el año 2021?

1.3.1.3 Sistematización del problema

- ¿Qué características y comportamiento tiene el mercado para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiales y la exportación a ecuador en el año 2021?

- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos para el adecuado funcionamiento para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021?
- ¿Cuál es la estructura administrativa y organizacional idónea para el montaje de para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera que se generaría con el montaje y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer las características y comportamiento tiene el mercado para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021
- Determinar los requerimientos técnicos para el adecuado funcionamiento para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021
- Constituir la estructura administrativa y organizacional idónea para el montaje de para una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiiales y la exportación a ecuador en el año 2021

- Determinar la viabilidad económica y financiera que se generaría con el montaje y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de empanadas en el municipio de Ipiales y la exportación a Ecuador en el año 2021.

1.5 Justificación

La empanada es uno de los productos más representativos en el departamento de Nariño, especialmente en las ciudades de Pasto e Ipiales, donde estas se consumen tradicionalmente y se sirven en compañía de tinto o café; su momento de consumo se presenta en los recesos laborales o en encuentros familiares y sociales.

Es un producto de gran tradición, que trae a la mente del consumidor recuerdos de momentos familiares y fechas especiales.

La idea de una empresa comercializadora de empanadas, surge de la necesidad básica de alimentarse, aprovechando el reconocimiento del producto y la tradición de la región, explotar una oportunidad de ofrecer productos que garanticen la bioseguridad, calidad y sabor y además estén disponibles en puntos estratégicos de la ciudad, donde los consumidores puedan acceder de forma fácil y rápida a los productos al igual que explorar mercados internacionales como es el mercado potencial de Tulcán, lo cual generaría un desarrollo empresarial interesante que satisfaga las necesidades laborales de la ciudad de Ipiales.

Según investigaciones, la empanada es una de las comidas típicas de Colombia. La empanada hace parte de nuestro patrimonio cultural y se considera símbolo de la gastronomía nacional, aprovechando esta connotación se puede afirmar que los beneficiarios económicos provenientes de este tipo de productos garantizan la consecución empresarial y la comercialización dentro y fuera del país.

Adema, es importante desarrollar el plan de negocios para reducir los riesgos de inversión y garantizar el éxito de la puesta en marcha de la empresa, ayudando de esta forma a la recuperación económica post pandemia.

1.6 Marco de referencia

1.6.1 Marco contextual

1.6.1.1 Descripción del sector y competitividad. Hace poco más de dos décadas cambió en Colombia la forma de salir a comer. El dinamismo que empezó a tener la construcción de centros comerciales no solo invitó a los clientes a recorrer vitrinas de una forma más segura, cómoda y sin tener que hacer grandes distancias, al aglutinar a diferentes almacenes en un solo lugar, sino también los animó a encontrar una gran variedad de menús en sus exitosas plazoletas de comidas.

La respuesta por parte de la gente frente a esta alternativa comercial, que con el tiempo se fue convirtiendo en un punto de encuentro ideal para las familias y amigos que buscaban un sitio tranquilo y con gran diversidad de opciones para elegir, alertó a las grandes marcas de comidas para competir por locales de excelente ubicación que les permitieran proyectar sus servicios y productos.

A este paso, la vida agitada de los colombianos, cada vez con menos tiempo, llevó a la mayoría a buscar mejores opciones para almorzar cerca a sus sitios de trabajo; lo que despertó entre las grandes cadenas la necesidad de estudiar exhaustivamente otros sectores, especialmente los de mayor movimiento financiero y empresarial, para instalar sus negocios.

Así lo evidencian algunos estudios, como el más reciente global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar, desarrollado con encuestas en 61 países del mundo, siete de ellos latinoamericanos, incluido Colombia, que ocupa el cuarto lugar de esta preferencia.

“Aunque a la mayor parte de los colombianos les gusta comer en sus casas, las múltiples ocupaciones hoy los obligan a cambiar esta dinámica, hasta el punto que 38% de los comensales dijeron tomar sus alimentos fuera de ella” (Nielsen Company, 2016).

El informe demuestra que en los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento, es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas.

Lo interesante es que la elección del menú para estos fines se concentra en el sector de comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefiere; mientras Colombia abandera esta cifra con 53%.

No cabe duda, la comida fuera del hogar actualmente tiene gran peso en el presupuesto familiar. No obstante, otro estudio elaborado por Groupon en cinco países de Latinoamérica sobre tendencias gastronómicas, determinó que más de 90% de los colombianos busca comer fuera para disfrutar de una experiencia distinta.

Eso se confirma con los datos de la firma Raddar, que señala que en 2017 esta industria representó para el país un consumo per cápita de \$646.000, ventas por \$30 billones y un crecimiento superior a 15%.

Dichas cifras se complementan con las de Test Track, de Views Colombia, que establecen que los colombianos comen entre cuatro y seis veces por semana por fuera de sus hogares, destinando un promedio de 8% de sus gastos. El precio por comida es de \$10.200 promedio, siendo Bogotá, Medellín y Cali las ciudades con mayor incidencia.

No obstante, hoy la revolución del mercado de comidas ha impulsado la llegada de poderosos grupos, provenientes de Estados Unidos, España, México, Costa Rica y Ecuador; así

como la incursión de fondos de inversión y empresarios locales que establecen nuevas cadenas y franquicias, lo que confirma que el negocio evoluciona a pasos acelerados.

El arribo paulatino de esas grandes marcas multinacionales, con fuerte respaldo financiero y de proyección internacional, ha permitido ampliar los horizontes de los consumidores locales, quienes ahora tienen la experiencia para comparar y exigir. Esta situación, como un efecto dominó, también ha puesto sobre la palestra el poder de innovación y la calidad, tanto de los productos como del servicio de las empresas criollas, que se han visto abocadas a alcanzar una transformación importante y hasta ganadora.

Todas estas nuevas apuestas son tenidas en cuenta por los clientes nacionales, quienes hoy, a la hora de elegir el establecimiento –dice Nielsen– tienen en cuenta los precios razonables (49%), la calidad de la comida (45%), el buen servicio (30%), los buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida (11%); además de la agilidad y la cercanía.

Aunque una encuesta hecha por Groupon a 762 colombianos, entre los 18 y 65 años, determinó que el menú que más les atrae son las recetas nacionales, la parrilla y las propuestas italianas y mexicanas; datos de Raddar enfatizan que lo que más buscan los consumidores son las comidas rápidas, que en el país representan 15% del mercado total, siendo las hamburguesas las que se llevan la mayor tajada, con 32%. A la lista se suma el pollo, con 26% de las preferencias, la pizza, con 10% y las parrillas, con 6%, las típicas 3%, los sánduches 2%.

La consultora de estudios de mercado Euromonitor señaló que el consumo en el sector de restaurantes bajó un poco el crecimiento que traía de años anteriores.

El ritmo de este negocio se vio atenuado por la desaceleración de la economía, que se produjo a raíz del comportamiento de los commodities en los mercados internacionales. En este contexto, los consumidores estuvieron mucho más moderados en este tipo de gasto, lo que

produjo un impacto en los resultados finales. Pero la diversificación de los menús y el aumento de los milenials –como base de consumo– ayudaron a asegurar que esta industria continuará teniendo un desempeño aceptable”, (Euromonitor, s.f.) .

Para Jorge Castelblanco, CEO de Crowe Horwath, el crecimiento de la clase media, la devaluación del peso respecto al dólar, la innovación en el sector y la entrada de varias cadenas de comida rápida han hecho que esta industria no haya mermado su crecimiento por más de una década, y que hoy, pese a no crecer a ritmos del año 2016 y 2017, cuando el país estaba en plena expansión, siga en ascenso a tasas bastante interesantes, mayores a 6% en los últimos 12 meses.

Así lo demuestra la última muestra mensual del Dane, en la que enfatiza que en el primer trimestre de 2016 el sector de restaurantes, catering y bares creció 8,2%, cifra que pese a ser menor a la registrada en años de expansión –como 2015 y 2016– cuando aumentó 8,4% y 10,1%, respectivamente; es mayor al 4,6% registrado en el mismo periodo de 2016.

Para el sector en general entrar y mantenerse no es fácil, lo que ha llevado a que el mercado esté comandado principalmente por los restaurantes de comida rápida, que muestran una actividad importante. De hecho, según la Cámara de Comercio de Bogotá, actualmente están registrados más de 32.000 restaurantes en la capital, de los cuales la mayoría son de comidas rápidas, sostiene (Acodres, 2014).

El desarrollo positivo se mantendrá, porque se prevé que la economía nacional no dejará de expandirse, aunque a un ritmo más lento.

“Ofrecer los mejores menús y un servicio diferenciado son los grandes retos en un mercado complejísimo que pide, además de calidad y atención, precios muy competitivos y tiempos de espera cada vez menores. Por eso los desafíos van más allá de la manipulación de alimentos e incluyen, además, reclutar el mejor talento humano, comprar o arrendar los mejores

sitios del mercado inmobiliario, lograr negociaciones óptimas con los proveedores nacionales o extranjeros y establecer la más sólida cadena de suministros para ser eficientes en este sofisticado mundo”, subraya (Euromonitor, s.f.)

Por otra parte, se presenta el fenómeno atípico de la pandemia, el cual abre varias oportunidades, sobre todo en las ventas por internet y las entregas a domicilio, esto genera un reto más para las empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos procesados, siendo este un punto fuerte de partida para el desarrollo del nuevo emprendimiento.

1.6.1.2 Delimitación temporal y espacial del proyecto. Este proyecto se desarrolla en el municipio de Ipiales, más precisamente en el sector de barrio Totoral, donde se pretende implementar la infraestructura conjuntamente con las maquinarias y toda la planta de producción para tener mayor facilidad a la distribución y el desarrollo de mercadeo, el proyecto será puesto en marcha en el año 2020 al 2021, buscando la financiación con recursos propios y con la ayuda del fondo emprender, al igual que las ayudas otorgadas por el gobierno para la reactivación económica por motivos de pandemia.

1.6.1.3 Municipio de Ipiales.

1.6.1.3.1 Aspectos generales. El municipio de Ipiales, está localizado al suroriente del Departamento de Nariño, posee una extensión aproximada de 164.600 Has, presenta una topografía ondulada y altamente quebrada por encontrarse en inmediaciones de la cordillera centro oriental, encontrando accidentes orográficos como los cerros: La Quinta, Troya, francés, Negro, Páramo Palacios. Por las funciones políticas- administrativas, además por su ubicación espacial privilegiada, el municipio de Ipiales, ha crecido significativamente en términos sociales y de infraestructura física.

Su progreso y su importancia actual, se debe especialmente a su ubicación estratégica por servir de paso obligado al interior del país y al vecino país del Ecuador; en el municipio se encuentra la segunda ciudad más importante del departamento de Nariño y desde tiempos atrás el municipio a ejercido como capital de la Ex provincia de Obando, además se constituye en la ventana abierta a los países del cono sur con su fuerte crecimiento poblacional y prestación de servicios especializados como se menciona en (Wikimedia Foundation, Inc, 2022).

Ubicación Astronómica

El municipio de Ipiales se encuentra ubicado:

Al norte: 0° 54' 25" de latitud norte, en la quebrada del Boquerón, límite con el municipio del Contadero.

Al sur: 0° 22' 10" de latitud norte, en el río San Miguel, límites con la República del Ecuador.

Al occidente: 57° 41' 04" de longitud occidental, en el cerro Troya. Al oriente: 77° 05' 38" de longitud occidental, cerca de la desembocadura del río Churuyaco sobre el río San Miguel.

Ubicación Geográfica Del Municipio

El municipio de Ipiales, se encuentra ubicado al sur de la región andino amazónica del Departamento de Nariño formando parte de la Meseta de Túquerres e Ipiales y de la Cordillera Centro Oriental.

Límites del Municipio de Ipiales

Para los límites del municipio de Ipiales, se hace necesario mencionar la normatividad que ha conllevado a delimitar el territorio del municipio de Ipiales.

Ipiales tiene como límites los municipios de:

NORTE: Pupiales, Gualmatán y Contadero.

SUR: la República del Ecuador, donde se pretende exportar los productos, planteando los aspectos fundamentales para lograr una exportación de productos procesados, lo cual se amplía en los aspectos técnicos propuestos en el desarrollo del proyecto.

OCCIDENTE: Aldana, Carlosama, y la República del Ecuador.

ORIENTE: Puerres, Córdoba, Potosí, y el Departamento del

Putumayo

Con la Región Oriental

Se toma como punto de partida la Ley 26 del 16 de septiembre de 1943, para ir comprendiendo los límites del municipio de Ipiales, ley que fija en primera instancia los límites del departamento de Nariño con la región oriental que en su Artículo 1. Menciona:

Desde la vigencia de la presente Ley, los límites del Departamento de Nariño con la región oriental serán los siguientes: desde el cerro del Bordoncillo en la Cordillera oriental, por el páramo de San Antonio y el ramal de cordillera que divide las aguas que van al Putumayo de las que van al lago La Cocha y río Guamués, hasta el volcán de Patascoy, aguas abajo hasta su confluencia con el río Guamués, de allí en línea recta a la fuente principal del río Churuyaco y por este aguas abajo hasta su confluencia con el río San Miguel, límite con el Ecuador (Legislación Colombiana Lexbase, s.f.).

1.7 Dimensión Ambiental.

De acuerdo con la caracterización ambiental efectuada para el municipio de Ipiales, particularmente en las áreas urbanas y suelo de protección, se encuentran aún dentro del ecosistema transformado recursos naturales en los cuales han basado en buena medida su desarrollo económico y social. Sin embargo, también puede afirmarse que el aprovechamiento irracional de éstos, han ocasionado el creciente deterioro expresado en la disminución de la

biodiversidad, deforestación, degradación del suelo, disminución de caudales y fuentes de agua, contaminación de éstas y de igual manera del aire.

Flora y Fauna

El municipio de Ipiales, en su componente urbano y área suburbana, debido al acelerado crecimiento urbanístico y falta de planificación no ha desarrollado programas encaminados a la conservación de la vegetación como nicho ecológico de ecosistemas propios de este paisaje.

La periferia de la ciudad se encuentra deforestada, en la cual circundan potreros y ecosistemas disminuidos de achicorias (*Achicoria Sp.*), Chilcas (*Dacharismicrophila*) y en algunas zonas como los sectores del Seminario y Los Chilcos se encuentran rastrojos de pencas y especies de chaquilulos (*BejariaSp.*).

La zona que comprende el Cañón del Río Guáitara, especialmente Rumichaca, Puente Nuevo y Puente Viejo se encuentran rastrojos de las anteriores especies y algunas áreas reforestadas con plantas comerciales como eucaliptos, las cuales no han tenido el mantenimiento por parte de la comunidad comprometida en este trabajo, conflicto que es aumentado con la presencia de quemas.

En la parte urbana, se compone específicamente de mínimos jardines de vegetación ornamental exótica, y en los separadores de avenidas arbustos y árboles de raíces ramificantes, los cuales con su crecimiento deterioran las calzadas, notándose la falta de planificación de parte de Entidades a cargo del embellecimiento urbano. (Alcaldía del municipio, 2015)

En el ecosistema urbano, los recursos flora y fauna se caracterizan por tener un hábitat modificado debido a la permanente acción antrópica que impide llevar una relación armónica con el medio natural. La tendencia actual es la extinción paulatina de especies y poblaciones propias del medio urbano.

En la ciudad de Ipiales y en general en el Municipio, la carencia de Plan de Manejo Ambiental ha permitido un inadecuado uso de los recursos naturales, ocasionando la desaparición de gran variedad de especies de la fauna urbana. Las poblaciones son propias el recurso avifauna, son: Paloma (*Columba livia*), Gorrión (*Passer domesticus*), Chiguaco (*Pyrrhonorax*), Colibrí (*Calyppe helena*), golondrina (*Streptopelia turtur*), Juicio (*Muscivora tyrannus*), los cuales se albergan en jardines, parques y áreas periféricas del casco urbano (Alcaldía del municipio, 2015).

1.7.1 Dimensión económica.

La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, micro empresarial y turístico, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

Sector Primario

En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extra regional y el excelente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Ex provincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra (Alcaldía del municipio, 2015).

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino.

Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde la formulación del Plan de Desarrollo de Ipiales y la Ex provincia de Obando se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, la cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento.

Corno es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como

ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

La dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector oficial. Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la Ex provincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas (Plan básico de ordenamiento territorial - municipio de Ipiales, 2016).

En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA SA. Participa con el 13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas (Alcaldía del municipio, 2015).

En lo referente a la capacidad de almacenamiento de leche, Ipiales y algunos municipios de la Ex provincia de Obando como Guachucal y Pupiales cuentan con plantas de enfriamiento con una capacidad instalada de 177.000 litros por día, que equivalen al 64.3 por ciento de la capacidad total existente en el departamento de Nariño, producción que se comercializa para su procesamiento en plantas localizadas en el departamento de Nariño y el norte de Ecuador (Plan básico de ordenamiento territorial - municipio de Ipiales, 2016)

1.7.1.1 Contexto Internacional.

El proyecto se plantea en la ciudad de Ipiales gracias a la gran oportunidad que brinda el vecino país del Ecuador, así de esta forma se pretende iniciar el plan de negocios con miras a la exportación de productos para atender el norte del Ecuador, de igual forma realizar en los aspectos técnicos del este proyecto se especifican los lineamientos necesarios para realizar una exportación a este país, donde se tendrán en cuenta todos los requerimientos para el producto.

1.7.1.2 Contexto actual con respecto a la pandemia.

Si bien es cierto que la pandemia ocasionada por el COVID 19 presente múltiples retos para el montaje de nuevas empresas, dentro de este proyecto se realizara el análisis del mercado teniendo en cuenta esta variable, sin embargo el planteamiento de un plan de negocio busca establecer los posibles escenarios que se presentan en el desarrollo del mismo, es por tal motivo que en suma gran interés conocer si nuestros posibles clientes tanto nacionales como internacionales se encuentran estables posterior a la crisis.

Por otra parte, es de suma importancia incluir las redes sociales y los medios de información digital para obtener mayor información con respecto a los nichos de mercado y los posibles clientes tanto nacionales como extranjeros, además del desarrollo de aplicaciones para la comercialización y ventas del producto, este tema se trabajara más puntualmente en los aspectos de mercado donde se tendrán en cuenta el análisis de la situación actual las estrategias de comercialización que se implementaran para la puesta en marcha de este proyecto.

Por otra parte, el desarrollo se debe tener en cuenta los siguientes puntos en el desarrollo del proyecto que apuntan a la protección biológica tanto de los trabajadores como los clientes.

Higiene de los manipuladores de alimentos:

Supermercados/Micromercados/Tiendas/Mercados:

El manipulador de alimentos debe:

1. Realizar su aseo personal diario.
2. El personal manipulador de alimentos debe gozar de buen estado de salud.
3. Usar vestimenta de protección acorde a la actividad que realice, la cual debe mantenerse limpia, y en buenas condiciones; se recomienda que la vestimenta debe ser de color blanco o colores claros.

4. Lavarse las manos y desinfectarlas, antes y después de actividades laborales, manipulación de alimentos, luego de usar el baño, toser o estornudar, luego de manipular envases, desechos, basura y otras actividades que representen riesgo de contaminación. En el caso de uso de guantes de látex es obligatorio cumplir con el lavado y desinfectado de manos; y, deben ser reemplazados frecuentemente.
5. Cubrirse la boca y la nariz con el codo doblado o con un pañuelo de papel al toser o estornudar. El pañuelo usado debe desecharse de inmediato.
6. Secarse las manos con un pañuelo de papel de un solo uso.
7. Se recomienda como rutina, lavarse las manos cada 20 minutos.
8. Mantener el cabello cubierto totalmente con malla, cofia, gorro u otro medio; debe tener uñas cortas y sin esmalte, sin joyas, libre de maquillaje, sin barba y bigotes al descubierto.
9. No fumar, comer o masticar chicle, estornudar o toser sobre los alimentos. No escupir.
10. No manipular alimentos cuando se sospeche que padece una posible enfermedad transmisible a los alimentos (ETA), con síntomas como vómito, diarrea, dolor abdominal, fiebre y escalofríos o cuando tenga heridas o irritaciones cutáneas.

Requisitos de higiene del comerciante de alimentos:

El comerciante de alimentos debe:

1. Realizar su aseo personal diario.
2. Usar vestimenta de protección acorde a la actividad que realice, la cual debe mantenerse limpia, y en buenas condiciones; los comerciantes de alimentos altamente perecederos (carnes, lácteos, pescados y mariscos), la vestimenta debe ser de color blanco o colores claros.
3. Lavarse las manos y desinfectarlas, antes y después de actividades laborales, luego de usar el baño, luego de manipular envases, desechos, basura y otras actividades que representen riesgo de contaminación.
4. Mantener el cabello cubierto totalmente con malla, cofia, gorro u otro medio, debe usar mascarilla, uñas cortas y sin esmalte, sin joyas, libre de maquillaje, sin barba y bigotes al descubierto.
5. No fumar, comer o masticar chicle, estornudar o toser sobre los alimentos.

Procedimientos de limpieza y desinfección de las instalaciones.

1. Deben reforzarse los controles y medidas de organización de la limpieza y desinfección del lugar y equipos de trabajo. Se recomienda incrementar la frecuencia de la limpieza (con productos adecuados) de los espacios comunes como pasillos, mostradores, puertas, muebles, suelos, teléfonos, etc. Para esta acción puede utilizar cloro de uso doméstico.
2. Para las tareas de limpieza hacer uso de guantes.
3. Contar con inventario de suministro de productos de limpieza y de equipos de protección, tales como: jabón de manos, papel para secado de manos, gel o solución desinfectante para manos, pañuelos y guantes desechables, delantales y bolsas de basura.
4. Se recomienda adquirir alcohol o gel anti-bacterial o antiséptico y repartirlas en los

centros de trabajo para ubicar en los puestos de atención al público, para uso general tanto de clientes, servicios externos, como de trabajadores.

5. Se deben almacenar los productos químicos, separados de los alimentos, en contenedores claramente identificados, a fin de evitar el riesgo de contaminación de los alimentos.

Del puesto de comercialización:

Los pasos que se deben seguir para la limpieza deben ser:

1. Eliminar los desechos de las superficies.
2. Aplicar una solución detergente para desprender la capa de suciedad y de microorganismos y mantenerla por un periodo de 5 min.
3. Enjuagar con agua potable, para eliminar la suciedad suspendida y los residuos de detergente.
4. Aplicar otros métodos apropiados para quitar y recoger desechos o desinfectar, en caso necesario.
5. Los implementos de limpieza deben ser de uso exclusivo y ser limpiados y desinfectados frecuentemente.

Programa de control de plagas:

Para evitar la proliferación de plagas se debe seguir los siguientes puntos:

1. Asegurar que las condiciones estructurales de las instalaciones (edificaciones, muebles, ventanas) estén en óptimas condiciones. En el caso de los Mercados, la administración será responsable de que se mantengan las condiciones adecuadas.
2. Realizar constantemente la limpieza y desinfección del lugar de trabajo.
3. Almacenar correctamente los alimentos.
4. Eliminar correctamente los desechos en el lugar de trabajo.

5. Evitar que ingresen posibles plagas al lugar de trabajo, evitando dejar puertas y ventanas abiertas, utilizando mallas para mosquitos, y rejillas en los desagües, entre otras barreras para evitar el ingreso de plagas.

6. Se prohíbe la presencia de animales y que éstos se alimenten de basura y restos de alimentos.

Transporte de alimentos:

1. Los productos cárnicos, pescados y mariscos, así como lácteos y derivados, que así lo requieran para su conservación, deben transportarse en refrigeración.

2. Los alimentos perecederos que no requieren de refrigeración deben transportarse debidamente cubiertos.

3. Los transportistas deben utilizar mascarillas y evitar la manipulación de alimentos.

4. Los medios de transporte y contenedores deben estar limpios y desinfectados previo a su uso.

Almacenamiento de alimentos:

1. El almacenamiento de los alimentos depende del tipo de producto que se va a guardar. El lugar de almacenamiento, para los productos que no requieran refrigeración o congelación, debe ser: fresco, seco, ventilado, limpio, separado de paredes, techo y suelo ubicados a una altura que evite el contacto directo con el piso.

2. Se debe utilizar siempre estantes o tarimas para apoyar los alimentos.

3. Todas estas medidas ayudan a evitar la presencia de roedores e insectos.

4. Los alimentos no podrán estar en contacto directo con el piso del vehículo para lo cual se dispondrá de recipientes, embalajes, ganchos u otros que eviten los riesgos de contaminación o deterioro.

Preparación preliminar:

1. Las superficies que entren en contacto con los alimentos, previo al inicio y al final de la jornada, deben lavarse y desinfectarse.
2. Los utensilios a utilizarse deben lavarse con agua y detergente de grado alimenticio.
3. La mezcla de ingredientes, deben hacerse en recipientes destinados específicamente para tal fin y que no constituyan un riesgo para la salud.
4. Los manipuladores de alimentos deben lavarse las manos con agua y jabón líquido, desinfectarse las manos con gel antibacterial o alcohol antes de comenzar a preparar cualquier alimento, o cuando cambie de actividad.
5. Las hortalizas y verduras deben lavarse con abundante agua potable corriente, teniendo especial cuidado con las que se consumen crudas. Se puede añadir soluciones desinfectantes cuenten obligatoriamente con notificación sanitaria.
6. Todo alimento que se vaya a preparar debe ser lavado previamente, incluido las carnes y productos cárnicos o pescados y mariscos.
7. El agua que se utilice para lavar debe ser potable y corriente, para que su efecto de arrastre disminuya la presencia de contaminantes de los alimentos.

Higiene personal de las personas encargadas de la manipulación de alimentos:

1. Se realizará *lavado frecuente de manos* (con agua y jabón) especialmente después de toser, estornudar y tocar o manipular pañuelos o superficies potencialmente contaminadas.
2. Al toser o estornudar, cubrirse bien la boca y la nariz con el codo o con un pañuelo desechable para retener las secreciones respiratorias.
3. Las uñas deben llevarse cortas, sin pintar, evitando el uso de anillos, pulseras, relojes de muñeca u otros adornos que puedan dificultar una correcta higiene de manos.

4. Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca.
5. Evitar cualquier contacto físico.
6. Mantenerse a la mayor distancia posible (≥ 1 m). En situaciones especiales como fosos de ordeño, cadenas de sacrificio, mesas de selección, etc. planificar las tareas, puestos y procesos para garantizar la distancia de seguridad.
7. Estricto cumplimiento de las medidas de higiene en los procesos de manipulación de alimentos, así como la utilización de equipos de protección personal eficaces si son recomendadas por los responsables de prevención.

1.7.2 Marco teórico

1.7.2.1 Antecedentes. Cada país por su cultura, costumbres o sitios geográficos posee productos gastronómicos variados que los diferencian de los demás. Estos en su gran mayoría, son preparados con alimentos originarios de cada país y han sido transmitidos de generación en generación con algunas modificaciones de ingredientes y cocción. En el mundo podemos encontrar miles de ejemplos entre ellos podemos nombrar a la paella española, el ceviche peruano, las enchiladas mexicanas, el sushi japonés, la pizza italiana entre otras.

Un plato que se puede encontrar en varios países del mundo son “las empanadas” con un origen incierto pero que algunos historiadores coinciden en rastrearla varios siglos antes de Cristo, en la antigua Persia. En sus orígenes era fabricada de una masa tosca de trigo rellena de carne de cordero. En la ocupación de los Moros (Árabes) a España en 711 D.C. Se popularizó en el país vasco y en la conquista española (1492), llegó a toda América y a Colombia. Los colombianos no duraron mucho tiempo en adoptarla y transformarla. Tomando múltiples rellenos y formas de hacerlas (Acodres, 2014), logrando un carácter homogéneo que les permitió volverse sinónimo de la cultura culinaria colombiana.

Todas las regiones del país elaboran empanadas la masa son en su mayoría de harina de trigo o maíz, y los rellenos varían entre arroz, queso, puré de papa, carne molida, guisos de pollo, carne o verduras. Son acompañada con ají y en son mayormente encontradas en forma de media luna y freídas en aceite (bonaudo, 2009).

Cada región del país tiene diferentes maneras de prepararlas es así como en la Costa Atlántica Se hacen de masa de maíz amarillo o blanco o de harina de maíz. Se rellenan con queso costeño, carne molida o pollo y se fríen en abundante aceite. En Santander se caracterizan por tener masa de harina de trigo. El relleno tradicional es con arroz, carne molida y un poco de cilantro. También se pueden conseguir con arroz y pollo, hawaianas (piña, queso y jamón). Adicionalmente, se pueden conseguir las empanadas de masa de yuca, tradicionalmente rellenas con arroz y carne molida o con arroz y pollo y también pueden llevar huevo duro picado. En la región del Cauca, son famosas las empanaditas de pipián, que se rellenan con un guiso del mismo nombre que consiste en una mezcla de papas coloradas y partidas, hogao, maní tostado y molido, huevos duros picados y achiote, En ocasiones también se usa clavos de olor o canela molida (Castaño Benitez & Beltran Lopez, 2013).

Gastronomía Nariño. Nariño cuenta con una riqueza gastronómica abúndate conocida a nivel nacional e internacional. Mayormente adoptada de las costumbres ecuatorianas e indígenas. La gastronomía nariñense conserva diferentes platos típicos entre los que se destacan el Cuy, Lapingachos, Frito pastuso, Helados de pailas, Ocas con leches y empanadas.

Las empanadas de Nariño aunque en su forma son parecidas a las del resto del país tienen un diferenciador muy grande que es su cubierta y relleno. Las cubiertas son de dos tipos “añejos” y “harina” que solo se encuentran en esta región de país. Las empanadas de añejo se elaboran con una masa muy fina hecha con maíz fermentado (“añejo”). Se rellenan con un guiso de arroz,

arvejas y carne de vaca, cerdo o pollo y se fríen. Las empanadas de harina se preparan con una masa hecha con harina de trigo –siguiendo la costumbre de los españoles– y se rellenan con un guiso de arroz, arvejas y pollo, cerdo o carne vacuna. Antes de freírlas, se cierran los dos extremos de la masa formando "churos" o "rizos" (rápidas, s.f.)

Negocios de empanas. A nivel mundial existen miles de negocios de venta de empanadas. Una característica especial es que hay de todos los tamaños, desde grandes franquicias a pequeños negocios de barrio que ayudan al sustento de miles de familias. En países como España y Argentina los negocios se han especializado. La estrategia consiste en montar pequeños negocios franquiciados con valor el valor agregado de higiene, variedad y atención, ubicados estratégicamente en sectores de gran afluencia de público encontrando a este sector tan competitivo un nuevo nicho mercado.

Uno de los negocios de mayor reconocimiento en Argentina y América latina es “El noble” marca que tiene seis locales en Uruguay enfocados en la distribución de comidas a domicilio. Paralelamente, es la cadena de envíos a domicilio gastronómico más grande de Argentina, donde tiene unos 50 puntos de venta. En Colombia abrió un punto en un sector exclusivo de la capital del país y tiene previsto abrir otros locales en Cartagena y Cali. Los precios oscilan entre \$3.200 y \$4.000 pesos. La rápida expansión de El Noble y su venta en el exterior bajo la marca país (Argentina) se atribuye a su portafolio de productos y al modelo de franquicia. Sus ingredientes son de muy alta calidad además que cuenta con más de 30 diferentes tipos de empanadas.

En Colombia este sector no es ajeno a la tendencia mundial, existen aproximadamente 6.711 cafeterías registradas en las 3 principales ciudades de Colombia donde en su gran mayoría los alimentos más consumidos son las empanadas, buñuelos, almojábanas, pan entre otras

(Portafolio, 2007) . Una investigación que LFM (Leader for Management) y Datexco hicieron en los años 2009-2010, con un 95% de confiabilidad, reveló que alrededor del 37% de los colombianos, cuando piensan en montar un negocio, la primera opción que escogen es la industria de comidas, por encima de otros sectores. Paradójicamente es este el mercado que más apetecidos, “porque hay muchos segmentos en los que no hay una marca líder” (Portafolio, 2007).

De negocios sobresalientes de empanadas en Colombia se destacan en primer lugar “Típicas de empanadas” Un empresa nacida en Facatativá- Cundinamarca que resalta su liderazgo por contar con más de 51 locales de ellos 30 en Bogotá. Cuenta con una producción mensual de 40.000 empanadas mensuales distribuidas en su punto de venta y en varios almacenes de cadena y centros de diversión. Utiliza ingredientes de calidad mayoría provenientes del campo colombiano. Su sistema de producción cuenta con todos los registros sanitarios exigidos por el INVIMA. Actualmente cuenta con más 10 tipos de empanadas y está entrando al negocio de los pasabocas con la nueva línea de chorizos caseros (Típicas, 2019) .

Otra empresa que sobresale en esta área es “Empanadas el machetico” Una empresa fundada en Medellín por Nicolas Duque, hoy cuenta con sucursales en tres de las más importantes ciudades del país ubicadas en sitios de gran afluencia de personas. Su carta está compuesta por más de 8 variedades siempre acompañadas de salsa picante y el excelente servicio brindado por la gente paisa. Su éxito se debe a la frescura y calidad de los ingredientes, acompañado de un buen servicio y precios cómodos (Empanadas Machetico, 2019).

En Ipiales el negocio de las empanadas al igual que el resto de país se encuentra se encuentra concentrado en pequeñas cafeterías y negocios familiares, es muy común ver los fines de semana a amas de casa vender en la puerta de su casa y de manera muy artesanal este

producto. No es claro cuantas personas y empresas se dedican a ese negocio, ya que, la mayoría no están registradas en cámara de comercio por sus altos costos y por qué no miran un incentivo para hacerlo. En Ipiales se destacan pequeñas cafeterías dedicadas a la venta de empanadas como su plato principal entre las que se destacan la “Cafetería Guadalquivir”, “La fiesta de la empanada” y “Empanadas de pipián”. Esta última trae su fórmula del Departamento de Cauca.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede analizar que el negocio tiene potencial en la ciudad de Ipiales por la cercanía fronteriza con la ciudad de Tulcan Ecuador, este es el punto donde se resalta la importancia que tiene la afluencia de personas provenientes de dicho país, generando gran cantidad de demanda de diferentes productos y servicios, entre ellos el servicio de restaurantes y cafeterías, donde se distribuyen las empanadas, esta información se hace evidente en el registro en cámara de comercio de más de 500 cafeterías y restaurantes nuevos en la ciudad de Ipiales (Camara de Comercio Ipiales, s.f.) .

Los estudios demuestran que las personas oriundas de la ciudad de Ipiales tanto como los provenientes del extranjero han incrementado en un 55% el consumo de comidas rápidas en establecimientos como cafeterías y supermercados, haciendo visible la demanda de productos y las oportunidades en mercados internacionales (Portafolio, 2007), en conclusión el montaje de una empresa productora y comercializadora de empanadas en frio con miras a la exportación denota una oportunidad para emprendedores de la ciudad de Ipiales la cual generaría un dinamismo económico de la ciudad y de los propios emprendedores, generando empleo e impacto social.

Por otra parte, en la ciudad de Ipiales no existen estudios de factibilidad de montaje de empresas distribuidoras ni franquicias de empanadas, lo que hace al proyecto una herramienta única para generar un mar azul en un mar rojo sin ningún valor agregado.

