

**PLAN NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS DECORATIVOS
EN GOMA EVA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑOS 2014 -2015**

PAOLA ALEJANDRA CASTILLO REVELO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS DECORATIVOS
EN GOMA EVA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑOS 2014 -2015**

PAOLA ALEJANDRA CASTILLO REVELO

**Trabajo de Grado presentado como requisito para obtener el Título de
Administrador de Empresas**

**Asesorado por:
Ph. D. ARTURO FIDEL DÍAZ TERÁN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente de Tesis.

Jurado.

Jurado.

San Juan de Pasto, Noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mis más sinceros agradecimientos al PhD. Arturo Fidel Díaz Terán por sus aportes y su constante disposición para el desarrollo de este plan de negocios que hace parte esencial de mi profesión como manualista.

También extendo mi gratitud hacia los docentes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Nariño, reconozco su acompañamiento en el transcurso de la carrera.

A la Señora Olga Lucia Solarte Estrella por su apoyo incondicional en la elaboración de mi trabajo de grado, quien permitió perfeccionar mi técnicas en el arte manual del goma eva. A su vez a la Señora Anabell Ortiz y Piedad Martínez Bárcenas que con su conocimiento y experiencia contribuyeron en hacer de este un proyecto enriquecedor.

DEDICATORIA

*A mi Buen Padre Celestial, por su amor y misericordia presentes en mi vida
A la memoria de mi abuelo José Ignacio Castillo hombre justo y sabio
A mis padres, por su amor incondicional y entrega generosa
A mi hermano por su fiel cuidado y consejo acertado
A mi novio por su noble amor
A mis familiares y amigos por su presencia en todo momento.*

RESUMEN EJECUTIVO

Esta alternativa de creación de empresa denominada Plan de negocios para la producción de artículos decorativos en goma eva en la ciudad de San Juan de Pasto, es fruto de observar el desarrollo del sector artesanal especialmente en el campo de las manualidades que ha incursionado en la apropiación de goma eva como materia prima en la elaboración de diferentes obras artesanales. Esta tendencia se ha expandido a lo largo del mundo, incursionando en el mercado local en la última década, sin embargo la aplicación de técnicas avanzadas que construyen proyectos en 3D se ha consolidado en los últimos años en esta región de Colombia de manera informal y con precarios conceptos técnico-administrativos.

Este plan de negocios tiene por objeto aprovechar esta oportunidad de negocio, valiéndose de los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño y mis capacidades, como manualista en esta arte manual sin ignorar los fundamentos teóricos expuestos por diversos autores como Rafael Álcara, Nassir Sapag, Fred David, Oscar Bravo, Marleny Sánchez, entre otros, que permitieron construir un adecuado estudio para la creación de una empresa formal que oferte en el mercado un producto de inigualables características, basada en la optimización de sus recursos financieros, organizacionales, técnicos y de marketing.

La estructura de este plan se encuentra compuesta por seis capítulos, el primero de ellos presenta la idea desde el ámbito académico y empresarial de la futura empresa, abarcando los aspectos demográficos, sociales, económicos y culturales de la región. Ya en el segundo capítulo, se adelanta una investigación de mercados para conocer la demanda existente frente a los artículos decorativos en goma eva, enfáticamente en muñecas alusivas a épocas del año, y establecer la mezcla de marketing apropiada a los requerimientos del mercado objetivo.

En el capítulo siguiente se relacionan los aspectos técnicos necesarios para abastecer la cuota de mercado que desea satisfacer Engomados Pasto S.A.S. El producto es elaborado a lo largo de cinco operaciones: Corte, Maquillaje, Termoformado, Ensamblaje y Maquillado, cada una de estas otorgan al producto un factor diferenciador sobre sus similares. Identificar estos conceptos permite conocer con exactitud el espacio, los equipos e insumos a adquirir para desarrollar la actividad económica de la empresa en un determinado periodo.

En el capítulo cuarto, se define la constitución de la empresa como una Sociedad de Acciones Simplificadas; se expresa las líneas de jerarquía, autoridad y coordinación de las áreas a través de su estructura orgánica y se genera las estrategias necesarias para afrontar los obstáculos como oportunidades del medio

a partir de la capacidad interna de la organización. Adicionalmente, se relaciona los gastos de administración y ventas en que se incurrirán en la puesta en marcha y posterior funcionamiento de la empresa.

En el penúltimo capítulo se elabora los presupuestos de: inversión inicial, costos, gastos, depreciación, amortización, ingresos y egresos como los estados financieros proforma. Adicionalmente se lleva a cabo una evaluación financiera, la cual permite concluir que la idea de negocio es factible y es posible su inmediata ejecución y, un análisis de riesgos, en el que se reconocen los riesgos estratégicos y operacionales que requieren ser valorados por la empresa teniendo en cuenta el impacto de su ocurrencia como la probabilidad de la misma a fin de establecer las acciones para su tratamiento y posterior seguimiento.

Finalmente, se presenta el impacto ambiental y socioeconómico que tendría la ejecución del plan de negocios sobre el entorno que le rodea. Para el primero, se prevé realizar políticas de manejo de residuos y desperdicios para minimizar la contaminación que puede tener lugar al trabajar con goma eva y otros insumos. Frente al impacto socioeconómico cabe resaltar que se generan nuevas fuentes de trabajo para los artesanos y manualistas que tienen limitadas ofertas en el mercado laboral y a la vez, al crear un ente empresarial formal se ampara al talento humano bajo mejores condiciones de trabajo.

ABSTRACT

This alternative building company called Business Plan for production of decorative items in EVA in the city of Pasto, is the result of observing the development of the handicraft sector especially in the field of crafts who has dabbled in ownership eva rubber as a raw material in the production of different handicraft works. This trend has spread throughout the world, entering the local market in the last decade, however, the application of advanced techniques to build 3D projects has consolidated in recent years in this region of Colombia and informally precarious technical and administrative concepts.

This business plan is to take advantage of this business opportunity, using the knowledge acquired during my training as a student of Business Administration at the University of Nariño and my abilities, as manualista in this handicraft without ignoring the theoretical foundations exposed by various authors such as Rafael Alcaraz, Nassir Sapag, Fred David, Oscar Bravo, Marleny Sanchez, among others, build a proper study allowed for the creation of a formal company that bid a product of unique characteristics in the market, based on the optimization of its financial, organizational, technical and marketing resources.

The structure of this plan is composed of six chapters, the first of which presents the idea from the academic and business world of the future company, covering demographic, social, economic and cultural aspects of the region. In the second chapter, a market research comes forward to meet the demand front decorative items in EVA, emphatically seasons alluding to dolls, and set the appropriate mix of the marketing requirements of the target market.

In the next chapter the technical aspects relate to supply the market share you want to meet gummed Pasto SAS The product is developed over five operations: Cut, Make, Thermoforming, Assembling and makeup, each of these give the product a differentiating factor over similar. Identifying these concepts allows to know precisely the space, equipment and supplies to be acquired to develop the economic activity of the company in a given period.

In the fourth chapter, the constitution of the company is defined as a Simplified Stock Company; lines of hierarchy, authority and coordination of areas through its organizational structure is expressed and generates the necessary strategies to face the obstacles and opportunities of the medium from the internal capacity of the organization. In addition, selling and administrative expenses that will be incurred in the launch and subsequent operation of the company relates.

Initial investment, costs, expenses, depreciation, amortization, income and expenses as the pro forma financial statements: In the penultimate chapter is prepared budgets. Additionally it conducted a financial evaluation, which leads to

the conclusion that the business idea is feasible and possible immediate implementation and risk analysis, in which the strategic and operational risks that need to be valued by the company are recognized taking into account the impact of their occurrence and the probability of it to establish actions for treatment and follow up.

Finally, the environmental and socioeconomic impact that the implementation of the business plan on the surrounding environment is presented. For the first, it is planned waste management policies to minimize waste and pollution that can occur when working with EVA and other inputs. Facing the economic impact worth noting that new jobs are created for artisans and manualists that have limited offers in the labor market and simultaneously, to create a formal business entity is under better protects the human talent working conditions.

TABLA DE CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES.....	21
1.1 TEMA.....	21
1.2 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	21
1.3.1 Línea de investigación.....	21
1.3.2 Sublínea de investigación	21
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.4.1 Análisis de la situación actual	22
1.4.2 Formulación del problema.....	24
1.4.3 Sistematización del problema	24
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	24
1.6 OBJETIVO GENERAL.....	25
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
1.8 DELIMITACIÓN	25
1.9 MARCOS DE REFERENCIA	26
1.9.1 Marco de antecedentes.....	26
1.9.2 Marco contextual.....	29
1.9.3 Marco teórico	41
1.9.4 Marco conceptual:	48
1.9.5 Marco legal.....	57
1.10 PROCESOS METODOLÓGICOS	58
1.10.1 Tipo de investigación	58
1.10.2 Método de investigación	59
1.10.3 Enfoque de investigación	59
1.10.4 Paradigma de investigación	60
1.10.5 Diseño muestral	60
1.10.6 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	66
2 ESTUDIO DE MERCADO.....	67
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR ARTESANAL.....	67
2.1.1 Análisis del sector artesanal en Colombia.....	67

2.1.2	Análisis del Sector Artesanal en Nariño	75
2.2	ESTUDIO DEL PROVEEDOR	76
2.3	ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	80
2.3.1	Competencia Directa	80
2.3.2	Competencia Indirecta	85
2.3.3	ACCIONES	88
2.4	ANÁLISIS DEL PRODUCTO SUSTITUTO	88
2.5	ESTUDIO DEL CONSUMIDOR	89
2.5.1	Análisis de las Encuestas	89
2.5.2	Perfil del consumidor	110
2.6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	110
2.6.1	Demanda Potencial:	110
2.6.2	Cuantificación de la Demanda Potencial	112
2.6.3	Proyección de la Demanda	112
2.7	ANÁLISIS DE LA OFERTA	113
2.8	DEMANDA INSATISFECHA	114
2.9	MEZCLA DE MARKETING	114
2.9.1	Producto	114
2.9.2	Plaza	117
2.9.3	Precio	117
2.9.4	Promoción y publicidad	118
2.9.5	Estrategias	118
2.10	PROYECCIONES DE VENTAS	118
3	ESTUDIO TÉCNICO	120
3.1	LOCALIZACIÓN	120
3.1.1	Macrolocalización	120
3.1.2	Microlocalización	121
3.2	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	122
3.2.1	Funcionalidad	122
3.2.2	Ficha Técnica del producto	122
3.2.3	Estado de desarrollo del producto	124
3.3	PROCESO PRODUCTIVO	124
3.3.1	Descripción del proceso productivo	124

3.4	BALANCE	128
3.4.1	Balance de equipos.....	129
3.4.2	Balance de obras físicas	130
3.4.3	Materia prima e insumos	130
3.4.4	Balance de personal.....	132
3.5	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....	132
3.6	CAPACIDAD INSTALADA	133
3.7	PLAN DE PRODUCCIÓN	134
3.7.1	Actividades preoperativas	134
3.7.2	Actividades operativas	135
3.8	PLAN DE COMPRAS	135
3.9	COSTOS DE PRODUCCIÓN	138
3.9.1	Costo de Materia prima, insumos y otros por unidad	138
3.9.2	Costo de Mano de obra directa	139
3.9.3	Costo de Servicios Públicos	140
3.9.4	Costo Mantenimiento	141
4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	142
4.1	FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	142
4.1.1	Misión.....	142
4.1.2	Visión	143
4.1.3	Valores.....	143
4.1.4	Objetivos organizacionales	143
4.1.5	Políticas organizacionales.....	144
4.2	Aspectos Legales	145
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	145
4.4	ANÁLISIS DOFA.....	147
4.4.1	Debilidades	148
4.4.2	Fortalezas	148
4.4.3	Amenazas	149
4.4.4	Oportunidades.....	149
4.4.5	Matriz DOFA	150
4.5	COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	152
4.5.1	Gastos de personal	152

4.5.2	Gastos de puesta en marcha	154
4.5.3	Gastos anuales de administración	154
5	ESTUDIO ECONÓMICO, EVALUACIÓN FINANCIERA Y ANÁLISIS DE RIEGOS.....	155
5.1	INVERSIÓN INICIAL.....	155
5.1.1	Inversión en activos fijos	156
5.1.2	Inversión en activos diferidos	158
5.1.3	Capital Neto de trabajo.....	159
5.2	COSTOS DE PRODUCCIÓN	160
5.3	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	161
5.4	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....	162
5.4.1	Depreciación	162
5.4.2	Amortización	162
5.5	COSTOS TOTALES DE LA EMPRESA.....	164
5.6	INGRESOS Y EGRESOS.....	165
5.6.1	Ingresos	165
5.6.2	Egresos	165
5.7	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	166
5.7.1	Punto de equilibrio en unidades	166
5.7.2	Punto de equilibrio financiero	166
5.7.3	Análisis del punto de equilibrio	167
5.8	ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA	168
5.8.1	Estado de Resultados	168
5.8.2	Flujo de Efectivo.....	170
5.8.3	Balance General.....	172
5.9	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	174
5.9.1	Valor Presente Neto (VPN)	174
5.9.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	175
5.9.3	Relación Beneficio Costo (B/C).....	175
5.9.4	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	176
5.9.5	Análisis de Sensibilidad.....	176
5.10	ANÁLISIS DE RIESGOS	181
6	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIOECONÓMICO	186

6.1	IMPACTO AMBIENTAL	186
6.2	IMPACTO SOCIOECONÓMICO	187
7	CONCLUSIONES	189
8	RECOMENDACIONES.....	190

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Actividades artesanales destacadas de Pasto 2012.	37
Cuadro 2. Síntesis cuestionario proveedores	79
Cuadro 3. Competencia Directa.....	82
Cuadro 4. Competidores indirectos.....	86
Cuadro 5. Ficha Técnica.....	123
Cuadro 6. Diagrama de flujo de procesos (trabajador)	125
Cuadro 7. Diagrama de Gantt Actividades preoperativas	134
Cuadro 8. Matriz DOFA	151
Cuadro 9. Estado de Resultados	169
Cuadro 10. Flujo de Efectivo.....	171
Cuadro 11. Balance General Inicial	172
Cuadro 12. Balance General	173
Cuadro 13. Categorización del impacto en los riesgos.	183
Cuadro 14. Matriz de análisis cualitativo de riesgos.	184

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Participación porcentual demográfica de los principales municipios en Nariño. 2005 – 2013. 2012	31
Ilustración 2. Nivel educativo del Municipio de Pasto	33
Ilustración 3. Índice de condiciones de vida.....	34
Ilustración 4. Producto interno bruto del municipio de Pasto	35
Ilustración 5. Número de establecimientos registrados en Cámara de Comercio de Pasto por Subsector. Pasto / Período 2006 – 2010	38
Ilustración 6. Cuadro comparativo de desempleo nacional, regional y local (2002-2012).....	40
Ilustración 7. Logotipo Manualidades Luciana	81
Ilustración 8. Logotipo Artfoamicol	85
Ilustración 9. Logotipo Teddy Tienda de Arte	85
Ilustración 10. Edad	90
Ilustración 11. Sexo	91
Ilustración 12. Estrato	92
Ilustración 13. Nivel de ingresos	93
Ilustración 14. Decisión de compra	94
Ilustración 15. Diseño del producto	95
Ilustración 16. Atributos del producto.....	96
Ilustración 17. Precio	97
Ilustración 18. Frecuencia de compra	98
Ilustración 19. Cantidad de compra	99
Ilustración 20. Medios de comercialización.....	100
Ilustración 21. Competencia	101
Ilustración 22. Interés sobre la innovación del producto	102
Ilustración 23. Relación de las variables Decisión de compra – Edad.....	104
Ilustración 24. Relación entre las variables Decisión de compra – Sexo	105
Ilustración 25. Relación entre las variables Decisión de compra – Estrato.....	106
Ilustración 26. Relación entre las variables Decisión de Compra - Nivel de ingresos	108
Ilustración 27. Relación entre las variables Precio - Nivel de ingresos	109
Ilustración 28. Imagotipo y Slogan	116
Ilustración 29. Etiqueta	116
Ilustración 30. Empaque	117
Ilustración 31. Microlocalización Engomados Pasto S.A.S.	122
Ilustración 32. Organigrama.....	146
Ilustración 33. Ciclo operativo	159
Ilustración 34. Ciclo de efectivo	159
Ilustración 35. Análisis punto de equilibrio	168
Ilustración 36. Flujo neto de efectivo del plan de negocios..... ¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 37. Riesgos identificados.....	181

Ilustración 38. Estructura química del EVA.....	186
---	-----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyección población urbana y rural por grupos de edad y sexo.....	32
Tabla 2. Distribución de la muestra.....	62
Tabla 3. Variables de estudio.....	63
Tabla 4. Distribución de la población ocupada	68
Tabla 5. Escolaridad de la población artesana.	69
Tabla 6. Uso de servicios públicos en la población artesana.....	70
Tabla 7. Tendencias y formas de organización de los artesanos.	71
Tabla 8. Población de artesanos por oficios.	72
Tabla 9. Relación de mano de obra y maquinas/herramientas	73
Tabla 10. Lugar de las ventas de los talleres artesanos	74
Tabla 11. Lista de precios fabricante	77
Tabla 12. Lista de precios distribuidor	77
Tabla 13. Edad.....	90
Tabla 14. Sexo.....	91
Tabla 15. Estrato.....	92
Tabla 16. Nivel de ingresos	93
Tabla 17. Decisión de compra	94
Tabla 18. Diseño del producto	95
Tabla 19. Atributos del producto	96
Tabla 20. Precio.....	97
Tabla 21. Frecuencia de compra	98
Tabla 22. Cantidad de compra.....	99
Tabla 23. Medios de Comercialización	100
Tabla 24. Competencia	101
Tabla 25. Interés sobre la innovación del producto.....	102
Tabla 26. Asociación de las variables y prueba estadística.....	103
Tabla 27. Prueba Chi-cuadrado para las variables Decisión de Compra – Edad	104
Tabla 28. Prueba Chi – cuadrado para las variables Decisión de compra – Sexo	105
Tabla 29. Prueba de chi – cuadrado para las variables Decisión de compra – Estrato	106
Tabla 30. Prueba chi – cuadrado para las variables Decisión de compra - Nivel de ingresos	107
Tabla 31. Prueba Chi - cuadrado para las variables Precio - Nivel de ingresos ...	109
Tabla 32. Marca de clase de la variable Cantidad de compra	111
Tabla 33. Unidades demandadas del producto año 2014.....	111
Tabla 34. Cuantificación de la demanda.....	112
Tabla 35. Proyección de la demanda.....	113
Tabla 36. Proyección de la oferta	113
Tabla 37. Demanda Insatisfecha	114
Tabla 38. Proyección de Ventas	119

Tabla 39. Balance de equipos área operativa.....	129
Tabla 40. . Balance de equipos área administrativa	129
Tabla 41. Balance de equipos área de ventas	130
Tabla 42. Balance de Obras físicas	130
Tabla 43. Balance de materia prima, insumos y otros	131
Tabla 44. Balance de Personal	132
Tabla 45. Capacidad Instalada	133
Tabla 46. Plan de producción	135
Tabla 47. Plan de compras en unidades.....	136
Tabla 48. Plan de compras en pesos colombianos.....	137
Tabla 49. Inventario de Materias primas.....	138
Tabla 50. Costo de Materia prima, insumos y otros por unidad.....	139
Tabla 51. Costo de mano de obra directa.....	139
Tabla 52. Costo de mano de obra directa frente a capacidad instalada	140
Tabla 53. Costo de servicios públicos componente productivo	140
Tabla 54. Costo de mantenimiento maquinaria y equipo.	141
Tabla 55. Nomina personal administrativo y de ventas.....	153
Tabla 56. Inversión Diferida	154
Tabla 57. Costo de servicios públicos componente administrativo y de ventas...	154
Tabla 58. Edificaciones	156
Tabla 59. Maquinaria y Equipo	156
Tabla 60. Equipo de Cómputo y Comunicación	156
Tabla 61. Equipo de oficina	157
Tabla 62. Inversión Fija Total.....	157
Tabla 63. Inversión en activos diferidos	158
Tabla 64. Variables para calcular el CTN	160
Tabla 65. Costos de producción	161
Tabla 66. Gastos de Administración y Ventas	161
Tabla 67. Depreciación	163
Tabla 68. Amortización	163
Tabla 69. Costos Totales	164
Tabla 70. Ingresos	165
Tabla 71. Egresos.....	165
Tabla 72. Variables del punto de equilibrio	166
Tabla 73. Análisis punto de equilibrio	167
Tabla 74. Condiciones iniciales del flujo neto de efectivo.	176
Tabla 75. Flujo neto de efectivo con un incremento del 5% en los costos.	176
Tabla 76. . Flujo neto de efectivo con una disminución del 5% en los costos.....	177
Tabla 77. Flujo neto de efectivo con un incremento del 5% en el precio.	177
Tabla 78. Flujo neto de efectivo con una disminución del 5% en el precio.	178

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Muestra piloto	199
ANEXO B. Cuestionario Proveedor	200
ANEXO C. Entrevista Competidor	202
ANEXO D. Encuesta Cliente Final	205
ANEXO E. Manual de Funciones.....	208
ANEXO F. Plano Plan de Producción	217

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Plan de negocios

1.2 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de negocios para la producción de artículos decorativos en goma eva en la ciudad de San Juan de Pasto año 2014 – 2015.

1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea de investigación

El presente plan de negocios se enmarca en la Línea de Investigación, Dinámica Empresarial del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, puesto que favorece la transformación del sector productivo de la región al crear un ente empresarial, resultado del análisis exhaustivo del macro y micro entorno que le rodea y la generación de estrategias adecuadas que encausen el desarrollo del proyecto de manera factible, para satisfacer las necesidades específicas de la comunidad y contribuir de manera sostenible al crecimiento económico, y social de la ciudad.

1.3.2 Sublínea de investigación

Este plan de negocios se desarrolla bajo las perspectivas de la Sublínea de Investigación Coyuntura Social, que se deriva de la Línea de Investigación Dinámica Empresarial, ya que su formulación y ejecución tendrá un impacto positivo sobre el contexto económico como social de la ciudad de San Juan de Pasto al generar oportunidades de empleo que abarquen los diferentes campos profesionales, disminuyendo la tasa de desempleo de la ciudad y garantizando la satisfacción de las necesidades e intereses no solo del mercado, sino también de los demás actores que se vinculan a la cadena de valor empresarial.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Análisis de la situación actual

El Departamento de Nariño es una región que se caracteriza por el gran esmero de sus habitantes en cuanto al trabajo, quienes plasman sus ideas bajo diferentes corrientes artísticas, haciendo uso de una amplia gama de materiales como lo son: la madera, el cuero, el icopor, la cerámica, los textiles, el fique, el barniz, entre otros.

Actualmente en la ciudad de San Juan Pasto, es posible evidenciar la incorporación de otro tipo de materiales en la producción artística de la región como por ejemplo, la goma eva, materia prima de apariencia espumosa que puede ser utilizada para decoración, trabajos escolares, industria del calzado, terapia ocupacional (niños y adultos mayores) y manualidades.

Cabe mencionar que esta ciudad es un mercado potencial para esta iniciativa de negocio. La Red ORMET¹ menciona que en el año 2012 el 52% de la población de Pasto se encuentra compuesta por mujeres, quienes tienen un interés natural por decorar sus espacios con el anónimo de armonizar su hogar o lugar de trabajo plasmando su personalidad o gusto por un objeto en particular. A la vez son seres sensibles y expresivos que en momentos particulares de la vida manifiestan sus sentimientos a través de un detalle.

Si bien, existen establecimientos que se encargan de la distribución de la materia prima y otras herramientas utilizadas para su transformación; talleres artesanales dedicados a la formación de este oficio mediante seminarios definidos y personas dedicadas a esta actividad que carecen de conocimientos técnico-administrativo, no existe una empresa constituida bajo los requerimientos formales y legales que exigen los diferentes organismos públicos y privados, la cual satisfaga las necesidades del consumidor en este campo de las artes manuales, ofreciendo al mercado de la ciudad de Pasto, artículos decorativos elaborados en goma eva.

Para citar un ejemplo, la Red de Observatorios del Mercado de Trabajo ORMET afirma que:

[...] La industria manufacturera en Pasto, está constituida por un gran número de micro y pequeñas empresas y en menor medida de medianas empresas...El capital

¹ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo ciudad de Pasto. Editorial Universitaria Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, 2012. Pág. 7.

que disponen para su ampliación es limitado, no disponen de un nivel tecnológico importante, viven en la informalidad porque, es el medio por el cual les permite sobrevivir en el mercado.²

Los negocios que desarrollan esta actividad artesanal de manera informal han reconocido en el mercado local una oportunidad para la generación de ingresos a través de la producción y comercialización de diversos artículos en goma eva, sin embargo, esta situación no es el resultado de identificar plenamente un segmento de mercado que demande este tipo de productos, bajo unas características y cantidades particulares para ser abastecido.

En consecuencia, es probable que cierta proporción de la demanda del mercado local se encuentre insatisfecha al ignorar los procedimientos técnicos para su cálculo, además tal desconocimiento acerca del comportamiento del consumidor, incide al momento de establecer los parámetros de diseño, el nivel de producción y las estrategias óptimas para la comercialización del producto.

Por otra parte, la gran mayoría de talleres que se dedican a este oficio han habilitado sus domicilios familiares como áreas de trabajo para la transformación del goma eva, lugar no apropiado para el desarrollo de esta actividad manufacturera de características artesanales, al no cumplir con las especificaciones de distribución de los espacios físicos y las normas de seguridad, y salud en el trabajo, lo cual influye en la optimización de los procesos como en la motivación del trabajador.

En lo que respecta al aspecto administrativo es posible asegurar que los establecimientos que trabajan la goma eva en Pasto no poseen una estructura organizacional propicia que les permita crecer como negocio y asegurar su subsistencia dentro del mercado a largo plazo. Sumado a lo anterior la carencia de conocimientos administrativos-gerenciales, no le permite ver al productor las posibles oportunidades de su entorno como son la asociación con sus similares para que se establezca un bloque más fuerte que permita satisfacer con mayor eficiencia una determinada demanda de este tipo de artesanías.

Ahora al analizar el aspecto financiero, la asignación de costos al producto se realiza de manera deficiente, puesto que no se tiene en cuenta aspectos como: mano de obra, servicios públicos, intereses por el préstamo de capital (cuando lo requieren), entre otros; esto implica que los productos ofertados al mercado se venden por debajo de costo. Adicionalmente, estos bienes no son valorados en el mercado local por su elaboración manual, la cual le confiere al producto ser único entre sus similares, por lo contrario, es motivo para desmeritar y exigir que su precio sea de menor valor.

² Ibíd., p. 18.

Estas razones exponen la necesidad de constituir una empresa bajo los conocimientos adquiridos en la academia, mediante la formulación adecuada de un plan de negocios que minimice las amenazas del entorno, al consolidar fortalezas en la gestión empresarial, con la cual le sea posible aprovechar las oportunidades reconocidas en las debilidades de sus competidores.

1.4.2 Formulación del problema

¿Cómo formular un plan de negocios para la producción de artículos decorativos en goma eva en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2014 - 2015?

1.4.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las condiciones de mercado para los artículos decorativos en goma eva?
- ¿Existe disponibilidad de materia prima, maquinaria y talento humano calificado necesario para la producción de dicho producto en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Qué estructura administrativa, organizacional y legal caracterizará a la empresa resultado de este plan de negocios?
- ¿Cuáles son las condiciones económicas y financieras que requiere el plan de negocios para garantizar su funcionamiento de manera rentable?
- ¿Cuáles son los riesgos a que se encuentran expuestos los procesos desarrollados por la empresa y cómo es posible enfrentarlos?
- ¿Cuál es el impacto ambiental y socioeconómico que genera la empresa al desarrollar su actividad económica en la región?

1.5 JUSTIFICACIÓN

A través esta iniciativa se pretende reafirmar la validez de los postulados que realizan Rafael Alcaraz Rodríguez en “El emprendedor de Éxito, Guía de Planes de negocios”, además de otros autores, quienes proponen una serie de pasos a considerar en la formulación y ejecución de este plan de negocios, los cuales develan las condiciones de mercado, técnicas, financieras y organizacionales de la empresa naciente.

Al apropiarse estos postulados sobre la idea de negocio, no sólo es posible satisfacer la necesidad de consumo de este tipo de artículos decorativos en goma eva, también se genera un conocimiento técnico y administrativo en este campo manual que otorga un valor agregado al producto sobre sus similares, al

establecer parámetros rigurosos de calidad en los procesos y en el desempeño del talento humano de la empresa para generar ventaja competitiva en el mercado.

Lo anterior evidencia la importancia de desarrollar este plan de negocios desde el ámbito teórico y metodológico, ya en lo que respecta al ámbito práctico es necesario recalcar el deseo de constituir una empresa formal, reconocida en un primer momento en el mercado local, que ofrezca un producto de calidad, diseño exclusivo y avalado por una marca registrada que garantice su autenticidad. Además, dicho deseo adquiere mayor validez al constituirse como proyecto de vida de su autora, en él que converge su profesión como Administradora de Empresas y su pasión por las artes manuales, especialmente aquellas elaboradas en goma eva.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de negocios para la producción de artículos decorativos en goma eva en la ciudad de San Juan de Pasto año 2014 – 2015.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un estudio de mercado que permita determinar la demanda, la oferta, la competencia, el mercado objetivo, las 4P's y las proyecciones de ventas para la producción de artículos decorativos en goma eva.
- Ejecutar un estudio técnico que delimite la disponibilidad de materia prima, maquinaria y talento humano calificado necesario para la elaboración del producto de manera óptima en el mercado local.
- Establecer la estructura administrativa, organizacional y legal de la empresa que garantiza la eficiencia en los procesos estratégicos y de apoyo que desarrolla.
- Realizar un estudio económico, evaluación financiera y análisis de riesgos que estipulen las condiciones necesarias para el funcionamiento rentable y sostenible de la empresa.
- Determinar el impacto ambiental y socioeconómico que generaría la futura empresa en la región al desarrollar su actividad económica con el propósito de identificar posibles alteraciones en su entorno.

1.8 DELIMITACIÓN

El presente plan de negocios se desarrolla en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, Colombia. Su formulación y posterior ejecución se planea llevar a cabo en el periodo 2014 – 2015.

1.9 MARCOS DE REFERENCIA

1.9.1 Marco de antecedentes

Esta alternativa se encuentra basada en tres proyectos de igual índole que se han formulado desde diferentes espacios geográficos, abarcando el contexto local, nacional e internacional. Si bien, dichos proyectos no son de similar estructura, enriquecen el contenido del trabajo al estar relacionados bajo una misma rama económica, la industria manufacturera artesanal. A continuación se esboza los aspectos más importantes de cada uno de ellos.

En el contexto local, los egresados Richard Alveiro Ceballos Malúa y Wilmer Jesús Dorado Andrade de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Nariño, presentaron el proyecto de grado “Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artesanías (chivas de cerámica) tipo exportación en la ciudad de Pasto año 2009”.

Ceballos y Dorado plantearon como objetivo general: “Desarrollar el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artesanías en cerámica de tipo exportación, en la ciudad de Pasto”³ y su consecución se llevó a cabo bajo el cumplimiento secuencial de los siguientes objetivos específicos:

- a) Realizar un estudio de mercado con el propósito de identificar oferta y demanda, demanda insatisfecha, ingresos, precios, expectativas, preferencias y comercialización de dicho mercado.
- b) Realizar un estudio técnico que permita determinar tamaño, localización, maquinarias, equipos, herramientas de trabajo, materias primas, insumos, optimización de los procesos y mano de obra necesaria para la normal funcionamiento de la empresa que permita atender el mercado objetivo.
- c) Realizar el estudio de los componentes financieros (VPN, TIR Y C/B) para establecer la viabilidad del proyecto de la empresa en constitución.
- d) Establecer la estructura administrativa idónea con el fin de definir la organización, los perfiles del personal, políticas y mecanismos de control requeridos para la creación de la empresa.

³ CEBALLOS, Richard y DORADO, Wilmer. Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artesanías (chivas de cerámica) tipo exportación en la ciudad de Pasto año 2009. San Juan de Pasto. 2009. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

- e) Analizar el impacto que generaría la creación de la empresa en el sector económico, social y ambiental de la región.
- f) Realizar un análisis de sensibilidad y riesgo con el propósito de evaluar los alcances del proyecto sobre las variables costos y precios.⁴

Este plan de negocios se destaca de sus similares por proponer un análisis de sensibilidad y riesgo en su estructura, el cual consiste en modificar una serie de variables, en este caso precio o costo de producción, con el fin de tomar una decisión de inversión sobre los flujos de caja obtenidos ante dicha variación. Así mismo, presenta de manera breve, el impacto que generaría la creación de esta empresa a nivel económico, social y ambiental en la ciudad de San Juan de Pasto reconociendo la necesidad preservar las condiciones actuales para las futuras generaciones.

Para culminar este proyecto, los autores manifiestan su anhelo de trascender no solo en el ámbito académico, sino profesional, al ejecutar este plan de negocios desde la concepción de administradores como de operarios artesanos otorgándoles una visión integral sobre la organización que les facilite actuar proactivamente ante las diferentes circunstancias que se presente.

Ya en el año 2012 la Facultad de Estudios en Ambientes virtuales de la Universidad EAN Bogotá, avaló la iniciativa “Plan de negocios para una empresa de cuadros hechos a mano”, presentado por la estudiante Yanette Guerrero Sánchez para optar por el título de Administrador de Empresas.

La estructura de este plan de negocios carece de la formulación de algunos aspectos generales, específicamente del planteamiento del problema, el cual permite analizar las condiciones actuales que rodean la idea de negocio, enunciar la situación a resolver y establecer de manera coherente los objetivos a obtener.

A pesar de esta incongruencia, se formuló como objetivo general del trabajo: “Evaluar la factibilidad para la creación de una microempresa productora de cuadros decorativos hechos a mano, mediante la elaboración de un plan de negocio que proporcione las herramientas necesarias para ingresar al mercado”⁵, propósito que se alcanzó a través del desarrollo de los objetivos específicos que enmarcan el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio organizacional y el estudio financiero para la creación de la microempresa Creative Crafs S.A.S. en Fontibón, Bogotá.

⁴ *Ibíd.*, p. 37-38.