1.7.2.2 Plan de negocios. Según Rodrigo Varela en su libro de innovación empresarial, un plan de negocios “es un proceso de estudio integral de la oportunidad de negocio” (Donoso, 2014).

Este busca según el mismo autor “dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- a. ¿Qué es y en que consiste el negocio?
- b. ¿Quién dirigirá el negocio?
- c. ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
- d. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- e. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

Adicional a esto, se establece que un plan de negocios es también la concreción de la idea de negocio, pues es allí donde el empresario empieza a vislumbrar desde una perspectiva más realista cómo se lleva cabo el planteamiento de algunas ideas que en algún momento se creían vagas o muy generales. También es una buena herramienta para la organización de pensamientos acerca del negocio y la concreción de los mismos”.

De igual forma, Varela establece una estructura básica del documento (Donoso, 2014), la que se va a seguir en este proyecto por ser sencillo y fácil de manejar, esta estructura la siguiente:

Carátula

Resumen Ejecutivo

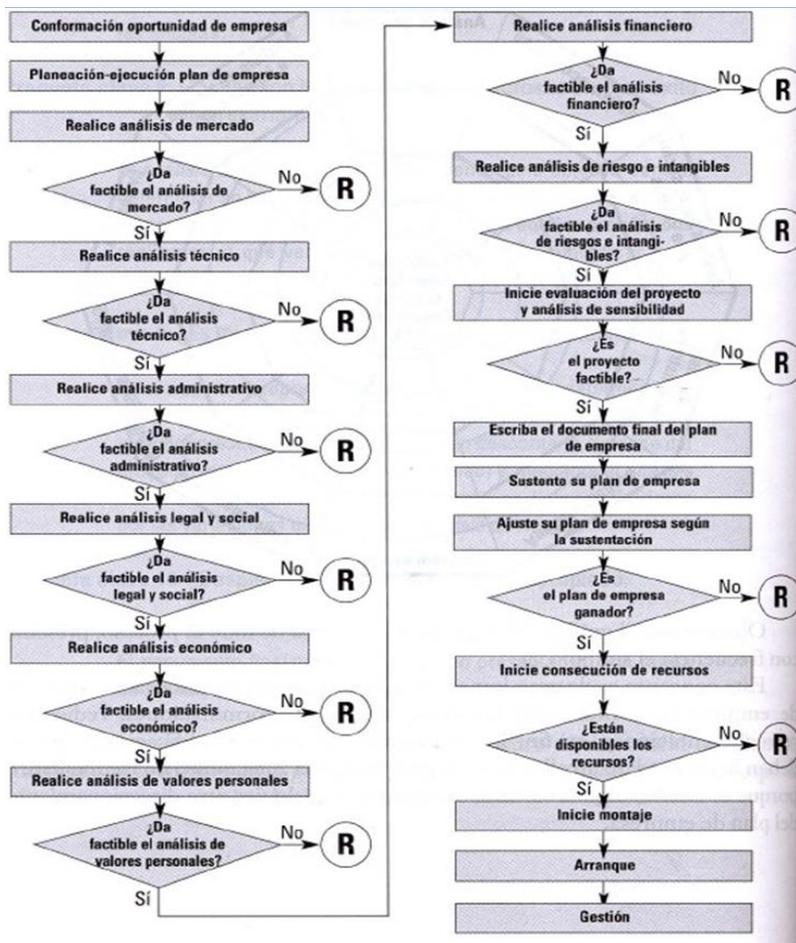
Tabla de Contenido

Cuerpo

Anexos

Ilustración 1.

1 y 2 Secuencia de Proceso



Fuente: (VARELA VILLEGAS, 2001, pág. 328)

1.7.2.3 Importancia Del Plan De Negocios.

En el libro innovación empresarial postula la importancia del plan de negocios de la siguiente forma “El plan de negocios es muy importante para un emprendedor, pues es el proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse” (VARELA VILLEGAS, 2001).

En síntesis, un plan de negocios es importante porque le muestra al emprendedor una visión más clara acerca de su idea de negocio, también ofrece nuevas alternativas de exploración, a su vez cual es el tiempo, los recursos, las fechas y alternativas del negocio que se pretende crear y le muestra de una forma más concreta qué pasos se deben llevar a cabo la idea de negocio como tal.

1.7.2.4 Etapas.

Las etapas propuestas para el establecimiento y desarrollo del negocio son:

- **Análisis de mercado:** tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas teniendo en cuenta la Segmentación y el Posicionamiento (LAMB, HAIR , & McDANIEL, 1998), la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de

las ventajas y desventajas competitivas, etcétera. Este análisis de mercado incluye claro está el análisis del entorno económico y comercial en el cual se va a mover el nuevo negocio.

La metodología de investigación que se llevará a cabo tendrá una mezcla de información primaria y secundaria, para lograr una mayor exactitud en la información y por facilidad de acceso que se tiene, lo que permitirá un ahorro de tiempo. Además, Varela plantea que “todos estos son métodos válidos para la realización del análisis de mercado” (VARELA VILLEGAS, 2001, pág. 331).

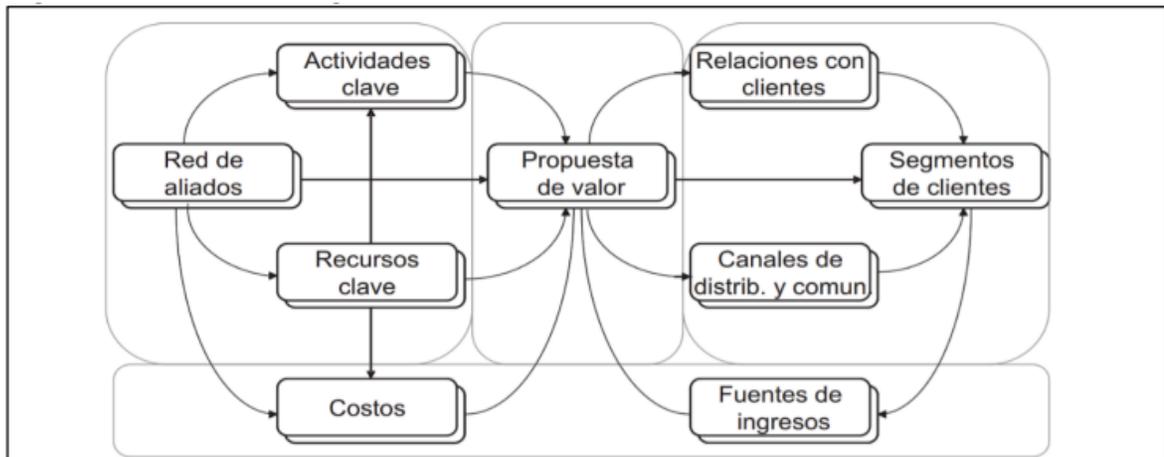
Este análisis se divide en dos componentes:

- a. Análisis del sector
- b. Plan de mercadeo.

Modelo de negocio CANVAS: Un modelo de negocio es

La forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades (ZOTT, C., & AMIT, R., 2009).

A fin de alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Este modelo se representa a través de una herramienta gráfica, en donde se relacionan una serie de elementos entorno a la propuesta de valor, generada y ofrecida por la organización, con el objetivo de obtener fuentes de ingresos rentables y sostenibles. En la figura 1 se pueden observar las nueve variables de un negocio definidas por Oster

Ilustración 2.**Modelo de Negocio CANVAS**

Fuente: (Raphael ('Raffi") H. Amit & Raphael ('Raffi") H. Amit, 2010, pág. 110).

Estas variables, permiten “articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva” (CHESBROUGH, H. & ROSENBLOOM, R.S. , 2002) .

Por otro lado, se deben tener en cuenta otros análisis tales como los que se presentan a continuación.

Análisis técnico: tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipo. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

Para la asignación de los recursos en cantidad y calidad y así lograr cumplir con las metas de producción y mercadeo. (Griffin) plantea que todas las pequeñas empresas tienen un proceso de producción, “que comienza con la compra de las materias primas, e incluye todos los pasos que se requieren para crear el producto que desean los clientes” (GRIFFIN, Ricky.).

Por otro lado, Varela plantea la realización de planes de producción, de consumo y de compras. (VARELA VILLEGAS, 2001, pág. 343) Apoyándose en cuadros que ilustran de manera didáctica su desarrollo, con esto se quiere alcanzar una estructura ordenada en esta etapa permitiendo cuantificar los costos de elaborar las chaquetas en cuero.

Análisis administrativo: tiene como objetivo central definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados.

Para determinar el norte empresarial de “Indualimentos Ipial” será fundamental crear la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Organizacionales.

Además de esto, (VARELA VILLEGAS, 2001, pág. 343) describe la realización de una estructura básica (organigrama) lo que permitirá mostrar a los empleados su lugar en las operaciones de la empresa “Indualimentos Ipial”.G

Éste grupo incluye:

- a. Grupo empresarial
- b. Personal ejecutivo
- c. Organización
- d. Empleados
- e. Organizaciones de apoyo

Análisis legal y social: tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe para que el negocio se establezca y opere. Éste análisis incluye:

- a. Aspectos legales
- b. Análisis ambiental
- c. Análisis social

La forma de organización legal que adoptará la empresa “Indualimentos Ipial”, solidariamente a los intereses de la sociedad.

Para formalizar el negocio, se necesita de un documento que establece la existencia de una empresa, para esto, en Ipiales existe una entidad llamada “Cámara de Comercio de Ipiales, que otorga formalidad a las empresas y se establecerá como de sociedad simple, porque es la mejor opción para la creación de nuevas empresas (Camara de Comercio Ipiales, s.f.)

· Análisis de los valores personales: busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en sí misma y con las condiciones operativas que exige el negocio.

Análisis financiero: tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

(VARELA VILLEGAS, 2001, pág. 372) plantea que se deben determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las posibilidades de tener acceso a dichas fuentes.

Para calcular las necesidades financieras de la empresa “Indualimentos Ipial” durante los primeros años, se usarán los estados financieros proforma logrando de esta manera obtener la información financiera que se necesita para la toma de decisiones. De acuerdo a la fórmula más

simple, los fondos que se gastan en materias primas, sueldos y edificios al final llevan a la creación de productos, ingresos y ganancias.

Varela también menciona el otro propósito en este plan y es el de la elaboración de proyecciones financieras por lo que se deben cumplir con los estados financieros que son los mismos para un tipo de sociedad limitada, estos son:

Éste análisis incluye:

- a. Flujo de caja
- b. Estado de resultados
- c. Balance
- d. Inversión en activos fijos
- e. Inversión en capital de trabajo
- f. Presupuesto de ingresos
- g. Presupuesto de personal
- h. Presupuesto de otros gastos
- i. Análisis de costos.

1.7.2.5 Fundamentación Teórica Del Emprendimiento.

La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

Origen del emprendimiento: El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por

encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres. Quizás el emprendimiento ha sido la diferencia entre el hombre y los demás seres vivos, pues éstos últimos prácticamente no se han superado en miles de años, contrario al sorprendente progreso de la humanidad, y todo gracias el espíritu emprender que el caracteriza.

Acción emprendedora: Emprendedor es una persona con posibilidades de innovar, o sea con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Acción emprendedora es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. La acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y con la creación de un nuevo valor.

Exportación de productos procesados: La exportación es un aspecto fundamental en el desarrollo y crecimiento empresarial y más aún cuando se cuenta con la oportunidad de establecerse en una zona de frontera, la salida de productos del territorio aduanero nacional implica en cierta medida un conocimiento en cuanto a la normativa, procesos, costos, tiempos, movimientos de mercancía, al igual que establecimiento propio de la negociación internacional, por lo tanto se parte de un plan exportador como se demuestra a continuación.

Plan de exportación: El Plan de Exportación es una herramienta que resulta adecuada para mantener un equilibrio de los requisitos relacionados a las diversas oportunidades que existen dentro de los mercados internacionales con las características esenciales del producto o servicio que la empresa desea ofrecer. Asimismo, suministra los elementos que le permitirán programar los ajustes necesarios tanto en las áreas administrativas que deberán concretarse, como los apoyos

financieros necesarios para garantizar la viabilidad del proyecto. La realización de un Plan de Exportación considera un análisis sobre el producto o servicio, sobre el mercado objetivo y su evaluación financiera para poder conocer la viabilidad del proyecto.

Es conveniente que toda empresa que desea iniciar dentro del ámbito de las exportaciones cuente con un Plan de Exportación, que desde un punto de vista muy general es un plan de acción secuencial que precise los objetivos, metas, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado. La elaboración de un Plan de Exportación es parte esencial para la preparación de una empresa que pretende participar con éxito en el mercado internacional.

La utilización del Plan de Exportación es para que las empresas enfoquen sus objetivos y definan claramente sus responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación. Provee un esquema de seguimiento y evaluación de las actividades y sus resultados. Un Plan de exportación, también puede ayudar a obtener financiamiento, porque constituye una clara expresión de que la empresa está trabajando de una manera seria para poder exportar.

El Plan de exportación debe ser percibido como un instrumento operativo para enfrentar los negocios. Los objetivos deben ser comparados con los resultados, para tener pleno conocimiento acerca del éxito o de los errores que existen en las estrategias emprendidas.

En el desarrollo de un Plan de Exportación, es provechoso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El producto que se desea exportar.
- Adaptaciones necesarias para entrar al nuevo mercado meta.
- Conocimiento del mercado meta.
- Clientes de nuestro nuevo mercado meta.

- Canales de distribución.
- Características especiales que presenta el mercado objetivo.
- Precio de exportación y precio del consumidor.
- Las etapas operativas que se emprenderán en cuanto al análisis de mercados

participación en ferias, etc.

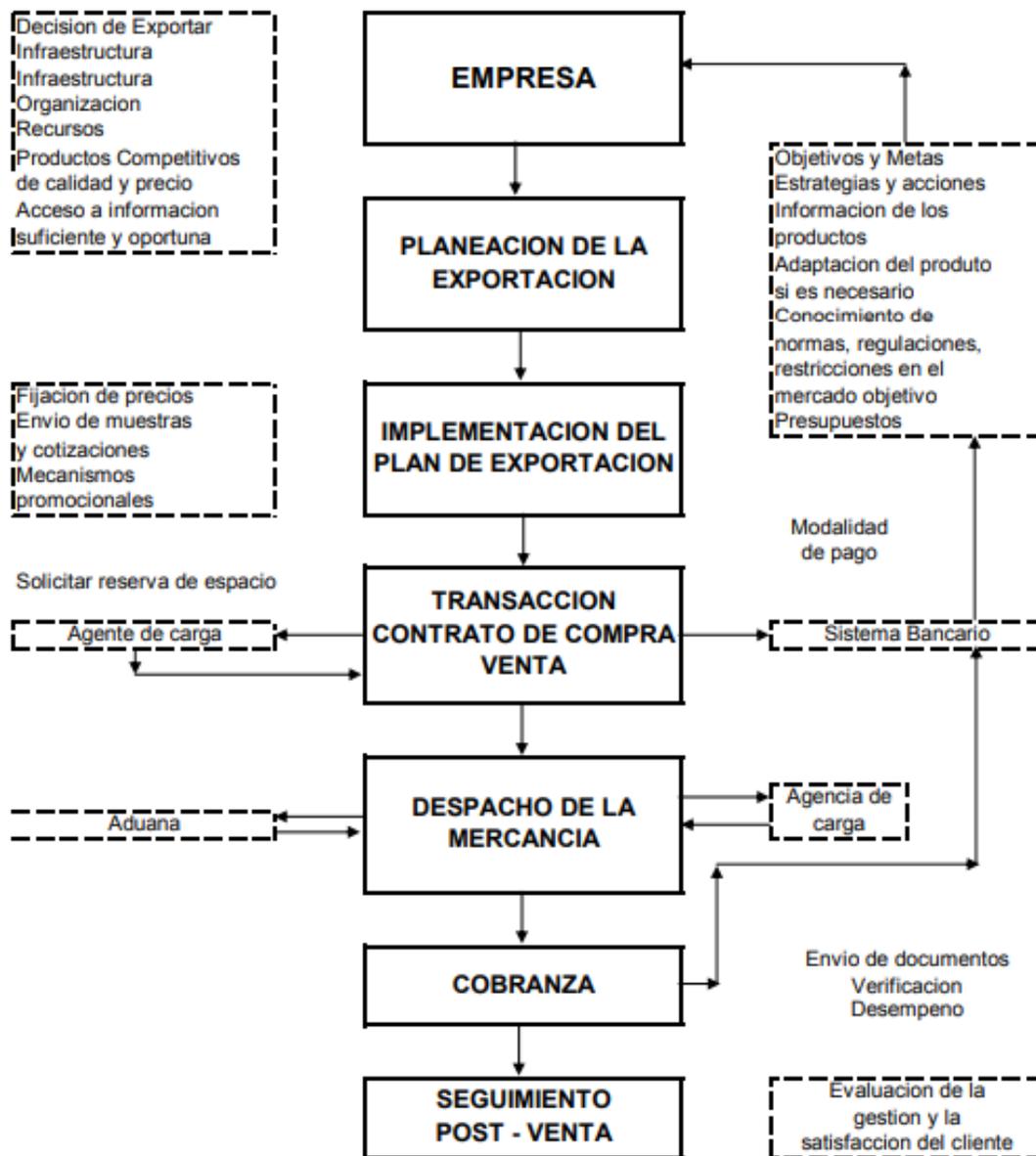
- Costo de cada etapa.
- Resultados planeados.

Un Plan de exportación es flexible y normalmente está sujeto a cambios. Las empresas pueden modificar sus planes según las necesidades de la empresa, haciéndolos más específicos y ajustándolos a la realidad concreta, a medida que vayan adquiriendo mayor información y vayan ganando mayor experiencia en el proceso de la exportación.

Proceso de exportación empresarial: Una vez establecida la empresa y adecuada con respecto al desarrollo de exportaciones, se puede definir el proceso para iniciar una exportación como se establece a continuación, aspectos que se desarrollaran en la parte administrativa del proyecto teniendo en cuenta esta teoría.

Ilustración 3.

Proceso de Exportación



Fuente: (ALCARRAZ, 2008)

1.7.3 Marco conceptual

A partir de lo mostrado anteriormente, se presentarán algunos conceptos clave referentes al sector de Alimentos en general; de tales conceptos se presentará una definición:

- Comida rápida: El concepto comida rápida (en inglés: fast food) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle. (PERU, 2012).

- Papa: La papa o patata (*Solanum Tuberosum*) corresponde a la clase de los tubérculos y raíces que contribuyen con los requerimientos energéticos y de nutrición de más de dos mil millones de habitantes de los países en desarrollo.

- Originaria de América posee una serie de propiedades nutritivas que le permite jugar un rol de real importancia en la alimentación mundial. Como uno de los productos base en la tabla alimenticia, este tallo subterráneo posee un alto nivel de hidratos de carbono, vitaminas y minerales. (PAREDES., 2,010).

- Pese a no tener un alto nivel proteico, la papa tiene un alto nivel nutricional y además tiene la capacidad de producir más calorías que cualquier otro cultivo, con flexibilidad para producirla en una gran diversidad de climas. De acuerdo a sus características principales, la papa está compuesta por: agua, almidón, minerales y las vitaminas B11, B2, B6, A, C, H y K. (PAREDES, 2010).

- Acodres: Asociación Colombiana De La Industria Gastronómica.

- Amánteles: Revista de publicación mensual que trata temas de hotelería, turismo, y restaurantes.

- Salsa alioli: Salsa antigua de la cocina española cántala, está compuesta a base de aceite de oliva, ajos y sal.

- Extra cero: Denominación a la calidad de la papa, siendo esta la calidad más alta según estándares.
- Homogéneos: Muestra características físicas iguales a otro elemento de la misma especie.

1.7.4 Marco legal

Para la construcción del marco legal de la investigación se tendrá en cuenta leyes, decretos y resoluciones relacionadas con la actividad.

1.7.4.1 Constitución política de Colombia. Artículo 25 y 26, reglamenta el derecho, la obligatoriedad, libertad y protección al trabajo como también la igualdad de los trabajadores, el mínimo de garantías y los órganos de control que están autorizados para velar el cumplimiento de estas disposiciones.

La legislación que regula la vinculación laboral, los deberes y derechos tanto del empleador como del trabajador, se encuentra estipulada en el Código Sustantivo del Trabajo, donde por medio de decretos, leyes y reformas laborales, se legaliza la situación tanto de empleadores como de trabajadores, para no incurrir en violación a lo reglamentado en la Constitución Nacional.

1.7.4.2 Ley de primer empleo 1780 de 2016. La Ley 1780 de 2016 también crea beneficios para las empresas que generen empleos para jóvenes entre los 18 y 28 años de edad. Estas compañías no pagarán los aportes a las Cajas de Compensación Familiar por estos trabajadores durante el primer año de su vinculación.

“Para acceder al anterior beneficio, el empleador deberá incrementar el número de empleados con relación a los que tenía en la nómina del año anterior; e incrementar el valor total

de la nómina del primer año gravable inmediatamente anterior en términos constantes al que se va a realizar la correspondiente exención de pago”, contempla la norma.

Entre otros temas abordados por la nueva regulación, se incluye la reducción a 24 años de la edad máxima para prestar el servicio militar.

Así mismo, reglamenta las prácticas laborales, que se entienden como una “actividad formativa” que no constituye una “relación de trabajo” y ordena al Ministerio de Trabajo reglamentarlas bajo la luz de esta ley en un plazo de seis meses.

Una serie de beneficios para estimular el empleo en los jóvenes y apoyar a las empresas compuestas por menores de 35 años se pondrán en marcha este año, luego de la expedición de la Ley 1780 de 2016, aprobada por el Congreso de la República.

Uno de los cambios que incluye la norma es la exención del pago en la matrícula mercantil y la renovación del primer año siguiente a las empresas que tengan menos de 50 empleados, US\$1,1 millones en activos y cuya mitad más uno de su participación tenga menos de 35 años de edad.

De acuerdo con la norma, podrán acceder a este beneficio las empresas que se constituyan después de la vigencia de esta ley. Para mantenerlo es importante que en la mayoría de su conformación estén personas jóvenes, aún si las compañías son enajenadas y adquiridas por personas naturales o jurídicas.

También se perderá el beneficio en el evento “de incumplimiento de la renovación de la matrícula mercantil dentro de los tres (3) primeros meses del año, el impago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y demás contribuciones de nómina y el incumplimiento de las obligaciones en materia tributaria”, estipula la nueva ley (PROCOLOMBIA, 2016).

1.7.4.3 Políticas de creación empresarial. Registro mercantil Todo establecimiento de comercio debe inscribirse en el registro mercantil, entendido este como el instrumento legal que tiene como objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos del comerciante. El registro mercantil es tramitado en la Cámara de Comercio.

Concepto sanitario Todo establecimiento de comercio cuyo objeto social sea el expendio de productos alimenticios, debe disponer de su respectivo concepto

Sanitario. Igualmente, todos los empleados que manipulen alimentos, deben tener su certificado de manipulación de alimentos.

El concepto sanitario comprende aspectos como la seguridad de las instalaciones y el nivel de sanidad del establecimiento. Al no contar con este concepto, el establecimiento puede ser objeto de cierre, o las mercancías pueden ser decomisadas, en caso de presentar riesgo para los consumidores.

Certificado de seguridad El certificado de seguridad es expedido por el respectivo departamento de bomberos, y busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad en lo concerniente a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, y demás mecanismos y herramientas de seguridad que permitan en un momento dado atender una emergencia que se presente dentro del establecimiento.

Lista de precios El comerciante debe hacer público los precios de sus productos, lo cual puede hacer colocándolos en el empaque o en el envase, o en una lista general visible.

Rut Todo comerciante debe inscribirse en el Rut, y en el caso de ser un comerciante perteneciente al régimen simplificado, deberá exhibir el Rut en un lugar visible del establecimiento de comercio.

En términos muy generales, los anteriores son los requisitos más comunes que debe cumplir un establecimiento de comercio para poder abrir al público. Es importante tener claridad, que la policía nacional tiene facultad de sellar los establecimientos de comercio que no cumplan con determinados requisitos, por lo que se recomienda tener una carpeta con todos los documentos, para presentarlos a las autoridades que en cualquier momento pueden visitar el establecimiento.

Licencias de funcionamiento: A través del decreto 246 de 1989 se determina las normas de licencias de funcionamiento con sus requisitos. Normatividad relacionada con el sector específico. Permisos, trámites de legalización de mercancías; Las normas contenidas actualmente en los artículos 46 y 47 del Decreto Ley 2150 de Diciembre 6 1995, La Ley 232 de Diciembre 26 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de Julio de 2005. Esas normas fueron luego reglamentadas con el Decreto 1879 de Mayo 29 de 2008.

DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales):

La DIAN fue establecida en Colombia mediante el decreto 2117 de 1992 en el año 1993.

Esta se crea "...Para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad" (DIAN, 2017)

1.8 Metodología

1.8.1 Enfoque

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque utiliza la recolección y el análisis de datos para analizar el problema de investigación y así establecer con exactitud patrones de

comportamiento de una población, además está asociada con el método deductivo propio de esta investigación.

1.8.2 Tipo de estudio

La investigación define como nivel de estudio los tipos exploratorio y descriptivo.

Exploratorio porque permitirá precisar conceptos y definiciones que ampliarán la respuesta a la formulación de un problema que estima variables de importancia para el desarrollo del proyecto. Además, se pretende ampliar en el conocimiento a través del reconocimiento del comportamiento de un sector específico indagando sobre el objeto de estudio considerado.

Estudio descriptivo porque el trabajo pretende crear un perfil del mercado, para tomar decisiones y acciones concretas hacia su penetración en él. Este objetivo sin duda alguna espera una caracterización detallada de cada elemento y su interrelación entre sí. Además, también se llevará a cabo una descripción de los distintos factores que influyen de manera positiva o negativa en el alcance de los objetivos propuestos por el estudio.

1.8.3 Método de investigación.

El método que se utilizará en esta investigación es el inductivo-deductivo, ya que se parte de la observación de situaciones particulares relacionadas con la factibilidad de la elaboración de productos comestibles en especial las Empanadas, como opiniones de los cocineros y usuarios de este tipo de alimentos, condiciones técnicas de preparación regionales, protocolos de bioseguridad, la disponibilidad de insumos y suministros en la región, lo que permitirá llegar a conclusiones que estén en relación con las premisas a partir de verdades particulares, concluyendo verdades generales.

Por otra parte, se busca analizar las generalidades del mercado para determinar cuáles son los gustos y tendencia de los posibles clientes cumpliendo con el método deductivo.

1.8.4 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizarán:

1.8.4.1 Fuentes Primarias.

Se utiliza instrumentos tales como encuestas que se aplicarán a los clientes de cafeterías en especial consumidores de empanadas, dado que no se puede hacer físico por problemas de aislamiento preventivo se lo realizara por bases de datos obtenidos en redes sociales y se aplica la encuesta con las personas que cumplan con el requisito de ciudad de residencia.

Por otra parte se realiza una entrevista, la cual se aplica a algunos dueños de cafeterías y establecimientos de ventas de este producto como se muestra en el siguiente cuadro de entrevistas

De igual manera se revisa la opinión de expertos con respecto a la producción de empanadas en este caso se aplican las preguntas a un chef que cuenta con el conocimiento preciso para entender el proceso y el desarrollo del negocio.

Para la aplicación de esta entrevista se tiene en cuenta el negocio de donde salió la idea de este proyecto que ya se encuentra en funcionamiento y es un negocio familiar de uno de los autores del proyecto, por tal motivo facilita la consecución de la información.

Tabla 1.

Entrevista

Nombre	Profesión
Juan Carlos Otalvaro	Propietario de Cafetería
Luis Córdoba	Propietario punto de venta (C.R)
Jhon Jairo Yela	Chef

1.8.4.2 Fuentes secundarias.

Adicionalmente a las fuentes primarias, se utilizarán otras fuentes como publicaciones, revistas e informes para agregar datos de valor a la investigación que servirán para conocer la situación del sector, para identificar otros problemas y sobre todo para conocer el potencial de clientes.

1.8.4.3 Población y muestra.

La población total que involucra el proyecto está representada por el municipio de Ipailes, es decir, 120.000 personas. Según proyecciones hechas por el DANE.

Para determinar la muestra poblacional a la cual se aplicará la encuesta, se procederá de acuerdo a la siguiente fórmula:

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

De donde:

n = Tamaño de la muestra

e = margen de error 0.05

p = 50% probabilidad éxito 0.5

q = 50% probabilidad fracaso 0.5

z = valor tipificado 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

N = población total

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N * e^2) + (p * q * z^2)} = \frac{27776 * 0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{(27776 * 0.0025) + (0.5 * 0.5 * 1.96^2)} = \frac{26676,07}{70,4004}$$

$$n = 378,91$$

La muestra para aplicar la encuesta corresponde a 378 personas que son personas que tienen la necesidad de consumir comidas rápidas en especial empanadas dentro de la ciudad.

Para proveedores se realizará una identificación de máximo 3 Proveedores de insumos a los cuales se les realizará una lista de chequeo con respecto a los requerimientos de la empresa.

Para los distribuidores de igual forma se escoge la mejor propuesta teniendo en cuenta que se realizará a nivel local e internacional a la ciudad de Tulcán, para lo cual se especifica que tenga la habilitación para hacer pasos fronterizo y que cuente con los documentos necesarios como permisos de tránsito y que cumpla con los protocolos de Bioseguridad para el transporte de alimentos.

Por último al aplicar la encuesta principal a los posibles clientes, se identifica la posible competencia con respecto los lugares donde frecuentaba para adquirir este tipo de productos, una vez identificados los competidores se procede a realizar una comparación para obtener las potenciales estrategias frente a la competencia.

Tabla 2.***Instrumentos de Recolección de la Información***

Cuadro de instrumentos de recolección de la información					
INSTRUMENTO	OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	POBLACIÓN OBJETO	NUMERO DE INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	FECHA TENTATIVA
ENCUESTAS	Obtener información primaria de la población para identificar el mercado y determinar el nicho del mismo	Pobladores de Ipiales y Tulcán	378 encuestas	Equipo de Investigación	02/11/2020
ENTREVISTA	Identificar las acciones pertinentes para realizar la internacionalización del	Funcionario de INVIMA, Funcionario de Agro calidad Ecuador,	3 entrevistas a funcionarios	Equipo de Investigación	03/11/2020

	productos a Ecuador	Funcionario DIAN Colombia.			
LISTA DE CHEQUEO	Identificar los mejores 3 proveedores de insumos para la producción y comercialización de empanadas en el municipio de Ipiales	Empresas proveedoras de insumos y alimentos	10 Empresas identificadas	Equipo de Investigación	04/11/2020
LISTA DE CHEQUEO	Identificar la empresa de distribución de alimentos	Empresas de logística y distribución	5 Empresas de Distribución	Equipo de investigación	05/11/2020

Fuente: Elaboración propia.

1.8.4.4 Análisis y tratamiento de la información.

Uno de los elementos constitutivos del proceso de investigación es la voluntad del experto en comunicar y hacer públicos los resultados y las conclusiones a los que ha conducido su estudio, para su validación y uso por parte de la comunidad científica. Al mismo tiempo, y de manera previa, el propio investigador habrá tenido que recurrir a la consulta de toda una serie de fuentes informativas a partir de las cuales habrá analizado el estado de la cuestión de su investigación. Ambas acciones constituyen pasos esenciales en el avance del conocimiento, y facilitan su aplicación a la resolución de problemas.

Para el manejo de la información se utilizara programas o software tales como XLSTAR, Excel que facilitara la organización y el análisis de la información desarrollando tablas y gráficos, este tipo de herramientas son muy útiles para lograr tratar los datos en aras de resolver el problema de Investigación.

2. Capítulo II investigación de mercados

El lugar donde se llevará a cabo el desarrollo del proyecto es la Ciudad de Ipiales Nariño y su frontera.

2.1 Información general del municipio de Ipiales

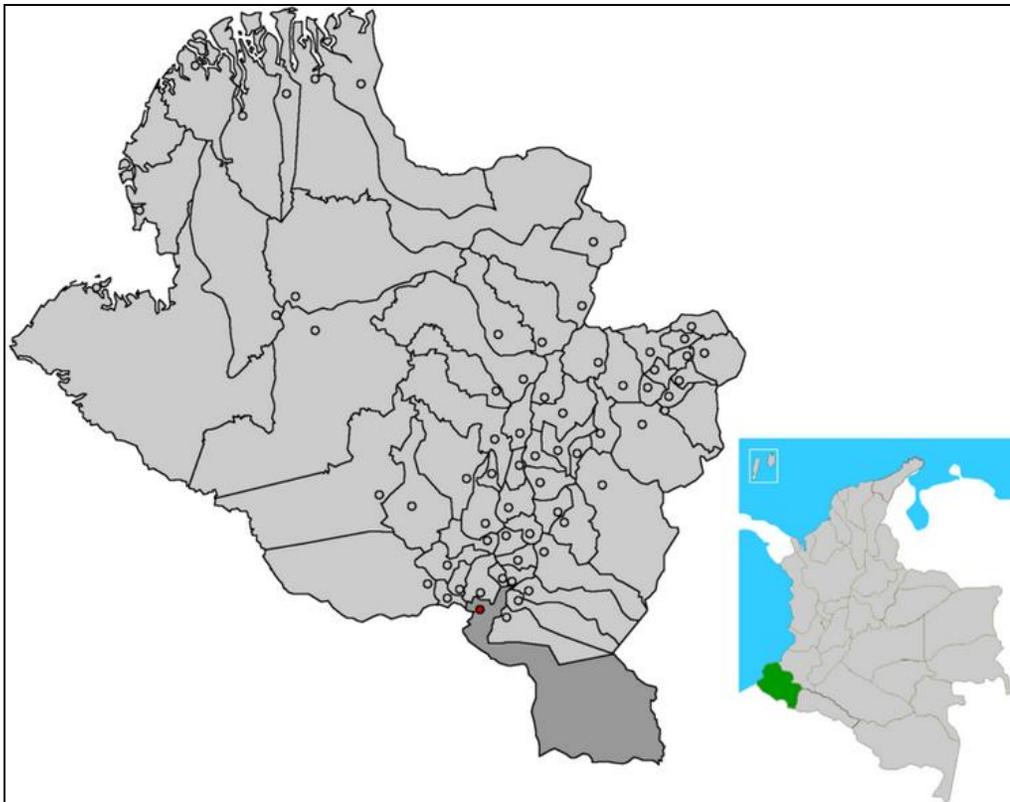
Caracterización del municipio de Ipiales: El Municipio de Ipiales está ubicado en la región sur oriental del Departamento de Nariño franja fronteriza con la República del Ecuador; forma parte de la región Andina y Andino Amazónica. Cuenta con una extensión de 1.646 Km² que representan el 5% del área total del departamento de Nariño. En el siguiente cuadro se resume los principales aspectos geográficos del Municipio.

Límites del municipio de Ipiales: Norte con los Municipios de: Pupiales, Gualmatán y El Contadero; Sur con la República del Ecuador; Occidente con los Municipios de: Aldana, Carlosama y la República del Ecuador; y Oriente con los Municipios de: Córdoba, Potosí, y el Departamento del Putumayo.

3. Aspectos Geográficos

Ilustración 4.

Mapa de Nariño



Fuente: Este estudio.

Demografía: Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) con datos procesados del censo 2005 proyectados a 2010, Ipiales tiene 123.341 habitantes. Siendo el 51,7% de sus habitantes de sexo femenino y 48,3% del sexo masculino.