⁵ GUERRERO, Yanette. Plan de Negocios para una Empresa de Cuadros Hechos a Mano [en línea]. Santa Fe de Bogotá. 2012. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad EAN. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1843/1/GuerreroYanette2012.pdf.pdf> Citado el: 11 de Octubre de 2014

La ejecución de dichos estudios permitió concluir la factibilidad de este plan de negocios, al determinar: el mercado potencial para el producto; la forma más eficiente de operar técnicamente; la estructura organizacional idónea para el funcionamiento de la empresa y los indicadores financieros favorables para la misma. Además, se reconoce que esta iniciativa es el resultado de un adecuado proceso administrativo, mediante el cual es posible articular sinérgicamente las diferentes áreas de la organización a favor del éxito.

Las recomendaciones posibles a tener en cuenta en este Plan de Negocios para la producción de artículos decorativos en goma eva, son las siguientes: “Entender cómo percibe el consumidor nuestro producto y Mantener deleitados con nuestro producto al consumidor”⁶, ya que hacen hincapié en la necesidad de establecer un modelo de gestión basado en la satisfacción del cliente, que anticipe sus preferencias y posibilite un mejor servicio por parte de la empresa.

Finalmente, en el ámbito internacional se ha considerado un Plan de Negocios para optar por el grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de la Plata, el cual se denomina: “Plan de negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo bajo la marca “Tributo”, elaborados por artesanos mexicanos con técnicas tradicionales para iniciar operaciones en el mercado mexicano y posteriormente en el internacional” y es de autoría de Gabriela Noriega Landeros.

Su objetivo general es “Realizar un plan de negocios que servía como guía para determinar la viabilidad del proyecto de lanzamiento de la marca Tributo mediante la creación de la compañía Manos Anónimas S.A. de C.V.”⁷, para el cual se utilizó como medios los siguientes objetivos específicos, los cuales fueron desarrollados efectivamente a lo largo de cada capítulo:

- a) Realizar una descripción detallada del negocio que desea emprender con el lanzamiento de la compañía Manos Anónimas en México.
- b) Identificar la existencia de una oportunidad real en el mercado mexicano para los productos de Tributo
- c) Demostrar que existe un equipo que podrá manejar y dirigir las operaciones

⁶ GUERRERO, Yanette. Plan de Negocios para una Empresa de Cuadros Hechos a Mano [en línea]. Santa Fe de Bogotá. 2012. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad EAN. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1843/1/GuerreroYanette2012.pdf.pdf> Citado el: 11 de Octubre de 2014

⁷ NORIEGA, Gabriela. Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo bajo la marca “Tributo”, elaborados por artesanos mexicanos con técnicas tradicionales para iniciar operaciones en el mercado mexicano y posteriormente en el internacional. Palermo, Buenos Aires. 2013 Trabajo de grado (Magister en Marketing Internacional). Universidad de la Plata. Escuela de Postgrado de Marketing Internacional – Facultad de Ciencias Económicas.

- para el desarrollo del proyecto.
- d) Establecer las estrategias para la implementación de las operaciones de comercialización.
 - e) Identificar mediante información financiera la rentabilidad del negocio y el tiempo de retorno de la inversión.⁸

En otro aspecto, cabe mencionar que este documento carece de marcos referenciales que delimitan el contexto del problema y además permiten estructurar una respuesta tentativa a dicha problemática a partir de la fundamentación teórica. Sin embargo, se destaca la profundidad e investigación realizada en el estudio de mercado para definir el mercado meta y los atributos del producto que se reconoce por un diseño contemporáneo que parte de la idiosincrasia mexicana.

Al culminar este plan de negocios se presenta una serie de conclusiones que permiten identificar la caracterización del proyecto a grandes rasgos y calificarlo como un proyecto rentable, calificación basada en los resultados positivos de la evaluación económica-financiera.

Los anteriores trabajos de grado enfocados en la temática de Plan de Negocios, desde su particularidad, nutren las bases conceptuales del presente documento facilitando y ampliando la visión del autor al momento de construirlo para crear esta opción de negocio.

1.9.2 Marco contextual

1.9.2.1 Reseña Histórica

La Academia de Foamyideas⁹ en su portal de internet da a conocer que el término Fofucha significa: muñeca encantadora, linda y tierna. Esta palabra se popularizo por las muñecas elaboradas en goma eva que se caracterizan por ser en tercera dimensión, personalizadas y una explosión de creatividad.

Las Fofuchas tienen su origen en el país vecino de Brasil, su creadora es Carla Campos, mujer apasionada por el arte en cualquier forma de expresión, quien en el año 2003 lanza al mercado su línea "bonecas linha arte jovem", muñecas de línea joven, conocidas como "Magrelas". En años posteriores, puso en marcha una línea exclusiva de muñecas "Fofuchas arte jovem" que se consideraron un éxito

⁸ Ibíd., p. 6.

⁹ ACADEMIA DE FOAMYIDEAS. Artículos sobre manualidades en Foamy, ¿De dónde provienen las fofuchas? Disponible en: <http://www.foamyideas.com/blogs/entrada/noticias-del-mundo-foamy/ide-donde-proviene-las-fofuchas>. Citado el: 16 de Marzo de 2015.

en su país como en el extranjero, las cuales fueron elaboradas en: galletas, ilustraciones y goma eva.

Actualmente, esta tendencia gira alrededor del mundo, países como Brasil, Colombia, Estados Unidos, Ecuador, Perú y Salvador, son reconocidos por las piezas artesanales que elaboran diferentes manualistas en el medio, quienes a través de sus redes sociales o páginas web satisfacen los anhelos de miles de personas por estas preciosas muñecas.

Entre dichas manualistas se destaca: Respha Xavier Ferreira, quien aplica la Técnica Fofucha Humanizada, entre otras artísticas, y una de las mejores artesanas del Brasil; actualmente recorre el continente Europeo dando a conocer esta técnica, la cual motiva a miles de mujeres a ser parte de la comunidad de artesanas dedicadas al goma eva. Jenny Melgarejo, colombiana radica en Miami que sorprende con su trabajo a través de diferentes medios de divulgación dando a conocer diferentes proyectos con técnicas de pegado y termoformado como Elsy de Pineda, salvadoreña especialista en termoformado que pronto lanzará sus proyectos en su propia revista de manualidades facilitando el aprendizaje de Fofuchas por parte de sus seguidoras.

La habilidad y creatividad de cada una de estas artistas evolucionan cada día el diseño de las Fofuchas, puesto que integran una serie de técnicas y materiales que realzan el acabado de sus productos y lo acercan a la realidad.

1.9.2.2 Entornos de investigación

- **Demografía**

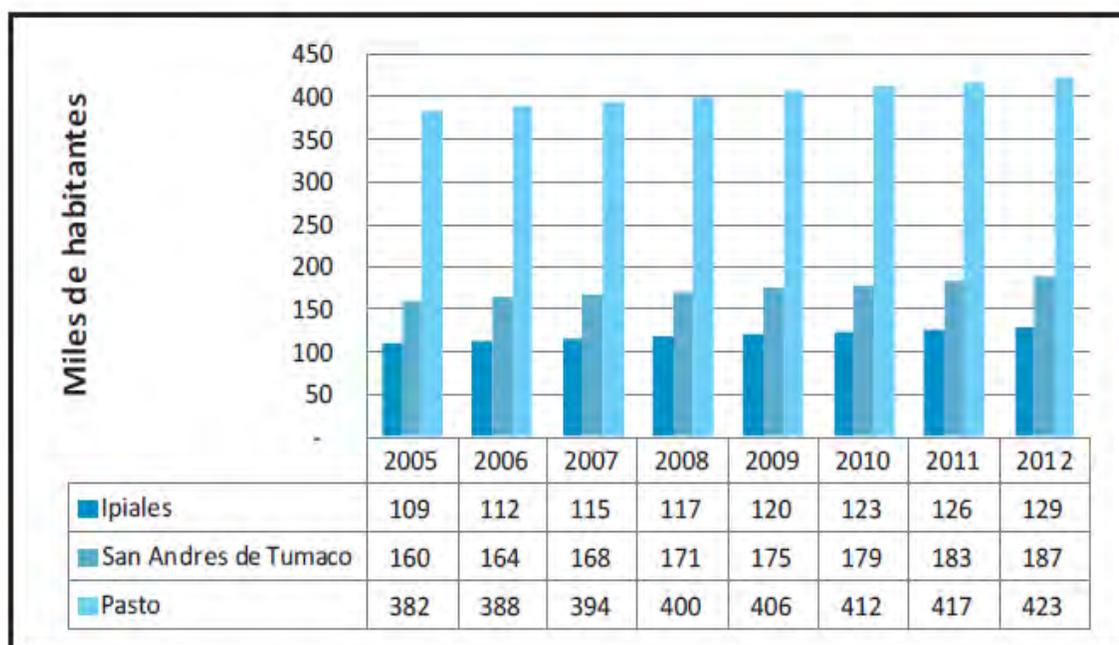
Tamaño y Crecimiento de la Población: La Red de Observatorios del Mercado de Trabajo ORMET a partir de las proyecciones realizadas por el DANE analizó que:

La población del municipio de Pasto, para el año 2012, se estima en 423.217 habitantes aproximadamente. Esta población representa la cuarta parte de la población del departamento de Nariño y da cuenta de la apreciable concentración poblacional, en este municipio, en relación con los otros sesenta y tres (63) municipios del departamento.

Históricamente Pasto ha concentrado aproximadamente, la cuarta parte de la población del departamento de Nariño; es probable que esta dinámica se haya visto acentuada por fenómenos como el desplazamiento forzado por conflicto armado, la búsqueda de mejores condiciones de vida y acceso a la educación, salud, vivienda y trabajo.

Según proyecciones del DANE, desde el 2005 y hasta el 2012 esta concentración se incrementa levemente en un 0,37%, pasando de un 24,81% a un 25,18%, posiblemente por las razones expuestas.¹⁰

Ilustración 1. Participación porcentual demográfica de los principales municipios en Nariño. 2005 – 2013. 2012



Fuente: RED ORMET. 2012

Estructura poblacional: En el periodo de gobierno de Eduardo Alvarado Santander se formuló el Anuario Estadístico 2008 – 2009¹¹ en el cual se consignan aspectos relevantes al Municipio de Pasto. En el aspecto demográfico, este documento presenta la información de la población censada por área y sexo según grupos de edad, relacionada en una serie de tablas que tienen como fuente principal al Departamento Administrativo de Estadística DANE, las cuales se encuentran dispuestas a continuación:

¹⁰ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET. Òp. Cit. p. 6 – 7.

¹¹ ALVARADO, Eduardo. Anuario Estadístico 2008 – 2009. San Juan de Pasto. 2010. Págs. 55 – 57.

Tabla 1. Proyección población urbana y rural por grupos de edad y sexo.

Grupos de edad	2005			2006			2007		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	382.618	182.708	199.910	388.347	185.747	202.600	394.074	188.764	205.310
0-4	33.613	16.899	16.714	33.179	16.769	16.410	32.808	16.655	16.151
5-9	36.496	18.188	18.308	36.488	18.110	18.378	36.253	17.960	18.293
10-14	37.126	19.065	18.061	37.195	19.115	18.080	37.392	19.114	18.278
15-19	37.161	18.336	18.825	36.861	18.379	18.482	36.728	18.547	18.181
20-24	37.630	18.475	19.155	37.969	18.644	19.325	37.881	18.600	19.281
25-29	33.145	15.839	17.306	34.345	16.582	17.763	35.550	17.269	18.281
30-34	28.353	12.810	15.543	28.927	13.171	15.756	29.862	13.784	16.078
35-39	29.029	13.398	15.631	29.161	13.393	15.768	28.971	13.210	15.761
40-44	24.949	11.408	13.541	25.999	11.926	14.073	27.079	12.466	14.613
45-49	20.218	9.175	11.043	21.161	9.613	11.548	22.133	10.063	12.070
50-54	16.397	7.325	9.072	17.096	7.638	9.458	17.825	7.982	9.843
55-59	13.335	6.186	7.149	13.814	6.384	7.430	14.312	6.558	7.754
60-64	10.686	4.857	5.829	11.080	5.068	6.012	11.487	5.299	6.188
65-69	8.347	3.744	4.603	8.579	3.862	4.717	8.865	3.978	4.887
70-74	6.832	2.857	3.975	6.966	2.958	4.008	7.099	3.076	4.023
75-79	4.497	1.970	2.527	4.609	1.901	2.708	4.896	1.973	2.923
80 y más	4.804	2.176	2.628	4.918	2.234	2.684	4.935	2.230	2.705

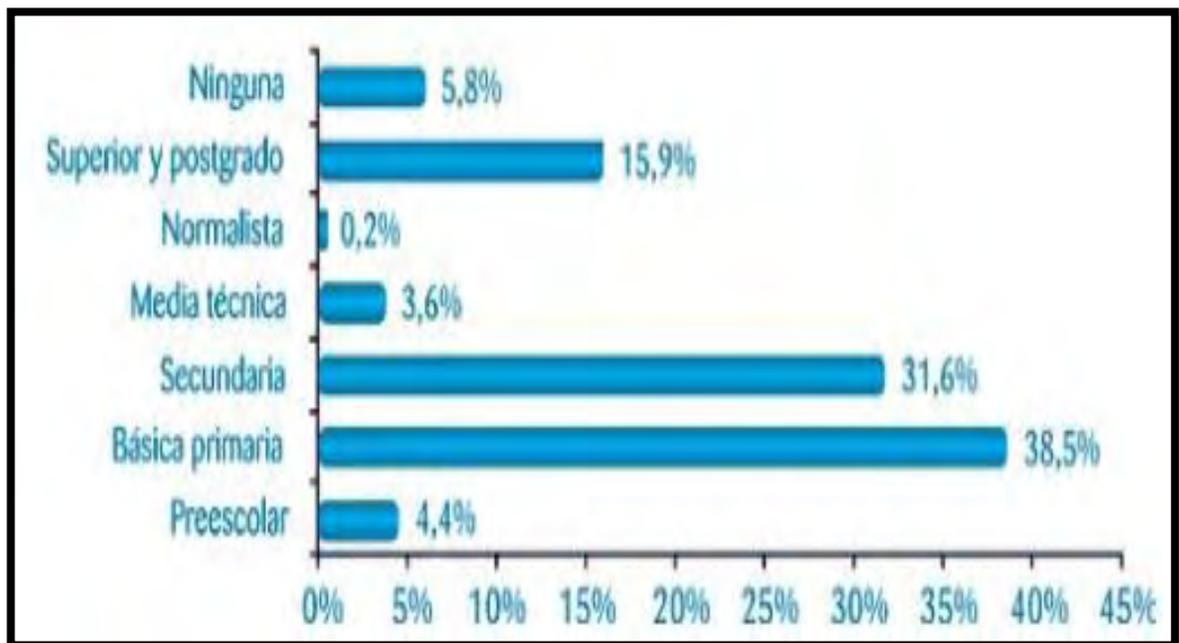
2008			2009			2010			2011		
Total	Hombres	Mujeres									
399.723	191.672	208.051	405.423	194.582	210.841	411.137	197.541	213.596	416.842	200.492	216.350
32.510	16.560	15.950	32.368	16.525	15.843	32.405	16.559	15.846	32.059	16.405	15.654
35.766	17.732	18.034	35.097	17.455	17.642	34.299	17.115	17.184	33.927	17.002	16.925
37.652	19.062	18.590	37.865	18.989	18.876	37.907	18.887	19.020	37.749	18.740	19.009
36.774	18.807	17.967	36.939	19.060	17.879	37.159	19.233	17.926	37.494	19.365	18.129
37.477	18.419	19.058	37.087	18.300	18.787	36.898	18.334	18.564	36.865	18.487	18.378
36.675	17.871	18.804	37.584	18.361	19.223	38.137	18.665	19.472	38.401	18.836	19.565
31.061	14.564	16.497	32.293	15.353	16.940	33.524	16.116	17.408	34.727	16.809	17.918
28.591	12.926	15.665	28.424	12.790	15.634	28.637	12.908	15.729	29.217	13.271	15.946
28.091	12.968	15.123	28.849	13.312	15.537	29.266	13.471	15.795	29.415	13.468	15.947
23.131	10.533	12.598	24.155	11.009	13.146	25.184	11.504	13.680	26.219	11.998	14.221
18.608	8.352	10.256	19.420	8.721	10.699	20.301	9.139	11.162	21.257	9.582	11.675
14.835	6.723	8.112	15.432	6.920	8.512	16.062	7.161	8.901	16.772	7.466	9.306
11.909	5.530	6.379	12.331	5.743	6.588	12.772	5.931	6.841	13.229	6.111	7.118
9.215	4.122	5.093	9.583	4.288	5.295	9.976	4.487	5.489	10.372	4.702	5.670
7.240	3.180	4.060	7.390	3.263	4.127	7.570	3.349	4.221	7.649	3.370	4.279
5.143	2.063	3.080	5.407	2.191	3.216	5.672	2.335	3.337	5.910	2.473	3.437
5.045	2.260	2.785	5.199	2.302	2.897	5.368	2.347	3.021	5.580	2.407	3.173

Fuente: DANE.

- **Social**

Educación: La Alcaldía Municipal de Pasto de acuerdo al Censo General 2005, realizado por el Departamento Administrativo de Estadística DANE mencionó: “el 38,5% de la población residente en Pasto ha alcanzado el nivel de básica primaria; el 31,6% ha alcanzado el nivel de básica secundaria y el 15,9% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,8%”¹².

Ilustración 2. Nivel educativo del Municipio de Pasto



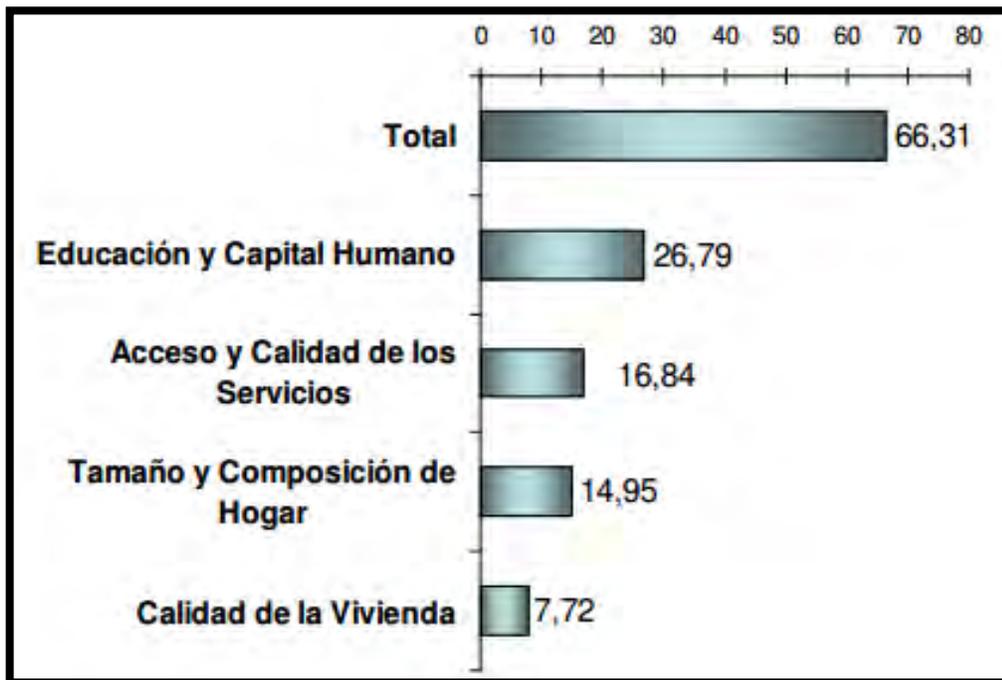
Fuente: DANE, Censo General 2005.

Condiciones de vida: La Alta Consejería para la Reintegración ACR manifestó que: “Nariño presenta un Índice de Condiciones de Vida (ICV1) de 66.31 puntos. Entre sus componentes es Educación y capital humano el más representativo con 26.79 puntos mientras que calidad de la vivienda ese de menor aporte con 7.72 puntos”¹³.

¹² ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Plan de Desarrollo Educativo: Educación con Calidad y Equidad para la transformación social 2012-2015 [en línea] Disponible en: http://www.pasto.gov.co/phocadownload/documentos2012/educacion/plan_de_desarrollo_educacion_2012.pdf Citado el: 21 de Septiembre de 2014

¹³ ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN ACR. Diagnóstico socio-económico Departamento de Nariño [diapositivas]. Bogotá D.C. 2008. Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territ>

Ilustración 3. Índice de condiciones de vida



Fuente: ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA ACR. 2008

- **Económico**

Producto Interno Bruto: La Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo afirmó que:

Con el análisis de las cuentas económicas del municipio de Pasto, se detecta que la dinámica de la economía de este municipio, se ha caracterizado por ser cíclica y además volátil.

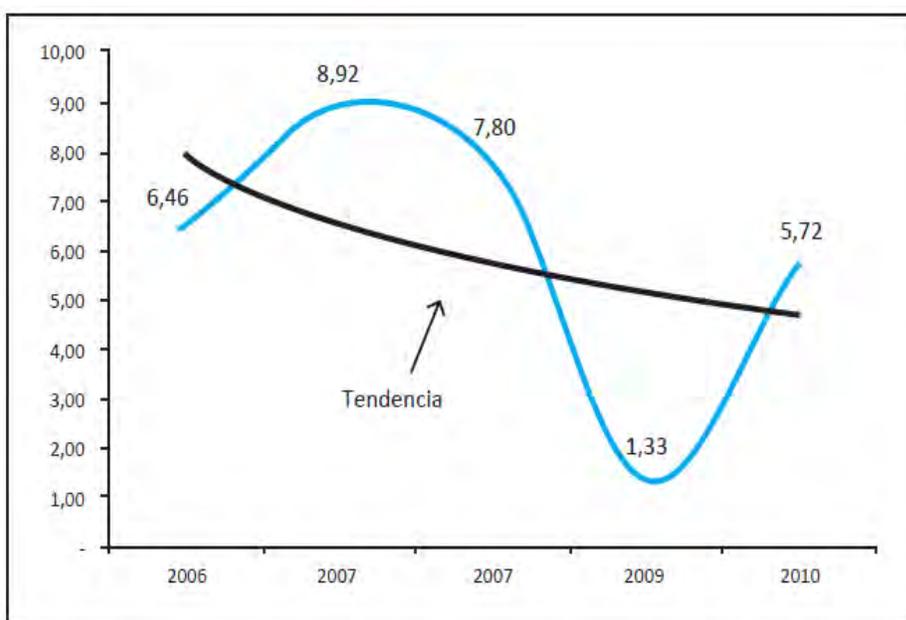
La expansión de la economía local durante 2006 – 2007, es contrarrestada por la apreciable recesión económica de 2008 – 2009 (Ilustración 2), mostrando una tendencia decreciente del crecimiento económico local, comportamiento contrario al crecimiento económico, sostenido y significativo necesario para generar los niveles que la ciudad necesita y reducir la alta tasa de desempleo existente.

Dicha volatilidad estaría advirtiendo que la economía del municipio es muy sensible a choques o perturbaciones, derivadas de las políticas económicas nacionales y

regionales, y aún de las externas dado el carácter de frontera que tiene el departamento de Nariño, del cual Pasto es su capital.

No es menos importante la sensibilidad de la economía municipal perturbaciones derivadas de fenómenos sociales presentes en el departamento de Nariño como el conflicto armado y el narcotráfico, con sus secuelas de violencia y desplazamiento forzado cuya necesaria atención causa una presión, fundamentalmente, sobre los recursos públicos, que puede propiciar un menor dinamismo de la economía local, elementos coyunturales como el conocido caso de las pirámides o el de la amenaza volcánica sin duda son factores que en su momentos perturbaron fuertemente el comportamiento económico de la ciudad de Pasto.

Ilustración 4. Producto interno bruto del municipio de Pasto



Fuente: RED ORMET. 2012

Evidenciando la volatilidad de la economía del municipio, se observa que ésta ha tenido coyunturalmente un notable crecimiento en el año 2006 (6,43%) y un crecimiento negativo 2009 (1,33%) sin embargo mantuvo un crecimiento promedio (simple) del 6%, bastante por encima del promedio departamental (3,8%) y del nacional (4,28%) en el periodo 2006 – 2010.¹⁴

¹⁴ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET. óp. Cit. P. 12 -13.

Cadena de las Artesanías: La Red De Observatorios Regionales del Trabajo de Mercado (2012)¹⁵ asegura que el departamento de Nariño se caracteriza por ser una región de tradición artesanal, lo cual se evidencia en el censo económico artesanal de 1994 donde el 14,34% de las personas que desempeñan esta labor pertenecen a la región.

Sin embargo, sus empresas carecen de organización y son generalmente de carácter familiar, combinan su actividad artesanal con las labores domésticas y/o agrícolas.

Las artesanías en el municipio de Pasto se comercializan en diferentes establecimientos, entre ellos: talleres de artesanos, tiendas artesanales, plazas de mercado, espacios institucionales, ferias, entre otros.

La importancia de esta labor en la región despertó el interés por parte de diferentes organizaciones como lo son: El Laboratorio de Diseño, La Oficina de Turismo del Departamento, La Oficina de Género de la Alcaldía de Pasto y FENALCO que a través de su gestión y apoyo permiten generar encuentros artesanales como puntos de exhibición para comercializar este tipo de productos.

En el Cuadro 1. se relacionan las actividades artesanales más destacadas de la región:

¹⁵ Ibíd., p. 45 – 46.

Cuadro 1. Actividades artesanales destacadas de Pasto 2012.

Técnica	Objetos	Lugares de origen
Cerámica	Maseteras, ollas, platos, callanas	Barrios de la Ciudad de Pasto, y otros departamentos como el Huila
Cestería	Canastos, esteras	Corregimiento de Genoy, municipio de Buesaco, municipio de la Cruz
Barniz de Pasto	Platos, bomboneras, cofres, cajas, portavasos	Barrios de la ciudad de Pasto
Enchapado en tamo	Jarrones, aretes, collares, cofres, cuadros	Barrios de la ciudad de Pasto
Repujado en cuero	Baúles, servilleteros, jarrones, individuales y portavasos	Barrio Pandiaco en la ciudad de Pasto
Talla en madera	Repisas, rostros de Jesucristo, máscaras, indígenas, campesinos, músicos.	Barrios de la ciudad de Pasto, municipios de Túquerres y Consacá en el Departamento de Nariño. Sibundoy en el Departamento del Putumayo, e Ibarra y Otavalo Ecuador
Tejeduría paja toquilla	Sombreros e individuales en paja toquilla	Municipio de Sandoná en el Departamento de Nariño

Fuente: RED ORMET. 2012

Estructura empresarial y entorno institucional: La Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo manifestó que:

La estructura empresarial de Pasto, se caracteriza por la existencia de un alta participación de las micros, pequeñas y en menor medida las medianas y grandes empresas. Según los registros comerciales de la Cámara de Comercio de Pasto, por rama de actividad económica, durante los años 2006 – 2010, el número de establecimientos registrados ha tenido a permanecer constante sin variaciones significativas y con una leva baja hacia el final del período. Se observa que la característica predominante de la economía local es el carácter terciario, donde el 56% de los establecimientos registrados en el 2010 corresponden a éste sector.

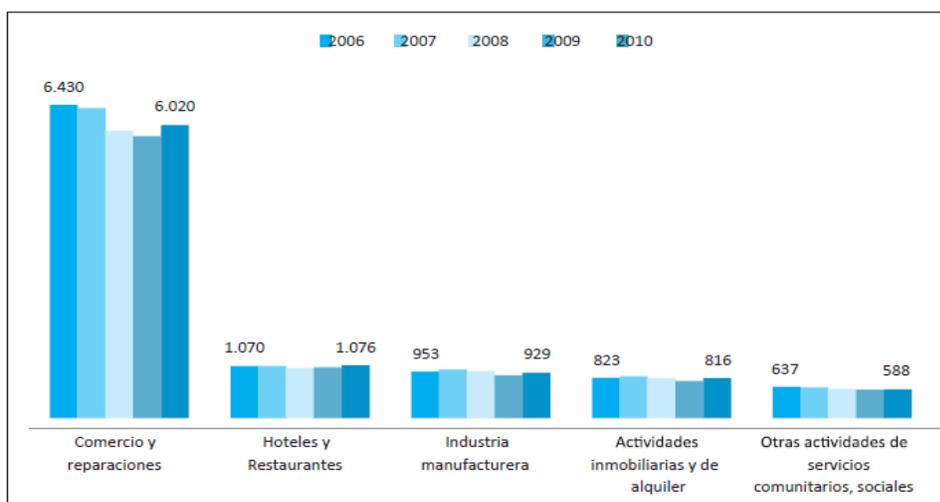
[...] Algunas de las características de esta economía terciaria son los empleos de mala calidad, ingresos bajos e inestables y cambios de actividad dependiendo de la

marcha de estos pequeños negocios. Sin embargo, en el universo de la informalidad se encuentran pequeñas empresas, donde los volúmenes de ingresos que se generan pueden estar por encima de los que en otros negocios formales se obtienen. Lo mismo ocurre con los trabajadores por cuenta propia que de acuerdo a la actividad que desarrollan pueden estar generando ingresos superiores a los que obtendría como asalariado, tomando como referencia el salario mínimo. De ahí que el comercio sea una actividad a la que le apuestan muchas personas, por factibilidad de entrada a este sector. Otro atractivo que motiva a algunos desempleados es que ven en el ejercicio del contrabando, una opción de trabajo.

[...] Con los registros de la Cámara de Comercio se ratifica lo dicho sobre la industria manufacturera que no tiene capacidad de jalonar procesos más vigorosos y no da vistos todavía de despegue. La participación en los registros comerciales de esta actividad se mantiene con los leves cambios, y durante el periodo referenciado presenta un porcentaje de 8,7% en promedio. Su aporte al PIB de la economía local es para el 2010 del 10%, lo que revela la falta de dinamismo de éste sector.

La inestabilidad cambiaria es otro fenómeno que permea toda la zona de frontera y afecta de manera directa no sólo a los productos que provienen de la industria manufacturera, sino también al comercio formal, y ahí es donde cubra toda su importancia el comercio informal que deshace las ilusiones de muchos comerciantes formales [...] ¹⁶

Ilustración 5. Número de establecimientos registrados en Cámara de Comercio de Pasto por Subsector. Pasto / Período 2006 – 2010



Fuente: Red ORMET. 2012

El trabajo formal e informal regional y local: Ortiz, en su pasada investigación

¹⁶ Ibid., p. 22 – 23.

publicada en la Revista Tendencias afirmó que:

En el primer decenio del siglo veintiuno (21), el desempleo en la ciudad de San Juan de Pasto ha seguido un comportamiento creciente, tanto por la acumulación de personas en la ciudad capital como por la búsqueda de fuentes de trabajo en diferentes sectores y subsectores económicos, cuya tendencia hacia la informalidad se vuelve fuerte y sostenible a finales de 2011 y comienzos de 2012. La población en el municipio de Pasto asciende ya, a quinientos (500.000) mil habitantes, que se ubican en un ochenta y cinco por ciento (85%) en la ciudad y un quince por ciento (15%) en las zonas rurales aledañas a la capital. La tasa de desocupación ha fluctuado entre 19,5% y 14,1%, y tuvo su nivel más bajo en 2007. En consecuencia, en 2010 la tasa de desempleo local llegó a 15,9%, mientras la desocupación para el conjunto de las 24 ciudades de Colombia llegó a 12,5%. A pesar de su descenso, en 2010 la tasa de desocupación en Pasto fue una de las más altas a nivel nacional.¹⁷

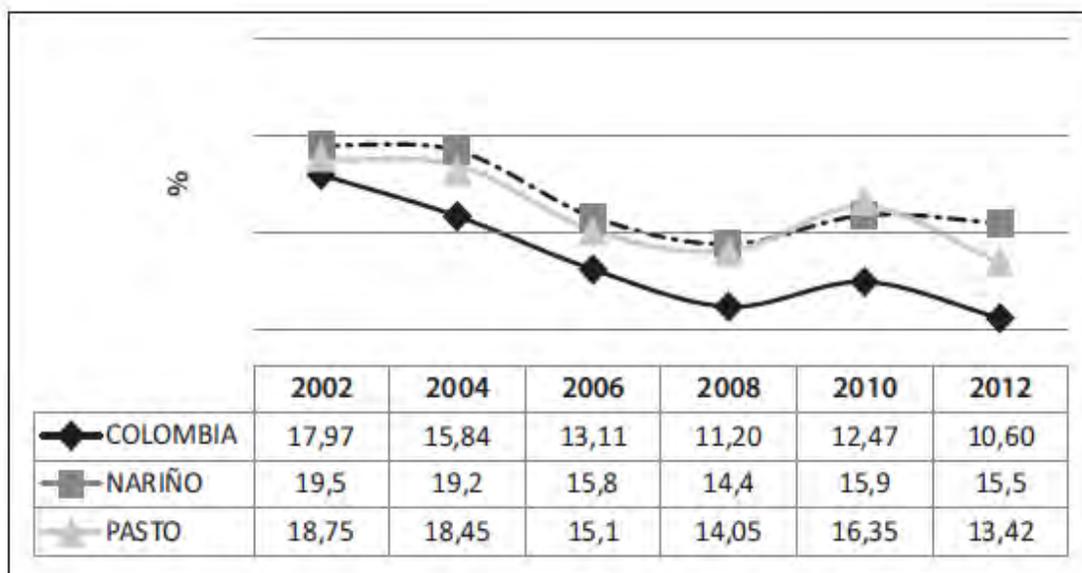
Para los años 2011 y 2012, la ciudad de Pasto está comprendida entre las diez (10) primeras ciudades de Colombia, que aportan más desempleo en el país. A pesar de que el sector financiero, la construcción, las pequeñas y medianas industrias, la tercerización en la salud, la subcontratación (outsourcing) en las empresas de comunicaciones, transporte urbano, trasfronterizo e interdepartamental de pasajeros y el sector educativo ampliaron su campo de acción en el 2011, los esfuerzos fueron mínimos, ya que se vieron diezmados ostensiblemente, por ese ejército de reserva laboral que son los seis mil (6000) bachilleres que se gradúan anualmente de colegios públicos y privados de los sesenta y cuatro (64) municipios del departamento de Nariño y cuya fuente de trabajo se perfila en las ciudades de la región, como es Pasto, Ipiales, Túquerres y Tumaco, respectivamente.