A continuación, se detalla algunos censos de población realizados en Ipiales, discriminados por años de realización:

Tabla 3.***Evolución Demográfica***

Evolución demográfica de Ipiales entre 1843 y 2010													
1843	1853	1870	1912	1938	1951	1960	1964	1973	1983	1985	1993	2005 ²²	2010 (Proyección)
5867	6646	10.500	13.919	24.538	28.860	32.290	39.734	49.775	54.539	69.894	70.965	109.865	123.345

Fuente: Este estudio.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la ciudad es:

Tabla 4.***Composición Étnica***

Composición étnica
* Blancos y Mestizos 72,0% - * Indígenas 27,7% - * Afrocolombianos 0,2% - * Pueblo gitano 0,1%

Fuente: Este estudio.

Geomorfología: El área urbana y sub-urbana del municipio de Ipiales, está localizada sobre sucesiones piroclásticas de origen volcánico. Esta actividad, ha condicionado en la mayor parte del territorio nariñense, la formación y el moldeado del relieve, especialmente en el sur del departamento, donde existen diferentes geo-formas relacionadas con el volcanismo, tales como, los edificios volcánicos del Cumbal, Chiles, Azufral, entre otros.

Igualmente, el aporte de material piroclástico, producto de erupciones explosivas ha conformado una serie de cerros y colinas que han sido en general fuertemente disectadas por la red de drenaje. El área urbana de Ipiales esta sobre formaciones volcánicas dispuestas en forma tabular, levemente disectadas por la red de drenaje y modelada además por procesos de

escurrimiento superficial difuso, coluvionamiento y disección de corrientes menores exceptuando el río Guáitara.

Recurso suelo: En este proceso de diagnóstico y caracterización del recurso suelo, para la parte urbana es importante tener en cuenta el uso que se le ha dado e históricamente se ha demostrado que está destinado con mayor relevancia a la utilización de tipo residencial, seguido por el de carácter mixto, institucional, comercial, industrial, recreativo y en menor proporción se encuentran dentro de la ciudad algunas áreas de cobertura arbórea comercial, puntualmente en los barrios El Charco, Corazón de Jesús, Puente Negrito y vía Rumichaca.

El desarrollo residencial está caracterizado por disponer de accesibilidad a servicios públicos básicos, equipamientos viales y en algunos casos, equipamientos sociales en buenas condiciones, constituyéndose en barrios consolidados como urbanizados.

La malla de vivienda identificada permite observar la existencia de zonas subnormales con diversas implicaciones para el bienestar de la comunidad en cuanto a satisfacción de esta necesidad básica, puesto que estas sean generados dentro de una dinámica prácticamente espontánea y han avanzado en su desarrollo hasta encontrarse en estados semiconsolidados y consolidados, produciendo conflictos sociales y ambientales, cuyas implicaciones se constituyan en amenazas y riesgos antrópicos por el lugar de localización, generalmente considerado con cierto grado de peligro.

En cuanto al uso mixto, la actividad múltiple es su principal atributo, impulsándose en ellas dinámicas comerciales, de vivienda, institucionales y recreacionales.

En el área suburbana el territorio está ocupado por comunidades indígenas y campesinas, cuyas principales actividades económicas están fundamentadas en labores agropecuarias.

A nivel de la ciudad, es notorio el uso indiscriminado del suelo, creándose presiones sobre el entorno y generando patrones de desarrollo no sostenible que conllevan insalubridad y riesgo para las personas que ocupan estos territorios, situación a la que contribuye la producción de vertimientos incontrolados de aguas residuales y basuras en sitios ubicados dentro del perímetro urbano. La explotación de materiales en minas de arena, piedra y recebo utilizados para la actividad de la construcción, así como los lugares donde se han ubicado chircales o ladrilleras se constituyen en factores de conflicto ambiental por el inadecuado manejo que consecuentemente ocasiona deterioro sobre la naturaleza y su entorno.

En resumen, se puede afirmar que el suelo de la ciudad de Ipiales no tiene una zonificación clara y delimitada, ya que por la vocación comercial y la falta de ordenamiento, las actividades se encuentran entre mezcladas en casi todo el municipio. Se plantea con base en el uso actual, la siguiente zonificación del suelo:

- Zona central de uso mixto, entre el barrio Alfonso López y barrio Panán, cerrado por el barrio Obrero, y José Antonio Galán y los eje comerciales como Rumichaca y el sector de almacenes Ley.
- Área residencial, que bordea la zona de usos mixtos y llega en algunos puntos fuera del perímetro urbano y de servicios como en el Barrio Santa Rosa, Rumichaca, El Porvenir y San Carlos estratificados como vivienda tipo 2.
- Zonas industriales de tipo media y pequeño se encuentran atomizadas en los Barrios El Charco, San Fernando y San Vicente.
- Las áreas recreativas son muy pocas y están limitadas por los barrios residenciales y las vías del municipio en el sector de la calle 25 donde se encuentra el coliseo y el estadio municipal, otra en el parque infantil y el parque en el Puente Nuevo; que están al servicio del

público, otras de carácter privado y muy restringido son El Centro Deportivo de Bayaria y el Grupo Cabal que se toma como tratamiento de uso especial.

- Zonas verdes: Existen puntos verdes dentro de las urbanizaciones a manera de cestone obligatorias urbanas, más no como propuestas sectoriales o de nivel urbano general y que en su mayoría presentan deficiencias tanto de capacidad como de ubicación y mantenimiento.
- La Actividad institucional: Se localiza básicamente en dos sectores como es el Parque 20 de Julio y adyacentes donde se encuentra el CAM y oficinas de algunos juzgados, notarías, fiscalía, registraduría y la catedral, otro punto que ha iniciado su combinación de actividad institucional es la Plaza La Pola, ya que de manera no permanente se ha localizado todos los juzgados del circuito.
- Zonas de expansión Urbana: Estas se determinan de acuerdo a las condiciones de infraestructura y suelos que presenten.

Temperatura: La temperatura media anual para el municipio de Ipiales es de 10.8°C, presenta un comportamiento con tendencia hacia la mono-modalidad, siendo marzo y abril los meses de mayor temperatura con 11.3°C y julio el mes más frío con 9.8°C en promedio. La explicación del comportamiento del mes de julio es debido a que la radiación solar que llega a la tierra durante el día es emitida nuevamente por la superficie durante la noche y especialmente en la madrugada, lo que hace que se presenten heladas en esta época de año.

3.1 Unidades de paisaje

El paisaje como concepto fundamental de la organización espacial de un territorio, describe, caracteriza y sintetiza todos los elementos que lo constituyen. Desde esta perspectiva se obtuvieron dos unidades de paisaje: el paisaje urbano y el suburbano.

Valoración y percepción del paisaje urbano: Esta unidad está representada por la extensión y el funcionamiento local de la ciudad de Ipiales. Su límite con el paisaje suburbano está definido en gran parte por el perímetro urbano y las áreas de incidencia directa. No obstante, debe reconocerse que la actividad y la influencia de la ciudad, que es un sistema abierto, van mucho más allá que el simple establecimiento del perímetro y es la cobertura de la infraestructura y de las edificaciones urbanas las que caracterizan homogéneamente al espacio.

Valoración y percepción del paisaje suburbano: Fuera del perímetro urbano se recrean unos espacios que por su cobertura no corresponden al paisaje urbano. No obstante, dichos espacios reciben una influencia directa e intensa de la ciudad. De acuerdo al uso, geomorfología y propiedad de la tierra el paisaje suburbano comprende cinco subunidades: laderas escarpadas con uso agrícola de propiedad indígena, colinas bajas con uso agropecuario, propiedad colectiva indígena minifundista, propiedad particular latifundista y flanco de cañón con pastos y rastrojos.

3.1.1 Flora y fauna

El municipio de Ipiales, en su componente urbano y área suburbana, debido al acelerado crecimiento urbanístico y falta de planificación no ha desarrollado programas encaminados a la conservación de la vegetación como nicho ecológico de ecosistemas propios de este paisaje.

La periferia de la ciudad se encuentra deforestada, en la cual circundan potreros y ecosistemas disminuidos de achicorias (*Achicoria Sp.*), Chilcas (*Dacharismicrophila*) y en algunas zonas como los sectores del Seminario y Los Chilcos se encuentran rastrojos de pencas y especies de chaquilulos (*BejariaSp.*).

La zona que comprende el Cañón del Río Guáitara, especialmente Rumichaca, Puente Nuevo y Puente Viejo se encuentran rastrojos de las anteriores especies y algunas áreas reforestadas con plantas comerciales como eucaliptos, las cuales no han tenido el mantenimiento

por parte de la comunidad comprometida en este trabajo, conflicto que es aumentado con la presencia de quemas.

En la parte urbana, se compone específicamente de mínimos jardines de vegetación ornamental exótica, y en los separadores de avenidas arbustos y árboles de raíces ramificantes, los cuales con su crecimiento deterioran las calzadas, notándose la falta de planificación de parte de Entidades a cargo del embellecimiento urbano.

En el ecosistema urbano, los recursos flora y fauna se caracterizan por tener un hábitat modificado debido a la permanente acción antrópica que impide llevar una relación armónica con el medio natural. La tendencia actual es la extinción paulatina de especies y poblaciones propias del medio urbano.

En la ciudad de Ipiales y en general en el Municipio, la carencia de Plan de Manejo Ambiental ha permitido un inadecuado uso de los recursos naturales, ocasionando la desaparición de gran variedad de especies de la fauna urbana. Las poblaciones propias el recurso avifauna, son: Paloma (*Columba livia*), Gorrión (*Passer domesticus*), Chiguaco (*Pyrrhocorax*), Colibrí (*Calyppe helenae*), golondrina (*Streptopelia turtur*), Juicio (*Muscivora tyrannus*), los cuales se albergan en jardines, parques y áreas periféricas del casco urbano.

3.1.2 Dimensión económica

La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, micro empresas y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

Sector Primario: En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extrarregional y el excelente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Exprovincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información

Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino.

Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde la formulación del Plan de Desarrollo de Ipiales y la Exprovincia de Obando se identificaron las

limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, la cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento.

Corno es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

La dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector oficial. Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la Exprovincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas.

En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA SA. Participa con el 13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas.

En lo referente a la capacidad de almacenamiento de leche, Ipiales y algunos municipios de la Exprovincia de Obando como Guachucal y Pupiales cuentan con plantas de enfriamiento con una capacidad instalada de 177.000 litros por día, que equivalen al 64.3 por ciento de la capacidad total existente en el departamento de Nariño, producción que se comercializa para su procesamiento en plantas localizadas en el departamento de Nariño.

Sector Industrial: Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como micro-empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejidos en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo

Sector Comercio: Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes.

La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Sector Financiero: A este sector pertenecen las siguientes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos 10, Corporaciones Financieras 4, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria 1 (Megabanco), Oficinas de Seguros 4 (Estado, Confianza, Bolívar, La Nacional), varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales. Información a diciembre de 1998.

Según datos del Banco de la República, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaría de la frontera.

Sector Transporte: Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País.

Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte por las veredas es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra-regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

Sector Institucional: Como zona fronteriza entre Colombia y la República del Ecuador, presenta características importantes para el desarrollo institucional del País a través de la presencia de organismos estatales que cumplen diversas funciones en el medio de las relaciones internacionales del nivel comercial, aduanero, administrativo, agropecuario y seguridad. Por considerarse a Ipiales el centro de convergencia de los municipios que conforman la Exprovincia de Obando y situarse en ella entidades del orden nacional, regional y local importantes para el desarrollo social, económico, político y cultural de esta región fronteriza, se concentra en esta ciudad la realización de labores institucionales que implican acciones de atención a la comunidad mediante la prestación de sus servicios.

Análisis Sectorial: Los criterios de política urbana, consideran que las ciudades no son un fenómeno social aislado, se define como unidad básica de la sociedad que concentra un gran número de población, una inmensa cantidad y calidad de producción social, cultural y económica y posee una inconmensurable capacidad de transformación, adaptación y respuestas a las cambiantes condiciones del entorno. Económicamente, la importancia de la ciudad con respecto a la generación de riqueza se amplió considerablemente al tener en cuenta que su actividad es el sustento de las demás. El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, apoya la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y el desarrollo de otros productos. En este contexto es importante analizar la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Exprovincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre Colombia y la República del Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales destacando aspectos legislativos fundamentales como la apertura económica y en forma específica lineamientos planteados para su tratamiento a través de

la Ley de Fronteras especialmente.

Ipiales debe ubicarse ventajosamente en el mercado internacional, para lograrlo no es suficiente el esfuerzo individual del empresario, ni la acción particular del sector al cual pertenece, ni la actividad solitaria del Estado. La competitividad requerida para abordar este tipo de situaciones se origina en la adecuada y eficaz operación de los diversos y heterogéneos factores que intervienen para fabricarla. La estabilidad, provisión, recursos humanos capacitados forman parte del manejo integral de las nuevas ciudades.

La planificación económica y social requiere ser complementada con planes de ordenamiento territorial, que permitan articular las acciones sectoriales alrededor de una estrategia de largo plazo.

Este se constituye en el principal instrumento que expresa la organización jurídica, espacial y político — administrativa apropiada para facilitar el desenvolvimiento de las dimensiones básicas del desarrollo urbano, tales como la económica, social, política, cultural y ambiental.

3.1.3 Composición del producto interno bruto del municipio

Sector Primario: Con el propósito de conocer el comportamiento empresarial de la ciudad, se presenta el análisis de las (50) cincuenta principales empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ipiales, las cuales se clasificó por el valor de sus activos declarados en los registros de la Cámara; es importante destacar que el mencionado análisis se lo puede realizar considerando otras variables, tales como el volumen de ventas, el número de empleos generados, patrimonio, etc. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas afiliadas no reportan estas variables, por ello y en consideración a que todas presentan el valor de sus activos, se tomó esta única variable para su estudio.

Para la anterior clasificación no se consideró los activos de las empresas de los grupos del sector financiero, la gran mayoría de las entidades financieras y bancarias que funcionan en la ciudad son agencias y por lo tanto no registran sus activos, patrimonio, etc., en esta Localidad.

Exceptuando la anterior consideración, los resultados que se obtienen permiten demostrar una caracterización de la economía local, reflejada en la composición de sus empresas.

Por activos entre las 50 mayores empresas se tiene la siguiente composición: una (1) del sector primario; veinticuatro (24) del secundario y veinticinco (25) del sector del terciario de la economía. El valor total de los activos de estas empresas suma alrededor de \$115.932 millones de pesos.

Como se puede observar, existe un relativo equilibrio en cuanto a número, entre las empresas de los sectores secundario y terciario, porcentualmente el 1% corresponde al sector primario, el sector secundario participa con el 48% y el 50% pertenecen al sector secundario. De acuerdo con esta situación, la mitad de las cincuenta (50) primeras empresas se ubican en el sector terciario de la economía de allí su importancia tanto en número en activos Ver cuadros Nos. 2,3, y 4

Tabla 5.

Clasificación de Sociedad Según Sectores

No. ORDEN	ACTIVIDAD ECONÓMICA	No. DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
1	Primario	1	2.0
2	Secundario	24	48.0

3	Terciario	25	50.0
Total		50	100.0

Fuente: Este estudio.

Económicamente, la importancia de la ciudad con respecto a la generación de riqueza se amplía considerablemente al tener en cuenta que su actividad sirve de apoyo para el sustento de las demás. El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, contribuye a la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y obtención de otros productos.

En este contexto se analiza la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Exprovincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre las Repúblicas de Colombia y Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales, destacando aspectos legislativos fundamentales, pero no efectivos, establecidos en forma específica para su tratamiento a través de la Ley de Fronteras, especialmente y los lineamientos para actividades de comercio exterior orientadas a favorecer la adaptación del sector empresarial a los retos y oportunidades derivados de los nuevos esquemas de organización industrial y del mayor grado de competitividad que se debe alcanzar en el contexto internacional.

En este campo, la crisis económica que afecta a Colombia ha permitido considerar planteamientos novedosos en cuanto al desarrollo del comercio internacional proyectando la creación de Zonas Especiales Económicas de Exportación, en las cuales se establezcan condiciones favorables para la atracción de inversionistas extranjeros a través de empresas industriales que dinamicen los procesos productivos y a la vez generen empleo y posibilidades de

mejores condiciones de vida para la población a través de nuevas opciones de crecimiento económico e ingresos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la planificación económica y social requiere ser complementada con un ordenamiento territorial, que permita articular las acciones sectoriales alrededor de estrategias de corto, mediano y largo plazo. Este se constituye en el principal instrumento que expresa la organización jurídica, espacial y política – administrativa apropiada para facilitar el desenvolvimiento de las dimensiones básicas del desarrollo urbano, tales como, la económica, social, política, cultural y ambiental.

Este marco permite manifestar que en el proceso de formulación del Plan de Ordenamiento Urbano del municipio de Ipiales, se ha abordado el análisis del sistema económico a partir de la situación diagnóstica de la dinámica sectorial generada en la ciudad, considerando su importancia en el comportamiento e incidencia en la configuración territorial municipal y a la vez, determinando la capacidad de soporte y su influencia en la economía local con implicaciones contextuales regionales, nacionales e internacionales.

Tabla 6.

Clasificación de Empresas por Tamaño Económico

No.	TAMAÑO	CANTIDAD	%
1	Pequeñas empresas	1400	75.0
2	Medianas empresas	344	19.0
3	Grandes empresas	115	6.0
TOTAL		1859	100.0

Fuente: Este documento

Tabla 7.**Clasificación de Empresas más Importante Según Activos Declarados**

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	%
1	Distribución y comercialización	4	80.0
	insumos agropecuarios	19	38.0
2	Bodegaje, almacenamiento, comercialización bienes importación y exportación	4	8.0
3	Acopio y comercialización productos alimenticios	5	10.0
4	Constructoras y empresas comercializadoras de materiales de construcción	10	20.0
5	Asesoría e intermediación aduanera	8	16.0
6	Transporte carga y pasajeros		
TOTAL		50	100.0

Fuente: Este documento

La economía informal se encuentra presente en la ciudad de Ipiales; la ocupación de los espacios públicos aumenta aceleradamente debido a que el número de vendedores ambulantes ha ido incrementándose permanentemente, convirtiéndose en uno de los principales conflictos que enfrenta la Empresa de Servicios Varios de Ipiales ISERVI, la carencia de reglamentaciones que produzcan efectos legales válidos y falta de instrumentos de planificación que propongan

alternativas de solución a este tipo de labores, se convierte en un conflicto social difícil de asumir sino se dispone de lineamientos que permitan orientar el proceso de ordenamiento en un marco de participación y manejo integral.

En este orden, el Plan Básico de Ordenamiento Territorial Urbano de Ipiales, una vez caracterizada y analizada la dinámica económica local, regional, nacional e internacional asume la responsabilidad social de delinear algunos emprendimientos que orientan futuras actuaciones dentro de esta dimensión concebida en un marco de políticas que procuran eficiencia y competitividad exigidas a nivel de internacionalización de la economía. Las alternativas de solución propuestas que permiten asumir responsabilidades sociales y compromisos por parte del Estado, comunidad organizada y sector privado de la localidad obedecen a la interpretación de la realidad y alcanzar una imagen deseada del municipio de Ipiales en su contexto urbano y suelo de protección, procurando la sostenibilidad y eficiencia económica para el desarrollo y su incidencia en el ámbito regional, nacional e internacional.

Instituciones de Control: El entorno de la Contraloría Municipal de Ipiales se entenderá como el conjunto de entidades públicas y privadas que administran recursos públicos e el manejo, control, protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la protección del ambiente localizadas en la jurisdicción del municipio, las cuales debe actuar coordinada y solidariamente con la Contraloría Municipal.

Por ésta razón y en gran medida es aquí donde se determinan las posibilidades de progreso institucional determinadas por la influencia ejercida y recibida por el organismo de control y las condiciones imperantes en el medio externo a esta; en donde se encuentran los clientes y usuarios del derecho a gozar de un ambiente sano, es decir, que miden el impacto

positivo o negativo de la gestión sobre la dimensión ambiental en la cual se contemplan todos los factores físicos, bióticos y antrópicos y los relativos a la estructura físico espacial del territorio.

3.1.4 Análisis institucional

El punto de partida del proceso de intervención para desarrollar el Control Fiscal y de gestión por resultados lo constituye la caracterización y análisis de la Contraloría Municipal, referida a su organización y funcionamiento partiendo del hecho de que el proceso de modernización en curso, ante todo fortalecerá el desempeño de la función pública para contribuir al cumplimiento de la misión y las funciones asignadas al estado como garante del derecho que tienen los ciudadanos al disfrute de un ambiente sano, incidiendo en aquellas áreas en las que el ente fiscalizador debe intervenir.

Como marco referencial y normativo se evalúa la relación función - producto - cliente, como base en la constitución y las leyes concordantes determinando las funciones correspondientes a los gobiernos locales y las relativas a los puntos de articulación con las funciones propias de la Contraloría, contenidas en los diferentes acuerdos municipales, como instancia de coordinación entre la administración y el control.

Tabla 8.

Modelo de Negocio, Canvas

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef • Publicidad • Inversionistas • Proveedores 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Comunicación • Aseo • Alta cocina <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local • Indumentaria • Colaboradores • Maquinaria • Productos Frescos y de calidad 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos que transformen el concepto de la empanada tradicional que sólo es consumida de paso. • Espacio bien localizado, cómodo y tranquilo. • Servicio claro, oportuno y asertivo. • Proceso transparente, de modo que los clientes puedan ver el paso a paso. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Retroalimentación • Win-win • Fidelidad • Cercanía <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voz a voz • Campaña de expectativa • Línea telefónica • Redes sociales 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler Local • Pago de nomina • Indumentaria física • Materia Prima • Servicios 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operación • Alianzas • Eventos 		

Nota: (Martín, s.f.)

- Son hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, ubicados en la ciudad de Ipaiales, pertenecientes a los estratos 1 ,2 y 3; con un ritmo de vida acelerado e interesados en romper la rutina. Con alto interés en vivir experiencias nuevas e interactuar con los demás.

3.1.4.1 Propuesta De Valor.

- El cliente sabrá que se ofrecen productos que a través de su presentación, preparación e ingredientes transforman el concepto de la empanada tradicional y de paso.
- El espacio tranquilo, cómodo y bien localizado donde el cliente tendrá fácil acceso y se sentirá tranquilo.
- El servicio que obtendrá el cliente se caracterizará por tener una buena comunicación y un tiempo de entrega del servicio y producto, oportuno y con una muy buena presentación.

- La producción de las empanadas será un proceso en donde los clientes pueden ver el paso a paso y lo que hacen los chefs todo el tiempo, para no sentir angustia por la manera en que se preparan los productos, los ingredientes que se utilizan, el aseo del espacio y cualquier otro aspecto que pueda generar duda en los clientes, sino que ellos mismos puedan visualizar todo.

3.1.4.2 Canales.

- El principal canal será voz a voz, empezando con la invitación de algunas personas que cumplen con el perfil de cliente, que vayan a la cafetería, conozcan y prueben los productos para que posteriormente realicen una retroalimentación.

- También se hará campaña de expectativa desde dos semanas antes de la apertura del punto de venta, se repartirá información en lugares que frecuenten los clientes potenciales y se tendrán publicaciones en revistas culturales y gastronómicas. Toda esta información y publicaciones van direccionadas a compartir la promesa de valor y hacer que los clientes se sientan identificados y con curiosidad por conocer el restaurante, y ya en el punto de venta se cumplirá con dicha promesa para que quieran volver a probar nuevos productos y compartir espacios agradables.

- Línea telefónica, a través de este, se atenderán todo tipo de reservaciones o requerimientos.

- Redes sociales, en los cuales se alertará principalmente sobre promociones y novedades, este medio será más informal donde el cliente podrá sentir más cercanía. Además, se mantendrá actualizado la carta de productos y los eventos que se irán realizando en el transcurso

de la operación. A través de este canal el cliente también podrá contactarnos para dudas e inquietudes.

- Página web, será un medio donde el consumidor podrá ver fotos del restaurante, antojarse de los platos a través del menú y hacer reservas siempre y cuando tengan más de una semana de anticipación.

3.1.4.3 Relación Con El Cliente.

- Se busca que el cliente sienta que puede confiar en la marca, pues siempre que va al punto de venta donde obtiene lo que esperaba obtener, tanto en producto como servicio, incluyendo, sabor, tiempo de espera, comunicación y asertividad del personal de apoyo.

- Se espera una relación donde el cliente pueda retroalimentar y que a través de sus comentarios se crezca, para posteriormente mantener a un cliente fiel dispuesto a volver y difundir la marca, pues siente confianza y cercanía.

- Se busca tener una relación clara, donde el cliente entienda y sienta que está obteniendo lo justo a través del precio, que entienda que él está obteniendo un beneficio con lo entregado como el restaurante también está obteniendo un beneficio con su compra.

- A los clientes fieles se les dará un trato especial, en el que obtendrá beneficios por volver repetidamente al restaurante.

3.1.4.4 Fuentes De Ingreso.

- Operación diaria del punto de venta donde el cliente estará dispuesto a pagar cada por la combinación de beneficios obtenidos, como lo es la comida, el espacio diferenciado que le permite dispersarse, compartir con diferentes personas y la atención del personal. Los precios de la carta variarán dependiendo del plato, preparación y presentación, lo que le facilita al cliente el

desembolso en diferentes momentos o preferencias del día a día. Además, tendrán facilidades de pago pues se recibirá efectivo, tarjetas débito y crédito.

- Eventos de los clientes que busquen algún tipo de decoración especial y estén dispuestos a pagar extra por este servicio. Además de celebración de eventos empresariales, familiares o personales, como los son cumpleaños o ferias empresariales.

- Inversionistas que confían en la gestión que se hará del restaurante.

3.1.4.5 Actividades Clave.

- Mantener el servicio, en el cual el cliente tiene una corta espera y puede acceder con facilidad a los productos que desea, a través de un trato digno y cordial, siendo el lenguaje claro.

- Comunicar detalladamente lo que se está ofreciendo, de forma que el cliente en ningún momento pueda estar obteniendo algo diferente a lo que se esperaba.

- El aseo del lugar, tanto del entorno como de los utensilios donde se sirven la comida, para que el cliente siempre sienta tranquilidad al ingerir el producto y se sienta cómodo al ver un lugar agradable.

- Contratar chefs certificados y con el debido estudio, para que a través de la comida se pueda extender la propuesta de valor, que es entregar productos de buen sabor, frescos y de calidad.

3.1.4.6 Recursos clave.

- Local ubicado en un punto estratégico, es decir, la razón por la cual la gente lo visite, sea buscar dónde comer, de esta manera será llamativo y los clientes que no hayan oído anteriormente del punto de venta donde puedan acercarse a conocerlo.

- Maquinaria que pueda preparar productos con todos los requerimientos sanitarios y que a su vez sea rápida y adecuada para la preparación del producto.
- Colaboradores que estén comprometidos con transmitir la propuesta de valor a través de su servicio y actitud, siempre dispuestos a contagiar el placer de hacer que la experiencia de los clientes sea satisfactoria.
- Los muebles cómodos y elegantes que crean una muy buena presentación del lugar junto a las personas que trabajan en el restaurante, hacen que el cliente pueda sentir que puede permanecer en el restaurante, sin tener otras preocupaciones.

3.1.4.7 Alianzas clave.

- Empresa de publicidad y diseño, encargada de la imagen de la marca, que a través de los gráficos capte la atención de los clientes y que posteriormente el cliente lo reafirme con la experiencia en el punto de venta.
- Inversionistas que impulsen el negocio y que confíen en la gestión de manera que encuentren el negocio como una oportunidad.

3.1.4.8 Estructura de costo.

- Alquiler del lugar.
- Pago de los colaboradores, incluyendo compensación y remuneración.
- Compra de indumentaria, que incluye la dotación de los trabajadores, la decoración del lugar, y todos aquellos relacionados.
- Compra de los ingredientes para la realización de los productos.
- Gastos de publicidad y promoción.
- Pago de servicios públicos y otros que se puedan requerir. Propia

3.1.5 Análisis del mercado

En Colombia existen aproximadamente 6.711 cafeterías registradas en las 3 principales ciudades de Colombia donde en su gran mayoría los alimentos más consumidos son las empanadas, buñuelos, almojábanas, pan entre otras. (Portafolio, 2007) Una investigación que LFM (Leader for Management) y Datexco hicieron en los años 2009-2010, con un 95 % de confiabilidad, reveló que alrededor del 37 % de los colombianos, cuando piensan en montar un negocio, la primera opción que escogen es la industria de comidas, por encima de otros sectores. Paradójicamente es este el mercado que más apetecidos, “porque hay muchos segmentos en los que no hay una marca líder”. (Martín, s.f.)

En Ipiales el negocio de las empanadas al igual que el resto de país se encuentra se encuentra concentrado en pequeñas cafeterías y negocios familiares, es muy común ver los fines de semana a amas de casa vender en la puerta de su casa y de manera muy artesanal este producto. No es claro cuantas personas y empresas se dedican a ese negocio, ya que, la mayoría no están registradas en cámara de comercio por sus altos costos y por qué no miran un incentivo para hacerlo. En Ipiales se destacan pequeñas cafeterías dedicadas a la venta de empanadas como su plato principal entre las que se destacan la “Cafetería Galaxia”, “La fonda tolimense” y “Empanadas de añejo”.

Magnitud de la necesidad: Las empanadas son un alimento que ha alcanzado una gran popularidad por diversas razones: un mayor conocimiento por parte de los consumidores de la relación que existe entre alimentación y el conocimiento de su región y consumir comidas típicas, la variedad y la calidad que puede ofrecer el proveedor y las diferentes estrategias a la hora de llamar su atención.

En cuanto a la importancia de productos innovadores para ejecutivos, estudiantes, niños, etc, cabe decir que hoy en día se ha estado tratando de rescatar lo propio y de promover la identidad a través de la gastronomía, rescatando así las costumbres y educando a través del consumo de platos típicos, de este modo la empresa Industria de Alimentos Ipiales, (Indualimentos Ipial) comparte el objetivo de consumir lo propio y rescatar nuestra cultura a través de los platos más representativos de la región.

Estimación del mercado potencial: el mercado que se encuentra oscila entre personas de 16 a 45 años de edad, sin embargo los estudios de mercados que se han hecho, arrojan como resultado que este rango podría ser mucho más amplio, pues se está dejando por fuera a los universitarios, que en un 63% aproximadamente consumen empanadas, dentro y fuera de las universidades, también las personas más adultas, (pensionados y jubilados) que se reúnen frecuentemente en parques y sitios de tertulia alrededor de la ciudad y generalmente van a algún sitio a tomar un refrigerio.

Estas pequeñas comidas siempre se componen de una taza de café acompañadas de empanadas 65%, quimbolitos 10%, envueltos 7% otros 17%.

Inicialmente la empresa está dirigida a este grupo objetivo a mediano plazo, posteriormente la estrategia de expansión busca alcanzar mercados internacionales como es el mercado de Tulcan Ecuador, con la línea de empanadas congeladas, desarrollando el proceso de exportación pertinente.

Perfil del consumidor: El grupo objetivo de “Indualimentos Ipial” se concentra en el público de 18 a 45 años de sexo indistinto. Igualmente el grupo objetivo se caracteriza por pertenecer a los estratos 2 y 3, gente con capacidad adquisitiva, que se encuentre laborando o que haya iniciado una vida laboral, personas indiferentes con la forma física, gente amante de la

comida típica. Además, los consumidores de empanadas “Indualimentos Ipial” son personas con gusto en la comida rápida (bocaditos al paso) y asimismo de las reuniones en familia y con amigos.

Productos Sustitutos: En el mercado local podemos encontrar varios productos sustitutos de las empanadas. Entre los que se destacan:

- Almojábanas
- Arepas
- Buñuelos
- Pan de yuca

Productos Complementarios: Tanto las empanadas como los diferentes productos sustitutos en la mayoría de las veces van acompañados de:

- Café
- Jugos
- Gaseosas
- Avena

Mercado Objetivo: Principalmente consumidores pertenecen en su mayoría a los sectores socioeconómicos de la clase media, específicamente, C1 (Media-Alta) C2 (Media-Baja). Esta diversidad se debe a la ubicación por estratos socioeconómicos de la ciudad de Ipiales.

Segmento 1: Son trabajadores y estudiantes pertenecientes al grupo socioeconómico C1C2 y que entre comidas pasan por unas empanadas. Esto se da principalmente en los días de semana.

Segmento 2: Corresponde a familias de los mismos grupos económicos mencionados C1C2, que asisten principalmente los días sábados y domingos, estos pueden consumir los productos en el local o pueden comprar para llevar.

Segmento 3: Corresponde a personas que se mueven por las cercanías del lugar, estas personas son de una mezcla diversa en función del grupo económico al que pertenecen.

El Tragón: son personas que comen mucho, en forma desordenada, abundante y variada, son considerados como altos consumidores del producto.

El Tradicional: Son personas que tienen la costumbre de consumir empanadas durante las tertulias con amigos o familiares, por lo general son personas que buscan espacios cómodos para entablar charlas

El Trabajador: Estas personas son las que cumplen con una jornada laboral establecida y que durante sus recesos consumen alimentos para retomar energía, por lo general son grupos de personas y las empanadas o pasteles es el alimento de mayor consumo en los break.

El Casero: Son aquellas personas que forman parte de un grupo familiar y que generalmente al salir de su sitio de trabajo, lleva a su hogar productos alimenticios para compartir en diferentes momentos de consumo tales como desayuno o merienda.

Justificación del Mercado Objetivo: Como primera condición para definir el mercado objetivo se evalúan condiciones de edad y socioeconómicas, ya que las personas entre 18 y 40 años generalmente tienen un estilo de vida definido, trabajo estable y generalmente comparten actividades de recreación y laborales con otras personas de su mismo entorno.

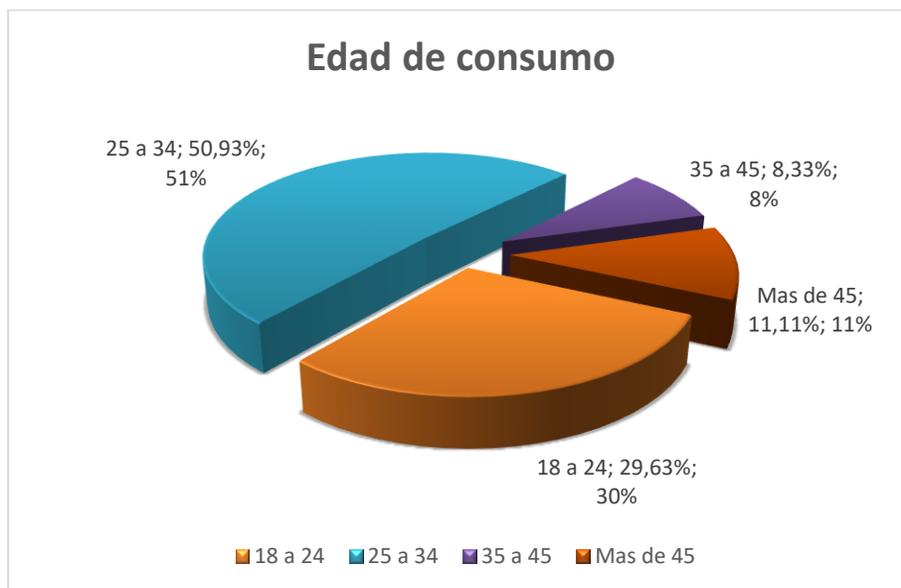
Es importante que definir estratos 3 y 4 ya que sus ingresos son superiores a 2 SMLV y pueden acceder a pagar “un poco más” por un producto que, a pesar de ser tradicional en la

región, se desea agregarle valores diferenciadores, los cuales generaran mayor costo de producción y servicio, pero a la vez le dará la diferenciación que se busca con el producto.

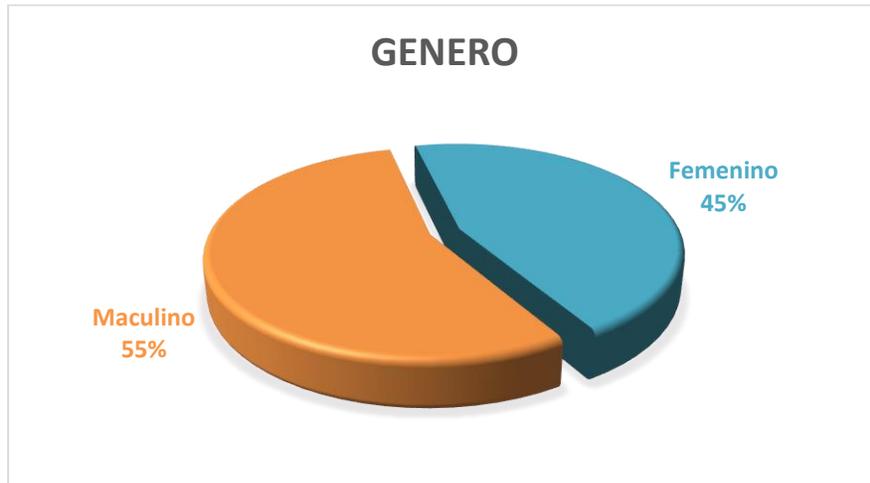
Como segunda condición definimos que el mercado objetivo debe pertenecer a la ciudad de Ipiales, por lo tanto, el proyecto, inicialmente, tiene como propósito abrir su primer punto de venta en esta zona, preferiblemente en zonas centrales de alto tráfico de personas, debido a la situación fronteriza, posteriormente la investigación busca alcanzar el mercado transfronterizo con la exportación del producto congelado para alcanzar el mercado de Tulcán Ecuador.

3.2 Análisis de la investigación de mercado para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas en Ipiales

Dentro del desarrollo de la investigación de mercadeo para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas en la ciudad de Ipiales, proviene de buscar satisfacer la necesidad básica de alimentación y de generar ingresos, pues bien, como todos sabemos la reactivación económica pos Covid es una realidad. Por lo tanto, la implementación de esta empresa permitirá ejercer una actividad económica que permita alcanzar estos objetivos de forma ágil y segura, por otra parte, la estructura de la empresa tiene presente los lineamientos del gobierno central; teniendo en cuenta además los continuos cambios y necesidades de variedad en la alimentación de la población, es así como es importante y relevante conocer y comprender las características de la sociedad que influyen en el dinamismo económico mediante el consumo de este tipo de productos y llevando a la reactivación.

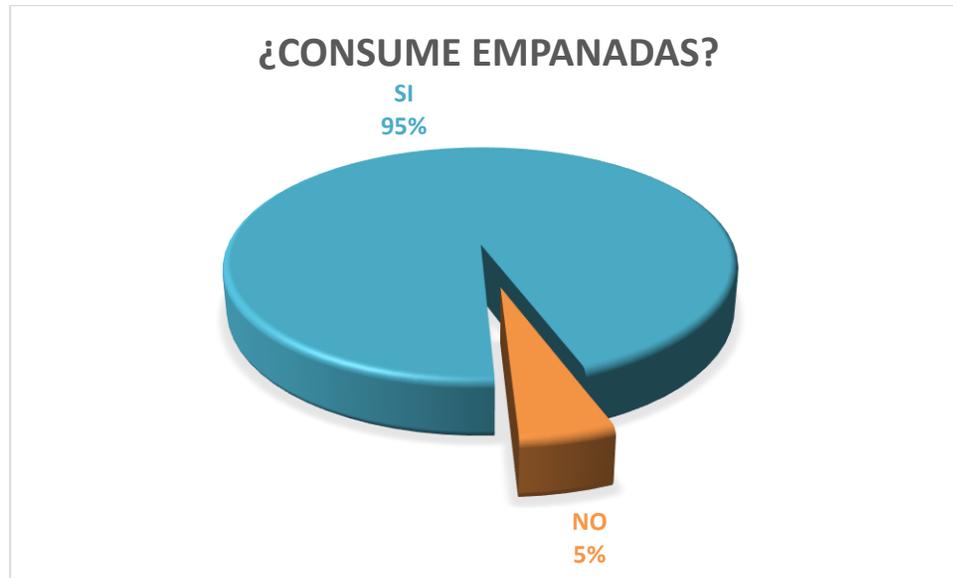
Ilustración 5.**Edad de Consumo**

De la población encuestada para la presente investigación se determinaron unos rangos predeterminados de edad, teniendo como resultado que el mayor porcentaje de 51% corresponde al rango de edad de los 25 a 34 años; un 30% en el rango de edad de los 18 a 34 años, con un 11% las personas mayores de 45 años quienes son los consumidores familiares y un 8% las personas con edades entre 35 y 45 años de edad.

Ilustración 6.**Genero**

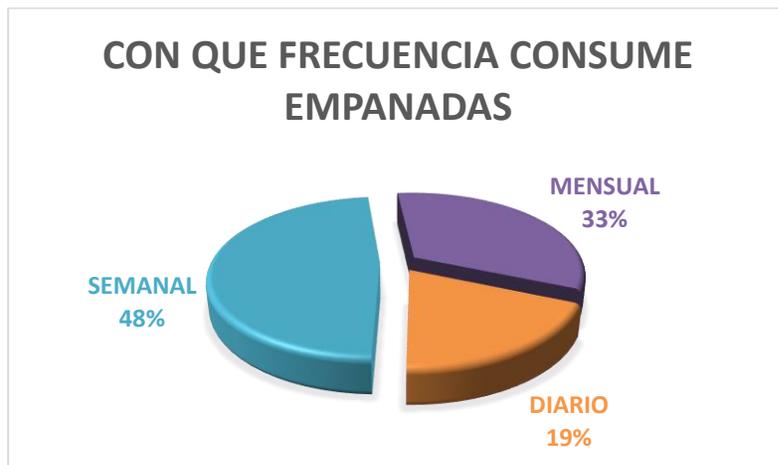
Fuente: Elaboración propia

Del total de la población encuestada para la presente investigación se muestra que el género masculino es predominante con un 55% y el 45% restante de la población encuestada corresponde al género femenino.

Ilustración 7.**Porcentaje Personas que Consumen Empanadas en la Ciudad**

Fuente: Elaboración propia

En la investigación se determinó que el porcentaje de personas encuestadas que consume empanas es del 95% contra un 5% que no consume.

Ilustración 8.***Porcentaje Frecuencia de Consumo Encuestados***

Fuente: Elaboración propia

Para la presente investigación se determinó en la población encuestada que el porcentaje más alto en la frecuencia de consumo de empanadas es de un 48% correspondiente a un consumo mensual, seguido de un 33% de consumo semanal, un 18% de consumo diario y finalmente un 0% de la población encuestada manifiesta que no consume empanadas.

Ilustración 9.***Porcentaje Preferencia de Consumo Encuestados***

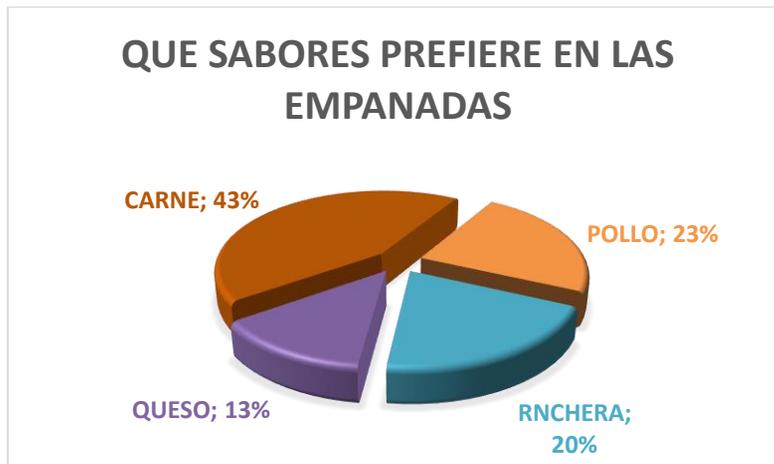


Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta necesitábamos medir el tipo de empanadas que consume con frecuencia la población encuestada, determinando que para los cinco ítems el mayor consumo está en las empanadas de ñejeo con un 63% de consumo, un 25% de consumo en las empanadas de harina, un 10% de consumo en las empanadas de pipián y finalmente de la población encuestada un 2% para el consumo de empanadas de queso u otra.

Ilustración 10.

Porcentaje Preferencia en Sabores de Empanadas



Fuente: Elaboración propia

Para la población encuestada de la presente investigación se planteó unos tipos de empanadas alternativos para medir cuál de ellos les gustaría consumir, determinando así que a un 43% de la población encuestada le gustaría consumir empanadas mexicanas, un 23% empanadas rancheras, un 20% no le gustaría innovar en el consumo de empanadas diferentes a las que ofrece el mercado actual, un 3% le gustaría consumir empanadas de queso.

Tabla 9.

Preferencia Aderezos que Acompañan a las Empanadas



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta algunos aderezos sugeridos en la encuesta para acompañar el consumo de empanadas, la población respondió que un 40% prefiere acompañarlas con aderezo de ají de maní, el 35% prefiere el aderezo de tomate, un 20% sugiere un aderezo de guacamole, un 3% cualquier tipo de salsa.

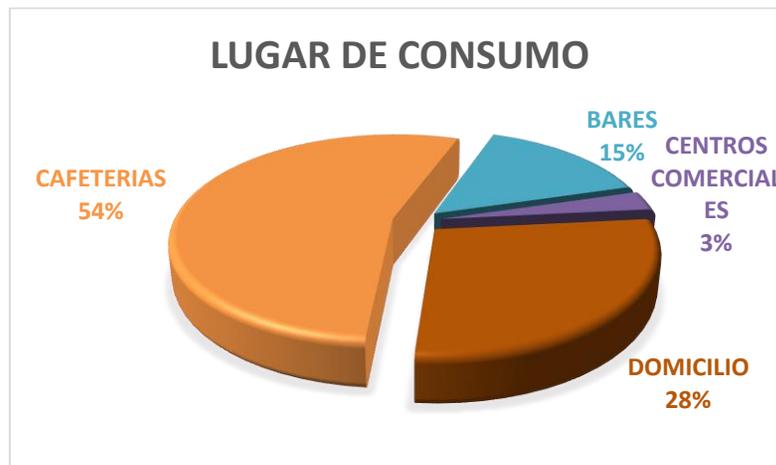
Ilustración 11.

Precios Dispuestos a Pagar por Empanadas



Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada para la presente investigación un 35% estaría dispuesta a pagar por una unidad de empanada entre \$ 901 a \$1.100, un 33% le sigue con el rango entre \$ 500 a \$ 700, un 27% estaría dispuesta a pagar entre \$ 701 a \$ 900 y finalmente un 5% pagaría más de \$ 1.100.

Ilustración 12.**Lugares de Consumo de Empanadas**

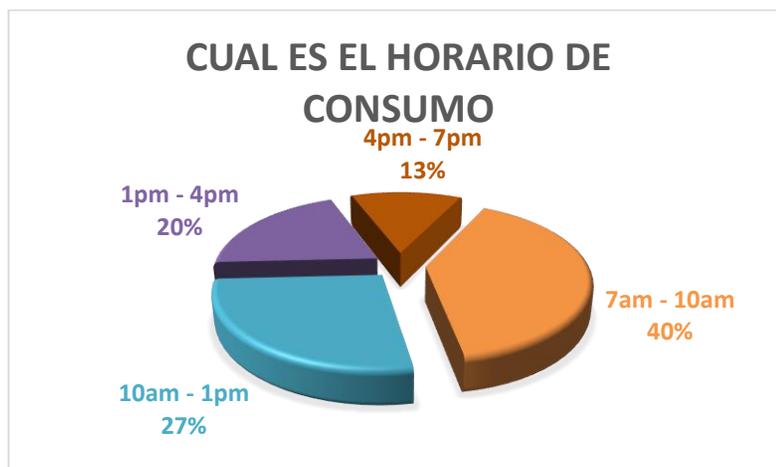
Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada para la presente investigación un 54% determino que el lugar de su preferencia para el consumo de empanadas es en las cafeterías, un 28% señalo que prefiere cerca a las iglesias y finalmente un 18% en los barrios y centros comerciales.

Ilustración 13.**Personas con Quien Consume Empanadas**

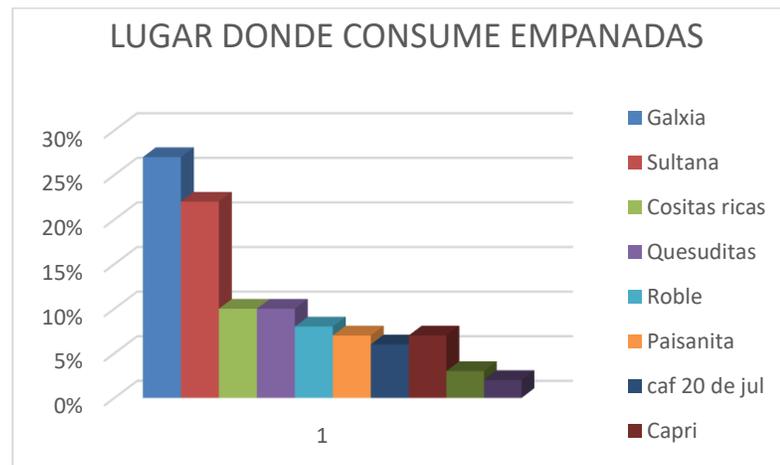
Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada para la presente investigación un 30% determino que generalmente consume empanadas con un/a compañero/a, un 25% las consume con su familia, un 23% prefiere consumirlas solo y finalmente un 22% con amigos/as.

Ilustración 14.**Horarios Preferencia Consumo de Empanadas**

Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada para la presente investigación un 40% determino que prefiere consumir empanadas en el rango de horario de entre las 7am – 10 am, un 27% prefiere su consumo de 4pm – 7pm, un 20% de 1pm – 4pm y finalmente un 13% prefiere el consumo de empanadas de 10 am – 1pm.

Ilustración 15.***Lugares Preferencia Consumo de Empanadas***

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para la presente investigación se determinaron algunas opciones de competencias directas para la creación de la empresa de producción y venta de empanadas en la ciudad de Ipailes, en la cual se arrojaron los siguientes resultados, los cuales se encuentran parcialmente distribuidos lo que nos indica que no hay un sitio de preferencia para este producto: un 27% para la Galaxia, seguido de un 22% la Sultana, dos lugares con un 10% e preferencia: Cositas ricas y quesuditas, con un 7% 4 lugares Roble, Paisanita, Cafetería 20 de Julio Capri, con un 3% La Catedral y finalmente un 2% para la terraza.

Ilustración 16.***Disposición Consumo de Empanadas en Lugar Especializado en su Producción y Comercialización***

Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada para la presente investigación se determinó que un 90% estaría dispuesto a adquirir empanadas de una empresa especializada en su producción y comercialización y solo un 10% no estaría de acuerdo con esta nueva alternativa en la ciudad de Ipiales.

Teniendo en cuenta que también se realizaron las preguntas de productos congelados para preparación en casa y la posible exportación, estos datos se tendrán en cuenta para la estimación de la producción posteriormente, por lo tanto, las respuestas fueron las siguientes.

Ilustración 17.***Cantidad de Empanadas de Consumo***

Fuente: Elaboración propia

Del total de personas encuestadas que mostraron la disposición de comprar empanadas a la nueva empresa, la cantidad promedio que adquirirán diariamente esta entre 21 a 30 unidades según lo afirman el 47% de ellos, le sigue la escala entre 10 a 20 unidades con un porcentaje del 42%. Solo el 8% comprarían entre 31 a 50 unidades y el 1% más de 50 empanadas respectivamente.

Ilustración 18.

Lugar de Compra del Producto



Fuente: Elaboración propia

De las personas que hicieron parte de este estudio se tiene que el 73% de los encuestados.

Ilustración 19.

Compra el Producto en Tiendas por el Fácil Acceso a Ellas.



Fuente: Elaboración propia

El 44% de las personas encuestadas les gusta comprar el paquete por 10 unidades, este producto con esta presentación lo utilizan en gran medida las amas de casa, seguido del 42% que son paquetes por 20 unidades las cuales tienen mayor acogida por parte de cafeterías de colegios y universidades.

3.2.1 Análisis de los resultados

Los anteriores datos reflejan que en la ciudad de Ipiales, la cultura del consumo de este tipo de productos ha venido creciendo paulatinamente, además se observa que la adquisición se realiza con frecuencia, conjuntamente se manifiesta una buena aceptación hacia la adquisición de dichos productos y se evidencia una gran expectativa y disposición de parte del consumidor para la creación de una empresa de este tipo en el municipio de Ipiales.

El sitio más importante para la compra de las empanadas son las tiendas y supermercados, la cual se convierte también en un sitio alternativo de compra muy importante.

El mayor atributo que buscan los compradores al seleccionar las empanadas es la calidad, pasando de esta forma el precio por desapercibido.

La encuesta además permitió establecer que existe en la población buena disposición y cierta expectativa hacia la creación de la empresa de la cual esperan que conserve el sabor tradicional en las recetas de los productos.

3.2.1.1 Análisis de la demanda.

La demanda para el proyecto está dada por la población objetivo, es decir, amas de casa, estudiantes y ejecutivos del municipio de Ipiales y sus alrededores teniendo en cuenta la gran afluencia de personas provenientes del Ecuador que actualmente consumen empanadas precocidas y sobre los cuales se adelantó la investigación de mercados.

3.2.1.2 Estimación actual de la demanda.

Con base a la información exploratoria y descriptiva obtenida en el trabajo de campo y analizada en detalle en apartes anteriores se puede hacer la estimación de la demanda total del mercado de las empanadas pre-cocidas en el municipio de Ipiales, calculándola de la siguiente manera:

Para averiguar la demanda semanal utilizamos las respuestas de la pregunta:

¿Qué cantidad de empanadas estaría dispuesta a comprar semanalmente?

Tabla 10.

¿Qué Cantidad de Empanadas Estaría Dispuesto a Comprar Semanalmente?

10 a 20 unidades	163	42.89
21 a 30 unidades	181	47.63
31 a 50 unidades	32	8.4%
Más de 50 unidades	4	1%
Total	380	100%

Opciones	Respuestas	Porcentaje	promedio	Promedio de Consumo
10 a 20 unidades	163	42.89 %	15	2.445
21 a 30 unidades	181	47.63 %	25.5	4.615
31 a 50 unidades	32	8.4%	40.5	1.296
Más de 50 unidades	4	1%	50	200
Total	380	100%		8.556

Fuente: (ALCARRAZ, 2008)p

Con los datos anteriores se calcula un punto medio de consumo para cada intervalo y se pondera la frecuencia de consumo semanal, para con ello establecer el consumo mensual y anual del producto en estos establecimientos.

Demanda semanal = 8.556 empanadas

Para saber la demanda mensual multiplicamos los promedios de compra semanal

Demanda mensual = $8.556 * 4 = 34.224$ empanadas

Para saber la demanda anual multiplicamos el promedio de compra mensual Demanda

anual = $34.224 * 12 = 410.688$ empanadas

3.2.1.3 Proyección de la demanda. Se realiza de acuerdo al crecimiento relativo de la población.

Tabla 11.

Proyección de la Demanda

	Total de empanadas por año	Factor de crecimiento	Demanda total proyectada de empanadas
Año base 2020	410.688		
2021		1.16%	415.452
2022		1.16%	420.271
2023		1.16%	425.146
2024		1.16%	430.078
2025		1.16%	435.067

Fuente: (countrymeters, 2022)

3.2.1.4 Comportamiento de la demanda. Evolución de la demanda. Los habitantes del municipio siempre han apetecido el producto principalmente por ser tradicional, se detecta que todas las categorías lo prefieren por ser un alimento con alto contenido proteico, esta demanda ha estado en el mercado constantemente y en general el producto ha tenido un cambio físico lento, lo que beneficia a la empresa en su posicionamiento que facilita la incursión en el mercado ecuatoriano una vez montada la empresa en la ciudad de Ipiates y organizando la parte industrial y requerimientos legales para la exportación de alimentos al vecino país.

Demanda futura. Con el paso del tiempo la empresa logrará una alta demanda en el mercado del municipio y en el norte del Ecuador siendo la única productora y comercializadora de este tipo de alimento con los más altos estándares de calidad, además por estar posicionada en la mente del consumidor, como una comida rápida de alto consumo.

La demanda es satisfecha por que el producto estará:

Elaborado con BPM.

Su proceso es controlado con sistemas de gestión. Excelente presentación.

Se manejan sistemas de seguimiento. Mantiene su inocuidad. Se controla la contaminación cruzada.

El precio está de acuerdo con la calidad de producto.

La empresa tendrá en cuenta los aspectos que satisfacen la demanda para generar políticas de calidad.

3.2.1.5 Análisis de la competencia.

Mediante el trabajo de campo se logró conocer y analizar el comportamiento de la demanda de pre cocidos por parte de los consumidores, por lo que ahora se hace necesario conocer las características de los oferentes actuales que se constituyen en competencia para la nueva empresa y determinar su participación en el mercado, debilidades y fortalezas.

La oferta de empanadas pre-cocidas en el Municipio de Ipiales, está representada principalmente por microempresas que fabrican el producto en el mismo punto de venta tales y como los presentamos a continuación.

Tabla 12.

Análisis de la Competencia

Nombre de la competencia	LOGO	MARC A	DISEÑO	POSICIONAMIENTO	PROMESA BASICA	GRUPO OBJETIVO	PRECIO	PROMOCION	LUGAR
Galxia	Cuenta con un logotipo llamativo pero antiguo	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Lleva muchos años en el mercado y es fácilmente reconocido	Fabrica y venta de productos de panadería y comidas tradicionales como	Todo tipo de personas que hagan tránsito por su punto de venta	precios Medios	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico en el centro de la ciudad

					empanadas, quimbolitos				
Sultana	No se ha cambiado por muchos años	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaquetado	Cuenta con una trayectoria de más de 20 años en el mercado	Fabrica y venta de productos de panadería y comidas tradicionales como empanadas, quimbolitos	Todo tipo de personas que hagan tránsito por su punto de venta	precios Medios	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico o en el centro de la ciudad

<p>Cositas ricas</p>	<p>nNo cuenta con logo</p>	<p>NNo cuenta con marca propia</p>	<p>Los producto s que vende no cuentan con un diseño de empaquetado</p>	<p>Es un negocio nuevo lleva en el mercado alrededor de 5 años</p>	<p>Es una empresa especializada en la fabricación de productos nariñenses y comidas rápidas entre ellas empanadas, arepas de choclo</p>	<p>Todo tipo de personas que hagan tránsito por su punto de venta</p>		<p>No realizan campañas de promoción</p>	<p>Cuenta con un lugar estratégico o en el centro de la ciudad</p>
--------------------------	------------------------------------	--	---	--	---	---	--	--	--

Quesuditas	nNo cuenta con logo	NNo cuenta con marca propia	LLos productos que venden no cuentan con un diseño de empaque	Es un negocio familiar que no cuenta con ninguna estrategia de posicionamiento	Es una empresa especializada en la fabricación de productos nariñenses y comidas rápidas entre ellas empanadas, arepas de choclo	Especializado en atender al todo tipo de público solo el fin de semana	Precios Bajos	No realizan campañas de promoción	Es un lugar turístico de Fin de semana
------------	---------------------	-----------------------------	---	--	--	--	---------------	-----------------------------------	--

Roble	Es llamativo y concuerda con el lugar	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Es un negocio nuevo lleva en el mercado 3 años	Fabrica y venta de productos de panadería y comidas tradicionales como empanadas, quimbolitos	Especializado en jóvenes	Precios Altos	No realizan campañas de promoción	Queda a las afueras del centro de la Ciudad
-------	---------------------------------------	----------------------------	---	--	---	--------------------------	---------------	-----------------------------------	---

Paisanita	Tiene logotipo pero es muy antiguo	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Es uno de los negocios más longevos lleva en el mercado más de 30 años	Es una empresa especializada en la fabricación de productos nariñenses y comidas rápidas entre ellas empanadas, arepas de choclo	Especializado en atender personas de mayor edad	Precios Altos	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico en el centro de la ciudad
caf 20 de jul	no tiene logo	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Es un punto de fabricación y distribución muy reconocido por ser tradicional	Fabrica y venta de productos de panadería y comidas tradicionales como empanadas, quimbolitos	Especializado en atender personas de estratos altos	Precios Altos	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico en el centro de la ciudad

Capri	Cuenta con un logo pero es poco vistoso	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Es un negocio de producción y venta pero no ha crecido mucho a pesar de llevar muchos años en el mercado	Fabrica y venta de productos de panadería y comidas tradicionales como empanadas, quimbolitos	Especializado en personas que desean realizar conversaciones de negocios	Precios Altos	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico en el centro de la ciudad
la Catedral	Tiene buen logo y es moderno	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Es un negocio muy nuevo con poca trayectoria	Es una empresa que cuenta con mayor tecnología en la fabricación de sus alimentos tales como empanadas, quimbolitos, pizza, arepas de pollo, envueltos	Especializado en jóvenes de estratos altos	Precios altos	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico en el centro de la ciudad

Terraza	Tiene buen logotipo pero no es vistoso	No cuenta con marca propia	Los productos que vende no cuentan con un diseño de empaque	Es un negocio muy nuevo con poca trayectoria	Es una empresa que cuenta con mayor tecnología en la fabricación de sus alimentos tales como empanadas, quimbolitos, pizza, arepas de pollo, envueltos	Especializado en jóvenes de estratos altos	Precios Altos	No realizan campañas de promoción	Cuenta con un lugar estratégico en el centro de la ciudad
---------	--	----------------------------	---	--	--	--	---------------	-----------------------------------	---

Fuente: Construcción propia

3.2.1.6 Proyección de la oferta. A partir de los datos calculados del año 2020 para consumidores de empanadas pre-cocidas se deduce la oferta actual de la siguiente manera.

Demanda actual = 410.688 (unidades) * 3% (cobrimiento de la oferta) = Oferta actual = 12.320 Unidades al año

Según las proyecciones del Departamento nacional de estadística DANE, el índice de crecimiento en el 2020 es del 1.16 anual, este dato se utilizará para realizar la proyección de la oferta en los próximos 5 años.

Tabla 13.

Proyección de la Oferta

Año	Oferta futura (unidades /año)	Factor de crecimiento	Oferta total Proyectada de empanadas
Año base 2020	12.320		12.320
2021		1.16%	12.462
2022		1.16%	12.606
2023		1.16%	12.752
2024		1.16%	12.899
2025		1.16%	13.048

Fuente: Elaboración propia con base a Baca, (Hill., Evaluación de proyectos. , 2001)

3.2.1.7 Relación entre demanda y oferta. Para la determinación de la demanda insatisfecha actual se realiza la siguiente operación aritmética:

DEMANDA ACTUAL – OFERTA ACTUAL = DEMANDA INSATISFECHA

ACTUAL

410.688 - 12.320 = 398.368 unidades/año, que corresponde al 97%

3.2.1.8 Demanda potencial insatisfecha. La demanda insatisfecha proyectada se calcula así:

Tabla 14.

Demanda Potencial Insatisfecha

Año	Demanda proyectada (unidades/año)	Oferta proyectada (unidades/año)	Demanda insatisfecha (unidades/año)
2021	415.452	12.462	402.990
2022	420.271	12.606	407.665
2023	425.146	12.752	412.394
2024	430.078	12.899	417.179
2025	435.067	13.048	422.019

Fuente: Elaboración propia con base a Baca, (Hill., Evaluación de proyectos. , 2001)

3.2.1.9 Comportamiento de la oferta

Evolución histórica de la oferta. Las empanadas como alimento tradicional fueron y siguen siendo en la mayoría de negocios, un producto elaborado básicamente con carne y guisos. Con el transcurso del tiempo y en un solo lugar se adquieren horneadas incluyen huevo y carne de pollo o res. En general su forma ha venido cambiando ya que se ha buscado mejor comodidad para el cliente logrando reconocimiento al conquistar el mercado.

Se encuentra finalmente que la evolución histórica del producto favorece la empresa porque es un mercado importante. Se puede ofrecer un producto innovador que por factores brinde altas rentabilidades.

Análisis de la oferta actual. En la actualidad hay negocios del sector que comercializan empanadas fritas, en general con carne molida y guisos. Los consumidores ven este producto como un alimento tradicional y desean seguirlo manteniendo como uno de los más apetecidos y reconocidos. Por lo anterior la futura empresa esta esforzada a mantener la calidad y la forma tradicional de preparación, con lo cual se obtendrá una alta oferta y posteriormente gran utilidad.

Análisis de la oferta futura. En un futuro esta empresa pretende alcanzar el mercado Ecuatoriano, Iniciando con la Ciudad de Tulcán y extendiendo a las demás ciudades, para lo cual se debe realizar los trámites pertinentes de exportación de productos alimenticios una vez se hayan realizado todos los registros en INVIMA Colombia y la certificación de BPM para productos procesados, es por esta razón que se inicia la venta y distribución en la ciudad de Ipiales con almacenes de cadena y supermercados.

3.2.2 Análisis de los precios

Sabemos que el consumidor entrega algo de valor económico a cambio del producto o servicio que le ofrecen, esa cantidad de dinero que se paga por los bienes y servicios constituyen su precio. La fijación es sumamente importante, pues esta influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto.

Para establecer el precio de las empanadas se tendrá en cuenta factores como:

En el mercado actual existen empresas que elaboran productos, los cuales ya tienen estipulados los precios, con ellos se ingresa a competir en el mercado, por lo cual se establecerá

un precio acorde a los precios de la competencia, teniendo en cuenta las características que tiene el producto.

Con el objetivo de establecer un precio acorde a la presentación, es necesario conocer los costos de producción, los costos fijos, los costos variables y los costos indirectos de fabricación, aplicándosele al producto un porcentaje de utilidad los cuales se calcularán más adelante dentro del estudio financiero.

Sin embargo, en el momento se tomará los precios actuales de la competencia.

Tabla 15. Análisis de los Precios

MARCA	UNIDADES y GRAMOS	PRECIO
GALAXI	10 de 650Gr.	1400
SULTANA	10 de 360Gr.	1400
COSITAS RICAS	10	G1500

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

Los precios de la competencia oscilan entre \$1400 y \$1500.

Si se tiene en cuenta que el producto a ofrecer tiene un valor agregado en cuanto a calidad, sabor y presentación, se puede establecer un precio aproximado de \$15000 por 10 unidades sin tener en cuenta todavía los análisis mencionados anteriormente.

3.2.2.1 Estrategia de Fijación de Precios. Como estrategia se ingresará al mercado con un precio ligeramente menor al promedio de la competencia; esta es una estrategia de penetración de mercados que se mantendrá durante los 5 años de horizonte del proyecto con el fin de lograr el posicionamiento del producto en el mercado. En el estudio financiero se determinará el precio de venta de cada empanada teniendo en cuenta cuatro factores específicos como son: cubrimiento de

costos de producción, precios de la competencia, efectos sobre la demanda y políticas de precio y crédito.

3.2.2.2 Composición del Precio de Producto.

Costo de Fabricación \$ 514 (Promedio)

Ganancia sobre el costo\$ 520

Precio de lista \$1.034

Iva 16%.\$ 166

Precio de venta\$1.200

Representando una ganancia de \$613 por empanada, lo que cubre nuestras expectativas.

El precio del producto fue fijado teniendo en cuenta nuestro tipo de cliente y el producto que ofrecemos, además la ubicación de los puntos de venta “despertaran” el antojo por comer una deliciosa empanada Indualimentos ipial.

Vale recordar, que los competidores poseen un precio promedio inferior al planeado por nuestra empresa pero sus productos son de una calidad inferior.

Se ha detectado en el mercado una necesidad de un producto de calidad en un producto tan tradicional como la empanada.

3.2.3 Análisis de la comercialización

3.2.3.1 Comercialización y distribución de los productos. La empresa Indualimentos ipial, tendrá inicialmente, un único canal de distribución desde el cuál se abastecerá a todos los puntos de ventas.

La principal estrategia de distribución es la colocación de puntos de ventas pequeños en cuanto a espacio físico pero cercano a sitios de alto tráfico y/o afluencia de personas como

centros comerciales, bancos alcaldía. En los puntos de venta deben alcanzar máximo 25 personas y deben tener la capacidad de responder a domicilios cercanos a su entorno geográfico.

El colocara un punto de venta, lo cual, permite atraer a más clientes y casi “llegar donde ellos están” ya que no podemos pensar que alguien cruce la ciudad por comprar nuestro producto, nuestra promesa de valor será tener un “producto típico delicioso cerca a usted”

3.2.3.2 Distribución de Productos. El producto se comercializará teniendo presente que en cada intermediario o punto en que se detenga la trayectoria, existirá un pago o una transacción, además de un intercambio de información, se elegirá el canal más ventajoso como es:

(PRODUCTOR – MAYORISTAS-- CONSUMIDOR FINAL).

(PRODUCTOR -- MINORISTAS – CONSUMIDOR FINAL).

Este es un canal común y la fuerza se adquirirá al entrar en contacto con las minorías que exhiban y vendan el producto, buscando una buena cobertura del mercado, un control sobre el producto.

3.2.3.3 Logística externa.

El producto final pasa por el control de calidad, si cumple el peso exigido de 255 a 260 g., es empacado. Su envase primario es una bolsa aséptica a base de polietileno, donde se introducen 15 unidades y son selladas al vacío; su empaque es una caja de cartón corrugado con el diseño de la marca del producto. Finalmente, su empaque terciario es una caja de cartón donde se introducen las cajas para luego ser embaladas y almacenadas en cuartos fríos hasta su traslado a la operadora de transporte internacional que llevara el producto hasta los distribuidores mayoristas en el mercado Ecuatoriano.

3.2.4 Promoción y publicidad

La publicidad de este producto se realizara por medio de factores importantes tales como:

- Contacto personal en el punto de venta con los consumidores, para apreciar directamente la satisfacción del cliente y por medio de un buzón de sugerencias expresen su punto de vista.
- Fuerza de ventas, las cuales se encargaran de dar a conocer el producto a través de la degustación en los supermercados, cafeterías y tiendas.
- Soportes publicitarios y de comunicación como la página web, redes sociales, emisoras radiales y volantes.

3.2.4.1 Presupuesto de la publicidad y divulgación.

Para determinar el presupuesto de la publicidad se tuvo en cuenta los medios que ofrecen una mejor promoción del producto con el fin de darlo a conocer a todos los habitantes del Municipio de Ipiales y sus alrededores.

Tabla 16.