La tasa de ocupación de la población económicamente activa (PEA) se ha mantenido inestable en los últimos años, lo cual se mira positivo en la prospectiva económica tanto para los empleados como para los empleadores, esto, porque las pocas fuentes de trabajo formal e informal están connotadas a las condiciones comerciales directas e indirectas que se suscitan en el municipio. El trabajo informal determina un comportamiento relativamente creciente en el 2011, y presenta una relación directamente proporcional a los comportamientos del precio del dólar negro (no intervenido en la frontera colombo-ecuatoriana) que se manifiesta dentro de la región fronteriza, demarcando económicamente unas brechas comerciales en los estratos medios y bajos de productos de la canasta familiar básica.¹⁸

¹⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. Bogotá D. C. 2010. Citado por: ORTIZ, Manuel Iván. Análisis Económico Regional del Comercio Fronterizo Colombo-Ecuatoriano en función de los indicadores macroeconómicos nacionales [en línea]. En: Tendencias. Volumen N^o13. (2012). ISSN 0124-8693. Disponible en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/470> Citado el: 21 de Septiembre de 2014

¹⁸ ORTIZ, Manuel Iván. Análisis Económico Regional del Comercio Fronterizo Colombo-Ecuatoriano en función de los indicadores macroeconómicos nacionales [en línea]. En: Tendencias. Volumen N^o13. (2012). ISSN 0124-8693. Disponible en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/470> Citado el: 21 de Septiembre de 2014

Ilustración 6. Cuadro comparativo de desempleo nacional, regional y local (2002- 2012).



Fuente: ORTIZ, Manuel Iván. 2012

- **Político**

El Plan de Desarrollo Municipal de Pasto 2012 - 2015 en su Línea Estratégica Productividad y Competitividad Urbana y Rural, propone el desarrollo del municipio bajo los parámetros de Desarrollo Humano Sostenible solventando la problemática de la región frente al desempleo, el detrimento del emprendimiento y las necesidades específicas de la población vulnerable a favor de la consolidación de una plataforma socioeconómica que impulse la competitividad de la región.

El Plan de Desarrollo Municipal de Pasto: Transformación productiva 2012 – 2015:

[...]Continuará construyendo políticas públicas encaminadas a promover la cultura del emprendimiento para la generación de riqueza y la identificación de nuevas alternativas para la generación de ingresos para beneficio de la población más afectada por la pobreza, en el marco de una política incluyente de generación de empleo. Este esfuerzo se desarrollará de manera colectiva con la cooperación internacional, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, en una alianza público-privada mediante la construcción de modelos y metodologías de apoyo que se ponen al servicio de la comunidad.¹⁹

¹⁹ ALCALDÍA DE PASTO. Plan de Desarrollo Municipal de Pasto: Transformación Productiva de 2012- 2015 [en línea]. San Juan de Pasto, 2012. Disponible en

Desde esta perspectiva, es posible visualizar un futuro promisorio para el desarrollo del plan de negocios además que se convierte en un instrumento para ejercer desde su campo de acción los pilares del Desarrollo Sostenible siendo congruentes con las políticas que se plantan en el actual gobierno local.

1.9.3 Marco teórico

El plan de negocios es un documento que relaciona de manera coherente y organizada las variables financieras, organizacionales, operativas y de mercado, con el propósito de materializar una idea de negocio o bien, modificar alguna ya existente.

De acuerdo a la autora Maite Seco Benedicto el plan de negocios desempeña tres funciones principales:

- Permite anticipar en el tiempo la evolución de las posibles estrategias a llevar a cabo y las consecuencias derivadas de las mismas. Se puede contemplar de antemano la viabilidad económico-financiera del proyecto y los posibles problemas de su implantación.
- Puede utilizarse como elemento de control a posteriori, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto y permitiendo valorar cuáles son las variables que no siguen el comportamiento esperado. En este sentido, el desarrollo de distintos escenarios posibles o análisis de sensibilidad a variables concretas podría ser un elemento de mucho interés para el seguimiento de la inversión.
- Permite comunicar a todos los posibles interesados (inversores, entidades financieras, etc.) la visión que tiene la empresa de los posibles resultados del proyecto. En este sentido, cabría la posibilidad de que el Plan de Negocio pudiera presentar diferencias en su estructura o énfasis, en función del destinatario del mismo.²⁰

Las anteriores funciones resaltan la importancia del plan de negocios como una herramienta administrativa de carácter prospectivo, ya que permite vislumbrar el futuro para la idea de negocio que se desea implementar.

En lo que respecta a este documento se tiene como texto guía el libro de Rafael Alcaraz Rodríguez,²¹ *“El emprendedor de éxito, Guía de planes de negocios”*, en el cual se contempla seis grandes áreas de suma importancia:

<http://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-y-proyectos/plan-de-desarrollo> Citado el: 11 de Octubre de 2014

²⁰ SECO, Benedicto Maite. Capital riesgo y financiación de pymes [en línea]. 2008. Pág. 79 Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=w7rrQF7ag3QC&source=gbs_navlinks_s Citado el: 11 de Octubre de 2014

²¹ RODRÍGUEZ, Alcaraz Rafael. El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocio. Segunda edición. México: McGraw-Hill, 2004.

- **Naturaleza del proyecto:** en esta fase se sugiere determinar la idea de negocio y justificar la importancia de la misma; seleccionar el nombre de la empresa y describirla en cuanto a tipo, ubicación, y tamaño; definir la misión y los objetivos empresariales; establecer la ventaja competitiva que posicionará la organización frente a sus competidores; analizar las condiciones actuales del sector al cual pertenece; establecer claramente los productos o servicios que se ofrecerán al mercado; definir el perfil del emprendedor y las posibles instituciones o profesionales que pueden apoyar la formulación del plan.
- **Mercado:** en este capítulo se requiere definir los objetivos que se desea alcanzar con el producto o servicio en el área de mercadeo; realizar la investigación de mercado que permita conocer el tamaño del mercado, el consumo aparente, la demanda potencial, la participación de la competencia en dicho segmento y la identificación de la mezcla de marketing. La anterior información se recopila mediante el diseño, aplicación y análisis de una encuesta.
- **Producción:** al igual que la anterior etapa se define en primer lugar los objetivos del área en cuestión; seguidamente las especificaciones del producto y la descripción del proceso de producción acompañada de un diagrama de flujos; se determina la disponibilidad de tecnología, equipo e instalaciones, materia prima y mano de obra; se calcula aspectos como capacidad instalada e inventario; y finalmente se planifica procedimientos de mejora continua y el programa de producción.
- **Organización:** después de concretar los objetivos específicos de esta área, es necesario establecer la estructura organizacional de la empresa que permitirá diseñar el organigrama y delimitar los cargos necesarios para el desarrollo las diferentes actividades, dando lugar al proceso de análisis y descripción de cargos. Además es la fase oportuna para dar a conocer los procesos de gestión de talento humano entre ellos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, y evaluación del desempeño. Finalmente se considera el marco legal de la organización.
- **Finanzas:** parte de la formulación de los objetivos a alcanzar en este campo de estudio; se define el sistema contable a utilizar y el software necesario para ello; se calcula y proyecta el flujo de efectivo, el estado de resultados, el balance general considerando una serie de supuestos para tal fin. Además se aplica una serie de indicadores financieros para evaluar los resultados de las operaciones del negocio.
- **Plan de trabajo:** éste integra las actividades a realizar en las diferentes fases de manera secuencial y ordenada que se ilustra mediante un diagrama de Gantt y se elaboran lista de chequeo y demás para ejercer un control sobre el

trabajo.

Para una mejor comprensión de esta estructura de diseño de un plan de negocios y la consecución de los objetivos propuestos para desarrollar este proyecto, se complementa los conocimientos expuestos por Alcaraz recurriendo a las siguientes referencias bibliográficas.

En lo referente al Estudio de Mercado, Thomas C. Kinneer y James R. Taylor ²², presentan algunos aspectos relevantes que enfatizan en el proceso de investigación de mercados, el cual se encuentra compuesto por nueve pasos fundamentales:

1. Establecer la necesidad de información: El investigador debe asegurarse que el estudio de investigación suministre información útil para la toma de decisiones, para tal efecto, debe formularse minuciosamente las siguientes preguntas:
 - ¿Quién es la persona que toma las decisiones?
 - ¿Cuáles son sus objetivos?
 - ¿Se ha desarrollado una presentación clara y concisa de los problemas y/u oportunidades?
 - ¿Cuáles son los cursos de acción que se van a evaluar?
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información: Ayudan a guiar el proyecto de investigación dando una dirección a la información específica que se recolectará y a las preguntas específicas que se desarrollarán en el cuestionario, las cuales deben tener una relación directa con una necesidad de información, y cada necesidad de información debe tener una relación directa con un objetivo de investigación. Si no se establece esta relación, se recolectarán datos innecesarios.
3. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos: El diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación, es decir, es la estructura que especifica el tipo de información que se recolectará, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de los mismos.

Respecto a las fuentes de datos se puede decir que existen cuatro fuentes básicas, las cuales son: encuestados, de quienes se puede obtener datos mediante la comunicación y la observación; situaciones análogas, incluyen el estudio de historias de casos y simulaciones; experimentación, en la cual los datos se organizan de tal forma que pueden hacerse afirmaciones

²² KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado. Quinta Edición. Colombia: McGraw Hill 2000.

relativamente inequívocas con respecto a las relaciones de causa y efecto; y datos secundarios, son recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación que son suplidas por los datos primarios.

4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos: El investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán.
5. Diseñar la muestra: Se requiere en primer lugar una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra. Luego se identifica el método a utilizar para seleccionar la muestra sea probabilístico o no probabilístico. Finalmente, se define el tamaño de la muestra.
6. Recolectar los datos: se realiza mediante un análisis de las operaciones de campo, la cual consiste en hacer contacto con los encuestados, administrar los instrumentos de recolección de datos registrarlos y devolverlos a una sede central para su respectivo procesamiento. A la Planeación de las operaciones de campo concierne los siguientes aspectos: programación del tiempo presupuesto, personal y medición del tiempo.
7. Procesar los datos: Las funciones a realizar en este ítem son: determinar si el instrumento de recolección de datos es aceptable para utilizar en el estudio; editar el instrumento de recolección para asegurar la máxima exactitud y mínima ambigüedad; codificación de los datos; ingresar los datos al computador y verificarlos; conversión del archivo de datos en una forma legible por el software para su análisis; depurar el conjunto de datos de posibles errores; generar nuevas variables en la medida que sea necesario; ponderar los datos de acuerdo con el plan de muestreo y los resultados; y almacenar.
8. Analizar los datos: se requiere que el análisis de los datos sea consistente con los requerimientos de información identificados en el paso 2. Su propósito es suministrar información significativa para la toma de decisiones, por tal razón, es necesario seleccionar la técnica de análisis de datos adecuada teniendo en cuenta la situación a la que se enfrenta el investigador.
9. Presentar los hallazgos de la investigación: este paso consiste en la preparación y presentación del informe de investigación ante una determinada audiencia abarcando informes escritos u orales que deben caracterizarse por ser objetivos, concisos y estar a un lenguaje acorde al receptor de la información.

El desarrollo del Estudio Técnico se apoyó en los autores Benjamin W. Niebel y

Andris Freivalds²³, quienes dan a conocer parámetros necesarios sobre:

- Diagrama de flujo De procesos: Consiste en registrar las operaciones, inspecciones, traslados y almacenamientos que tiene un artículo por su paso en la planta. Tiene por objetivo no solo detallar la secuencia cronológica del proceso productivo, sino además, permitir a los analistas tomar correctivos frente a movimientos innecesarios, originados en las actividades productivas, para minimizar los costos en que éstas incurren.

Los diagramas de flujo de procesos de uso común son de dos tipos: De producto o material, proporciona detalles de los eventos que ocurren sobre un producto o material, y operativos o de persona, detalles de cómo realizar una persona una secuencia de operaciones.

- Distribución de planta: el objetivo principal de una distribución de planta efectiva es desarrollar un sistema de producción que permita a la manufactura obtener el número deseado de productos, con la calidad deseada y al menor costo. Este concepto se complementa con el diseño del trabajo para garantizar la salud del operario.

En este aspecto se propone la distribución de planta desarrollada por Muther denominada planeación sistemática de la distribución (PSD) que consiste en seis pasos básicos: establecer las relaciones entre las áreas, establecer los requerimientos de espacio en unidades de longitud, hacer una representación visual de las distintas áreas, realizar una representación visual en la que se relaciones el espacio requerido, evaluar las posibles alternativa de distribución y seleccionar la más adecuada.

- Estudio de tiempos: Define el tiempo estándar en que deben ejecutarse las operaciones, requiere previamente que los métodos se hayan estandarizado para no afectar el resultado del estudio. Incluye además: seleccionar el operario de rendimiento promedio, ya que su desempeño es consistente y sistémico facilitando un factor de desempeño correcto; analizar el trabajo y desglosarlo en movimientos conocidos como elementos, resultado de analizar al operario durante varios ciclos; registrar los valores elementales de tiempos transcurridos; calificación justa e imparcial del desempeño del operario ignorando su personalidad y otras variaciones; asignar los suplementos al tiempo normal para que llegue a ser un estándar justo, éstos pueden ser: interrupciones personales, fatigas y eventos inesperados y llevar acabo el estudio.

²³ BENJAMIN, W. Niebel y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial, Métodos, estándares y diseño del trabajo. Onceava Edición. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. 2004.

Bien, el Estudio Organizacional se basó en los postulados de Fred R. David²⁴ en su obra “Administración Estratégica” que abarca algunas directrices relacionadas con la constitución de la filosofía empresarial, más exactamente en lo que respecta a la estructuración de la misión y visión de la futura organización.

La misión de la empresa define el credo o razón de ser del ente, debe identificar a plenitud elementos como: clientes; productos o servicios; mercados; tecnología; interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; concepto propio; preocupación por la imagen pública e interés en los empleados, con el ánimo que los diferentes grupos de interés de la organización conozcan su naturaleza, se identifiquen con ella y se convierta en su factor motivante. La visión por su parte, proyecta a la organización hacia el futuro.

La matriz DOFA se realizó con base a los postulados de John E. Gamble, A. J. Strickland III, Arthur A. Thompson y Margaret A. Peteraf²⁵ que brindan las pautas para poder hallar las debilidades, oportunidades y fortalezas y amenazas de una organización, para posteriormente llevar a cabo un análisis de esas variables y generar estrategias que permitan la corrección de las falencias internas de la organización así como el aprovechamiento de las situaciones favorables que se dan en el entorno empresarial.

Para el Estudio Económico y Evaluación Financiera se tiene como guía al autor Gabriel Baca Urbina²⁶ con su libro “Evaluación de proyectos” que propone en su cuarta parte un estudio económico que contempla elementos como la determinación de los costos, inversión inicial, capital de trabajo, punto de equilibrio, elaboración del estado de resultados y del balance general.

De igual manera para complementar este capítulo con el tema de evaluación financiera en la quinta parte del texto de Baca Urbina se tiene en cuenta el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno del Proyecto (TIR), Razón beneficio/costo y las razones financieras, con el fin de determinar la viabilidad de este plan de negocios

Para finalizar este estudio en lo que respecta al Análisis de riesgos se tuvo en cuenta el modelo de análisis de riesgos cualitativo expuesto por Oscar Bravo Mendoza y Marleny Sánchez Celis²⁷ en su obra “ Gestión Integral de Riesgos” que enfatiza en: la definición adecuada del evento o escenario analizar, estimar las

²⁴ DAVID, Fred. Administración estratégica. Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación S.A. de C.V., 2013.

²⁵ E. GAMBLE, John; STRICKLAND III, A. J; THOMPSON, Arthur A y PETERAF, Margaret A. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 2012.

²⁶ BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, , S.A. DE C.V. 2001.

²⁷ BRAVO, Oscar y SANCHEZ, Marleny. Gestión Integral de Riesgos, Tomo I. Bogotá: Bravo & Sánchez, EU. 2006.

consecuencias o impactos potenciales y estimar la probabilidad de ocurrencia de las consecuencias.

Para ello tiene en cuenta lo siguiente:

- Consecuencias: efecto ocasionado a causa de un peligro dentro de una situación hipotética posible. Los impactos de ocurrencia de un evento relacionado con un riesgo en particular se pueden agrupar en cuatro categorías principales: Lesión a personas, económico, medio ambiente e imagen de la empresa.
- Calificación de la probabilidad de la materialización de las consecuencias identificadas: se basa en la experiencia o evidencia histórica dentro de la industria o empresa, que pueden ser: riesgo puro, probabilidad de que se produzcan las consecuencias potenciales estimadas; riesgo actual, considerando las condiciones predominantes y riesgo residual, probabilidad de que ocurra el riesgo después de aplicar los correctivos adicionales que se consideren necesarios.

A partir de precisar dicha información se ubica cada riesgo en la matriz de análisis cualitativo, dividida en 25 cuadrantes identificados con un color en específico, posteriormente se definen las acciones a ejecutar para minimizar el impacto de dichos riesgos.

Para finalizar la fundamentación teórica en este ítem, cabe mencionar la obra de Nassir Sapag Chaín ²⁸ “Proyectos de Inversión formulación y evaluación” que propone considerar cuatro estudios de mercado: El del proveedor, competidor, distribuidor y consumidor, los cuales proporcionan una gran cantidad de información para evaluar el proyecto y su omisión puede inducir a graves errores en la decisión de su aprobación o rechazo. Además, algunos aportes de esta obra fueron fundamentales al momento de: evaluar la macro y micro localización de la planta; elaborar el balance de equipos, obras físicas, insumos y personal, y determinar la capacidad instalada que requería el proyecto para satisfacer la cuota de mercado acaparada.