Presupuesto de la Publicidad y Divulgación

Elemento	Cantidad	Valor total
Degustaciones empanadas	500	100000
Volantes	5000	70000
Afiches	20	40000
Promociones por inauguración y volumen	1	80000
Total		290.000

Nota: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

3.2.4.2 Estrategias de publicidad y promoción. La estrategia de promoción utilizada de forma continua y queriendo motivar el consumo de más unidades de empanadas será la “bonificación”, por lo cual, se ofrecerán los siguientes paquetes.

1. Pague 12 lleve 13 equivalente a un 7,69% en descuento real,
2. Pague 24 lleve 27 equivalente a un 11,11% en descuento real.
3. Pague 36 lleve 42 equivalente a un 14,28%

Como se menciona anteriormente, se busca motivar el consumo de más unidades de empanadas, y sobre todo, que estas sean consumidas en otros sitios como oficinas como parte del consumo en el tiempo de descanso y en hogares, en donde podemos sustituir en ocasiones el consumo de pan.

Adicionalmente se programarán eventos ocasionales como activaciones en horas de bajo consumo, ofreciendo ofertas en combos, tales como el combo desayuno entre las 7:00 am y 8:30am, el cual constara en bonificación del café o alguna salsa especial, dependiendo la programación de las actividades de Trade Marketing del mes.

Estrategias temporales: Días especiales: martes especiales. Lleva dos empanadas y se obsequia la bebida (gaseosa vaso 2.0 onzas)

Días especiales: Activación en el punto de venta y muestreo de productos.

En temporadas de inicios y finales de semestres de las universidades, día del padre y navidad se sacaran sabores de temporadas con el fin de atraer a los consumidores tradicionales que sienten atracción y nostalgia por estas fechas.

Posicionamiento de marca: se conoce que el producto tiene un buen posicionamiento en el mercado, las empanadas, al ser un componente de la gastronomía típica en Nariño y en Colombia, nos facilita llegar a más personas, sin embargo en esta región hay gran variedad y es muy común encontrar en todos los barrios, a señoras que se dedican a la venta de empanadas de manera informal.

Lo que se busca es posicionar la marca que Individualmientos Ipial sea visto como un producto accesible a todas las personas con un valor agregado que es la variedad de sabores y que se pueden encontrar al paso.

Teniendo en cuenta que cada persona tiene necesidades distintas. Por esa razón el primer paso para posicionar la marca, para lo cual se debe identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar, en este caso, por estudio sociodemográfico nuestra segmentación es para estratos 2, 3,4.

Como se mencionó anteriormente hay un atributo que destacar en el producto es la variedad de sabores y calidad, razón por la cual se pretende destacar estos factores para fortalecer el posicionamiento en la mente de los clientes y consumidores.

La empresa busca generar una promesa a sus clientes, a los que les ofrece variedad y calidad, esto nos permitirá que la marca pueda tener un espacio de evolución y crecimiento.

3.2.4.3 Medios De Comunicación.

- Se utilizará la publicidad por medio de las redes sociales (Facebook, Whatsapp)
- Se repartirán volantes dentro del municipio y sus alrededores
- Se colocarán avisos en diferentes puntos del municipio
- Se utilizará la publicidad por radio.

Se creará una página con el fin de permitir la interacción con los clientes, además de permitirles enviar sus comentarios.

3.2.5 Conclusiones del estudio de mercados

Este estudio reveló que es fácil penetrar en el mercado de las cafeterías de los colegios e instituciones públicas y privadas del Municipio de Ipiales, ya que, de acuerdo a la investigación el cliente de esta clase de negocios compra este tipo de productos.

El estudio reveló que darle un valor agregado a la presentación de los productos generará mayor interés en los potenciales consumidores y los diferenciará frente a la competencia posicionándolos en el mercado.

El proyecto es viable y la aceptación positiva por parte de la población con una aprobación del 93% permitiendo a la nueva empresa orientarse hacia las nuevas oportunidades de mercados a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, se concluye la existencia de un mercado potencial para empanadas como alternativa de un producto diferente y con un alto estándar de calidad y beneficios a nivel de salud, por lo cual se considera que es viable comercialmente.

4. Capítulo III Estudio técnico

Determinada la viabilidad del mercado y analizados los resultados en el estudio de mercado se procederá a realizar el estudio técnico, el cual tiene como objetivo determinar el tamaño del proyecto, la ingeniería a aplicar y el grado de participación que atenderá inicialmente del mercado (González R. Rene, 2004); así como también establecerá parámetros como: la capacidad que tendrá la planta, la maquinaria, el personal necesario para llevar a cabo la producción presupuestada y conocer sobre la posible ubicación de la empresa.

4.1 Tamaño Del Proyecto

El tamaño del proyecto responde al comportamiento existente entre la dimensión del mercado y la capacidad para atenderlo.

Realizada la proyección de la demanda y la estimación de la misma, se obtuvo valores que determinan la cantidad de empanadas que se deben producir indicando con ello tanto la dimensión del mercado como la capacidad del proyecto de acuerdo a los recursos disponibles.

4.1.1 Determinación del tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto debe estar relacionado con la capacidad física o real de producción, durante un periodo normal. Esta capacidad se expresa en cantidad producida por unidad de tiempo, es decir, volumen, peso, valor o número de unidades de producto elaboradas.

En este estudio se describe que proceso se va a utilizar y cuánto costará los materiales que se necesitan para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gasto, permitiendo medir el monto de las inversiones y de los costos de operación.

4.2 Factores determinantes

4.2.1 Condiciones del mercado

Gracias a los datos obtenidos por medio del estudio de mercados, se puede determinar que las empanadas no son un producto estacional, ya que son consumidos durante todo el año y es de consumo masivo, teniendo en cuenta que la población escogida compra este producto para su alimentación diaria. Este factor limita el tamaño del proyecto porque no hay demanda insatisfecha, luego hay que entrar a competir lo que hace más difícil posicionar el producto en el mercado.

4.2.2 Disponibilidad de recursos financiero

Para cubrir las necesidades de un proyecto industrial se puede extraer de dos fuentes principales:

- Del capital social suscrito y pagado por los accionistas de la empresa
- De los créditos que se pueden obtener de instituciones bancarias y de proveedores.

Existe factibilidad para este estudio por la disponibilidad de recursos financieros que provienen de recursos propios para la puesta en marcha de esta empresa.

4.2.3 Disponibilidad de mano de obra

El número de personas para la operación del proyecto está en función de la capacidad inicial de producción y según un presupuesto económico inicial, el mismo que pueda ponerse en marcha y cubrir con la demanda del producto. Se ha estudiado al personal de mano de obra directa de la empresa, con la contratación de un cocinero y un ayudante de cocina, la asesoría para la preparación estará a cargo de un chef, el mismo que tendrá una relación de honorarios profesionales; para dar un refuerzo a los dos empleados de cocina se dispondrá de una persona encargada del almacenamiento y traslado de los productos a los lugares de expendio.

El personal necesario en la operación de la planta se clasifica en:

- Mano de obra directa: la cual interviene directamente en la transformación de insumos a productos.
- Mano de obra indirecta: esta no tiene una relación directa con la producción del producto, sus tareas son auxiliares (limpieza, supervisión, etc.).

Personal de administración y venta: se dedica a la administración de la planta y a la venta y comercialización del producto final.

Para poner en marcha esta empresa se requiere de cinco (5) empleados como personal fijo y uno con servicios profesionales.

Es necesario aclarar que para el reclutamiento y selección de personal se debe analizar a los candidatos con el cumplimiento de un perfil tanto académico, profesional y de relaciones interpersonales.

4.2.4 Disponibilidad de tecnología

La elaboración de una empanada tradicional comprende más del uso de mano de obra, haciéndola un producto manual; sin embargo para el montaje de esta nueva empresa también se requiere de maquinaria y tecnología en sus procesos. En la actualidad existen molinos eléctricos de masa, empacadores de productos al vacío, y rodillos de masa.

Para producir empanadas en esta nueva empresa aparte de la mano de obra se utilizará el molino eléctrico; rodillos y moldes para dar forma a la empanada y para la fase final de empacado se utilizará una maquinaria adaptada para empaquetado del producto, por medio de una mesa con moldes adaptados a la medida del recipiente de la empanada y con envoltura para mantener el producto con toda la frescura y sabor como recién elaborado, manteniendo así su inocuidad.

4.2.5 Disponibilidad de insumos y materia prima

Una de las principales materias primas (el maíz) será adquirida por medio de distribuidores al por mayor con la finalidad de comprar productos a un costo menor, mientras los demás insumos menores serán adquiridos en la plaza de mercados y los supermercados por medio de una selección adecuada del mejor producto y a un costo muy conveniente para mantener nuestro producto a un precio adecuado a la competencia y atractivo para el consumidor.

4.3 Capacidad de producción

4.3.1 Capacidad total diseñada.

El proyecto tiene la finalidad de cubrir la demanda real, los resultados de la encuesta en la investigación de mercados arroja una alta aceptación del producto en el consumidor.

Por fuente precisa y calificada se conoce que entre dos personas se puede elaborar 300 empanadas por hora, en este estudio se ha determinado únicamente 6 horas diarias de trabajo, dando como resultado una producción de 9000 empanadas a la semana.

Por tanto la capacidad diseñada es igual a 240 días, por 5 días/semana, por 9000 empanadas/día

Tabla 17.**Producción Diaria**

Producción	Producción Empanadas/Hora	Horas al Día	Producción al Día
Cocinero	150	6	900
Ayudante	150	6	900
Producción total al día	300	12	1800

Nota: Elaboración propia con base a Baca, (Hill., Evaluación de proyectos. México,;

2001)

Tabla 18.**Producción por Unidades**

Producción	Días laborales	Total
Semanal * 6 horas	5	9.000
Mensual	20	36.000
Annual	240	432.000

Nota: Elaboración propia con base a Baca, (Hill., Evaluación de proyectos. México,;

2001)

4.3.2 Capacidad instalada.

La capacidad instalada se determina por el nivel de eficiencia del área de producción que para este proyecto que tiene niveles de tiempos inactivos (reposo, fermentación y cocción) y tiempos ociosos, se estima en el 90%. Luego.

Capacidad instalada = 432.000 empanadas/año * 90% = 388.800 empanadas/año.

Se ha elegido este 90% porque a pesar de tener un conocimiento claro de las tendencias de consumo observado en el estudio de mercados y consideraciones de orden técnico y financiero hay niveles de tiempos inactivos.

4.3.2.1 Capacidad utilizada y proyectada.

Es la necesaria para llevar a cabo sus actividades en cuanto a producción y distribución del producto, puesto que la localización de la planta de producción es amplia y lo suficientemente apta para tal actividad, que permite el amplio y correcto funcionamiento de la maquinaria y herramientas necesarias, al mismo tiempo cuenta también con espacios suficientes para almacenamiento, buena comunicación y desplazamiento de un área de trabajo a otra.

En la medida en que se pueda penetrar al mercado y se mejore la eficiencia empresarial, se irá incrementando la capacidad utilizada hasta llegar al tope dado por la capacidad instalada.

Tabla 19.**Capacidad Utilizada y Proyectada**

Año	Capacidad instalada	Capacidad utilizada y proyectada	
		Porcentaje	Unidades
1	388.800	80%	311.040
2	388.800	85%	330.480
3	388.800	90%	349.200
4	388.800	95%	369.360
5	388.800	100%	388.800

Nota: Elaboración propia con base a (Hill., Evaluación de proyectos. , 2001)

4.4 Análisis Técnico – Operativo

En las siguientes fichas técnicas se mostrarán los cinco platos que se ofrecerán inicialmente en el punto de venta, allí se detallarán el nombre, los ingredientes, la elaboración, las observaciones, en caso de que existan y los materiales necesarios

Tabla 20.

Tipos de Productos a Procesar

		CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO					
		CARACTERISTICAS					
NOMBRE	COMPOSICION	FISICAS	QUIMICAS	BIOLOGICAS	EMBALAJE	DISTRIBUCION	VIDA UTIL
Empanada de Añejo Tradicional	Añejo, guiso, carne de res, arvejas, huevos, cebolla, perejil, sal.	Textura crocante al momento de consumir	Densidad, humedad, grasas, cenizas, proteínas, vitaminas.	Manipulación adecuada para evitar la contaminación de bacterias o virus que puedan indicar que los alimentos pueden	Cajas de cartón especial para evitar que se dañe el producto final y así llevar al consumidor un producto agradable para su	De fábrica a puntos de venta	Producto terminado para el consumo: Un día, ya que es un alimento cocido y contiene
Empanada de Harina Tradicional	Harina de trigo, guiso, carne de res, arvejas, huevos, cebolla, sal.	Textura suave, al momento de	Valores nutricionales que aporten beneficios a los	virus que puedan indicar que los alimentos pueden	levar al consumidor un producto agradable para su		

		consu mir	consumid ores.	estar contamina dos	consumo (Ver Ficha técnica)	ingredie ntes que pueden dañar al product o
Empana da de Queso	Agua, queso, harina de trigo, aceite, colorante.	Textur a suave, al mome nto de consu mir	Valores nutriciona les que aporten beneficios a los consumid ores.			Product o en conserv a: tiene una vida útil de 4 meses
Empana da Harina Dulce	Agua, jamón, queso, piña, harina de trigo, aceite, colorante.	Textur a suave, al mome nto de consu mir	Valores nutriciona les que aporten beneficios a los consumid ores.			
Empana da Picante	Carne molida, cilantro, chile, ajo,	Textur a crocant e al	Densidad, humedad, grasas, cenizas,			

chorizo, tomate, pasta de frijol.	mome nto de consu mir	proteínas, vitaminas.				
---	--------------------------------	--------------------------	--	--	--	--

Fuente: Construcción propia

Tabla 21.

Fichas Técnicas del Producto

4. Nombre del Plato: Empanada de Añejo Tradicional	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sal: 18.4 g • Carne de res: 100 g • Carne de cerdo: 100 g • Cebolla: 1 unidad • Aceite vegetal: 30 ml • Aceite de oliva: 20 ml • Pimienta negra: 1,33 g • Limón: 2 unidades • Ají: 43 g • Harina de Maíz: 400 g • Papas blancas: 0,5 kg • Caldo de pollo: 1 unidad • Tomate: 3 unidades 	 <p>Ilustración 4: [Imagen Empanada Colombiana] Recuperado de:</p> <p>http://www.mycolombianrecipes.com/es/empanadas-</p>

<ul style="list-style-type: none">• Ajo: 1 unidad• Cilantro: 15 g• Pimentón rojo: 1/3 unidad• Cebolla junca: 45 g (Dinho, 2009)	
<p>Elaboración:</p> <p>Se debe poner la harina de maíz es un recipiente grande para la preparación de la masa, se debe también añadir la sal y hacer una mezcla con esto, para posteriormente agregar el agua, el aceite y así formar una masa en forma de bola, (se recomienda mezclar durante dos minutos hasta que quede suave. Se debe dejar reposar durante 20 minutos debajo de un plástico.</p> <p>Para la preparación del relleno, se deben cocinar las papas junto a la tableta de caldo de pollo en agua hirviendo dentro de una olla hasta que las papás estén suaves (aproximadamente 25 minutos). Triturar y guardarlas para hacer uso posterior de estas.</p> <p>A su vez, en un sartén, calentar una cucharada de aceite de oliva y agregarle la cebolla, revolverla durante 5 minutos, añadiendo el tomate, la cebolla larga, el ajo, el pimentón, el cilantro, la sal y la pimienta negra, dejar calentar por 15 minutos. Cuando esté listo, se debe agregar la carne molida tanto de cerdo como de res y mezclar con una cuchara de palo en un rango de 10 a 15 minutos o hasta que la carne esté seca.</p> <p>Mezclar la carne con las papas trituradas anteriormente, posteriormente armar la porción de masa según el tamaño deseado de la empanada, aplastarlo en un plástico y poner en el pedazo el relleno de carne con papa y sellar los bordes bien sea con los dedos o con un tenedor.</p>	

<p>Verter la empanada en aceite vegetal calentado a 360°F, y esperar a que dore. Una vez esté lista, servir con ají y limón. (Dinho, 2009)</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Freidora • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina

<p>2. Nombre del Plato: Empanada de Harina tradicional</p>	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Mantequilla: 60 g • Huevos: 1 unidad • Azúcar: 11,25 g • Sal: 5,12 g • Carne molida de res: 167 g • Cebolla: 1/3 unidad • Aceite vegetal: 45 ml 	<div style="text-align: center;">  </div> <p>Ilustración 16:[Imagen Empanada de harina] Recuperado de : http://www.recetasgratis.net/Receta- de-Empanadas-uruguayas-receta-11992.html</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Aceitunas: 40 g • Orégano: 1,3 g • Pimienta negra: 1,3 g • Pimentón verde: 1/3 unidad • Pimentón rojo: 1/3 unidad <p>(Valderrama, 2016) (Recetasgratis.net, 2016)</p>	
<p>Elaboración:</p> <p>Para hacer las tapas de la empanada se debe fundir 60 gr de mantequilla y poner el agua en el fogón. A su vez, se pone los 500 gramos de harina en un recipiente, se le agrega ½ cucharada de sal y ½ de azúcar y se mezclan. Posteriormente, se vierte la mantequilla y el agua en la mezcla resultante de la harina, amasando la nueva mezcla por aproximadamente 7 minutos. Se debe dejar reposar durante 30 minutos para luego estirla y proceder con el interior de la empanada.</p> <p>Para realizar el relleno, se debe cortar los pimentones, la cebolla en trozos pequeños, verterlos en olla que contenga una cucharada de aceite para freírlo hasta que tengan un color dorado, posteriormente se debe agregar la carne y mezclar todo para que se cocine. Se debe picar el huevo duro y partir las aceitunas, agregándolas posteriormente a la carne, agregándoles sal, pimienta y orégano; una vez mezclado, se debe dejar de calentar.</p> <p>Se rellena la tapa de empanadas con el relleno que se acaba de preparar, y se fríen o hornean como se desee, en caso de ser fritas, estas deben ser en mucho aceite y una vez se termine de freír, se retira el exceso de grasa con un papel (Recetasgratis.net, 2016).</p>	

<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Freidora • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina
---	--

<p>3. Nombre del Plato: Empanada de Queso (Calzone)</p>	
<p>Ingredientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Levadura: 25 g • Sal: 10 g • Aceite vegetal: 14 ml • Aceite de oliva: 54 ml • Chorizo: 1 unidad • Queso mozzarella: 100 g 	<div data-bbox="885 976 1230 1192" data-label="Image"> </div> <p>Ilustración 3: [Imagen Empanada de Queso] Recuperado de: http://www.mytaste.es/r/calzone-la-empanada-italiana-78094180.html</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Mezcle en un recipiente la harina con la sal, agregarle las 4 cucharadas de aceite de oliva y en el centro de la mezcla verter la levadura, junto con un poco de agua, dejando reposar durante 10 minutos en un lugar que tenga temperatura alta. Una vez la levadura haga espumas, terminar de agregar el agua y hacer una mezcla homogénea. Ponerla en un recipiente engrasado y cubrirlo</p>	

<p>con una bolsa plástica, dejándolo reposar por aproximadamente 45 minutos, en ese tiempo debe tener el doble de su volumen. Precalentar el horno a 200° (se recomienda hacerlo en el minuto 35). Aplastar la masa con el fin de que se saque el gas de la levadura. Aplastar la masa sobre papel de horno creando dos rectángulos planos, uno como base y otro que cubrirá el relleno. Por encima del rectángulo inferior la mozzarella, las aceitunas y cubrir con la otra masa, sellando los bordes. Agregar orégano en la superficie y calentar en el horno durante 20 minutos. (Romero, Cocina, 2016)</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Freidora • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina • Papel para horno

<p>1. Nombre del Plato: Empanada Harina Dulce</p>	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 300 g • Levadura: 25 g • Mantequilla: 50 g • Huevos: 2 unidades 	

<ul style="list-style-type: none"> • Azúcar: 15 gramos • Sal: 9,2 gramos • Carne molida de res: 200 g • Cebolla: 1 unidad • Aceite vegetal: 45 ml • Perejil: 1 g (German, 2015-2016). 	<p>Ilustración 15 :[Imagen Empanada de Harina dulce] Recuperado de http://www.imujer.com/gourmet/2007/03/30/receta-de-una-empanada-rusa</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Hacer una mezcla entre los 100g de harina, 3\2 de taza de agua tibia y los 25 g de levadura, dejar reposar durante 30 min, para agregarle posteriormente 50 g de mantequilla derretida, 2 huevo, 1 cuchara de azúcar, 2 cucharaditas de sal y 200g de harina, se debe mezclar hasta que quede una mezcla homogénea.</p> <p>Luego, se debe verter 1 cebolla picada en aceite y calentar, se agregan 200g de carne molida y sal, dejando asar durante 5 minutos. Una vez se ase, agregar un huevo duro picado, perejil y mezclar. Finalmente, se debe cubrir la carne con la masa, untar la masa con huevo y hornear de 20 a 30 minutos. (German, 2015-2016).</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina

6. Nombre del Plato: Empanada Japonesa (Gyoza)	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Sal: 10 g • Carne de cerdo: 40 g • Aceite vegetal: 15 g • Pimienta negra: 1,33 g • Harina de maíz: 8 g • Ajo: 1 unidad: • Repollo: 37,5 g • Cebolla junca: 45 g • Jengibre: 10 g • Sake: 25 ml • Salsa de soya: 20 g • Aceite de ajonjolí: 30 ml 	 <p>Ilustración 18: [Imagen Empanada Picante]</p> <p>Recuperado de: http://organicempire.com.au/recipe/vegetable-gyoza/</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Para preparar la masa Gyoza, mezclar la harina, una cucharada de aceite, una cucharadita de aceite de sésamo, una pizca de sal, luego añadir sal y 120 ml de agua caliente. Aplanar la masa resultante y cortar en pliegue redondo.</p> <p>Para el relleno cortar el repollo en pedazos muy finos y ponerlo en un recipiente añadiendo sal y mezclando de manera que se le quite todos los residuos de agua que pueden haber quedado. Luego picar el ajo, el jengibre en trozos también muy finos (tener cuidado de no</p>	

<p>quitarle mucho contenido en el interior). En un recipiente aparte, poner la carne de cerdo picada, agregarle la salsa de soya, el aceite de ajonjolí, el sake y mezclar bien hasta que la carne se sienta pastosa, y ahí se debe agregar el jengibre, el ajo y mezclar. Posteriormente, se debe añadir el repollo picado mezclando todo bien, para añadirle la pimienta negra y obtener una mezcla homogénea. Tapar el recipiente con plástico y dejarlo reposar por 15 minutos.</p> <p>Luego, en la masa de Gyoza, depositar el contenido, calentar una sartén con aceite de sésamo y colocar la empanada sellada, una vez se empieza a tostar la parte de abajo, depositar agua en la sartén cubriendo la mitad de la empanada y cocinar hasta que se evapore.</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recipientes para mezclar • Plástico • Implementos de cocina • Sartén

Fuente: Elaboración propia

4.5 Proceso de producción General

Para la producción de empanadas, esta empresa tiene como principal objetivo la calidad de los procesos, y conscientes de ello se velará por que los recursos sean utilizados en forma óptima, un control de desperdicios en recursos y actividades realizadas dentro del área de producción, para ello se dispondrá de un jefe de operaciones que vele por que los procesos sean mejorados continuamente y porque la mano de obra sea capacitada y orientada diariamente esperando que los resultados de producción sean lo suficientemente aceptables tanto para el agente comercial a quien distribuiremos el producto y el consumidor final.

Las empanadas son elaboradas principalmente a base de maíz amarillo, que da consistencia y sabor a la empanada, y demás adicionales como cebolla, sal e ingredientes complementarios que posteriormente son llevados a su pre cocimiento para ser aptos al consumo de las personas.

4.5.1 Aspectos técnicos de las empanadas

Ingredientes: Maíz amarillo, papa pastusa seleccionada, carne de res libre de grasa, guiso (cebolla larga, cebolla cabezona, ajo, tomate, pimentón y sal), condimentos (sal, pimienta, comino, tartrazina, tomillo y laurel) y aceite vegetal libre de colesterol. A la masa se le adiciona Tartrazina como colorante.

Peso y Cantidad De Empaque: La empanada tamaño Grande esta empacada en bolsas de polietileno referencia 640 polifen calibre 3 de 9” x 16” en material original de baja densidad, por 10 unidades y un peso neto de 650 gramos. La etiqueta se encuentra en un espacio pre sellado y aislado del producto. Las etiquetas cumplen con las normas establecidas para tal efecto.

Conservación: El producto debe mantenerse en estado de congelación a temperaturas inferiores a menos - 18° Centígrados.

Vida Útil: Las empanadas tienen una vida útil de 4 (cuatro) meses en estado de congelación. El producto no tiene preservantes ni conservantes, ni anti moho por lo tanto debe mantenerse en estado de Congelación.

Elaboración: El maíz se lava y se cocina en agua. La carne se condimenta y cocina en autoclave. La papa se lava y cocina en agua y sal. Se muele y amasa el maíz, la carne se corta en trozos pequeños y se mezcla con la papa y el guiso. Se procede a armar la empanada, se fritas, se congela y al día siguiente se empaca. Nuestra planta cumple con las normas sanitarias y el

personal elabora el proceso de acuerdo a procedimientos previamente establecidos y aplica Las Buenas Prácticas de Manufactura.

Preparación: Calentar aceite vegetal a 180° Centígrados o 360° Fahrenheit y colocar las empanadas, (en estado de congelación), en cantidades que no ocasionen una reducción de temperatura superior a 25° Centígrados, para evitar que el aceite penetre el producto ocasionando daños a su cubierta y deteriorando su presentación y sabor. Freír durante 7 (siete) minutos, retirar del aceite y escurrir preferiblemente en recipientes cubiertos con papel absorbente para ofrecer un producto crocante, dorado y con un bajo contenido de aceite.

Distribución y Transporte: El producto se transporta en canastillas dentro de un vehículo apto para el transporte de alimentos y acondicionado con Thermo King para mantener el producto a una temperatura inferior a – 10 °C, o en su defecto dentro de neveras o recipientes que mantengan el nivel de congelación protegidas en su interior con bolsa plástica y transportadas en vehículo motorizado.

Condiciones De Aceptación y Rechazo: La persona responsable de la recepción del producto debe verificar en el momento de la entrega los siguientes aspectos:

Etiqueta: La información que contenga la etiqueta debe coincidir con el producto solicitado.

La etiqueta debe contener fecha de elaboración y vencimiento (en el momento de recibo el producto debe tener mínimo una vida útil de 60 días).

- **Temperatura:** El producto debe registrar una temperatura mínima de -10° C
- **Aspecto:** Visualmente el producto debe presentar un tamaño y color uniforme, no debe presentar fisuras y no se debe deformar al tacto.
- **Empaque:** Este debe estar limpio, y perfectamente sellado (Descripción de los

Procesos de Fabricación.

4.5.1.1 Valor nutricional de la empanada

Tabla 22.

Valor Nutricional de la Empanada

Kilojulios	1100 kj
Calorías	263 kcal
Carbohidrato	20,22 g
Azúcar	0,96 g
Proteína	6,65 g
Grasa	17,25 g
Grasa saturada	4,005 g
Grasa poliinsaturada	3,653 g
Grasa monoinsaturada	3,653 g
Colesterol	59 mg
Fibra	0,9 g
Sodio	193 mg
Potasio	102 mg

Nota: (Cincap, s.f.)

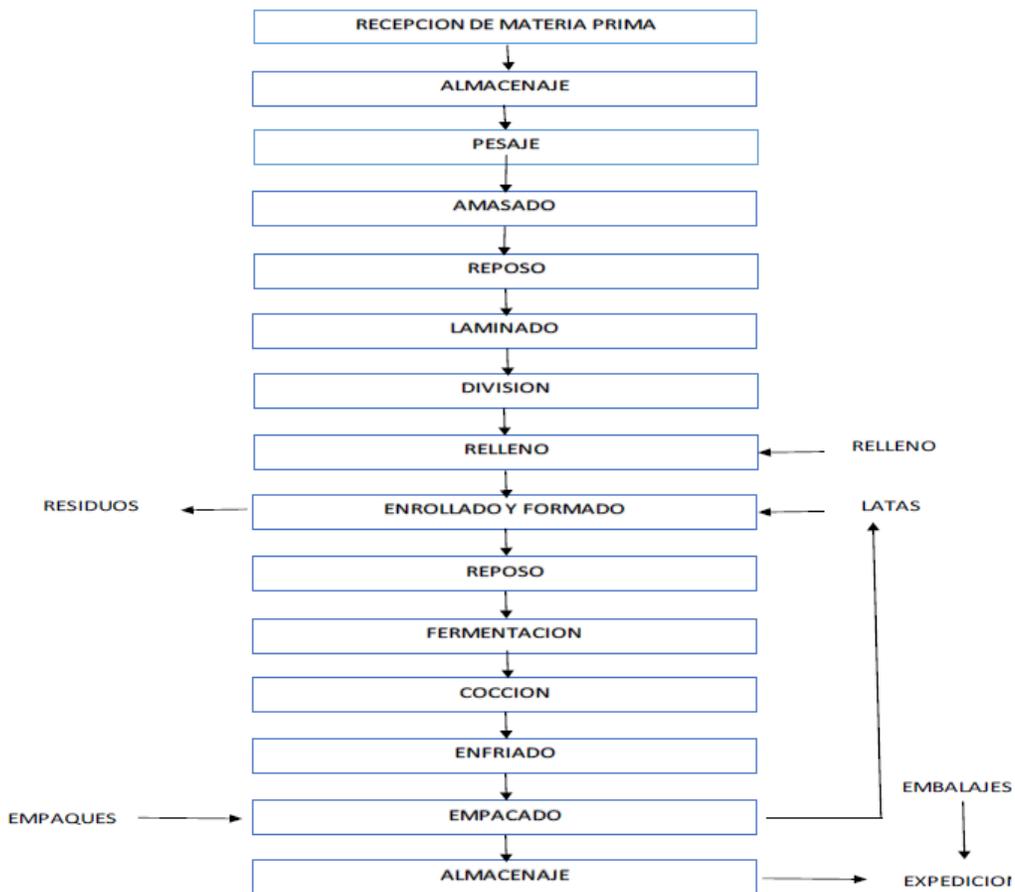
Estructura de procesos:

En el proceso que se muestra a continuación se observa el flujogramas en donde se especifican los pasos principales del funcionamiento del negocio, sin tener en cuenta los administrativos. No se especifica ningún proceso de subcontratación, pues ninguno se realizará bajo dicho esquema.

4.5.2 Diagrama de Flujo

Ilustración 20.

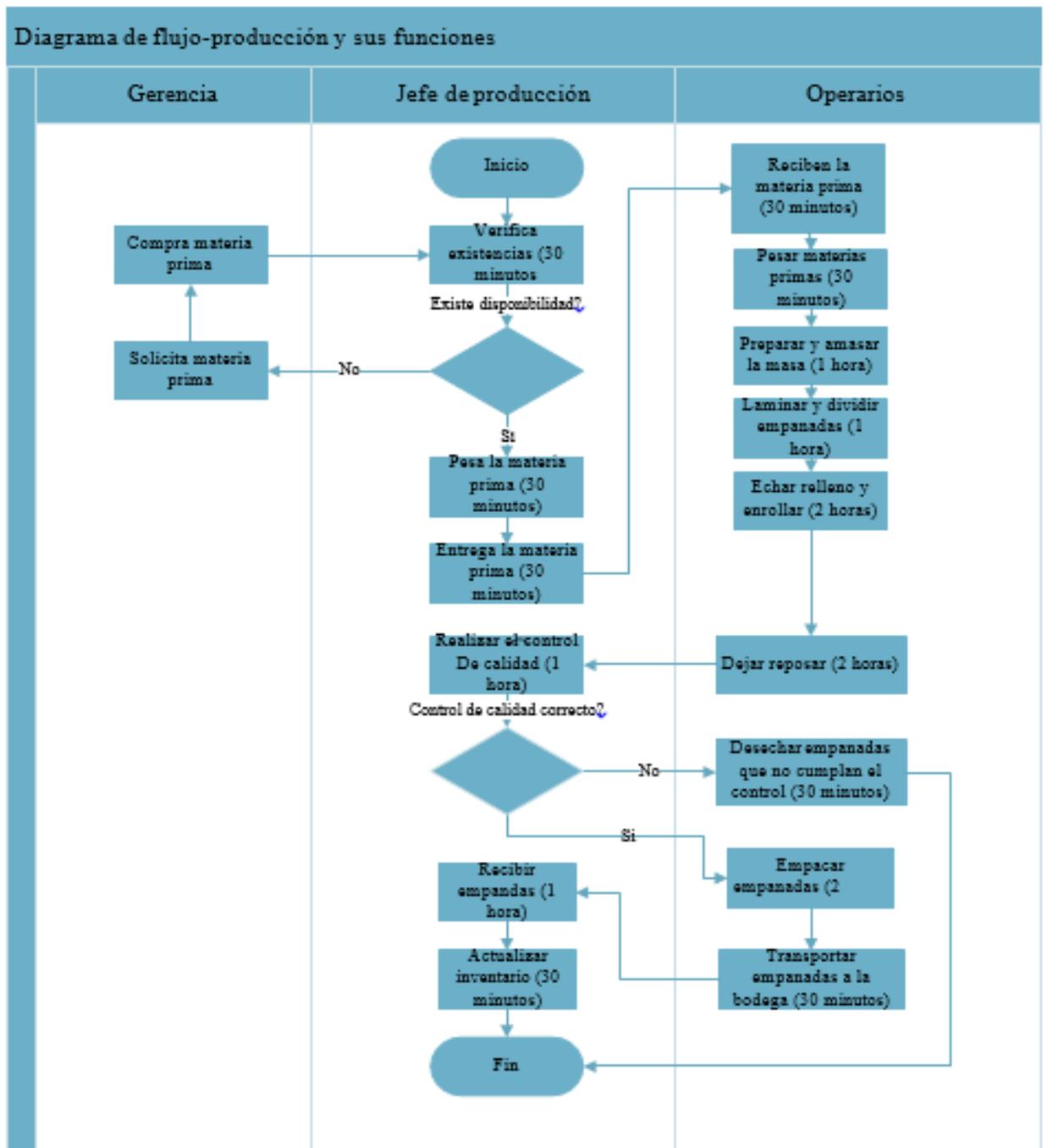
Estructura de Procesos



Fuente: Construcción propia

Ilustración 21.

Diagrama de Producción, Funciones y Tiempos



Fuente: Elaboración propia

Símbolo



Significado

Inicio/fin

Proceso

Punto de decisión: Sí/No

Tabla 23.