²⁸ SAPAG, Chaín Nassir. Proyectos de Inversión formulación y evaluación. México: Prentice Hall., 2007. Pág. 55.

1.9.4 Marco conceptual:

Activo: “Bienes o derechos que la empresa posee. Un activo es un bien que la empresa posee y que pueden convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes.”²⁹

Artesanía:

Actividad de transformación de materias primas principalmente de origen natural aplicadas en la producción creativa de objetos finales individualizados (productos específicos) que cumplen una función utilitaria y tienden a adquirir el carácter de obras de arte (regularmente enmarcadas en el arte popular); actividad productiva que se realiza a través de la especialidad de los oficios, que se llevan a cabo en pequeños talleres con baja división social del trabajo y el predominio de la aplicación de la energía, humana, física y mental, generalmente complementada con herramientas y maquina relativamente simples; actividad que es condicionada por el medio geográfico, que constituye la principal fuente de materias primas, y por el desarrollo histórico del marco sociocultural al cual contribuye a caracterizar y adonde generalmente pertenece el artífice.³⁰

Cadena de valor: “La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.”³¹

Canales de distribución: “Son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales.”³²

Capital de trabajo: “Capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo.”³³

²⁹ ECONOMIC INTERNATIONAL. Definición de Activo [en línea] Disponible en: <https://www.economic.es/programa/glosario/activo>. Citado el: 21 de Octubre de 2014

³⁰ HERRERA, Neve Enrique. Diferencias y semejanzas entre la artesanía, las artes manuales y la microindustria [en línea]. Artesanías de Colombia. Santa fe de Bogotá: 2005. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/761> Citado el: 01 de Noviembre de 2014.

³¹ WEB Y EMPRESAS. La cadena de valor de Michael Porter [en línea]. 2012. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> Citado el: 21 de Octubre de 2014

³² THOMPSON, Iván. Los canales de distribución [en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

³³ DEFINICIÓN.NET. Definición de Capital de trabajo [en línea]. Disponible en: <http://definicion.de/capital-de-trabajo/> Citado el: 21 de Octubre de 2014

Cargo: “Se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.”³⁴

Cliente: “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.”³⁵

Competitividad: “Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.”³⁶

Costo: “Hace referencia al importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto de material, de mano de obra, de capacitación y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo.”³⁷

Demanda: “Es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y un lugar establecido”³⁸

Desarrollo sostenible: “La satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades [...] Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.”³⁹

DTF: “Tasa de interés que en promedio se comprometieron a pagar a los ahorradores los bancos, las corporaciones de ahorro y vivienda, las corporaciones

³⁴ SUAREZ, Ana. (2007, 5 de Octubre). ¿Qué es un cargo? [Mensaje de Blog] Disponible: <http:// analisisdecargo.blogspot.com/> Citado el: 21 de Octubre de 2014

³⁵ THOMPSON, Iván. Definición de cliente [en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

³⁶ ZONA ECONOMICA. Competitividad [en línea]. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad> Citado el: 21 de Octubre de 2011

³⁷ DEFINICIÓN ABC. Definición de Costo [en línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/costo.php> Citado el: 21 de Octubre de 2014

³⁸ AUTOR DESCONOCIDO Demanda [diapositivas]. 2011. Disponible en: http://es.slideshare.net/cherry_red_rubi/demanda-10113002 Citado el: 21 de Octubre de 2014

³⁹ ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Desarrollo Sostenible [en línea]. Disponible en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> Citado el: 21 de Octubre de 2014

financieras y las compañías de financiamiento comercial por los certificados de depósito a término (CDT) con plazo de 90 días abiertos durante la última semana.”⁴⁰

Estructura orgánica: “La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores”⁴¹

Figura jurídica: “Es una actividad, documento o cualquier otro concepto que se encontraría contemplado en las leyes. Basado en el código de comercio, encontramos dos tipos de comerciantes: a) Las personas naturales titulares de una empresa mercantil y b) Las sociedades constituidas en forma mercantil [...]”⁴².

Filosofía empresarial: “Término que “identifica <<la forma de ser>> de una empresa [...] todo ello es tanto como concluir que es <<la visión compartida>> de una organización”⁴³

Gastos preoperativos: “Corresponde a las erogaciones en que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones” de una empresa”⁴⁴.

Goma EVA (Ethylene Vinyl Acetate): “[...] Polímero tipo Termoplástico que combina con cualquier accesorio o producto de aplicación directa o superpuesta. Es un material que no sustituye a ninguno otro conocido, sino que por el contrario, lo complementa.”⁴⁵

Ingreso: “Un ingreso es una recuperación voluntaria y deseada de activo, es decir, un incremento de los recursos económicos. Se derivan de las transacciones

⁴⁰ EL TIEMPO. Qué es la DTF [en línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-541703> Citado el: 10 de noviembre de 2015.

⁴¹ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2014, 21 de Octubre). Estructura Orgánica. [Mensaje de Blog] Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/estructura-organica.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁴² AUTOR DESCONOCIDO. (2012, 6 de Febrero). Figuras Jurídicas, concepto y legislación. [Mensaje de Blog] Disponible en: <http://uvmdpilac.blogspot.com/2012/02/1-figuras-juridicas-concepto-y.html>

⁴³ BARREDA, Jorge. Filosofía Empresarial [Diapositivas]. 2011. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁴⁴ GERENCIE.COM COLOMBIA. Gastos preoperativos [en línea]. 2010. Disponible: <http://www.gerencie.com/gastos-preoperativos.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁴⁵ MANUALIDADES FOAMY. ¿Qué es foamy Goma Eva? [en línea]. Disponible en: <http://www.manualidadesfoamy.com/que-es-el-foamy.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

realizadas por la empresa con el mundo exterior que dan lugar a alteraciones positivas en el patrimonio neto de la misma.”⁴⁶

Inversión: “Es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias”⁴⁷

Investigación de Mercados: ...“Es una rama de marketing que se sirve de varias ciencias para crear y establecer un sistema de información que por medio de un proceso técnico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes de información primarias y secundarias, a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa”⁴⁸

Mano de obra calificada: “Es la parte de los trabajadores en una economía que tienen habilidades específicas y técnicas de la industria relacionadas con los negocios y la producción de bienes. [...] Estas personas aportan conjuntos de habilidades especializadas en el mercado y son esenciales en la promoción de las industrias mediante el desarrollo de nuevas técnicas o métodos de producción.”⁴⁹

Manualidad:

Trabajo mecánico de reproducción fiel de un modelo siguiendo con rigor o simple aproximación sus determinaciones formales, estéticas y funcionales, donde prima la aplicación de habilidades relativamente eficaces en el manejo de herramientas elementales usadas para la transformación de materiales de muy diversos orígenes y clases, y donde tales materiales transformados y el producto final no responden a la referencia de ningún marco geo-cultural ni histórico, ni relacionados con el origen ni formación del productor.⁵⁰

Mercado:

“[...] es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante

⁴⁶ RODRIGUEZ, Martín y RAMÓN, Alejandro. Ingreso [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ingreso.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁴⁷ DEFINICIÓN ABC. Definición de inversión [en línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁴⁸ JANY, Castro José Nicolás. Investigación integral de mercados, decisiones sin incertidumbre. Tercera Edición. Colombia: Nomos S.A., 2005. Pág.6.

⁴⁹ VITEZ, Osmond. Mano de obra calificada vs. Mano de obra no calificada [en línea]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/mano-obra-calificada-vs-mano-obra-calificada-sobre_43744/ Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁵⁰ HERRERA, Neve Enrique. Diferencias y semejanzas entre la artesanía, las artes manuales y la microindustria [en línea]. Artesanías de Colombia. Santa fe de Bogotá: 2005. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/761> Citado el: 01 de Noviembre de 2014.

procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.”⁵¹

Mercado potencial: “Lo integran todas aquellas personas o instituciones para quienes es útil o potencialmente de interés el producto. Puede realizarse en forma directa a través de atributos predefinidos o a partir de un estudio de mercado.”⁵²

Mercado objetivo: “Es el mercado potencial de consumidores o usuarios definido para un área geográfica, segmento de edad, comunidad, producto o servicio en base a datos demográficos, de ingresos, actividad económica (nivel macro) y análisis del contexto.”⁵³

Oferta: “Como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado.”⁵⁴

Pasivo: “Desde el punto de vista contable, representa las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. A estos efectos, se entienden incluidas las provisiones.”⁵⁵

Patrimonio:

El patrimonio se puede definir como el conjunto de bienes, derechos, obligaciones y deudas, propiedad de la empresa que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir sus fines. Se puede analizar desde dos perspectivas:

- Perspectiva económica: Aplicación o finalidad dada a los recursos financieros obtenidos por la empresa.
- Perspectiva financiera: Origen de los recursos financieros obtenidos por la empresa.⁵⁶

⁵¹ THOMPSON, Iván. Definición de mercado [en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁵² AUTOR DESCONOCIDO. El estudio de mercado [en línea]. Disponible en: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catpyep/2-Estudio_de_Mercado.pdf Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁵³ BERNARDEZ, Mariano. Desempeño Organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Global Business Pres. Estados Unidos, 2007. Pág. 168.

⁵⁴ WIKIPEDIA. Oferta [en línea]. 2014. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁵⁵ RODRIGUEZ, Martín y RAMÓN, Alejandro. Ingreso [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/pasivo.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁵⁶ RODRIGUEZ, Martín y RAMÓN, Alejandro. Patrimonio [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/patrimonio.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

Período de Recuperación de la Inversión (PRI): “Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.”⁵⁷

Plaza: “La plaza también es llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. Un canal de distribución es la ruta o camino que sigue un producto al ser transferida su propiedad, directa o indirectamente, desde su fabricante hasta el consumidor o cliente final, por el conducto de intermediarios.”⁵⁸

Precio:

Se conoce como la cantidad de dinero que la sociedad debe dar a cambio de un bien o servicio. Es también el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar o disfrutar un bien o un servicio.

El precio corresponde al valor monetario (en Moneda) asignado a un bien o servicio que representa elementos como trabajo, Materia prima, esfuerzo, atención, tiempo, utilidad, etc.⁵⁹

Procesos: “Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.”⁶⁰

Producto: “Es una combinación de atributos: diseño, color, calidad, coste, envasado, tamaño, duración, peso, etcétera”⁶¹ el cual se comercializa y se vende a los consumidores interesados en él.

Productividad:

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo

⁵⁷ VAQUIRO, José Didier. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI [en línea]. Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm> Citado el: 11 de Noviembre de 2015

⁵⁸ CRUZ, Huertas Hernán y CRUZ, Trujillo Kelly. Marketing Mix Las cuatro P [diapositivas]. 2012. Disponible en: <http://es.slideshare.net/KellyAlfonsoCruzTrujillo/marketing-mix-4-p-15119978> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁵⁹ GERENCIE.COM COLOMBIA. Precio [en línea]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/precio.html> Citado el: 21 de Octubre de 2011

⁶⁰ AUTOR DESCONOCIDO. Procesos [en línea]. Disponible en: <http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁶¹ ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Producto [en línea] Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/producto/producto.htm> Citado el: 21 de Octubre de 2014

que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado. Por tanto, evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes.⁶²

Promoción:

Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.⁶³

Proveedor: “Una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes o servicios de la compañía”.⁶⁴

Punto de equilibrio:

[...]es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.⁶⁵

Técnicas: Nicola Portilla Nieto tallerista en goma eva da a conocer lo siguiente:

- **Técnica de relleno:** esta técnica es muy utilizada para dar volumen, el relleno se puede hacer con goma eva picado, bolsa plástica o algodón siliconado. Se deben pegar dos piezas iguales de Goma eva con la técnica apropiada y dejar un orificio por el cual se realiza el relleno ayudándose con un lápiz un palito o estilete.
- **Técnica Texturizado:** Para esta técnica se utiliza segueta y se raya la pieza de Goma eva que se desea texturizar, puede realizarse en el sentido que se desee y al rayar hacer presión suficiente con cuidado de rasgar el goma eva, para lograr un efecto de tela toalla felpa, con este método se puede elegir que tan

⁶² GARCÍA, Gonzalo. Definición de productividad [en línea]. Disponible en: <http://www.territorioempresas.com/2013/01/08/definicion-de-productividad/> Citado el: 21 de Octubre de 2014-

⁶³ MUÑOZ, González Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. Centro de Estudios financieros, 3ª Edición. 2010. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm> citado el: 21 de Octubre de 2014

⁶⁴ CARNEIRO, Cadena Manuel. La responsabilidad social corporativa interna: La <<nueva frontera>> de los recursos humanos. ESIC Editorial. Madrid, 2004.

⁶⁵ ORTIZ, Vargas Gilberto. Punto de Equilibrio [en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

(peluda) desean la textura.

- **Técnica Pincelada Seca:** esta técnica da al proyecto más vida, volumen y realismo, por medio de ella se logra dar efecto de envejecido, sombra y también brillo. Tomar un papel de fibra rígida o dura (pincel chino-económico) cargarlo con pintura, luego sobre un papel o cartón frotar el pincel hasta quitar el exceso de pintura y proceder a pintar sobre el Goma Eva.

Envejecido y sombra: frotar el pincel principalmente en los bordes, esquinas y en las uniones de las piezas del proyecto, Para dar un efecto de metal se utiliza acrílico, vinilo o pintura para tela perlada o metalizada.

Brillo: para lograr este efecto utilizar acrílico, vinilo o pintura para tela blanca y realizar los reflejos como aparece en las fotos de los proyectos.

- **Técnica difuminado:** con esta técnica además de darle color, se logra dar volumen a los diferentes proyectos manejando sombras y brillos. Para esta técnica se puede utilizar: marcador permanente con su respectivo solvente en este caso puede ser alcohol, removedor o varsol sin olor. Pintura acrílica, pintura para tela, tizas pastel o colores acuarelables, para estos utilizar agua con solvente. Hacer trazos cortos con el marcador al borde la figura. NO contornear toda la figura, solo marcar algunas partes, principalmente donde hay cruces entre bordes, puntas o curvas.
- **Técnica Troquelado:** Para aplicar esta técnica es necesario cortar con troqueles o sacabocados, estas son piezas metálicas con figuras definidas y con filo para hacer cortes sobre el goma eva. [...]
- **Técnica Termoformado:** Mediante la utilización de esta técnica se logra dar forma y volumen a los proyectos. Es una técnica muy conocida pero en estos proyectos no se trata únicamente de dar calor a las piezas de goma eva para que estas adquieran volumen, sino que mediante la utilización de las manos se logre dar mayor volumen y la forma que se desee. Para termoformar las piezas, utilizar una hoja de block, o una tela delgada para evitar que el goma eva se pegue a la plancha y se queme, luego de dar calor en forma pareja a las piezas. Después de este proceso se presiona con los dedos el goma eva sobre la palma de la mano dando más profundidad y volumen, presionar con objetos como bola de madera o acrílica, con estiletes metálicos o acrílicos dependiendo de la forma que se quiera lograr, halar y presionar con los dedos los bordes del goma eva logrando el efecto de onda y pellizcar en puntas.
- **Técnica Pirograbado:** Mediante esta técnica se da a la pieza trabajada un acabado más llamativo y real que consiste en quemar diferentes figuras sobre el goma eva utilizando un cautín o un pirograbador. Con una sola clase de punta puedes lograr estilos diferentes. También se puede hacer trazos a lo largo del goma eva simulando la textura de la corteza de un árbol.
- **Técnica de Pegado:** existen varias formas entre ellas:

Sobrepuesto: cuando se unen dos piezas de goma eva una sobre la otra logrando que el volumen sea del grosor de la goma eva que se desea, para este caso se puede utilizar: silicona líquida en barra o pegante amarillo (bóxer, XL, cemento de contacto o pega Color Foam).

Sobrepuesto bordes: forma común de pegar dos piezas de goma eva para dar volumen, se pegan los bordes internos de dos figuras iguales dejando un ancho de 3mm máximo (borde sobrepuesto) y una abertura para introducir el relleno utilizar silicona líquida en barra o pegante de contacto (bóxer, XL)

Bordes: esta es la mejor técnica para ser figuras en 3D, aquí lo mejor es utilizar pegamento amarillo (bóxer, XL, cemento de contacto o pega Color Foam) aplicar a los bordes y dejar secar, unir con mucho cuidado logrando que la unión sea perfecta.

Sanduchado: técnica apropiada de pegado para hacer goma eva más grueso de 4mm, 6mm y 8mm. Para esta forma de pegado lo ideal es utilizar pegamento amarillo (bóxer, XL, cemento de contacto).este se aplica con espátula plástica uniformemente a las piezas de goma eva sin dejar excesos de pegamento, secar unos minutos y procedemos a unir con mucho cuidado para que no queden burbujas o arrugas.⁶⁶

Población: “Total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas los cuales son objeto de investigación”.⁶⁷

Valor Presente Neto: “Método básico que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo.”⁶⁸

Ventaja Competitiva: “son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado”⁶⁹.

Vida útil: “el tiempo durante el cual un activo puede ser utilizado, tiempo durante el cual puede generar renta”⁷⁰.

⁶⁶ PORTILLA, Nieto Nicolás. Técnicas y Desglose de Proyectos. En: Quili: Foamy 3D. N° 65. (Noviembre, 2013) ISSN 2145-3063

⁶⁷ MUÑOZ, Héctor. Determinación de la muestra [Diapositivas]. San Juan de Pasto, 2012.