Diagrama de Procesos

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN.)
Transporte a báscula	○ → □ ▽	2
Pesaje	○ → □ ▽	10
Llevar a rollera	○ → □ ▽	1
Amasado	○ → □ ▽	25
Inspeccion	○ → □ ▽	1
Llevar masa a zona de reposo	○ → □ ▽	1
Reposo	○ → □ ▽	30
Llevar masa a laminadora	○ → □ ▽	1
Laminado	○ → □ ▽	5
Division	○ → □ ▽	5
Elaboracion del relleno	○ → □ ▽	90
Relleno	○ → □ ▽	30
Enrollado y formado	○ → □ ▽	30
Inspeccion	○ → □ ▽	1
Llevar a zona de reposo	○ → □ ▽	1
Reposo	○ → □ ▽	30
Fermentacion	○ → □ ▽	45
Llevar a horno	○ → □ ▽	1
Coccion	○ → □ ▽	30
Inspeccion	○ → □ ▽	1
Llevar a zona de enfriado	○ → □ ▽	1
Enfriado	○ → □ ▽	45
Llevar a zona de empaque	○ → □ ▽	1
Empacado	○ → □ ▽	10
Inspeccion	○ → □ ▽	1
Llevar a bodega	○ → □ ▽	1
Almacenaje	○ → □ ▽	

Tiempo Total 404 minutos

Nota: Elaboración propia

4.6 Descripción técnica del proceso para producto exportable

4.6.1 Pesaje y preparación de materias primas

El pesaje de las materias primas se realiza con las balanzas electrónicas o con la báscula. El pesaje se realiza introduciendo las materias primas en un recipiente de plástico y utilizando la tara de la balanza. Los recipientes de plástico son diferentes según la materia prima que contendrán. Los recipientes se diferencian según su forma y color. Los productos sólidos no adherentes son sacados de los sacos con palas dosificadoras. Los líquidos normalmente son introducidos en los recipientes de plástico desde el mismo contenedor.

Se procura no utilizar directamente las bandejas de las balanzas, el pesaje se realiza siempre sin poner en contacto la materia prima.

En la báscula se pesan únicamente las harinas y productos molidos. El pesaje se hace con el mismo saco que las contiene. En el caso de que deba retirar o añadir más cantidad se hace con una pala dosificadora.

Amasado

Una vez añadidas todas las materias primas, se amasan a velocidad lenta hasta conseguir un pastón de textura homogénea, la cual se consigue transcurridos 10-15 minutos desde el inicio del amasado.

Laminado

Una vez concluido el amasado, se traslada la masa a la mesa de trabajo y se divide en pastones. Cada pastón es laminado hasta conseguir un grosor de masa de 2 mm, dándole también una forma rectangular para facilitar la división.

División

Una vez laminada la masa, se extiende sobre la mesa del obrador, se espolvorea antes sobre ella harina para evitar que la masa se adhiera. Con la ayuda de un rodillo cortador se divide en rectángulos de 15 x 10 cm.

Relleno

Los rellenos preparados por los operarios son añadidos a los rectángulos de masa con una manga pastelera de un solo uso.

Enrollado y formado

Una vez rellenas las empanadas se procede a cerrarlas, presionando el perfil exterior de cada pieza. Posteriormente, con la ayuda de un molde ondulado se le da la forma final a las puntas.

Reposo

Las latas se colocan en carros. Se dejan reposar antes de entrar en la cámara de fermentación o antes de la cocción si no fermentan. El tiempo de reposo de las piezas que se someten a fermentación es superior al de las piezas que no se leudan.

Fermentación

La fermentación de las piezas tiene una duración comprendida entre 90 y 120 minutos

Cocción

Se realiza en fritadores, esta cocción asegura el tratamiento térmico al relleno, garantizando la calidad higiénica de los productos elaborados.

Enfriado

El proceso de enfriado es a temperatura ambiente.

Empacado

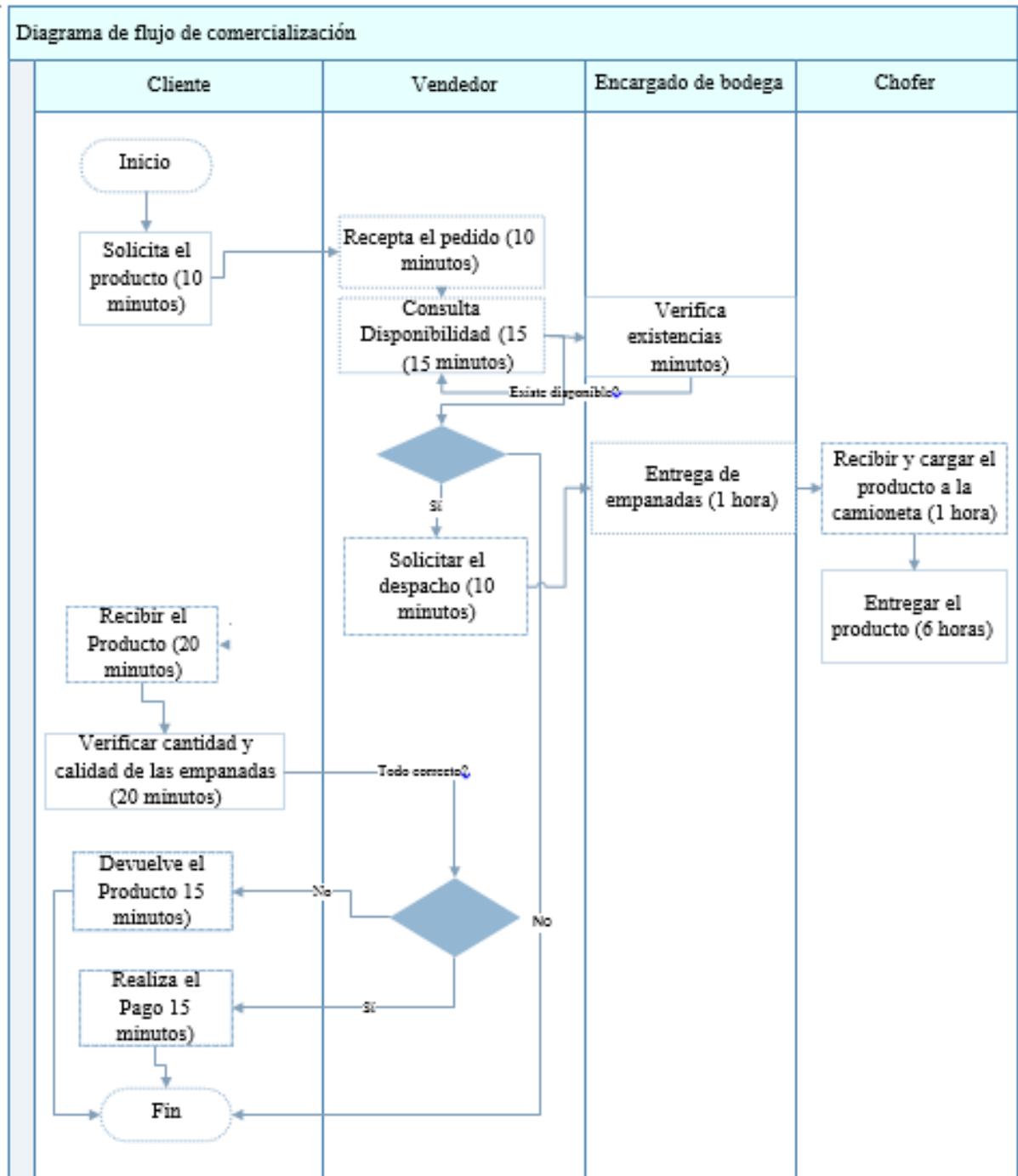
Se empacan 10 empanadas en cada bolsa o según sea el caso.

Almacenaje y expedición

Una vez empacadas las empanadas, se almacenan a temperatura ambiente por un corto tiempo para luego deben iniciar su proceso de cadena de frio que garantiza la conservación del producto, por terilmente debe ser despachadas a los clientes en el menor tiempo posible lo ideal es que sea enviado al exterior el mismo día (Descripción de los Procesos de Fabricación.

Tabla 24.

Diagrama de Flujo de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

Símbolo	Significado
	Inicio/fin
	Proceso
	Punto de decisión: Sí/No

4.7 Localización

4.7.1 Macrolocalización

Esta nueva empresa de empanadas estará ubicada en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño, Barrio Champagnat.

4.7.2 Micro localización

Como se ha explicado anteriormente Indualimentos Ipial estará ubicado en la ciudad de Ipiales, comenzando con un solo punto de venta, que para su ubicación se tiene como premisa que esté ubicado en una zona de alto flujo de personas y que se rodee de otros restaurantes. Para determinar finalmente el lugar en el que está ubicado el local, se seleccionaron tres posibles lugares: Parque 20 de Julio, centro comercial Safiro, parque Santander.

Debido a que por medio de conversaciones con personas que cumplen con el perfil del consumidor objetivo de Indualimentos Ipial, se encontró que son los lugares más frecuentados por ellos a la hora de comer fuera de casa. A partir de esto, se realizó una encuesta en donde se incluyeron los mencionados anteriormente y seguidamente se utilizó el método de promedios ponderados para evaluar aquellas alternativas que en la encuesta arrojó que las personas prefieren el parque 20 de Julio y sus alrededores para ubicar el punto de venta.

Por otra parte La microlocalización del proyecto se desarrolla teniendo en cuenta que existe una bodega adecuada en el Barrio Champagnat donde se encontrara la fábrica principal, que cuenta con los factores determinantes y adecuados para llevar a cabo esta empresa, tales como:

Cercanía al mercado

Cercanía a las fuentes de abastecimiento Vías de acceso y comunicación

Costo de servicios públicos acordados.

4.7.3 Aspectos del punto de venta

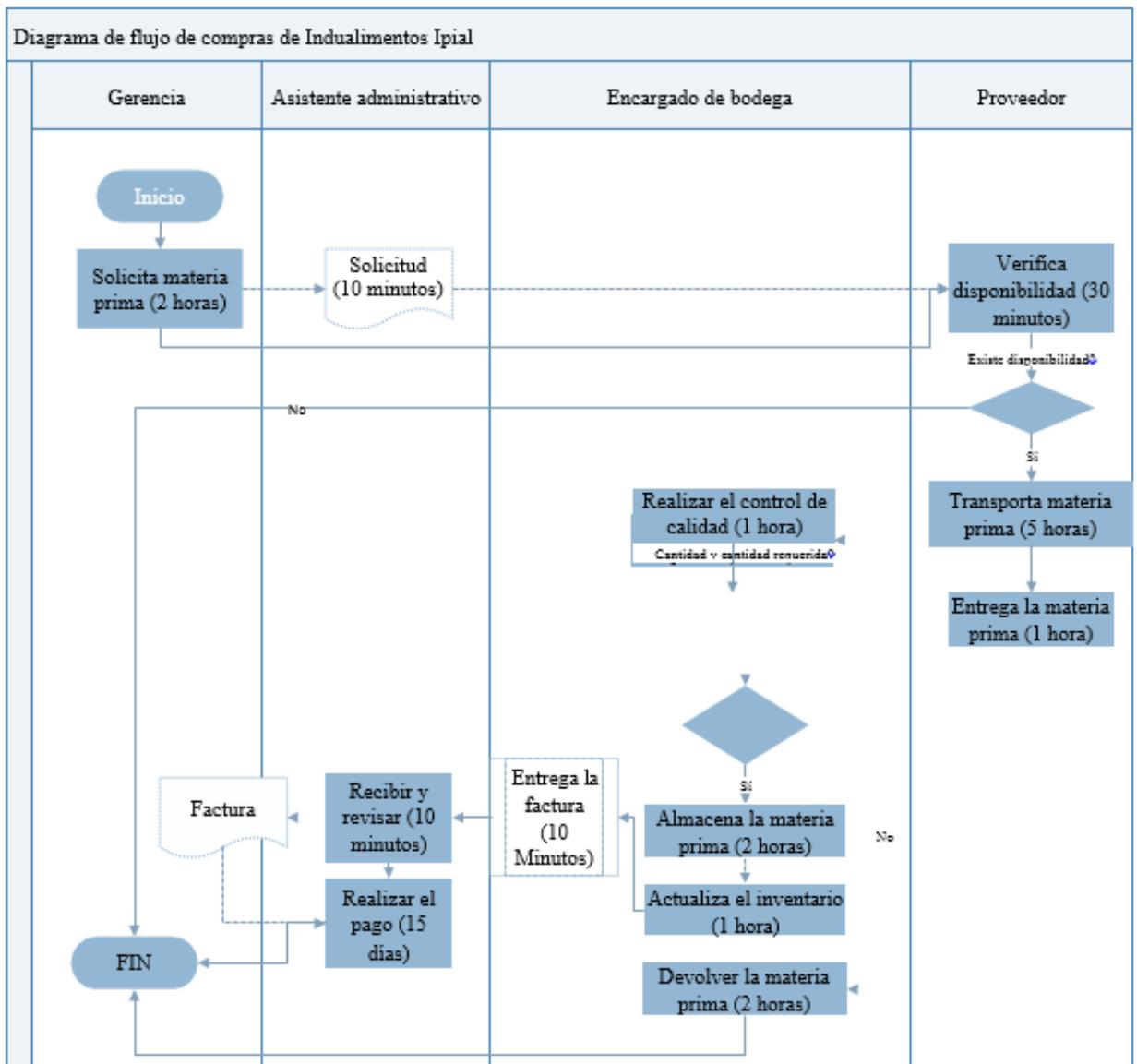
- **Accesibilidad:** Es importante para el proyecto que tenga varias rutas de acceso, así como medios de transporte, es decir, que se pueda llegar por medio de transporte público y privado. Además, que exista la posibilidad de estacionar los vehículos.
- **Cercanía a zonas de comercio y consumo:** Como se mencionó anteriormente, para el proyecto es muy importante que su ubicación esté en un lugar muy transitado, por lo que la cercanía a otros restaurantes o zonas gastronómicas, centros comerciales y lugares de alto flujo y frecuencia de las personas, ayudarán a asegurar dicha condición.
- **Arrendamiento:** al ser este un gasto fijo, se debe asegurar el pago mensual del mismo, por lo que se busca economía en este aspecto, teniendo en cuenta que es un negocio que apenas comienza y no tiene certeza sobre sus ventas. Sin embargo, no puede ser un factor decisivo porque se necesita que cumpla con los requisitos que maximicen la probabilidad de éxito. Por lo que se evaluará que no sea un valor exagerado y que esté en concordancia con las características del local y la ubicación.
- **Perfil de visitantes:** debido a que los productos y servicios que se ofrecerán son para un público de un perfil muy específico, se debe buscar que la mayoría de quienes frecuenten dicho lugar, se relacionen con las características o que por lo menos no sea la mayoría, pero si sea una cantidad suficiente para alcanzar el promedio de ventas pronosticado.

- Ambiente: como el producto busca ser un lugar de dispersión y cambio en la rutina, se requiere que el lugar sea tranquilo y que, aunque haya un alto flujo de personas, el restaurante pueda conservar un ambiente tranquilo y con ruido moderado.

4.7.4 Diagrama de flujo del proceso de adquisición de materias primas

Tabla 25.

Proceso de Adquisición de Materias Primas



Fuente: Elaboración propia

Símbolo	Significado
	Inicio/fin
	Proceso
	Punto de decisión: Sí/No
	Documento
	Subproceso

4.8 Planta de producción

La distribución de la planta es de mucha importancia puesto que se tienen en cuenta aspectos como los tiempos y movimientos empleados por los trabajadores, no solo de la parte operativa sino además de la parte administrativa y financiera para una mejor eficiencia y productividad en los procesos llevados a cabo dentro del área de trabajo.

La distribución de la planta cuenta con un área de 120 m². Que estará distribuida de la siguiente manera.

Área Administrativa 18.5 m²

Estará conformada por la oficina de recepción, gerencia y servicios sanitarios.

Zona de descargue, cargue y bodega 19.5 m²

- Descargue: lugar donde se recibe la materia prima y demás insumos y materiales para el proceso de producción.

- Cargue: despacho del producto terminado

- Bodega: sitio donde será almacenada la materia prima para la fabricación de las empanadas. Allí se encontrará la báscula para pesar la materia prima y el carro transportador.

Área de producción 53.8 m²

Estará dotada de los equipos necesarios para la producción de las empanadas tales como: molino, balanza gramera, mesones en acero inoxidable, el freidor, empaquetadora y el carro transportador de basura. Igualmente se encuentra el cuarto de frío para el almacenamiento del producto terminado. Estantes para los insumos y materiales y un lavaplatos para el respectivo lavado de los utensilios. Esta área cuenta con un espacio para la circulación de los operarios de 1 m², la cual se mide a partir de la línea de seguridad.

Servicios sanitarios, vestier y patio 27 m²

Esta área es adecuada para que los operarios de una forma higiénicas sus necesidades fisiológicas y el arreglo personal de acuerdo a las BPM.

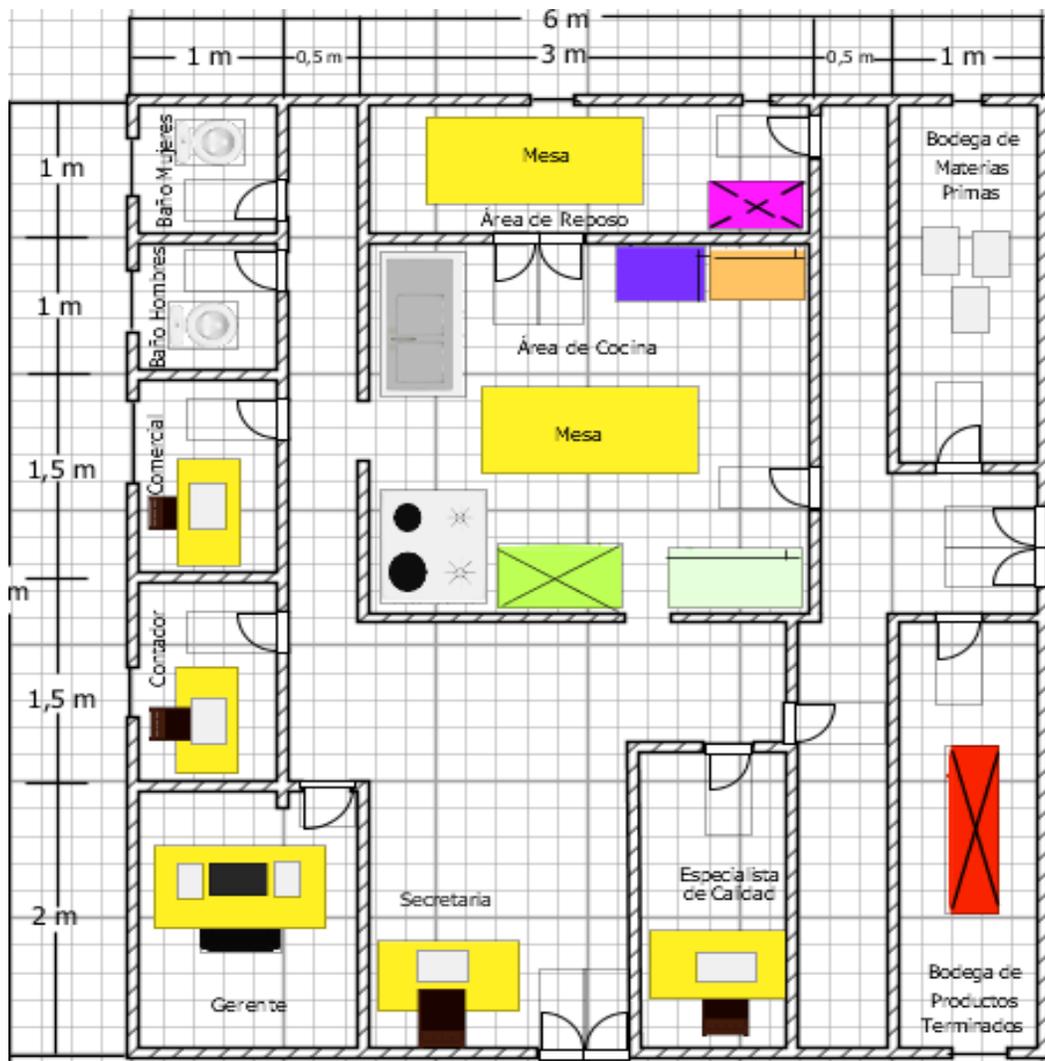
En el patio se localiza el lava traperos y los elementos de aseo. Es el más grande emisor de ventilación e iluminación para el área productiva.

Cuarto de desperdicios 1.2 m²

En este cuarto se depositarán los residuos de las materias primas, obtenidas por el proceso productivo, las cuales se retirarán diariamente.

Ilustración 22.

Distribución de la Planta Leyenda



	Molino eléctrico para granos.
	Máquina cortadora de masa
	Máquina amasadora
	Laminadora para masa
	Refrigerador industrial
	Emplasticadora
	Cocina industrial
	Fregadero

Fuente: Elaboración propia

4.9 Ingeniería del proyecto

4.9.1 Maquinaria y equipos

A continuación, se detalla la maquinaria e implementos con los que se trabajará en la producción y desarrollo de la empresa.

Tabla 26.**Maquinaria y Equipos**

Maquinaria	Cantidad	Precio unitario	Total	Empresa seleccionada
Molino eléctrico	1	580000	580000	Javar
Freidor industrial	1	3500000	350000	Mercado libre
Estufa industrial de acero inoxidable	1	2650000	2650000	Javar
Cilindros de gas grandes	2	80000	160000	Mercado libre
Laminadora automática	1	4900000	4900000	Imapan
Empacadora al vacío	1	3800000	3800000	Javar

Fuente: Elaboración propia

Congelador de 15 pies	1	5300000	5300000	Javar
Bascula	1	230000	230000	Javar
Balanza gramera	1	250000	250000	Javar
Extractor de olores en forma de campana	1	1400000	1400000	Home center
Termómetro industrial	1	32000	32000	Mercado libre
Carro transportador	1	6000000	6000000	Mercado libre

Fuente: Elaboración propia

Molino industrial

Los molinos de carne JAVAR son fabricados 100% en acero inoxidable. Muy útiles en gran variedad de trabajos, usted puede moler además de carne; alimentos como: yuca, papa, verduras cocidas, maíz para arepas y otros.

Ilustración 23.***Molino Industrial***

Nota: (Javar, 2020)

Freidora abierta

Tanque, frente y puerta fabricada en acero inoxidable y laterales en galvanizado, 4 quemadores, 120.000 BTU, capacidad de 25 litros de aceite, sistema de calentamiento tubular que permite un mayor rendimiento recuperando rápidamente la temperatura, zona fría que captura partículas de comida para extender la vida del aceite; componentes Robertshaw, termostato de 200°F a 400°F,. Registro frontal para drenar el aceite.

Ilustración 24.***Freidora Abierta.***

Nota: (Javar, 2020)

Estufa industrial

Estufa industrial fabricada en acero inoxidable. Útil para el trabajo profesional en la cocina.

Ideales para restaurantes, hoteles, casinos, hospitales. Cilindro de gas de 100 libras.

*Ilustración 25.**Estufa Industrial*

Nota: (Javar, 2020)

Descripción técnica del cilindro

El cilindro está conformado por diversas piezas que permiten que sea un elemento de gran seguridad para la familia y el hogar: Regulador: Dispositivo que permite reducir o mantener la presión del gas que requieren los artefactos que lo utilizan como fuente de energía (cocina, estufa, etc).

Goma: Evita fugas de gas. Revise que su cilindro siempre lleve el sello de seguridad, el cual debe ser retirado sólo al momento de ser instalado.

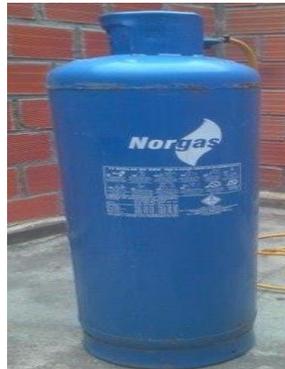
Válvula del cilindro: Permite introducir y extraer el gas. Tiene incorporado en su interior una válvula de seguridad.

Válvula de seguridad: Dispositivo de protección. Libera gas cuando aumenta la presión interna.

Asas: Abertura que permite tomar y transportar el cilindro.

Ilustración 26.

Cilindro de Gas



Nota: (Javar, 2020)

Laminadora eléctrica para masa de maíz Característica:

Técnicas:

- Elaboración de láminas de maíz de 0 a 12 mm
- Moto reductor monofásico. Rodillos, guardas y bandeja de entrada en acero

inoxidable.

- Longitud total: 70 cm - Ancho: 50 cm - Alto: 35 cm - Peso: 43 kg
- Longitud rodillos: 31,5 cm.
- Energía 110v monofásica.

Ventajas:

• Fácil de manejar, cualquier persona sin experiencia puede demostrar velocidad y buen laminado.

- Máquina portátil para instalar en cualquier mesón.
- Velocidad: Lamina masa para 30 empanadas por minuto.

- Asegura siempre el mismo grosor establecido.
- De fácil limpieza y mantenimiento.
- Garantía: Un (1) año por defectos de fabricación.

Ilustración 27.

Laminadora Eléctrica para Masa de Maíz.



Nota: (Javar, 2020)

Empacadora al vacío

Gracias al tamaño de su cámara de vacío, este modelo permite trabajar con todo tipo de alimentos de diferentes tamaños. Recomendable para carnicerías, tortillerías, fruterías, ferreterías y tiendas de autoservicio. De fácil uso y bajo mantenimiento.

Ilustración 28.

Empacadora al Vacío.



Nota: (Javar, 2020)

Desmechadora de carne.

Características Técnicas:

- Máquina para desmechar carne y pollo cocinado.
- Fabricada en acero inoxidable.
- Motor 1/2 HP, monofásico de bajo consumo.
- Dimensiones: Largo 62 cm, ancho 25 cm, alto 38 cm y peso 25 Kg.

Ventajas:

- Máquina de muy fácil manejo para desmechar carne o pollo, cualquier persona la puede operar.
- Sistema de fácil limpieza.
- Desmecha de 3 a 4 libras de carne o pollo cocinado por minuto.
- Se puede conectar en cualquier toma monofásica.
- Esta máquina desmecha, más NO corta el producto.
- Garantía: Un (1) año por defectos de fabricación.

Ilustración 29.***Desmechadora de Carne***

Nota: (Javar, 2020)

Congelador

Este congelador permite preservar las propiedades intrínsecas de los alimentos para una utilización diferida en el tiempo. Son de fabricación en acero inoxidable. Recomendables para uso en carnicerías, salsamentarías, restaurantes, cocinas, academias de cocina.

Ilustración 30.***Congelador***

Nota: (Javar, 2020)

Bascula

Es un instrumento de precisión de pesaje son ideales para carnicerías, panaderías, supermercados, restaurantes, etc.

Ilustración 31.

Bascula



Nota: (Javar, 2020)

Balanza

Balanzas para carnicerías, panaderías, salsamentarías, supermercados, restaurantes y cualquier negocio que requiera peso a baja escala. Son balanzas estables, fáciles de manejar y con capacidad para programar hasta 100 precios de artículos.

Ilustración 32.***Balanza***

Nota: (Javar, 2020)

Extractor de olores en forma de campana

Campana con diseño elegante en acero inoxidable y alas en vidrio templado, gran potencia, función recirculadora y extractora que permite una mayor purificación del ambiente, filtro purificador y atrapa grasa intercambiable, potente iluminación con bombillos alógeno.

Voltaje 120 v.

Ilustración 33.

Extractor de Olores en Forma de Campana



Nota: (homecenter, s.f.)

Tabla 27.**Muebles y Enseres de Producción**

Utensilios de cocina	Cantidad	Precio unitario	Total	Empresa seleccionada
Cedazos plásticos	2	10000	20000	Cristalería la 13
Mesón para amasado	1	1260000	1260000	joserrago
Mesón para varios	1	1100000	1100000	Joserrago
Mesón para empaque	1	1450000	1450000	Joserrago
Ollas grandes en acero inoxidable 11.4 lt.	4	180000	180000	Cristalería la 13
Sartenes grandes	2	150000	150000	Cristalería la 13
Moldes para hacer empanadas	2	130000	260000	joserrago
Viandas grandes	6	20000	620000	Cristalería la 13
Estantería con 5 entrepaños	2	190000	190000	Joserrago
Cuchillos grandes para filetear	6	30000	180000	Cristalería la 13
Cucharas	12	25000	25000	Cristalería la 13
Vasos medianos	6	2000	12000	Cristalería la 13
Botellón de agua	2	8000	16000	Postobón

Bandejas	20	10000	200000	Cristalería la 13
Jarras plásticas	2	5000	10000	Cristalería la 13
Canastas medio caladas	2	30000	60000	Mercado libre
Canastas caladas	8	32000	256000	Mercado libre
Extintor	1	82000	82000	Mercado libre
Botiquín	1	55000	55000	Mercado libre

Nota: (homecenter, s.f.)

Tabla 28.

Muebles y Enseres de Administración

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total	Empresa seleccionada
Escritorios	1	170000	170000	Home Center
Sillas para escritorio	2	70000	140000	Home Center
Sillas de espera	4	17000	68000	Home Center
Archivadores	1	120000	120000	Home Center
ventiladores	1	135000	135000	Home Center

Nota: <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/?kid=Brand&gclid=CKil85->

[Ric8CFYJehgodyzINIg](#)

Tabla 29.

Equipos de Oficina

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total	Empresa seleccionada
Computador	1	870000	870000	Alkosto
Caja registradora	1	320000	320000	Mercado libre
Impresora	1	180000	180000	Alkosto
Calculadora	2	25000	50000	Papelería Ipiales
Teléfono	1	20000	20000	Papelería Ipiales
Perforadora	1	5000	5000	Papelería Ipiales
Grapadora	1	5000	5000	Papelería Ipiales
Portapapeles	1	4500	4500	Papelería Ipiales
Insumos de oficina	1	10000	10000	Papelería Ipiales
Block de facturas	1	3000	3000	Papelería Ipiales
Software contable Standard JR	1	420000	420000	Ziur Software

Nota: Este estudio

Tabla 30.**Requerimiento de Materia prima e insumos**

Materia Prima	Unidad	Precio unitario	Lugar seleccionado
Maíz amarillo	Kg	1.200	Distribuidora Queplast
Carne de res	Kg	8.000	Mas carnes
Materia Indirecta	Unidad	Precio unitario	Lugar seleccionado
Sal	Kg	1.200	Distribuidora Queplast
Cebolla	Kg	2.200	Plaza de mercado
Aceite	Bidón x 15 kg	63.000	Distribuidora
		4.200	Queplast
Papa	Kg	3.200	Plaza de mercado
Aliños	Kg	9.000	Distribuidora Queplast

Nota: Este Estudio

Tabla 31.**Insumos de Cocina**

Insumos de cocina	Precio unitario	Lugar seleccionado
Servilletas x 200	1.200	Merca Pava
Papel higiénico x 4	3.600	Merca Pava
Vestimenta para cocineros x unidad	30.000	Costuras Mary
Caneca para la basura	50.000	Mercado libre
Jabones líquidos unidad	10.000	Merca Pava
Lava lozas unidad	5.000	Merca Pava
Papel film	3.800	Merca Pava
Papel aluminio	3.500	Merca Pava
Etiquetas * 1000	30.000	Litografía la 20
Bolsas plásticas * 100	6.000	Distribuidora Queplast

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32.**Servicios**

Insumos	Precio unitario	Lugar seleccionado
Servicio de internet por mes	52000	Movistar

Celular con plan por mes	40000	Movistar
Luz eléctrica por mes	100000	Cedonar
Agua potable mes	29000	Empobando
Gas por mes	250000	Gas de Nariño

Fuente: Este Estudio

4.9.2 Calidad

4.9.3 Método de control de calidad

De acuerdo al INVIMA, se puede decir que la calidad es el esfuerzo continuo por trabajar cada vez mejor y satisfacer más a los clientes. Es un camino constante a recorrer, teniendo como premisa que siempre hay cosas que se pueden mejorar.

Dentro de los procesos de apoyo de la empresa estará el de gestión de la calidad. Existirá un área de gestión de calidad, la cual se encargará de asegurar y verificar el proceso de elaboración del producto y su resultado final. El equipo de calidad tomará partida siempre que se elabore una nueva masa y productos de relleno para las empanadas. Además, se realizará control de calidad a la materia prima para la elaboración del producto a través de métodos visuales.

Uno de los elementos importantes para el éxito del negocio es lograr la calidad del proceso y del producto. Con el objetivo de que los productos tengan la mejor calidad el negocio cumplirá con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Para esto se contará con el manual de BPM firmado por todos los responsables de la calidad y los trabajadores del área de producción. Las materias primas serán estibadas en tarimas (parihuelas), o estantes de material no absorbente, donde el nivel inferior se encontrará a más de 0,20 m del piso, a 0,60 m del techo, y a 0,50 m o

más entre filas con condiciones adecuadas de limpieza y de mantenimiento. Todo el personal recibirá capacitación sobre las BPM.

En el centro de elaboración se tendrá la receta de las empanadas (ingredientes, sabor, cantidades, punto de cocción). Además, estará descrito el procedimiento, (técnicas de elaboración y cocción, de sazón, de mezcla y de presentación la empanada). Todos los empleados deberán utilizar el uniforme determinado por la empresa y mantener la higiene necesaria. Las superficies de trabajo deben ser de acero inoxidable debido a su resistencia y fácil desinfección y limpieza. La zona de elaboración debe poseer una exhaustiva limpieza y desinfección adecuada.

En la empresa se tendrán un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000. Dicha norma no especifica cómo implementar el Sistema de Gestión de Calidad, sino que muestran cómo crearlo e implementarlo. (Rada, 2006). Dentro de los beneficios de utilizar un sistema de gestión de calidad, la empresa aprovechará los siguientes: responder a las necesidades del cliente, el trabajo se encontrará organizado, se obtendrá el rendimiento óptimo en el servicio y se puede optar por certificaciones internacionales.

Otros elementos a tener presente para controlar la calidad son la preparación de la masa, el almacenamiento de las empanadas y el empaquetado de las mismas pues son procesos que pueden afectar la calidad del producto. Al concluir cada uno de los procesos se debe, con la hoja de verificación, evaluar si el resultado cumple con la calidad requerida.

La siguiente imagen muestra la hoja de verificación que se utilizará para el control de la calidad del proceso de elaboración de las empanadas.

*Tabla 33.**Hoja de Verificación*

PLANILLA DE INSPECCIÓN					
Producto:					
Fecha:					
No. de lote:					
Inspector:					
Escala					
Proceso	1	2	3	4	5
Elaboración					
Empaquetado					
Etiquetado					
Acabado					
Peso					

Fuente: Elaboración propia

4.9.4 Conclusiones del estudio técnico

Se logró identificar los proveedores más aptos y que tan accesible es el transporte de las materias primas hacia la empresa.

La distribución de la empresa se estableció de acuerdo a las posibilidades y facilidades que brindara el local escogido.

Se incluirá maquinaria de tipo artesanal la que permitirá conservar la costumbre en la elaboración brindando el sabor tradicional.

Todas las materias primas son fáciles de conseguir en el municipio de Ipiales y a precios relativamente cómodos.

5. Capítulo IV estudio administrativo

5.1 Razón social

El nombre de esta empresa es Indualimentos Ipiál SAS, esta idea surge de la autoría de este proyecto con el objetivo de poner en práctica todos sus conocimientos académicos y experiencias profesionales.

Empanadas Indualimentos Ipiál SAS es una empresa que se crea buscando satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de sus clientes, llevando alimentos saludables y de fácil preparación a sus hogares.

5.2 Imagen corporativa

Ilustración 34.

Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Misión

Indualimentos Ipial S.A.S. es una empresa dedicada a producir y comercializar empanadas a base de maíz, rellenas con carne, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, ofreciendo empanadas saludables y de buena calidad, nutritivas, ricas en proteína y accesibles a todas las personas y empresas.

5.2.2 Visión

Indualimentos Ipial S.A.S. para el año 2023 pretende ser un referente empresarial posicionada y reconocida en el sur de Nariño y norte del Ecuador, líder en la producción y comercialización de empanadas cien por ciento tradicionales, y con contribuyendo al desarrollo de la industria de alimentos procesados de la región sustentada en una buena y sana alimentación, satisfaciendo las necesidades de quienes la consumen.

5.2.3 Objetivos

- Atraer la atención de nuestros clientes con la mejor calidad de empanadas a muy buenos precios.
- Satisfacer las demandas existentes en el mercado.
- Ser reconocidos a nivel regional y nacional.
- Llegar a ser competitivos dentro del mercado.
- Tener siempre presente que el cliente es lo principal, pues gracias a ellos creceremos según lo esperado.

Principios y valores corporativos

Estamos comprometidos con la aplicación de los siguientes principios, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la excelencia:

Respeto: Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás.

Compromiso: Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.

Orientación al Cliente: Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

Trabajo en equipo: Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios y en la atención para con los clientes internos y externos, todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.

Ética: Moderación, decencia, urbanidad, decoro. Importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe ética en una empresa.

Actitud positiva: Todo lo que se dé en el fondo, será para beneficio individual y colectivo, las acciones independientes o inconsultas no son propias de la organización.

Pensamiento proactivo: Convencidos de que todas las personas tienen el talento y la capacidad suficientes para ser creativos y con voluntad, para anticipar el futuro para responder con éxito a los nuevos retos económicos, sociales, culturales y morales.

Responsabilidad: Tomamos decisiones conscientemente y aceptamos las consecuencias de nuestros actos, estando en todo momento dispuesto a rendir cuentas y dar respuestas de nuestros propios actos.

Disciplina: El rigor en los planteamientos, las metodologías adoptadas para cada caso o situación estarán impregnadas de disciplina como medio para alcanzar las metas y mejorar en el día a día. La vida y tarea del consultor es extremadamente dura, como consecuencia del carácter itinerante, por lo que la disciplina es el medio para el orden.

5.2.4 Políticas

Se debe realizar contrato de trabajo escrito con cada uno de los empleados de la empresa, determinando tiempo de trabajo, horario, salario, y demás acuerdos estipulados por ley.

Se contará con los servicios de un contador titulado que porte su tarjeta profesional, con experiencia mínima de dos años y su contratación será mediante prestación de servicios y pago de honorarios por el servicio.

Socializar y tener disponible el manual de funciones, teniendo en cuenta que este es una guía para ejecutar las labores de la empresa.

Suministrar las herramientas necesarias y una infraestructura adecuada para el buen desempeño de las labores de los clientes internos de la organización.

Se trabajará con proveedores reconocidos por la calidad de sus productos y servicios.

Se priorizará la compra a empresas proveedoras de materias primas que estén dispuestas a ofrecer crédito.

Se comprará a empresas que estén dispuestas a despachar pequeños volúmenes del producto solicitado, con el fin de no crear inventarios de materia prima.

La cantidad de materias primas a comprar se hará bajo un estudio minucioso que minimice los costos.

Todas las ventas que realicen los vendedores de la empresa serán de contado.

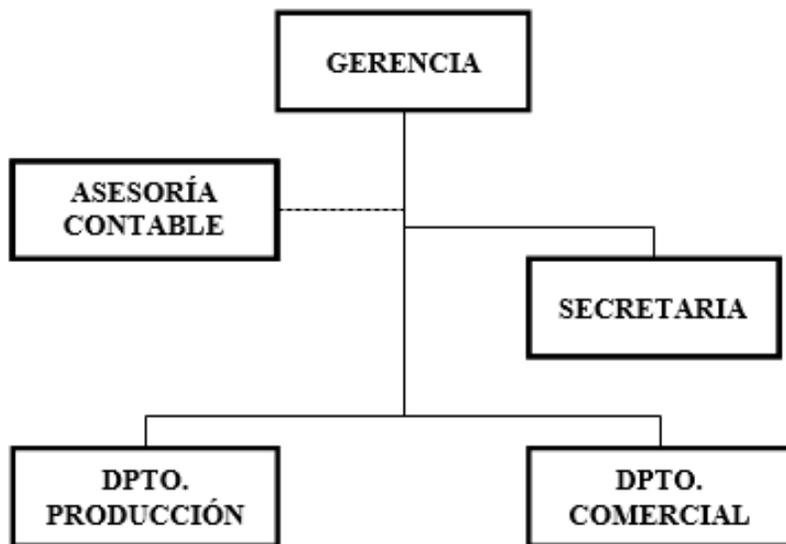
5.2.5 Estructura organizacional

5.2.5.1 Organigrama de la empresa para definir la organización interna.

El organigrama es un modelo sistemático, que permite tener una idea general acerca de la organización interna de una empresa, por ello, en las siguientes figuras se indica la forma organizativa de Indualimentos Ipial .S.A.S.

Ilustración 35.

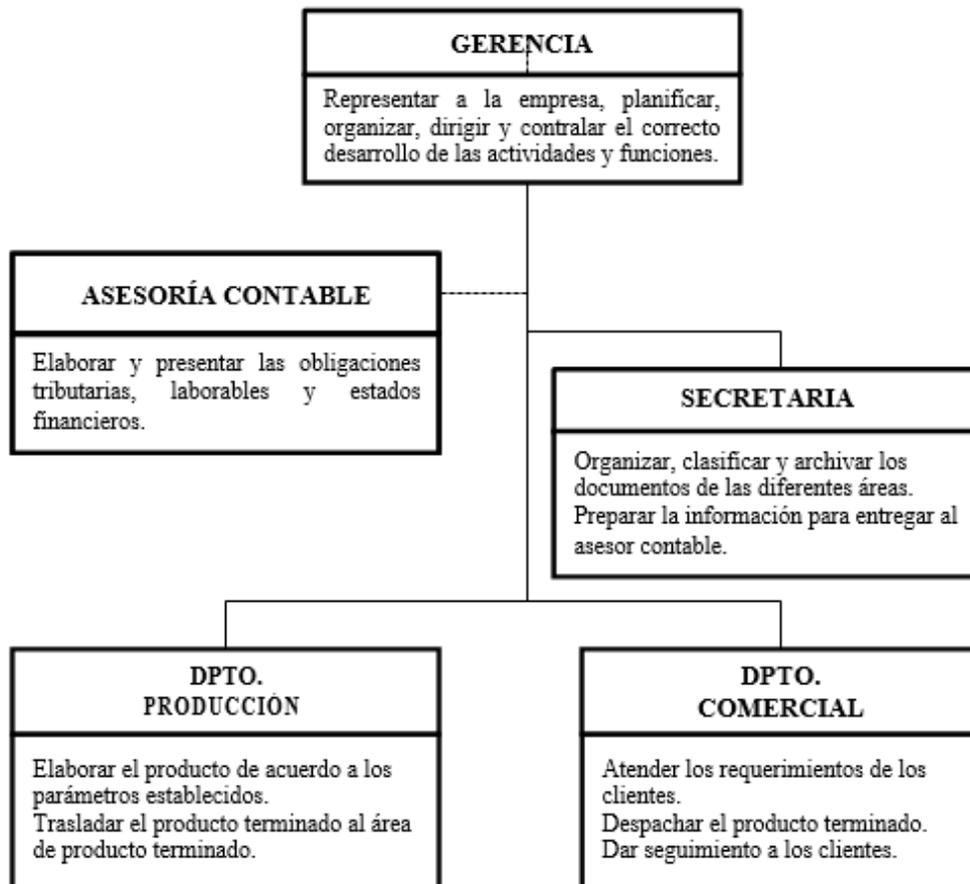
Organigrama Estructural



Nota: Esta Investigación

Ilustración 36.

Organigrama Funcional



Nota: Esta Investigación

Tabla 34.**Descripción de las Funciones del Gerente.**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	No aplica
SUPERVISA A	Jefes departamentales y asistente administrativa
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Administración eficiente de los recursos económicos y financieros. Dirigir la organización de los procedimientos operativos, administrativos-contables y de control.	
III. FUNCIONES	
1. Representar legal y jurídicamente a la empresa.	
2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.	
3. Distribuir adecuadamente las funciones que debe efectuar el personal.	
4. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	
5. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.	
6. Crear un ambiente armonioso en el que los trabajadores y empleados puedan desarrollarse con dinamismo.	

7. Solicitar al departamento de contabilidad reportes mensuales de las ventas realizadas, cobros y pagos.	
8. Velar por el cumplimiento de las políticas y normas adoptadas.	
9. Crear y mantener buenas relaciones con los usuarios internos y externos para mantener el buen funcionamiento de la empresa.	
10. Ejercer las demás funciones que por su naturaleza le correspondan como Gerente – Propietario	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ing. En Administración de empresas, finanzas, marketing o afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en cargos similares.
HABILIDADES	Don de liderazgo, dinamismo, facilidad en la toma de decisiones, dispuesto a trabajar bajo presión, capacidad de cumplimiento de metas y objetivos
FORMACIÓN	Administración de empresas o afines, especialista en liderazgo organizacional, trabajo en equipo y asertividad de negocios en el área financiera, manejo intermedio de paquete office, y conocimientos de inglés (indispensable).

Nota Este estudio.

Tabla 35.**Descripción de las funciones de la secretaria**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Secretaria
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
SUPERVISA A	n/a
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Prestar apoyo en las tareas administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento de la empresa.	
III. FUNCIONES	
1.	Atender y direccionar al cliente interno y externo.
2.	Manejar efectivamente los procesos Administrativos.
3.	Tratar con proveedores.
4.	Manejar caja chica.
5.	Recibir documentos.
6.	Atender y direccionar las llamas telefónicas.
7.	Archivar documentos
8.	Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
9.	Tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan.
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	

TITULO PROFESIONAL	Estudios superiores en administración de empresas, marketing, secretariado o afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en el cargo
HABILIDADES	Manejo de la información, Adaptación al cambio, Disciplina, Relaciones interpersonales, Colaboración.
FORMACIÓN	Estudios superiores y capacitación en manejo de office, atención al cliente, relaciones públicas, marketing y ventas.

Tabla 36.**Descripción de las Funciones del Contador/A**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Contador/a (externo)
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
SUPERVISA A	Secretaria
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Tener capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar un análisis contable que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración.	
III. FUNCIONES	
1.	Elaborar los reportes que la gerencia solicite.
2.	Asesorar a la Gerencia en planes económicos y financieros.

3. Revisar y legalizar con su firma los Estados Financieros, preparados de acuerdo a las normas vigentes en el país.	
4. Cumplir con las responsabilidades tributarias con el SRI y laborales con el IESS.	
5. Velar por la correcta recaudación de los valores de las facturas emitidas por ventas.	
6. Efectuar los pagos correspondientes a los proveedores.	
7. Elaborar los roles de pago para la aprobación de la gerencia y posterior pago.	
8. Solicitar autorización para la contratación y aviso de salida de personal.	
9. Realizar arqueos de caja sorprendidos.	
10. Coordinar el adecuado manejo del fondo de caja chica.	
11. Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten sus superiores y posibiliten así la correcta toma de decisiones.	
12. Revisar y difundir las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los organismos de control.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Título de profesional en Contabilidad y
	Auditoría CPA
EXPERIENCIA	2 año
HABILIDADES	Honestidad, seriedad. Domino de la materia. Responsabilidad y ética en el
	Manejo de información y en las funciones asignadas.

FORMACIÓN	Sólidos conocimientos en tributación y materia contable. Dominio de declaraciones impositivas para sociedades y personas naturales. Dominio de herramientas de declaración en línea, manejo de OFFICE.
------------------	--

Nota Este estudio.

Tabla 37.

Descripción del Puesto del Jefe de Producción

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Jefe de producción
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Supervisor de calidad
SUPERVISA A	Personal de producción, bodeguero
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Capacidad de mando para manejar varias personas.	
Planificar y controlar el proceso de producción.	
III. FUNCIONES	
1. Recibir la nota de pedido de producción.	
2. Verificar que la materia prima, materiales existentes en bodega sea suficiente para elaborar los pedidos.	
3. Elaborar una lista de pedido para adquirir la materia prima necesaria para la producción.	
4. Enviar la lista a la gerencia para que efectúen las compras.	

5. Coordinar y controlar el flujo del proceso productivo.	
6. Entregar la materia prima a tiempo.	
7. Dirigir y controlar al personal que se encuentra a su cargo.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Estudios superiores en administración o afines.
EXPERIENCIA	2 años en el cargo o similares.
HABILIDADES	Capacidad de trabajar bajo presión y resolver problemas.
FORMACIÓN	Capacitado en administración de personal

Nota Este estudio.

Tabla 38.**Descripción de las funciones de los operarios**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Operarios
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de producción
SUPERVISA A	n/a
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Elaboración del producto bajo estrictas normas calidad e higiene.	
III. FUNCIONES	
1. Solicitar al jefe de producción la materia prima y suministros para la producción.	
2. Clasificar la materia prima a utilizar.	
3. Revisar que los equipos para la producción estén funcionando correctamente.	
4. Realizar el proceso para la producción.	
5. Trasladar el producto terminado al área destinada para este.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Título de bachiller
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en cargos similares.
HABILIDADES	Saber manejar con cuidado la maquinaria.
	Saber clasificar los materiales adecuados para la producción.

	Saber dar soluciones si se presentan problemas dentro de la producción.
	Manejo de buenas relaciones interpersonales.
FORMACIÓN	Curso de manipulación y conservación de alimentos.

Nota Este estudio.

Tabla 39.

Descripción de las funciones del vendedor

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Vendedor
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
SUPERVISA A	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cargo de nivel asistencial de complejidad promedio, que realiza tareas relacionadas a la venta. Atiende al público. Reporta ventas diarias. Realiza otras tareas relacionadas con las funciones del departamento.	
III. FUNCIONES	
1. Mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos	
2. Mostrar a los clientes externos los productos disponibles para la venta.	
3. Tomar el pedido de contrato para la producción por parte del cliente	

<p>4. Llenar la información correspondiente a la solicitud de crédito en caso de concederse, previa autorización de contabilidad.</p>	
<p>5. Conciliar el total de ventas y remitir a contabilidad.</p>	
<p>6. Coordinar con el personal de la empresa para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible.</p>	
<p>7. Coordinar las entregas con el responsable de bodega</p>	
<p>8. Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p>	
<p>9. Realizar cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.</p>	
<p>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</p>	
<p>TITULO PROFESIONAL</p>	<p>Bachiller o Egresada en Marketing, Contabilidad y Auditoría CPA, Administración o afines</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>1 años desempeñando la función</p>
<p>HABILIDADES</p>	<p><input type="checkbox"/> Manejo de las técnicas de ventas.</p>
	<p><input type="checkbox"/> Conocimientos básicos de las técnicas de comercialización.</p>
	<p><input type="checkbox"/> Manejar la cartera de clientes.</p>
	<p><input type="checkbox"/> Saber administrar la información necesaria de los proveedores y clientes de la empresa.</p>
<p>FORMACIÓN</p>	<p>Marketing y ventas</p>

Nota Este estudio.

Tabla 40.**Descripción de las funciones del chofer**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Chofer
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Vendedor
SUPERVISA A	n/a
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Transporte y entrega del producto.	
III. FUNCIONES	
1. Recibir y revisar la factura y guía de remisión.	
2. Cargar el producto y verificar que esté de acuerdo a las especificaciones de la factura o guía de remisión.	
3. Entregar la mercadería al cliente en la dirección pactada.	
4. Recibir el valor total o parcial según las especificaciones de la factura.	
5. Entregar el efectivo o cheque a contabilidad.	
6. Revisar diariamente el estado del camión.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Bachiller/con licencia tipo c
EXPERIENCIA	1 año/ que conozca las vías de la ciudad.
HABILIDADES	Reacción visual y auditiva, capacidad de resolver problemas.
FORMACIÓN	Chofer profesional

Nota Este estudio.

5.2.6 Asignación salarial

La remuneración salarial de cada uno de los cargos de la empresa se determinan con base en los precios que rigen en el mercado de Nariño, así mismo se tendrá en cuenta las obligaciones por concepto de prestaciones sociales: (cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios y administradora de riesgos profesionales), aportes parafiscales (a la caja de compensación Familiar, al servicio nacional de aprendizaje y al instituto colombiano de Bienestar Familiar), y el aporte para la pensión. Además, al salario se le adiciona lo correspondiente al auxilio de transporte y dotación.

Tabla 41..**Asignación salarial**

Cargo	Salario Básico	Tipo de contrato
Gerente General	1.500.000	Indefinido
Jefe de Producción	1.000.000	Indefinido
Asistente de cocina	877.800	Indefinido
Asistente de cocina	877.800	indefinido
Chofer- Bodeguero	877.800	Indefinido
Contador	300.000	Contrato por honorarios

Nota Este estudio.

El personal será contratado directamente por la empresa y con contrato a término indefinido, tendrá derecho a todas las prestaciones legales incluyendo las dotaciones anuales. Igualmente se dará auxilio de transporte para los cargos que tengan derecho (aquellos que devenguen menos de 2 salarios mínimos legales vigentes). Todos tendrán un horario de acuerdo a lo establecido por ley, es decir 8 horas diarias equivalente a 48 horas semanales.

Solo al personal operativo se le pagaría horas extras si llegara a exceder al tiempo establecido por ley.

Seguridad social y parafiscal a cargo del empleador:

- Salud 8.5%.
- Pensión 12%

- ICBF 3%
- Cajas de Compensación Familiar 4%
- Prestaciones sociales a cargo del empleador Cesantías 8.33%
- Prima de servicios 8.33%
- Vacaciones 4.17%
- Intereses sobre las Cesantías 1% mensual

Estos porcentajes están sujetos a cambios según el gobierno de turno.

5.2.7 Conclusiones sobre la viabilidad administrativa

La visión de la nueva empresa orienta los planes a desarrollar para el crecimiento de la empresa.

La misión expresa la razón de ser de la nueva empresa.

Los objetivos plasmados pretenden satisfacer los diferentes requerimientos de la empresa como son, el nivel de liderazgo en el mercado, la satisfacción de los clientes, fomentar la eficiencia y la cultura organizacional y de mejora continua.

Las políticas que se debe manejar en la nueva empresa son determinantes, para el buen funcionamiento.

Se determinó que la capacidad de personal requerido mientras la empresa se posiciona y establece en el mercado es limitada.

Los costos iniciales para constitución y puesta en marcha de la nueva empresa son elevados ya que se hace necesario adquirir maquinaria, contratar personal, y realizar registros en todas las instancias necesarias.

6. Capítulo V Estudio financiero

Para la realización del estudio y análisis financiero de la empresa se utiliza el modelo financiero facilitado por FONADE, así mismo, se parte de los siguientes supuestos e indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros.

- *Los años contables estarán compuestos de periodos de 360 días*
- *Se trabaja con una tasa mínima aceptable de retorno para evaluar la inversión del 18% efectiva anual*
- *La distribución de las utilidades se realizarán a partir del tercer año con un porcentaje del 20% sobre las utilidades netas del proyecto, manteniéndose dicho porcentaje hasta el quinto año de proyección*
- *En los cálculos de la nómina se ha tenido en cuenta como factor prestacional el 44,87% teniendo en cuenta la aplicación del impuesto CREE que elimina los aportes parafiscales a SENA y el ICBF gravados antes a partir de la nómina de la empresas*
- *La carga prestacional será pagada de acuerdo con los valores establecidos por el código laboral vigente.*
- *La depreciación de la maquinaria y equipo se realiza por el método de línea recta, según vida útil*
- *La amortización de los activos diferidos se realiza en 5 años*
- *Los supuestos macroeconómicos con los cuales se ha trabajado para la proyección de precios, salarios y demás costos y gastos son los siguientes:*

Tabla 42.**Indicadores macroeconómicos**

VARIABLES Macroeconómicas	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	2,74%	0,87%
IPP	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

Nota: Este estudio

6.1 Inversiones

En este aspecto se analizan y cuantifican los costos necesarios en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo para iniciar la puesta en marcha de la fábrica Empanadas.

6.1.1 Inversión en activo fijos

La inversión por concepto de activos fijos contempla los siguientes rubros: equipo de fábrica, muebles y enseres de oficina, equipo de cómputo, utensilios de fábrica.

Construcciones y adecuaciones: *Teniendo en cuenta que el predio es de propiedad del emprendedor se tiene en cuenta las construcciones y adecuaciones que se requieren de acuerdo a las necesidades operativas, administrativas y logísticas de la Empanadas.*

En este aspecto, se cuantificaron los recursos necesarios para la adecuación de una Fabrica de empanadas, instalación de bodega, la inversión correspondiente a adecuaciones asciende inicialmente a \$125.000.000.

Maquinaria y equipo: *corresponde a todos los equipos de producción y algunas herramientas menores de uso manual para el mantenimiento y control de calidad que se requieren para la puesta en funcionamiento de la fábrica de empanadas, los cuales se relacionan en la Tabla No. 24*

Muebles y enseres: *conformado por los muebles y elementos de dotación necesarios para el funcionamiento administrativo de la fábrica, detallados en el cuadro No. 20*

Equipos de oficina: *Son los equipos requeridos para el adecuado funcionamiento del área administrativa de la empresa, los cuales están representados por los elementos de cómputo y comunicaciones detallados en la tabla No. 24*

Tabla 43.

Inversiones fijas

2. MAQUINARIA Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Molino eléctrico	unidad	1	580.000	580.000
Freidor industrial	unidad	1	3.500.000	3.500.000
Estufa industrial de acero inoxidable	unidad	1	2.650.000	2.650.000
Cilindros de gas grandes	unidad	2	80.000	160.000

Laminadora automática	unidad	1	4.900.000	4.900.000
Empacadora al vacío	unidad	1	3.800.000	3.800.000
Congelador de 15 pies	Unidad	1	5.300.000	5.300.000
Bascula	Unidad	1	230.000	230.000
Balanza gramera	unidad	1	250.000	250.000
Extractor de olores en forma de campana	unidad	1	1.400.000	1.400.000
Termómetro industrial	unidad	1	32.000	32.000
Carro transportador	unidad	1	6.000.000	6.000.000
Cedazos plásticos	unidad	2	10.000	20.000
Mesón para amasado	unidad	1	1.260.000	1.260.000
Mesón para varios	unidad	1	1.100.000	1.100.000
Mesón para empaque	unidad	1	1.450.000	1.450.000
Ollas grandes en acero inoxidable 11.4 lt.	unidad	4	180.000	720.000
Sartenes grandes	unidad	2	150.000	300.000

Moldes para hacer empanadas	unidad	2	130.000	260.000
-----------------------------	--------	---	---------	---------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44.

Muebles y enseres

3. MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorios	Unidad	1	170.000	170.000
Sillas para escritorio	Unidad	2	70.000	140.000
Sillas de espera	Unidad	4	17.000	68.000
Archivadores	Unidad	1	120.000	120.000
Subtotal				498.000

Nota: Este estudio

Tabla 45.**Equipos de oficina**

4. EQUIPOS DE OFICINA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Computador	Unidad	1	870.000	870.000
Caja registradora	Unidad	1	320.000	320.000
Impresora	Unidad	1	180.000	180.000
Calculadora	Unidad	1	25.000	25.000
Teléfono	Unidad	1	20.000	20.000
Portapapeles	Unidad	1	4.500	4.500
Insumos de oficina	Unidad	1	10.000	10.000
Block de facturas	Unidad	1	3.000	3.000
Software contable Standard JR	Unidad	1	420.000	420.000
Subtotal				1.852.500

Nota: Este estudio

Total inversión fija: De acuerdo con la tabla No. 24 la inversión fija del proyecto equivale a \$62.933.500

6.1.2 Inversiones diferidas

Corresponde a los gastos que se realizan sobre la adquisición de bienes o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, tales como: gastos de constitución legal, permisos y licencias. Véase Tabla. 27

Tabla 46.

Costos de puesta en marcha.

Descripción	Valor
Escrituras y Gastos Notariales	150.000
Permisos y Licencias	5.000.000
Registro de libros contabilidad	80.000
Permiso planeación mpal	400.000
INVIMA	300.000
Sayco y acimpro	13.800
Bomberos	130.000
Capacitaciones	500.000
Total	6.573.800

Nota: Este estudio

6.1.3 Inversión capital de trabajo:

Corresponde al capital necesario para la operación normal de la empresa, según los resultados del estudio de mercado se espera mantener un flujo de efectivo constante desde el comienzo de las actividades de la empresa. Sin embargo, se estima que en un comienzo las ventas no serán fáciles por lo cual será necesario apropiar recursos para amortiguar los costos y gastos que se incurran durante los primeros 15 días de actividades de la fábrica. Por lo tanto se analizan dichas erogaciones en la Tabla No. 28

Tabla 47.**Capital de trabajo**

Descripción	Rotación (Días)	Inversión	Concepto
Efectivo	1	1.690.780	Corresponde a los recursos en efectivo necesarios para cubrir necesidades inmediatas como caja menor e imprevistos. Su rotación se establece para un periodo muy corto (inferior a 15 días)
Cartera	15	27.000.000	Su rotación promedio corresponde a las condiciones de venta (fila 486), teniendo en cuenta el porcentaje de ventas

			de contado, el porcentaje de ventas a crédito y el plazo en días.
Inventario de Materia Prima	1	1.470.240	Su rotación promedio se establece teniendo en cuenta la perecibilidad de las materias primas e insumos, la localización de los proveedores y/o el volumen mínimo de pedido.
Inventario de Productos en Proceso	86	135.689.290	Su rotación corresponde exactamente a la duración del proceso de producción.
Inventario de Producto Terminado	86	135.689.290	Su rotación óptima se establece teniendo en cuenta la necesidad de atender de manera oportuna la demanda de los clientes del negocio.
Total		301.539.600	

Nota: Este estudio

Costos de producción:

Representan los desembolsos en efectivo o especie que la empresa realiza para atender las necesidades u obligaciones de su objeto social, teniendo en cuenta la administración eficiente

y control de los recursos financieros. El programa de producción de empanadas para los cinco años en cifras fue proyectado teniendo en cuenta la variación del precio bajo los indicadores financieros relacionados en la tabla No. 23. Se puede detallar a continuación en las tablas No. 27, 28, 29, 30 la proyección de costos por unidad producida a los cinco años respecto a sus componentes principales: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 48.

Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Tradicional por unidad de producción

Producto:	Empanada de Añejo Tradicional											
Unidad de Produccion (2):	Kg		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año 1	Valor Unitario Año 2	Valor Unitario Año 3	Valor Unitario Año 4	Valor Unitario Año 5	Valor Total Año 1	Valor Total Año 2	Valor Total Año 3	Valor Total Año 4	Valor Total Año 5
Maíz amarillo	kg	0,110	1.20 0,0	1.23 9,05	1.27 6,37	1.31 4,89	1.354, 58	132, 0	136, 3	140, 4	144, 6	149, 0

Carne de res	kg	0,063	8.00 0,0	8.26 0,36	8.50 9,13	8.76 5,94	9.030, 51	504, 0	520, 4	536, 1	552, 3	568, 9
Sal	kg	0,040	1.20 0,0	1.23 9,05	1.27 6,37	1.31 4,89	1.354, 58	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Cebolla	kg	0,021	2.20 0,0	2.27 1,60	2.34 0,01	2.41 0,63	2.483, 39	46,2	47,7	49,1	50,6	52,2
Aceite	kg	0,013	4.20 0,0	4.33 6,69	4.46 7,29	4.60 2,12	4.741, 02	54,6	56,4	58,1	59,8	61,6
Papa	kg	0,015	3.20 0,0	3.30 4,14	3.40 3,65	3.50 6,38	3.612, 20	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Aliños	kg	0,016	9.00 0,0	9.29 2,90	9.57 2,77	9.86 1,69	10.15 9,32	144, 0	148, 7	153, 2	157, 8	162, 5
Total Costo unitario de materias primas e insumos								976, 8	1.00 8,6	1.03 9,0	1.07 0,3	1.10 2,6

Nota: Este estudio

Tabla 49.

Presupuesto de Materia Prima E Insumos Empanada Harina Tradicional por Unidad de Producción

Producto:	Empanada Harina Tradicional		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Unidad de Producción:	kg	C	Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Harina de trigo	kg	1100	200,0	239,05	276,37	314,89	354,58	32,0	36,3	40,4	44,6	49,0

Carne de res	g	0	.000,0	.260,3	.509,1	.765,9	.030,5	04,0	20,4	36,1	52,3	68,9
				6	3	4	1					
Sal	g	0	.200,0	.239,0	.276,3	.314,8	.354,5	8,0	9,6	1,1	2,6	4,2
				5	7	9	8					
Cebolla	g	0	.200,0	.271,6	.340,0	.410,6	.483,3	6,2	7,7	9,1	0,6	2,2
				0	1	3	9					
Aceite	g	0	.200,0	.336,6	.467,2	.602,1	.741,0	8,8	0,7	2,5	4,4	6,4
				9	9	2	2					
Huevos	g	0	.200,0	.304,1	.403,6	.506,3	.612,2	8,0	9,6	1,1	2,6	4,2
				4	5	8	0					

Alños	g	0	.000,0	.292,9	.572,7	.861,6	0.159,	44,0	48,7	53,2	57,8	62,5
				0	7	9	32					
Total Costo unitario de materias primas e insumos								81,0	.012,9	.043,4	.074,9	.107,4

Nota: Este estudio

Tabla 50.

Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Harina Tradicional por unidad de producción

Producto:	Empanada de Queso		
Unidad de Producción:	unidad	Proyección de precios	Proyección de Costos por unidad de producción

Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Harina de trigo	kg	0,1100	1.200,0	1.239,05	1.276,37	1.314,89	1.354,58	132,0	136,3	140,4	144,6	149,0
Carne de res	kg	0,063	8.000,0	8.260,36	8.509,13	8.765,94	9.030,51	504,0	520,4	536,1	552,3	568,9
Sal	kg	0,040	1.200,0	1.239,05	1.276,37	1.314,89	1.354,58	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Huevo	kg	0,021	2.200,0	2.271,60	2.340,01	2.410,63	2.483,39	46,2	47,7	49,1	50,6	52,2
Aceite	kg	0,014	4.200,0	4.336,69	4.467,29	4.602,12	4.741,02	58,8	60,7	62,5	64,4	66,4

Qieso	kg	0,015	3.200	3.304	3.403	3.506	3.612,	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
			,0	,14	,65	,38	20					
Aliños	kg	0,016	9.000	9.292	9.572	9.861	10.15	144,	148,7	153,2	157,8	162,5
			,0	,90	,77	,69	9,32	0				
Total Costo unitario de materias primas e insumos								981,	1.012	1.043	1.074	1.107
								0	,9	,4	,9	,4

Nota: Este estudio

Tabla 51.

Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Harina dulce por unidad de producción

Producto:	Empanada de harina dulce		
Unidad de Produccion:	unidad	Proyección de precios	Proyección de Costos por unidad de producción

Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año 1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año 1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Harina de Trigo	kg	0,1100	1.200,0	1.239,05	1.276,37	1.314,89	1.354,58	132,0	136,3	140,4	144,6	149,0
Carne de res	kg	0,063	8.000,0	8.260,36	8.509,13	8.765,94	9.030,51	504,0	520,4	536,1	552,3	568,9
Azúcar	kg	0,040	1.200,0	1.239,05	1.276,37	1.314,89	1.354,58	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Jamón	kg	0,021	2.200,0	2.271,60	2.340,01	2.410,63	2.483,39	46,2	47,7	49,1	50,6	52,2
Aceite	kg	0,014	4.200,0	4.336,69	4.467,29	4.602,12	4.741,02	58,8	60,7	62,5	64,4	66,4

Papa	kg	0,015	3.20 0,0	3.304 ,14	3.403 ,65	3.506 ,38	3.612, 20	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Aliños	kg	0,016	9.00 0,0	9.292 ,90	9.572 ,77	9.861 ,69	10.15 9,32	144, 0	148,7	153,2	157,8	162,5
Total Costo unitario de materias primas e insumos								981, 0	1.012 ,9	1.043 ,4	1.074 ,9	1.107 ,4

Nota: Este estudio

Tabla 52.

Presupuesto de materia prima e insumos Empanada Mexicana por unidad de producción

Producto:	Empanada picante o Mexicana											
Unidad de Producción:	unidad	Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción					
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año 1	Valor Unitario Año 2	Valor Unitario Año 3	Valor Unitario Año 4	Valor Unitario Año 5	Valor Total Año 1	Valor Total Año 2	Valor Total Año 3	Valor Total Año 4	Valor Total Año 5
Maíz amarillo	Kg	0,1100	1.200,0	1.239,05	1.276,37	1.314,89	1.354,58	132,0	136,34	140,4	144,6	149,0

Carne de res	Kg	0,063	8.00 0,0	8.26 0,36	8.50 9,13	8.76 5,94	9.030, 51	504, 0	520,4	536, 1	552, 3	568, 9
Sal	Kg	0,040	1.20 0,0	1.23 9,05	1.27 6,37	1.31 4,89	1.354, 58	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Jalapeños	kg	0,021	2.20 0,0	2.27 1,60	2.34 0,01	2.41 0,63	2.483, 39	46,2	47,7	49,1	50,6	52,2
Aceite	kg	0,014	4.20 0,0	4.33 6,69	4.46 7,29	4.60 2,12	4.741, 02	58,8	60,7	62,5	64,4	66,4
Frijoles	kg	0,015	3.20 0,0	3.30 4,14	3.40 3,65	3.50 6,38	3.612, 20	48,0	49,6	51,1	52,6	54,2
Aliños	kg	0,016	9.00 0,0	9.29 2,90	9.57 2,77	9.86 1,69	10.15 9,32	144, 0	148,7	153, 2	157, 8	162, 5
Total Costo unitario de materias primas e insumos								981, 0	1.012 ,9	1.04 3,4	1.07 4,9	1.10 7,4

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 53.**Presupuesto mano de obra de producción**

6. Presupuesto de mano de obra directa (1)								
Cargo (2)	Salario	Salario	Prestaciones	Total Año				
	Mensual unitario	Anual		1	2	3	4	5
Jefe de operaciones	1.000.000	12.000.000	1.440.000	13.440.000	13.877.400	14.295.338	14.726.787	15.171.258
Asistente de cocina	877.800	10.533.600	1.264.032	11.797.632	12.181.582	12.548.448	12.927.174	13.317.330
Asistente de cocina	877.801	10.533.612	1.264.033	11.797.645	12.181.596	12.548.462	12.927.189	13.317.345
Total		33.067.212	3.968.065	37.035.277	38.240.579	39.392.249	40.581.150	41.805.933

Nota: Este estudio

Tabla 54.**Presupuesto mano de obra directa**

6.1 Presupuesto de mano de obra directa pago de jornales (1)							
Labor	Numero de jornales anuales	Valor del Jornal (diario)	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Contador	4	300.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Total	4		1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577

Nota: Este estudio

Tabla 55.**Presupuesto de costos indirectos de fabricación**

9. Cálculo de costo unitario de gastos de fabricación 1)					
Producto	CIF unitario por producto año 1	CIF unitario por producto año 2	CIF unitario por producto año 3	CIF unitario por producto año 4	CIF unitario por producto año 5
CIFEmpanada de Añejo Tradicional	0,26	0,07	0,06	0,06	0,06
CIFEmpanada Harina Tradicional	0,26	0,07	0,06	0,06	0,06
CIFEmpanada de Queso	0,26	0,07	0,06	0,06	0,06
CIFEmpanada de harina dulce	0,26	0,07	0,06	0,06	0,06
CIFEmpanada picante o mexicana	0,26	0,07	0,06	0,06	0,06
Total	1,30	0,35	0,30	0,30	0,30

Nota: Este estudio

Tabla 56.**Costos de producción total**

Tabla de costos de producción en pesos (incluido IVA)					
Tipo de Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima e Insumos	529.286.400	2.186.047.419	2.364.477.578	2.557.632.084	2.766.565.409
Mano de Obra Directa	38.235.277	39.479.632	40.668.619	41.896.042	43.160.510
Otros	140.400	151.200	136.080	142.884	150.028
Totales	567.662.077	2.225.678.252	2.405.282.276	2.599.671.010	2.809.875.947

Nota: Este estudio

Teniendo en cuenta solo los costos de producción y el hecho de que la etapa improductiva son tres meses se llega a la conclusión que el margen de utilidad operativa para las empanadas tradicionales tipo exportación es de 12,68% y el resto de las empanadas es de 12,33% (ver tabla No. 35)

Tabla 57.