⁶⁸ KETELHOHN, Werner y MARÍN, Nicolás. Inversiones, Análisis de Inversiones. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004. Pág. 60

⁶⁹ KUME, Arturo. Ventajas Competitivas [en línea]. 2010. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas> Citado el: 21 de Octubre de 2014

⁷⁰ GERENCIE.COM. COLOMBIA. Vida útil de los activos fijos [en línea]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

1.9.5 Marco legal

El plan de negocios se enmarca dentro de las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de Colombia: estamento que protege y reconoce los derechos de los trabajadores, especialmente en su Artículo 53 en el cual menciona:

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.⁷¹

- Código Sustantivo de Trabajo: Tiene por finalidad primordial regular las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
- Código de Comercio Colombiano: Se creó mediante el Decreto 410 de 1971 con el fin de regular las relaciones mercantiles.
- Ley 590 de 2000: Contiene disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Ley 1014 de 2006: Por la cual se reconoce el fomento a la cultura del emprendimiento.
- Ley 1607 de 2012: Por la cual se expide normas tributarias y se dictas otras

⁷¹ COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. 1991.

disposiciones relacionadas al Impuesto de renta para la equidad – CREE.

1.10 PROCESOS METODOLÓGICOS

1.10.1 Tipo de investigación

Carlos Eduardo Méndez hace énfasis en que:

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.⁷²

De esta forma el tipo de estudio que se desarrollará en el plan de negocios será de carácter descriptivo, en un primer momento, puesto que permite determinar las características del mercado objetivo tanto demográficas, conductuales y comportamentales y, a la vez, interrelacionar diferentes variables asociadas al proyecto, por ejemplo: precio y cantidad demandada del producto. Además, este estudio recurre a fuentes y técnicas de recolección de información (entrevistas, encuestas, cuestionarios, entre otras) aplicadas a una unidad muestral en particular, para ser analiza en pro de resolver una problemática existente.

En complemento al estudio descriptivo y teniendo en cuenta que se requiere determinar la factibilidad de producir y comercializar artículos decorativos en goma eva, se recurre al estudio explicativo, ya que se desea identificar y analizar variables independientes como sus posibles resultados, los cuales inciden en la formulación y ejecución del plan de negocios. Méndez (1995) afirma que “[...] se hace importante el establecimiento de variables en las cuales exista un grado de complejidad cuya ocurrencia y resultados determinen explicaciones que contribuyan al conocimiento científico”⁷³; en este sentido, el aporte que realiza este plan de negocios está orientado a enriquecer el campo de las artes manuales, específicamente en el uso de goma eva, mediante la incorporación de nociones técnicas-administrativas en su procesos de transformación en artículos decorativos.

⁷² MÉNDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill, segunda edición. Colombia, 1995. Pág.125.

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 125.

1.10.2 Método de investigación

El plan de negocios aplicara el método de investigación inductivo-deductivo, puesto que se requiere de un análisis coherente y lógico de los fenómenos que suscitan en la situación problema, para elaborar postulados que puedan ser aplicados a realidades similares. Es decir, al analizar las diferentes variables organizacionales, financieras, técnicas y de mercado para la producción y comercialización de artículos decorativos en goma eva se hace posible interrelacionar cada una de ellas para dar constitución al presente plan de negocios que podrá ser de utilidad para trabajos de igual magnitud.

Adicionalmente, este método se fundamenta en la percepción que tiene el sujeto sobre su entorno, la cual genera información que mediante procesos mentales será ordenada, codificada y sistematizada como conocimiento. En consecuencia de lo anterior Méndez manifiesta:

[...] vale la pena que el investigador recuerde que el conocimiento científico de carácter fáctico (la administración, la economía y las ciencias contables en esta perspectiva) acepta la acumulación de conocimiento y la relatividad de su explicación (leyes). Teniendo en cuenta tal consideración, se puede entender cómo este tipo de conocimiento inductivo puede llegar a establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos a partir del análisis de los hechos empíricos.⁷⁴

1.10.3 Enfoque de investigación

En lo que respecta al enfoque, éste será de carácter empírico – analítico, puesto que el plan de negocios se fundamenta en la observación de fenómenos de una realidad determinada y su análisis estadístico y, matemático para dar respuesta al problema formulado.

Este enfoque empírico-analítico según Martha Lucía Gutiérrez⁷⁵ busca la explicación, la determinación de causas y efectos cuantitativamente comprobables en diversos contextos, mediante la desagregación de la realidad en variables cuantificables, con el propósito de predecir y controlar los hechos que estudia para modificarlos.

⁷⁴ Ibid., p.126.

⁷⁵ GUTIÉRREZ, Martha Lucia. Los enfoques filosóficos de generación del conocimiento y las apuestas metodológicas que exigen [diapositivas]. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/blogs/mlgutierrez/files/Enfoques-y-estrategias-de-investigacion4.pdf>
Citado el: 09 de Febrero de 2015.

1.10.4 Paradigma de investigación

El plan de negocios requiere en su proceso metodológico de un paradigma cuantitativo al utilizar técnicas cuantitativas de predicción como estadístico-matemáticas, para describir de manera objetiva la realidad circundante al proyecto de tipo empresarial. A la vez requiere del paradigma cualitativo, el cual centra su atención en aspectos subjetivos o percepciones de los actores que participan en la formulación del plan de negocios como lo es el cliente final, los competidores, distribuidores, proveedores, entidades privadas y públicas que se vean inmersas en la formulación ejecución del mismo.

1.10.5 Diseño muestral

1.10.5.1 Población

El universo identificado para este plan de negocios es la población de la ciudad de San Juan de Pasto, comprendida entre los 15 a 64 años de edad, la cual asciende a 300.88876 personas para el año 2014.

1.10.5.2 Método de muestreo

Se determinó que el método de muestreo idóneo al proyecto es el muestreo no probabilístico por cuotas, ya que la selección del individuo que conformara la muestra se basa en el criterio del investigador acerca de la idoneidad y accesibilidad que representa éste para los fines del proyecto; de igual manera, este método se ajusta a las condiciones específicas del trabajo al contar con un presupuesto y tiempo limitado.

Además, las siguientes razones exponen porque no es posible aplicar u método de muestreo probabilístico:

- a) **Dificultad para acceder a bases de datos que contengan información personal de la población objeto de estudio.** La Ley Estatutaria 1581 de 2012, en la cual se dictan las disposiciones generales para la protección de

⁷⁶ DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 Nacional, Departamental municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Disponible en: www.dane.gov.co
Citado el: 19 de Marzo de 2015

datos personales y la Constitución Política de Colombia en su Artículo 15 que enfatiza en el derecho a la intimidad personal y familiar de las personas, regulan el acceso a este tipo de información necesaria para elaborar el marco muestral del proyecto, limitando la aplicación de un método de muestro probabilístico en la que todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

- b) **Bajo el supuesto de obtener dicha información, es posible que se suscita una pérdida de seguimiento.** Al confrontar la información obtenida por una base de datos con la realidad puede suceder que el individuo seleccionado aleatoriamente tenga datos de contacto personal erróneos u obsoletos.

Ahora bien, si los datos son correctos y se puede contactar a la persona, existe la posibilidad de que ésta se rehusé a participar en el estudio. Por lo tanto, se debería realizar la reposición de individuos, lo cual aumenta las condiciones para no cumplir con los supuestos de aleatoriedad de un muestro probabilístico.

1.10.5.3 Tamaño de la muestra

Previamente al cálculo de la muestra se llevó a cabo una encuesta piloto con el propósito de validar la encuesta y conocer el nivel de aceptación del producto en el mercado para determinar con mayor exactitud el porcentaje de personas que comprarían el producto (\tilde{Q}) y el porcentaje de personas que no lo comprarían (\tilde{P})

El proceso consistió en elegir al azar 20 sujetos de la población universal y cuestionarlos sobre su interés de adquirir un artículo decorativo en goma eva, antecedido por la descripción del producto y la posibilidad de observar su prototipo (ANEXO A), arrojando los siguientes resultados: 16 sujetos de los 20 encuestados manifestaron su interés por adquirir el producto (0,75), mientras que 4 de ellos respondieron de forma negativa (0,25).

A partir de lo anterior se asignó los valores de \tilde{P} y \tilde{Q} en la siguiente fórmula para calcular la muestra (n):

$$A = \frac{z^2 * Q * P * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza, para el caso es de (0,95) que representa el (1,96)

\tilde{Q} = Porcentaje de personas que comprarían el producto (0,75)

\tilde{P} = Porcentaje de personas que no comprarían el producto (0,25)

$N = 300.888$ personas
 $e =$ Margen de error (0,05)

Entonces, la muestra será igual a 288 personas a encuestar que serán distribuidas bajo la siguiente característica:

Tabla 2. Distribución de la muestra

EDAD	POBLACION AÑO 2014	PORCENTAJE (%)	No. ENCUESTADOS
15-19	39323	13%	38
20-24	38663	13%	37
25-29	40274	14%	39
30-34	36421	12%	35
35-39	30642	10%	30
40-44	30850	10%	30
45-49	27498	9%	27
50-54	22294	7%	22
55-59	17590	6%	17
60-64	13874	5%	13
TOTAL	297428	100%	288

Fuente: Este estudio.

1.10.5.4 Variables de estudio

En la siguiente tabla se describe las variables objeto de estudio a partir de las cuales se construye la técnica de recolección de datos para un posterior análisis que se detalla en el próximo capítulo.

Tabla 3. Variables de estudio.

Tipo variable	Variable	Descripción	Naturaleza y escala	Medición	Objetivo
Dependiente	Decisión de compra	Hace referencia a la acción de adquirir o no el producto.	Cualitativo nominal dicotómica	1 = Sí 2 = No	Objetivo 1.
Dependiente	Precio	Hace referencia al rango de precios que se está dispuesto a pagar por el producto.	Cuantitativa ordinal politomica	1 = De \$35.000 a \$39.000 2 = De \$40.000 a \$44.000 3 = De \$45.000 a \$49.000 4 = De \$50.000 a \$55.000	Objetivo 1.
Independiente	Edad	Hace referencia a la edad del individuo.	Cuantitativa razón	Edad en años	Objetivo 1.
Independiente	Sexo	Se refiere al sexo biológico del sujeto.	Cualitativa, nominal dicotómica	1 = Femenino 2 = Masculino	Objetivo 1.
Independiente	Estrato	Clasificación de la población que tiene en cuenta factores de riqueza y calidad de vida, se determina bajo las condiciones físicas de la vivienda y su localización.	Cualitativa, ordinal politomica	1 = Nivel Estrato 1 2 = Nivel Estrato 2 3 = Nivel Estrato 3 4 = Nivel Estrato 4 5 = Nivel Estrato 5	Objetivo 1.
Independiente	Ingresos	Hace referencia al Poder adquisitivo	Cualitativa, ordinal politomica	1 = Menor a \$644.350 2 = Igual a \$644.350 3 = Entre \$644.350 y \$1.288.700	Objetivo 1.

		que tiene el sujeto.		4 = Mayor a \$1.288.700	
Independiente	Diseño del producto	Defina que preferencia tiene el cliente sobre el producto.	Cualitativa nominal politomica	1 = Eventos 2 = Personajes 3 = Profesiones 4 = Festividades del año	Objetivo 1.
Independiente	Atributo del producto	Características tangibles e intangibles del producto que influyen en su compra.	Cualitativa nominal politomica	1 = Diseño 2 = Empaque 3 = Marca 4 = Calidad	Objetivo 1.
Independiente	Frecuencia de compra	Determina la cantidad promedio de días/meses entre una compra y otra.	Cuantitativa ordinal politomica	1 = Mensual 2 = Trimestral 3 = Semestral 4 = Anual	Objetivo 1.
Independiente	Cantidad de compra	Determina la cantidad que adquiere del producto	Cuantitativa ordinal politomica	1= De 1 a 3 2= De 4 a 6 3= De 7 a 9 4= De 10 a 12	Objetivo 1
Independiente	Medios de Comercialización	Define los medios óptimos para comercializar los productos.	Cualitativa nominal politomica	1 = Punto de venta 2 = Catálogo 3 = Redes sociales 4 =Almacenes reconocidos de la ciudad	Objetivo 1.
	Competencia	Permite conocer la	Cualitativa	1 = Centro Comercial	Objetivo 1.

Independiente		posible competencia existente en el mercado	nominal politomica	2 = Variedades 3 = Particular 4 = Ninguno	
Independiente	Interés sobre la innovación del producto	Nivel de agrado o favorabilidad hacia una modificación del producto que le permita ser innovador.	Cualitativa, ordinal politomica	1 = Completamente interesado 2 = Parcialmente interesado 3 = No sabe/ no responde 4 = Parcialmente desinteresado 5 = Completamente desinteresado	Objetivo 1.

Fuente: Este estudio.

1.10.6 Fuentes y técnicas de recolección de información

“La información es la <<materia prima>> por la cual puede llegarse a explorar describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.

Carlos Méndez

En este aspecto cabe mencionar que se hará uso tanto de fuentes primarias como secundarias para la recolección de información. La primera de ellas, hace alusión a obtener información en forma directa y adecuada mediante diversas técnicas como: la observación, que recae sobre el comportamiento del mercado meta, la competencia, el proveedor y otros factores técnicos; la encuesta, aplicada a la unidad muestral de la población de San Juan de Pasto con el propósito de conocer sus necesidades y expectativas frente al producto; la entrevista, realizada a los talleres informales y formales de manualidades a nivel local y nacional; y los cuestionarios, tienen lugar al momento de solicitar información a los proveedores.

Ya en lo que respecta a las fuentes secundarias este trabajo acude a información básica suministrada en libros, trabajos de grado, revistas, artículos, páginas web, entre otros, para enriquecer su contenido y fundamentarse en el conocimiento apreciado en estas obras.

2 ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se desea alcanzar los siguientes objetivos:

1. Analizar el sector artesanal desde el ámbito nacional y local para determinar las distintas condiciones que ejercerán influencia sobre la iniciativa de negocio.
2. Identificar los posibles proveedores de la empresa que ayuden a prevalecer los estándares de calidad, diseño e innovación del producto.
3. Establecer la competencia de la futura empresa para evaluar su posición competitiva en el mercado.
4. Conocer los productos sustitutos que se encuentran en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto.
5. Identificar y analizar el cliente del ente empresarial para determinar sus características socioeconómicas, actitudes y preferencias, hábitos de compra, entre otros factores a partir de la aplicación de las encuestas.
6. Determinar la oferta y demanda del producto en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto.
7. Establecer la mezcla de marketing adecuada que garantice el posicionamiento del producto en el mercado local.
8. Proyectar las ventas de la empresa para los siguientes años de estudio y establecer la política de cartera idónea.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR ARTESANAL

2.1.1 Análisis del sector artesanal en Colombia

A continuación se da a conocer aspectos relevantes del sector artesanal en Colombia.

2.1.1.1 Aspecto geográfico

En el informe “Caracterización y dimensión del sector artesanal” presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo conjuntamente con Artesanías de Colombia menciona:

De la importante presencia de la producción artesanal en todas las regiones del país, los mayores niveles de concentración de población artesana se encuentra en los departamentos de Nariño (con 14,34%), Sucre (10.06%), Córdoba (9.34%), Boyacá (8.43%), Cesar (6.95%), Atlántico (6.52%) y Tolima (5.15%).

En las zonas indígenas la producción artesanales prácticamente la única actividad, o por lo menos la principal en muchos casos, de carácter tradicional, a través de la cual se genera valor con destino al intercambio.⁷⁷

Adicionalmente, estas instituciones apoyadas en los datos suministrados por el Censo Económico Nacional del Sector artesanal que registró 58.821 artesanos, se evidencia que el 48,35% de la población artesana se ubica en las veredas de los diferentes departamentos y solo el 23,28% de ellos en las respectivas capitales.

Tabla 4. Distribución de la población ocupada

Descripción	No. Artesanos	Porcentaje
Capitales del Departamento	13.693	23,28%
Cabeceras Municipales	16.689	28,28%
Veredas	28.439	48,35%
TOTAL	58.821	100%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, Artesanías de Colombia. 2000.

⁷⁷ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO y ARTESANIAS DE COLOMBIA. Caracterización y dimensión del sector artesanal [en línea]. Artesanías de Colombia. Santa Fe de Bogotá: 2000. Pág. 8. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/1677> Citado el 1 de Noviembre de 2014.

2.1.1.2 Aspecto social

- Nivel de escolaridad

Tabla 5. Escolaridad de la población artesana.

Nivel educativo	No. Artesanos	Porcentaje
Sin escolaridad	6.612	12,04%
Escolaridad	48.289	87,96%
Primaria incompleta	18.754	34,16%
Primaria completa	10.874	19,81%
Secundaria incompleta	11.089	20,20%
Secundaria completa	5.256	9,57%
Cursos técnicos	906	1,65%
Cursos universitarios	1.409	2,57%
TOTAL	54.900	100%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, Artesanías de Colombia. 2000.