Costo unitario y margen de ganancia operativo

Calculo Costos Unitarios Totales y Margen de ganancia	Costo Materias Primas e Insumos	Costos Mano de Obra	Costos CIF	Total Costos	Precio	Utilidad	% Margen de utilidad
Empanada de Añejo Tradicional	976,8	70,81	0,26	1.047,87	1.200	152	12,68%
Empanada Harina Tradicional	981,0	70,81	0,26	1.052,07	1.200	148	12,33%
Empanada de Queso	981,0	70,81	0,26	1.052,07	1.200	148	12,33%
Empanada de harina dulce	981,0	70,81	0,26	1.052,07	1.200	148	12,33%
Empanada picante o Mexicana	981,0	70,81	0,26	1.052,07	1.200	148	12,33%

Nota: Este estudio

6.1.4 Gastos de administración y ventas

Sueldos: De acuerdo a la estructura organizacional de la empresa propuesta en el estudio organizacional los gastos de la nómina corresponden al salario devengado por el gerente y el asesor comercial bajo la modalidad de tiempo completo, contrato indefinido. El cálculo de la nómina se realizó teniendo en cuenta el impuesto CREE que bajo el factor prestacional al 48,77% donde se incluye la afiliación a seguridad social, riesgos profesionales y los derechos a vacaciones, primas, cesantías e intereses a las cesantías que tiene los trabajadores de nómina. En la tabla No. 36 está el presupuesto de sueldos a empleados de administración y ventas para el primer año de ejecución y en la tabla No. 37 se encuentra la proyección de pagos de nómina de administración y ventas por los cinco años de proyección

Tabla 58.

Presupuesto nómina administración y ventas primer año

Presupuesto sueldos a empleados	Administración y ventas				
Cargo (1)	No (2)	Salario Mensua(3)	Salario Anual	Presentacion	Total
1. Administración					
Gerente	1	1.500.000	18.000.000	180.000	18.180.000
Subtotal	1				18.180.000
2. Ventas					
Vendedor	1	877.800	10.533.600	105.336	10.638.936
Subtotal	1				10.638.936
Total	2				28.818.936

Nota: Este estudio

Tabla 59.***Nomina administración y ventas***

Cargo (2)	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Jefe de operaciones	13.440.000	13.877.400	14.295.338	14.726.787	15.171.258
Asistente de cocina	11.797.632	12.181.582	12.548.448	12.927.174	13.317.330
Asistente de cocina	11.797.645	12.181.596	12.548.462	12.927.189	13.317.345
Total	37.035.277	38.240.579	39.392.249	40.581.150	41.805.933

Nota: Este estudio

Cabe señalar que se pagará un contador por honorarios prácticamente para la revisión y firma de los estados financieros.

El presupuesto estimando de pago de los honorarios del contador se detalla anualmente en la siguiente tabla:

Tabla 60.**Honorarios Anuales del Contador**

6.1 Presupuesto de mano de obra directa pago de jornales (1)							
Labor	Numero de jornales anuales	Valor del Jornal (diario)	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Contador	4	300.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Total	4		1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577

Nota: Este estudio

Otros gastos de administración y ventas: Adicionalmente en el área de administración y ventas se incurre en otros gastos directamente relacionados con la gestión directiva y de mercadeo, los cuales se relacionan en la Tabla No. 38 otros gastos de administración y tabla No. 39 Otros gastos de ventas

Tabla 61.**Otros Gastos de Administración**

Rubro	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Cargos por servicios bancarios	180.000	185.858	191.455	197.234	203.186
Arrendamiento	5.400.000	5.575.741	5.743.663	5.917.013	6.095.595
Reparaciones y mantenimientos	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Servicio de internet por mes	624.000	644.308	663.712	683.744	704.380
Celular con plan por mes	480.000	495.621	510.548	525.957	541.831
Luz eléctrica por mes	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Agua potable mes	348.000	359.326	370.147	381.319	392.827
Gas por mes	3.000.000	3.097.634	3.190.924	3.287.229	3.386.441
Total	11.352.000	11.721.447	12.074.456	12.438.877	12.814.295

Nota: Este estudio

Tabla 62.**Otros Gastos de Ventas**

Rubro	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
* Pagina web	500.000	0	0	0	0
* Tarjetas de presentación	150.000	0	0	0	0
Gastos de Distribución	200.000	206.509	212.728	219.149	225.763
TOTAL OTROS GASTOS DE VENTA	200.000				
Total	1.050.000	206.509	212.728	219.149	225.763

Nota: Este estudio

Teniendo en cuenta los totales de las inversiones fijas, diferidas, capital de trabajo y gastos a continuación se resumen las inversiones para la implementación de la fábrica de Empanadas. Así mismo, se discrimina la fuente de financiación por medio de fondo de financiación (Fondo Emprender) y recursos propios del emprendido

Tabla 63.**Resumen de las Inversiones**

Rubro	Total
Capital de Trabajo	301.539.600
Activos fijos	62.933.500
Diferidos	6.073.800
Nomina	28.818.936
Arrendamientos	450.000
Servicios públicos	480.000
Gastos de distribución	200.000
Capacitaciones	500.000
Subtotal	400.495.836
TOTAL	400.495.836

Nota: Este estudio

6.2 Fuentes de financiación

Recursos propios: El proyecto contempla el aporte del emprendedor de \$14.500.000, valor que corresponde al valor predial de un terreno de propiedad del emprendedor

Recursos de terceros: la fábrica de empanadas hará uso de financiamiento externo por un valor de \$ 127.457.987 a través de fondo de financiación (Fondo Emprender) o a través de un crédito bancario si el proyecto no es viabilizado a través del fondo. Ver tabla No. 42 fuentes de financiación.

Tabla 64.**Fuentes de Financiación**

Rubro	Total	Fondo emprender	Emprendedor
Capital de Trabajo	301.539.600	42.501.751	
Activos fijos	62.933.500	48.933.500	14.000.000
Diferidos	6.073.800	6.073.800	
Nomina	28.818.936	28.818.936	
Arrendamientos	450.000	450.000	0
Servicios públicos	480.000	480.000	
Gastos de distribución	200.000	200.000	
Capacitaciones	500.000		500.000
Subtotal	400.495.836	127.457.987	14.500.000
TOTAL	400.495.836	127.457.987	14.500.000

Nota: Este estudio

6.3 Presupuesto de ingresos y egresos

Ingresos por ventas: Teniendo en cuenta la capacidad de producción establecida en el estudio técnico y la proyección de los precio bajo los indicadores macroeconómico en la tabla

No. 43 y la No. 44 se relaciona la proyección de ingresos por ventas y los egresos en el lapso de tiempo de cinco años:

Tabla 65.**Ingresos por Ventas**

Proyección de Ingresos por Ventas					
Producto o Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empanada de Añejo Tradicional	129.600.000	535.271.160	578.961.209	626.256.631	677.415.624
Empanada Harina Tradicional	129.600.000	535.271.160	578.961.209	626.256.631	677.415.624
Empanada de Queso	129.600.000	535.271.160	578.961.209	626.256.631	677.415.624
Empanada de harina dulce	129.600.000	535.271.160	578.961.209	626.256.631	677.415.624

Empanada picante o Mexicana	129.600.000	535.271.160	578.961.209	626.256.631	677.415.624
Total	648.000.000	2.676.355.802	2.894.806.044	3.131.283.158	3.387.078.120

Nota: Este estudio

Los siguientes egresos se estiman al realizar la exportación de las empanadas dentro de 1,5 años cuando la empresa haya obtenido su punto de equilibrio, por lo tanto, no se encuentra estipulado en la puesta en marcha.

Tabla 66. Egresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de producción	389.172.779	517.053.156	532.625.066	548.700.219	565.260.591
Materia prima e Insumos	334.750.314	460.859.540	474.738.993	489.067.132	503.827.709

Mano de Obra Directa	49.660.520	51.276.706	52.820.978	54.415.172	56.057.481
Costos indirectos de fabricación	4.761.945	4.916.910	5.065.095	5.217.915	5.375.400
Gastos de administración y ventas	103.958.994	103.170.823	106.277.963	109.485.548	112.789.942
Sueldos administración	91.838.994	94.827.865	97.683.743	100.631.944	103.669.126
honorarios del contador	1.800.000	1.858.580	1.914.554	1.972.338	2.031.865
Cargos por servicios bancarios	180.000	185.858	191.455	197.234	203.186
Reparaciones y mantenimientos	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Servicios Públicos	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458

Suministros de oficina	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Teléfono, internet y correo	900.000	929.290	957.277	986.169	1.015.932
Cargos por servicios bancarios	180.000	185.858	191.455	197.234	203.186
Reparaciones y mantenimientos	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Servicios Públicos	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Suministros de oficina	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Teléfono, internet	900.000	929.290	957.277	986.169	1.015.932
Página web	540.000				
Transporte	2.400.000	2.478.107	2.552.739	2.629.783	2.709.153
Portafolio de servicios	300.000	0	0	0	0

Aviso externo	3.000.000	0	0	0	0
Tarjetas de presentación	200.000	0	0	0	0
Gastos de representación (viajes)	1.000.000	1.032.545	1.063.641	1.095.743	1.128.814
Otros gastos	1.000.000	0	0	0	0
Total	493.131.773	620.223.979	638.903.029	658.185.767	678.050.533

Nota: Este estudio

6.4 Punto de equilibrio

Par el cálculo del punto de equilibrio se ha diseñado la siguiente tabla auxiliar en la clasificación de los costos y gastos fijos y variables

Tabla 67.**Clasificación de costos**

Rubro	Valor año 1	Costo Variable	Costo Fijo
1.1. Clasificación de los costos			
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	529.286.400	529.286.400	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	37.035.277	0	37.035.277
1.1.3 Costo de mano de obra directa jornales	1.200.000	0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación			
#¡REF!	30.000		30.000
Vestimenta para cocineros x unidad	50.000	50.000	0
Caneca para la basura	10.000	0	10.000
Jabones líquidos unidad	5.000	5.000	0
Lava lozas unidad	3.800	0	3.800
Papel film	3.500	0	0

Papel aluminio	30.000	0	0
Bolsas plásticas * 100	6.000	0	0
1.2 Clasificación de los gastos			
1.2.1 Gastos de administración			
Sueldos a empleados	18.180.000		18.180.000
Cargos por servicios bancarios	180.000		180.000
Arrendamiento	5.400.000		5.400.000
Reparaciones y mantenimientos	120.000	120.000	
Servicio de internet por mes	624.000	0	624.000
Celular con plan por mes	480.000	0	0
Luz eléctrica por mes	1.200.000	0	1.200.000
Agua potable mes	348.000	0	0
Gas por mes	3.000.000	0	3.000.000
0	0	0	0
0	0	0	0

0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
Otros	0	0	0
1.2.2 Gastos de ventas			
Sueldos a empleados	10.638.936	10.638.936	0
		0	
PUBLICIDAD	0	0	0
0	0	0	0
* Pagina web	500.000	0	500.000
* Flayers	0		
* Portafolio de servicios	0		
* Pancartas y pendones	0		
* Aviso externo	0		

* Tarjetas de presentación	150.000	0	150.000
* Radio, Prensa y TV	0	0	0
Gastos de representación	0	0	0
Gastos de viaje	0	0	0
Gastos de Distribución	200.000		
Otros Gastos en ventas	0		
Total costos variables y fijos		540.100.336	66.313.077

Nota: Este estudio

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{66.313.077}{1 - (540100336 / 648000000)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 398.248.452$$

Tabla 68.***Punto de equilibrio en unidades***

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Empanada de Añejo Tradicional	66.375	1.200	79.649.690
Empanada Harina Tradicional	66.375	1.200	79.649.690
Empanada de Queso	66.375	1.200	79.649.690
Empanada de harina dulce	66.375	1.200	79.649.690
Empanada picante o Mexicana	66.375	1.200	79.649.690
Total	331.874		398.248.452

Nota: Este estudio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		19.584.251	311.995.245	341.800.424	374.793.650	411.246.476
Depreciaciones		5.525.400	5.525.400	5.525.400	4.907.900	4.907.900
Amortización Gastos		1.314.760	1.314.760	1.314.760	1.314.760	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-6.462.803	-	-	-
				102.958.431	112.794.140	123.681.905
Neto Flujo de Caja Operativo		26.424.411	312.372.602	245.682.154	268.222.170	292.472.471
Flujo de Caja Inversión						
Variacion Cuentas por Cobrar		0	-66.531.860	-7.281.675	-7.882.570	-8.526.499
Variacion Inv. Materias Primas e insumos3		0	-3.622.831	-396.511	-429.232	-464.296

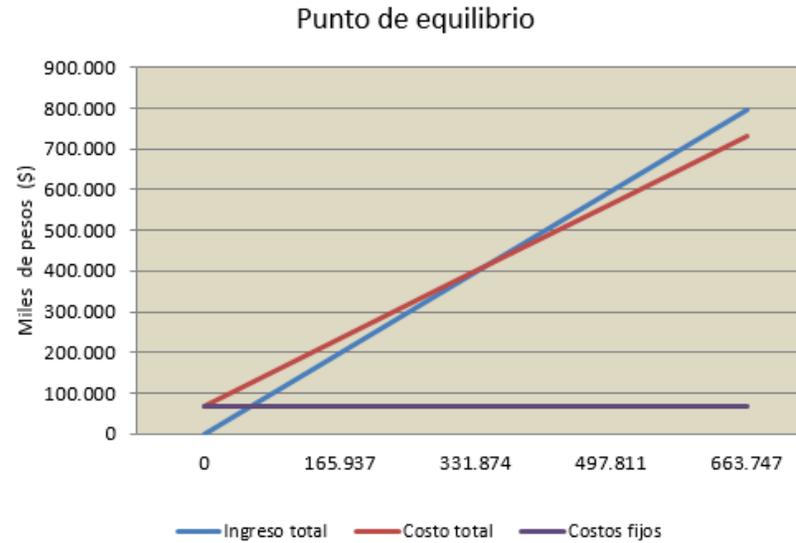
Variacion Inv. Prod. En Proceso		20.482.315	- 311.435.930	-34.327.214	-37.001.033	-40.171.134
Variacion Inv. Prod. Terminados		20.482.315	- 311.435.930	-34.327.214	-37.001.033	-40.171.134
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		39.728.029	54.320.220	5.987.305	6.479.398	7.006.593
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	80.692.660	- 638.706.331	-70.345.310	-75.834.470	-82.326.470
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-25.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-35.583.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-498.000	0	0	0	0	0

Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1.852.500	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-62.933.500	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-62.933.500	80.692.660	-	-70.345.310	-75.834.470	-82.326.470
			638.706.331			
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	127.457.98					
	7					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-2.624.290	-41.807.363	-45.801.257	-50.222.349
Capital	14.500.000	0	0	0	0	0

Neto Flujo de Caja Financiamiento	141.957.98	0	-2.624.290	-41.807.363	-45.801.257	-50.222.349
	7					
Neto Periodo	79.024.487	107.117.071	-	133.529.481	146.586.443	159.923.653
			328.958.019			
Saldo anterior		-	-	-	-	-
		241.392.199	134.275.128	463.233.147	329.703.666	183.117.223
Saldo siguiente	79.024.487	-	-	-	-	-23.193.570
		134.275.128	463.233.147	329.703.666	183.117.223	

Ilustración 37.

Diagrama Punto de Equilibrio



Nota: Este estudio

Teniendo en cuenta el punto de equilibrio de 66.375 de cada una de las presentaciones de las empanadas, se deduce que la empresa empieza a obtener utilidad a partir del segundo año de funcionamiento.

6.5 Flujo de caja proyectado

Para determinar el flujo de caja proyectado se procede a analizar los siguientes flujos previos: Presupuesto de inversiones, Programa de financiamiento y Flujo de producción. En la tabla No. 47 se discrimina cada uno de los rubros por flujo de caja operativo, flujo de inversión y flujo de financiación

6.6 Estado de resultado

En el estado de resultados se muestra los ingresos y gastos, así como las utilidades o pérdidas resultantes de las operaciones realizadas durante el periodo de cinco años de vida del proyecto. En el primer año hay una ganancia muy pequeña de \$13.121.448, a partir del año dos se obtiene una utilidad del 3,2%, que en los subsiguientes años se incrementa en un 0,1%. Véase Tabla No.48 Estado de resultado

Tabla 69.

Estado de resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	544.320.000	2.141.084.642	2.315.844.836	2.505.026.527	2.709.662.497
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0

Materia Prima, Mano de Obra	476.736.353	1.780.421.641	1.924.116.957	2.079.622.500	2.247.780.735
Depreciación	5.525.400	5.525.400	5.525.400	4.907.900	4.907.900
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	138.300	142.801	147.102	151.541	156.115
Utilidad Bruta	61.919.947	354.994.80	386.055.378	420.344.585	456.817.747
Gasto de Ventas	11.488.936	11.191.686	11.528.740	11.876.689	12.235.141
Gastos de Administración	29.532.000	30.493.109	31.411.454	32.359.485	33.336.130
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1.314.760	1.314.760	1.314.760	1.314.760	0
Utilidad Operativa	19.584.251	311.995.245	341.800.424	374.793.650	411.246.476
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	19.584.251	311.995.245	341.800.424	374.793.650	411.246.476
Impuestos (35%)	6.462.803	102.958.431	112.794.140	123.681.905	135.711.337

Utilidad Neta Final	13.121.448	209.036.814	229.006.284	251.111.746	275.535.139
----------------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Nota: Este estudio

Tabla 70.

Balance general

Nota: Este estudio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	- 241.392.199	- 134.275.128	- 463.233.147	- 329.703.666	- 183.117.223	-23.193.570
Cuentas X Cobrar	22.680.000	22.680.000	89.211.860	96.493.535	104.376.105	112.902.604
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.235.052	1.235.052	4.857.883	5.254.395	5.683.627	6.147.923
Inventarios de Producto en Proceso	135.689.290	115.206.974	426.642.904	460.970.119	497.971.151	538.142.285
Inventarios Producto Terminado	135.689.290	115.206.974	426.642.904	460.970.119	497.971.151	538.142.285
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	5.259.040	3.944.280	2.629.520	1.314.760	0	0
Total Activo Corriente:	59.160.472	123.998.153	486.751.925	695.299.261	922.884.812	1.172.141.52
						7
Terrenos	0	0	0	0	0	0

Construcciones y Edificios	25.000.000	23.750.000	22.500.000	21.250.000	20.000.000	18.750.000
Maquinaria y Equipo de Operación	35.583.000	32.024.700	28.466.400	24.908.100	21.349.800	17.791.500
Muebles y Enseres	498.000	398.400	298.800	199.200	99.600	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	1.852.500	1.235.000	617.500	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	62.933.500	57.408.100	51.882.700	46.357.300	41.449.400	36.541.500
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	122.093.972	181.406.253	538.634.625	741.656.561	964.334.212	1.208.683.02
						7
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	-19.864.015	19.864.015	74.184.235	80.171.540	86.650.938	93.657.531
Impuestos X Pagar	0	6.462.803	102.958.431	112.794.140	123.681.905	135.711.337
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)	127.457.987	127.457.987	127.457.987	127.457.987	127.457.987	127.457.987
PASIVO	107.593.972	153.784.805	304.600.653	320.423.667	337.790.829	356.826.855
Patrimonio						
Capital Social	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.312.145	7.250.000	7.250.000	7.250.000
Utilidades Retenidas	0	0	9.185.014	170.476.610	353.681.637	554.571.034
Utilidades del Ejercicio	0	13.121.448	209.036.814	229.006.284	251.111.746	275.535.139
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	14.500.000	27.621.448	234.033.972	421.232.894	626.543.383	851.856.173
PASIVO + PATRIMONIO	122.093.972	181.406.253	538.634.625	741.656.561	964.334.212	1.208.683.02
						7

6.7 Indicadores financieros

Tabla 71.

Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	4,71	2,75	3,60	4,39	5,11
Prueba Acida	-4	-2	-1	0	0
Rotacion cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)	153,2	144,3	144,1	143,9	143,8
Rotacion Proveedores (días)	14,8	14,9	14,9	15,0	15,0
Nivel de Endeudamiento Total	84,8%	56,6%	43,2%	35,0%	29,5%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
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	3,6%	14,6%	14,8%	15,0%	15,2%
Rentabilidad Neta	2,4%	9,8%	9,9%	10,0%	10,2%
Rentabilidad Patrimonio	47,5%	89,3%	54,4%	40,1%	32,3%
Rentabilidad del Activo	7,2%	38,8%	30,9%	26,0%	22,8%

Nota: Este estudio

Para el primer año la fábrica de empanadas por cada peso de obligación a corto plazo cuenta con \$4,71 representados en sus activos corrientes para respaldarla, con respecto al año siguiente el índice de liquidez bajo a \$2,75, no obstante sigue siendo un buen indicador toda vez

que demuestra solvencia para respaldar sus deudas. Para los siguientes años se observa un incremento promedio de la liquidez de la empresa del 0,48%.

La empresa tiene un alto nivel de endeudamiento ya que el 105,8% de la inversión inicial es financiada por terceros, por esta deuda hasta el quinto año se ve un nivel de endeudamiento del 29,5%; cabe tener en cuenta que si el proyecto es viabilizado por Fondo Emprender y cumple con los indicadores de gestión durante el primer año de funcionamiento la deuda puede ser condonada.

Respecto a la rentabilidad neta para el primer año existe una ganancia mínima de 2,4% teniendo en cuenta la inversión inicial es fuerte, a partir del segundo año se obtiene una rentabilidad neta del 9,8% que se incrementa en un 0,1% para los siguientes años de proyección

6.8 Evaluación financiera

El Valor presente Neto (VPN se calculó con base al flujo neto de caja, a una tasa de oportunidad equivalente al 18% que representa los intereses esperados por los inversionistas si decidirán simplemente recibir los intereses de oportunidad bancario pagados en certificados de Depósito a Término CDT.

Bajo las anteriores condiciones y teniendo en cuenta un VAN de \$54.799.009 se establece que el proyecto es viable; así mismo, en la tabla de indicadores de evaluación financiera se observa que la tasa de retorno de la inversión es del 28,37% anual sobre la inversión, lo cual es positivo ya que supera la tasa de descuento esperada en un 9,8%. Así mismo, se estima la recuperación de la inversión en un año y medio aproximadamente. Ver tabla No. 46 Indicadores de evaluación.

Tabla 72.**Indicadores de Evaluación Financiera**

TIR (Tasa Interna de Retorno)	28,37%
VAN (Valor actual neto)	54.799.009
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,39
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes

7 Conclusiones

Existe un mercado creciente a nivel nacional para los alimentos procesados en este caso empanadas, demostrando ser una gran alternativa como negocio, permitiendo ser una estructura de apoyo para los emprendedores de alimentos que dicen alcanzar mercados internacionales.

Los productos como empanadas son de bajo costo y de excelentes resultados en ventas, proporcionando una alternativa para que los consumidores de comidas rápidas.

Para la producción de empanadas es una alternativa viable económica, financiera y ambiental y que no requiere de grandes inversiones utilizando tecnologías sencillas pero eficientes.

El proyecto proporciona una opción viable para el mejor aprovechamiento de los recursos de los emprendedores, apoyando el desarrollo sostenible y generando utilidades.

Teniendo en cuenta que el proyecto en su parte financiera brinda una TIR del 28,37% se puede determinar que el proyecto es viable y que se puede recuperar la inversión en 1,39 años lo cual es favorable para el desarrollo del mismo.

En cuanto al desarrollo de una oferta exportable se denota que es viable a largo plazo ya que la empresa se debe constituir primero en la ciudad fronteriza de Ipiales y posteriormente alcanzar los mercados del norte del Ecuador.

8. Bibliografía

Acodres. (14 de diciembre de 2014). *La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia*.

Obtenido de <https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021/>

Alcaldía del municipio. (1 de mayo de 2015). *Información general de Ipiiales*.

ALCARRAZ, R. (2008). *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio*. Segunda Edición.

México: Editorial Mc. Graw Hill.

BALLOU, R. H. (2000). *Business Logistics Management: Upper Saddle River. Nueva Jersey,*

EE.UU: Prentice-Hall International,. Obtenido de <https://jgtransportation.com/>

bonaudo. (2009). *Empanadas del mundo*. Obtenido de [http://www.taringa.net/posts/recetas-y-](http://www.taringa.net/posts/recetas-y-cocina/6322552/Empanadas-del-mundo.html)

[cocina/6322552/Empanadas-del-mundo.html](http://www.taringa.net/posts/recetas-y-cocina/6322552/Empanadas-del-mundo.html)

Camara de Comercio Ipiiales. (s.f.). *Camara de Comercio Ipiiales*. Obtenido de

<https://ccipiales.org.co/>

Castaño Benitez , & Beltran Lopez. (Noviembre de 2013). *Eempanadas colors*. Obtenido de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Empanadas-Colors/44258686.html>

CHESBROUGH, H. , & ROSENBLOOM, R.S. . (2002). *The Role of the Business Model in*

Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff

Companies. Obtenido de *The Role of the Business Model*

Cincap. (s.f.). *empanadas-criollas-*. Obtenido de <https://www.cincap.com.ar/empanadas-criollas->

[de-pollo-2/](https://www.cincap.com.ar/empanadas-criollas-)

countrymeters. (5 de 5 de 2022). *Población de Colombia*. Obtenido de

- <https://countrymeters.info/es/Colombia>
- DIAN. (2017). *DIAN*. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/content/sobredian/presenta.htm>
- Empanadas Machetico. (2019). *Empanadas Machetico*. Obtenido de <https://empanadaselmachetico.com/>
- Donoso, O. (2014). *ESTUDIO DE MERCADO PROCESO INTEGRAL DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO SE DENOMINA EN FORMA GENERICA: LA EVALUACION DEL PROYECTO, EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/159168/>
- Euromonitor. (s.f.). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- GRIFFIN, Ricky. . (s.f.). *e Business Model*. México: Pear: Negocios. 7ª edición.
- Hill., M. G. (2001). *Evaluación de proyectos*. . México: <https://econforesyproyec.files.wordpress.com/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>.
- Hill., M. G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México:. Obtenido de <https://econforesyproyec.files.wordpress.com/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>
- homecenter. (s.f.). *homecenter*. Obtenido de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/?kid=Brand&gclid=CKil85-Ric8CFYJehgodyzINig>
- Javar. (2020). *Para alimentos bien hechos*. Obtenido de <https://www.javar.com.co/productos/por-maquina/molinos>
- LAMB, C., HAIR , J., & McDANIEL, C. (1998). *Marketing*. Madrid: Thomson: 4ª edición.

Legislación Colombiana Lexbase. (s.f.). *Ley 26 de 1943 - Colombia*. Obtenido de <https://www.lexbase.co/lexdocs/indice/1943/10026de1943>

Martín, Á. (s.f.). *segmento de clientes*. Obtenido de <https://martin.click/marketing-online/canvas-segmentos-de-clientes/>

Nielsen Company. (Agosto de 2016). *Que hay en nuestra comida y en nuestra mente*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-report-germany.pdf>

Plan básico de ordenamiento territorial - municipio de Ipiales. (01 de Enero de 2016). *Plan de ordenamiento territorial*. Obtenido de <https://tramites.alcaldiadeipiales.gov.co/documentos/91/plan-de-ordenamiento-territorial/>

Portafolio. (2007). *Negocios*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/el-noble-argentina-entrara-colombia>

PROCOLOMBIA. (26 de mayo de 2016). *Nueva ley busca promover el empleo y emprendimiento en jóvenes*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/nueva-ley-busca-promover-el-empleo-y-emprendimiento-en-jovenes>

Raphael ("Raffi") H. Amit, & Raphael ("Raffi") H. Amit. (2 de July de 2010). *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1701660

rápidas, C. (s.f.). Obtenido de http://www.comidasrapidasweb.com/menu_page/empanadas-latinas/

Tipicas. (2019). *Siempre Frescas, Siempre Crocantes*. Obtenido de <https://tipicasempanadas.com/>

VARELA VILLEGAS, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia de*. Pearson Educación.

Wikimedia Foundation, Inc. (18 de marzo de 2022). *Ipiales*. Obtenido de <https://en.wikipedia.org/wiki/Ipiales>

ZOTT, C., & AMIT, R. (2009). *Creating value n time*. Obtenido de <https://northern.tech/blog/creating-value-while-having-a-good-time>

9. Anexos

Aspectos administrativos de la investigación

Anexos I.

Cronograma

S	ACTIVIDADE	Duración en meses.3 Diciembre del 2020 hasta abril 2021					
		1	2	3	4	5	6
1	Etapa Exploratoria						
2	Ubicación del problema a investigar						
3	Recopilación de Información						
4	Entrega del trabajo al asesor						
5	Primera asesoría por parte del docente asignado						
6	Ajuste del proyecto						

7	Aceptación de la monografía como opción de grado						
8	Presentación del primer informe al comité curricular						
9	Correcciones realizadas por los jurados del trabajo de grado						
10	Desarrollo de los objetivos						
11	Análisis e interpretación de resultados de la información						
12	Sustentación						
13	Ajustes finales por parte de los jurados.						

*Anexos 2.**Presupuesto*

INGRESOS		EGRESOS	
AUTORES	300.000	Internet	70.000,00
		Papelería	30.000,00
		Transporte	160.000,00
		Inscripción trabajo de grado	33.700,00
Total ingresos	293700	Total egresos	293700

*Anexos 3.**Método de recolección de información*

<p>FECHA:</p> <p>UNIVERSIDAD DE NARIÑO - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</p> <p>PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO</p> <p>DIRIGIDA A POBLACIÓN ENTE 15 Y 40</p>
--

<p>AÑOS</p> <p>Objetivo: Determinar la factibilidad de mercado para la creación de una empresa productora y comercializadora de empanadas en la ciudad de Ipiales en el año 2021</p>	
<p>P1. ¿Consumen usted empanadas?</p> <p><i>Seleccione sólo una opción, si la respuesta es</i></p> <p><u>NO</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>Diaria</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>Semanal</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>Mensual</u> <input type="checkbox"/></p>	<p>P2. ¿Qué tipo de empanadas consume?</p> <p><u>Harina</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>Añejo</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>Pipían</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>Queso</u> <input type="checkbox"/></p>

<p><u>No</u></p> <hr/>	<p>Otra</p>
<p>P3. ¿Le gustaría consumir otro tipo de</p> <p>Hawaiana <input type="checkbox"/></p> <p><u>Mexicana</u> <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p><u>Ranchera</u></p> <hr/> <p><u>Queso</u></p> <hr/> <p><u>Otra</u></p> <hr/> <p><u>No</u></p>	<p>P4. ¿Con que aderezo suele acompañar las empanadas?</p> <p>Ají de mani <input type="checkbox"/></p> <p><u>ají de</u> <input type="checkbox"/></p> <p><u>tomate</u> <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p><u>Salsas</u> <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p><u>Guacamole</u></p> <hr/> <p><u>Otras</u></p> <hr/> <p>No usa aderezo</p>

<p>P5. ¿Regularmente qué bebida toma cuando consume Empanadas?</p> <p><u>Café</u></p>	<p>P6. ¿Cuándo va a un sitio a consumir empanadas a que le pone más</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Higiene</u></p>
<p><u>Gaseosa y jugos</u></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <u>Atención</u></p>
<p><u>Jugos naturales</u></p>	<p><u>Servicio</u></p>
<p><u>Té</u></p>	<p><u>Variedad productos</u></p>
<p>Otra</p>	<p><u>Otra</u></p>
<p>P7 ¿Regularmente qué bebida</p>	<p>P8. ¿Qué precio PROMEDIO</p>

toma cuando consume <input type="checkbox"/> <u>Café</u>	paga por unidad de empanada? <input type="checkbox"/> <u>500 o</u> <input type="checkbox"/> <u>menos</u>
<input type="checkbox"/> <u>Gaseosa y</u> <u>jugos</u>	<input type="checkbox"/> <u>501 -</u> <input type="checkbox"/> <u>700</u>
<input type="checkbox"/> <u>Jugos</u> <u>naturales</u>	<input type="checkbox"/> <u>701 -</u> <input type="checkbox"/> <u>900</u>
<input type="checkbox"/> <u>Té</u>	<input type="checkbox"/> <u>901 -</u> <input type="checkbox"/> <u>1100</u>
<input type="checkbox"/> <u>Otra</u>	<input type="checkbox"/> <u>Mas de 1100</u>
P9. ¿Con quién consume frecuentemente <input type="checkbox"/> <u>Solo</u>	P10. ¿Le gustaría comprar empanadas una empresa especializada en su producción y comercialización ubicada en diferentes partes de <input type="checkbox"/> <u>la ciudad?</u> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<u>Amigos</u>	<input type="checkbox"/>	Si
_____	<input type="checkbox"/>	_____
<u>En</u>		No ¿Por qué?
<u>familia</u>		

<u>Compañeros de</u>		
<u>trabajo</u>		

<u>Otros</u>		

EDAD _____		
SEXO _____		
NIVEL		
EDUCATIVO		
P__ PG__ M__ D__ PHD__		

¡Gracias por su colaboración!

Anexos 4. Entrevista proveedores

Para la aplicación de esta entrevista se tiene en cuenta el negocio de donde salió la idea de este proyecto que ya se encuentra en funcionamiento y es un negocio familiar de uno de los autores del proyecto, por tal motivo facilita la consecución de la información.

1. ¿Qué tipo de insumos provee, (marcas)?
2. ¿Cuál es la cantidad dispuesto a proveer?
3. ¿Cuál es el precio?
4. ¿Cómo realizar el pedido?
5. ¿Cuál es la forma de pago?

Entrevista a Distribuidores

Para la aplicación de esta entrevista se tiene en cuenta el negocio de donde salió la idea de este proyecto que ya se encuentra en funcionamiento y es un negocio familiar de uno de los autores del proyecto, por tal motivo facilita la consecución de la información.

1. ¿Cuál es la ruta de distribución?
2. ¿Qué cantidad pueden distribuir?
3. ¿En qué medio de transporte se distribuye el producto?
4. ¿Cuál es el precio de distribución?
5. ¿Cuál es la forma de pago?
6. ¿Cuál es el tiempo de entrega de la distribución

Entrevista a Competidores

Para la aplicación de esta entrevista se tiene en cuenta el negocio de donde salió la idea de este proyecto que ya se encuentra en funcionamiento y es un negocio familiar de uno de los autores del proyecto, por tal motivo facilita la consecución de la información.

1. ¿Cuál es la cantidad de sus ventas?
2. ¿Cuál es el precio de ventas
3. ¿Cuáles son sus principales clientes?
4. ¿Cuál es su principal lugar de ventas?
5. ¿Cuál es la forma de pago de los clientes?
6. ¿Cuenta con algún proveedor de empanadas?