El economista Pablo Hernández (2013) en su reciente investigación da a conocer que:

El grado de analfabetismo en la población de artesanos de Colombia, en el año 1998 ascendía a 17%, cifra superior al total del país (13%), y cuya mayor concentración se ubicó en los departamentos de Córdoba, Sucre, Guajira, Cesar y Bolívar, este análisis muestra además que la mitad de la población artesanal no ha completado la primaria, en mayor medida en los departamentos de Nariño, Sucre, Boyacá, Tolima y Córdoba y únicamente 8% ha logrado cubrir la educación secundaria.⁷⁸

Sin embargo, teniendo en cuenta los datos suministrados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en colaboración con Artesanías de Colombia (2000)⁷⁹ es posible afirmar que existe una reducción en la tasa de analfabetismo

⁷⁸ HERNÁNDEZ, Moreno Pablo. Estudio de la Cadena Productiva de las Artesanías de Nariño [en línea]. San Juan de Pasto, 2013. Pág. 10. Disponible en: <file:///E:/tio%20lucho/Desktop/paito%20linda/Proyecto%20de%20grado/Estudio%20de%20la%20cadena%20productiva%20de%20Artesanias%20Narino.pdf> Citado el: 02 de Noviembre de 2014

⁷⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO y ARTESANIAS DE COLOMBIA. Caracterización y dimensión del sector artesanal [en línea]. Artesanías de Colombia. Santa Fe de

de cinco puntos porcentuales en esta población, aunque continua siendo una cifra superior al promedio nacional que para la fecha era de 5%. La anterior información se puede visualizar en la Tabla 5. extraída del documento original.

Artesanías de Colombia ⁸⁰ presenta en su página web información adicional sobre este aspecto, en la cual reconoce que los bajos niveles de escolaridad están relacionados con el hecho que el aprendizaje de los oficios artesanales es de carácter informal, al suscitarse en el contexto familiar y por iniciativa personal a través de la participación directa en los procesos productivos.

- **Servicios Públicos**

Tabla 6. Uso de servicios públicos en la población artesana.

Tipo de servicio	No. Artesanos	Porcentaje
Agua	41.754	72,07%
Alcantarillado	23.936	41,32%
Energía Eléctrica	46.074	79,53%
Teléfono	4.935	8%
Sin algún servicio	73	0,13%
TOTAL	57.932	100%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, Artesanías de Colombia. 2000.

Las personas dedicadas a esta actividad hacen menor uso de servicios públicos que favorecen la comunicación, puesto que solo 4.935 del total de la población utiliza el servicio telefónico. Por tal razón, es posible afirmar que existen limitantes para acceder a las TIC'S (Tecnologías de la Información y Comunicación).

Bogotá: 2000. Pág. 15. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/1677> Citado el 2 de Noviembre de 2014.
⁸⁰ ARTESANIAS DE COLOMBIA. El sector en Colombia: Caracterización [en línea]. 2014. Disponible en: http://artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/caracterizacion 81 Citado el: 2 de Noviembre de 2014

- **Organización gremial:**

La forma de organización de mayor predominio es como Trabajador Independiente con 54.218 artesanos, que representa el 93,44% de la población censada.

Tabla 7. Tendencias y formas de organización de los artesanos.

Descripción	No. Artesanos	Porcentaje
Grupo pre-cooperativo	133	0,23%
Cooperativa	722	1,25%
Asociación	2.311	3,99%
Grupo Informal	350	0,60%
Taller Artesanal Urbano	231	0,40%
De hecho, comandita, limitada	57	0,10%
Independientes	54.218	93,44%
TOTAL	57.932	100%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, Artesanías de Colombia. 2000.

2.1.1.3 Aspecto Técnico y Comercial

- **Oficios Artesanales:**

La actividad artesanal contribuye únicamente con aproximadamente el 0.04% del PIB del país, en contraste se constituye en uno de los oficios de más congregación de fuerza de trabajo; entre los oficios artesanales se destaca la tejeduría como la que aglomera mayor proporción de artesanos con 57,52%, seguida de los trabajos en madera con 13,48% y la cerámica - alfarería con 7,37%. Otros oficios artesanales que se destacan son el cuero y productos lúdicos, los cuales señalan una relativa importancia poblacional de 8%.

El aprendizaje de los oficios artesanales generalmente se realiza en el ambiente familiar a través de su descendencia. Solo 7% de la población recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres. En los municipios de gran

influencia rural, se observa una tendencia a la mono producción especializada mientras los municipios de mayor tamaño presentan diversidad de oficios.⁸¹

Tabla 8. Población de artesanos por oficios.

Descripción	Porcentaje
Tejeduría	57,52%
Madera	13,48%
Cerámica	7,37%
Productos lúdicos	4,14%
Artes manuales	3,52%
Cuero	3,45%
Alfarería	2,41%
Técnicas intermedias	2,30%
Metales	1,88%
Trabajos decorativos	1,42%
Estampados	1,04%
Trabajos líticos	0,49%
Vidrio	0,38%

Fuente: Artesanías de Colombia

- **Mano de obra**

“El 56,11% del sector artesanal desarrolla su actividad en pequeñas unidades productivas y en forma individual. Algunos de los problemas que afrontan estos talleres son: dificultades por escasez de mano de obra (21,33%), inestabilidad (10,89%) y falta de personal calificado (8,96%).”⁸²

⁸¹ HERNÁNDEZ, Moreno Pablo. Estudio de la Cadena Productiva de las Artesanías de Nariño [en línea]. San Juan de Pasto, 2013. Pág. 10. Disponible en: <file:///E:/tio%20lucho/Desktop/paito%20linda/Proyecto%20de%20grado/Estudio%20de%20la%20cadena%20productiva%20de%20Artesanias%20Narino.pdf> Citado el: 02 de Noviembre de 2014

⁸² ARTESANIAS DE COLOMBIA. El sector en Colombia: Caracterización [en línea]. 2014. Disponible en: http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/caracterizacion_81 Citado el: 3 de Noviembre de 2014

- **Materia Prima**

La ubicación de los grupos artesanales corresponde en alto grado con el origen de las materias primas naturales básicas (Cada vez más escasas), el desabastecimiento es notorio cuando las materias primas proceden de procesos biológicos vegetales, dada su naturaleza estacional que obliga a los artesanos a practicar técnicas de adecuación y almacenamiento. Las materias primas de origen mineral, o de procesamiento industrial están condicionadas por el precio y volumen de compra, que chocan con la limitada capacidad financiera e iliquidez de capital de trabajo del artesano. El 71% de los artesanos utiliza la modalidad de compra y venta al de tal.⁸³

- **Tecnología**

Tabla 9. Relación de mano de obra y maquinas/herramientas

Descripción	No. Artesanos	Porcentaje
Solamente a Mano	6.321	27,72%
A mano y con herramientas manuales	13.019	57,10%
Con herramientas y máquinas	3.182	13,96%
Especialmente con máquinas	279	1,22%
TOTAL	22.801	100%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, Artesanías de Colombia. 2000.

El 1,22% de la población artesanal que para este ítem asciende a 22.801, hace uso especialmente de máquinas para desempeñar su activa de manera tecnificada

⁸³ HERNÁNDEZ, Moreno Pablo. Estudio de la Cadena Productiva de las Artesanías de Nariño [en línea]. San Juan de Pasto, 2013. Pág. 11. Disponible en: <file:///E:/tio%20lucho/Desktop/paito%20linda/Proyecto%20de%20grado/Estudio%20de%20la%20cadena%20productiva%20de%20Artesanias%20Narino.pdf> Citado el: 03 de Noviembre de 2014

frente al 27,72% que elaboran sus artesanías manualmente y representa una mayor población a la ya mencionada.

- **Diseño**

“La aplicación de los principios del diseño e inspiración propia es un recurso del 20% de los artesanos; el 47% de los talleres revelan la tendencia a la imitación de modelos que se transfieren en las regiones por observación directa y algunos utilizan la copia de diseños de revistas y solicitudes específicas de clientes.”⁸⁴

- **Comercialización**

“La mayor parte de la producción artesanal se vende en los talleres o viviendas. Un 0,30% se vende en plaza de mercado y únicamente el 11,58% vende en otros sitios; el 0,03% de los artesanos participa en ferias artesanales y el 0,01% en forma ambulante”.⁸⁵

Tabla 10. Lugar de las ventas de los talleres artesanos

Descripción	No. Artesanos	Porcentaje
En el mismo municipio	2.730	88,62%
En otros municipios	1.865	8,18%
En otros departamentos	730	3,20%
TOTAL	22.801	100%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, Artesanías de Colombia. 2000.

⁸⁴ HERNÁNDEZ, Moreno Pablo. Estudio de la Cadena Productiva de las Artesanías de Nariño [en línea]. San Juan de Pasto, 2013. Pág. 11. Disponible en: <file:///E:/tio%20lucho/Desktop/paito%20linda/Proyecto%20de%20grado/Estudio%20de%20la%20cadena%20productiva%20de%20Artesanias%20Narino.pdf> Citado el: 03 de Noviembre de 2014

⁸⁵ ARTESANIAS DE COLOMBIA. El sector en Colombia: Caracterización [en línea]. 2014. Disponible en: http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/caracterizacion_81 Citado el: 3 de Noviembre de 2014

Los talleres de artesanos abarcan con su proceso de comercialización tan solo su lugar de origen, son pocos aquéllos que han utilizado estrategias para adentrarse en otros mercados, por ejemplo el 3,20% de los 22.801 artesanos censados en este ítem han expandido su actividad hacia otros departamentos.

2.1.1.4 Aspecto Económico:

“Las características de la producción y la rentabilidad de las unidades económicas definen una estructura lógica del financiamiento. El 89% de los talleres artesanales no solicita crédito por razones como: temor al endeudamiento 29.87%; por exceso de garantías 15.40% e intereses altos un 25.02%.”⁸⁶

2.1.2 Análisis del Sector Artesanal en Nariño

Hernández describe:

La actividad artesanal en Nariño posee una gran relevancia a nivel nacional e internacional, gracias a la laboriosidad y originalidad del trabajo de las manos artesanas de la región, una de las muestras significativas es el barniz de Pasto; de acuerdo al estudio del sector artesanal en Nariño³, existen 10 mil artesanos que trabajan 21 oficios artesanales en diferentes técnicas ancestrales y otras adquiridas a través del tiempo.

Técnicas como el barniz de Pasto agrupan a un número de 100 artesanos, el repujado en cuero agrupa a 20 artesanos, tejido en tetera 20 artesanos, artesanías en cerámica 49 artesanos, alfarería 20 artesanos, torno 50 artesanos, talla en madera 150 artesanos y carpintería 150 artesanos.

La amplia variedad de artesanías en el departamento de Nariño se encuentra distribuida en los siguientes territorios: Orfebrería Barbacoas, Tumaco y Sotomayor; sombreros y otros objetos elaborados en iraca principalmente en Sandoná, La Florida, Ancúya, Linares y La Unión; productos en cuero en Belén y Pasto; el fique en El Tambo y Chachaguí; tetera en Ricaurte; paja de paramo en Túquerres y Berruecos; lana de oveja en Cumbal, Guachucal, Carlosama, Aldana y El Contadero; cerámica, arcilla, madera, barniz y tamo en Pasto.

Cabe destacar que el potencial de la región es muy grande debido principalmente a factores que tiene que ver con la cultura y la tradición indígena de los pueblos del departamento, además de la variedad de costumbres y manifestaciones desde la costa a la sierra nariñense; además el amplio número de personas dedicadas a

⁸⁶ ARTESANIAS DE COLOMBIA. El sector en Colombia: Caracterización [en línea]. 2014. Disponible en: http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/caracterizacion_81 Citado el: 3 de Noviembre de 2014

labores artesanales es una muestra del capital humano con que se cuenta, siendo este territorio considerado como un núcleo artesanal de Colombia y centro de cultores y maestros de los oficios artesanales, generando empleo (Principalmente femenino).

En Nariño existen tres (03) cadenas productivas debidamente organizadas y estructuradas: La iraca, mopa - mopa y la del fique, pero existen otras mini cadenas productivas en la región como la de la madera, lana virgen, tagua, coco entre otras, en búsqueda de apoyo para su consolidación.

A pesar de todo este reconocimiento local, regional, nacional e internacional de la artesanía del departamento de Nariño, existe un gran contraste con la calidad de vida del artesano, el cual se ve abocado a sufrir grandes necesidades desde hace ya muchos años y a pesar de los múltiples esfuerzos de diferentes entidades a nivel regional y nacional, el artesano aún no ha salido de la situación de pobreza que lo rodea y de las limitadas condiciones de trabajo.⁸⁷

2.2 ESTUDIO DEL PROVEEDOR

La principal materia prima utilizada para la producción de las muñecas o Fofuchas es el goma eva conocido también como foamy, fomix o fomy dependiendo de cada país. En Colombia, existe gran variedad de fabricantes de este material, quienes lo distribuyen a los diferentes almacenes de insumos para la confección y manualidades, papelerías y cacharrerías de la ciudad de San Juan Pasto.

Se asume que si el producto es adquirido directamente al fabricante, su valor puede ser menor, sin embargo las condiciones comerciales bajo las cuales se planifica la empresa son contrarias a esta afirmación. Para citar un ejemplo: Produvarios S. A. fabricante de este material, comercializa este producto a través de su marca Fomi ofreciendo al mercado una variedad de láminas que se discriminan en la siguiente tabla con su respectivo valor:

⁸⁷ HERNÁNDEZ, Moreno Pablo. Estudio de la Cadena Productiva de las Artesanías de Nariño [en línea]. San Juan de Pasto, 2013. Pág. 13 - 14. Disponible en: <file:///E:/tio%20lucho/Desktop/paito%20linda/Proyecto%20de%20grado/Estudio%20de%20la%20cadena%20productiva%20de%20Artesanias%20Narino.pdf> Citado el: 03 de Noviembre de 2014

Tabla 11. Lista de precios fabricante

Referencia disponible	Dimensión/calibre	Valor
Lámina lisa	43 x 56 cm / 2 mm	\$1.900
Lámina corrugada, diamante o esfera	70 x 45 cm / 2 mm	\$4.000
Lámina estampada	43.2 x 56 cm / 2mm	\$4.400

Fuente: Fomi. 2015 Periodo A.

Ahora bien, si se adquiere la lámina de goma eva en la ciudad de Pasto a distribuidores autorizados, el precio de cada producto oscila en los siguientes rangos:

Tabla 12. Lista de precios distribuidor

Referencia disponible	Dimensión/calibre	Valor
Lámina lisa	43 x 56 cm / 2 mm	\$1.200 - \$1.400
Lámina corrugada	70 x 45 cm / 2 mm	\$3.800 - \$4.200
Lámina esfera	70 x 45 cm / 2 mm	\$3.700
Lámina estampada	43.2 x 56 cm / 2mm	\$3.900

Fuente: Este estudio.

Cabe mencionar que el precio ofrecido por el distribuidor ya incluye costo, margen de ganancia e impuestos, aun así su valor continua siendo inferior al precio que ofrece el fabricante en las mismas referencias, ante esta situación solo resta adquirir la materia prima en la ciudad de San Juan de Pasto.

Para determinar que almacén puede ser el proveedor idóneo a los requerimientos del proceso de diseño y producción de la nueva empresa, se aplicó un cuestionario (ANEXO B) a 12 empresas del municipio de Pasto y una de Ipiales para obtener información sobre: origen, marca, referencias y valor del producto; formas de pago y condiciones de descuento que se otorgan por la compra del mismo.

La Tabla 13 sintetiza los resultados obtenidos a partir del cuestionario encontrando que:

- Solo uno de los proveedores trabaja con productos procedentes del exterior del país.
- Se ofrece alrededor de 10 referencias de láminas de goma eva, sin incluir láminas de textura: toalla, corcho, corrugado, círculos y ladrillo.
- El valor de la lámina de goma eva difiere de acuerdo a la marca, referencia y dimensión.
- La mayoría de los almacenes maneja una cantidad mínima de láminas de goma eva en su inventario, sin embargo todas estas dispuestas a vender una cantidad mayor sobre pedido.
- Solo uno de los proveedores ofrece crédito como forma de pago de sus productos concedido a partir del cumplimiento de una serie de requisitos fijados por la empresa otorgando un descuento del 3% por pronto pago. Cabe mencionar que los proveedores tienen disposición a negociar su forma de pago, dependiendo de la cantidad del producto solicitada.
- Uno de los almacenes maneja un sistema preferencial denominado Cliente Fiel que le permite adquirir una mínima cantidad de láminas de goma eva a un descuento del 5%. Caso contrario sucede con los demás proveedores de la ciudad que otorgan un porcentaje a partir de media docena, docena o más.

Cuadro 2. Síntesis cuestionario proveedores

No.	PROCEDENCIA DEL PRODUCTO	MARCA DEL PRODUCTO	REFERENCIAS DE LÁMINAS DE GOMA EVA	¿CUÁL?	PRECIO	CANTIDAD DISPONIBLE MENSUAL	FORMA DE PAGO	¿CUÁL?	PORCENTAJE DE DESCUENTO	¿CUÁL?	CONDICIONES DE DESCUENTO
1	Nacional	-	Lisa		\$ 800	-	Otro	Credito y Contado	Otro	3%	Por pronto pago
			Escarchada		\$ 2.364	-					
			Con textura		\$ 1.950	-					
			Estampada		\$ 2.582	-					
2	Nacional	Engomarte	Lisa		\$ 1.000	24 por color	Contado		5%		Cantidades iguales a una docena
			Escarchada		\$ 3.000	24 por color					
			Estampada		\$ 2.400	24 por color					
			Con textura		\$ 5.000	24 por color					
3	Nacional	Fomi	Lisa		\$ 1.300	-	Contado		10%		Cantidades iguales a una docena
			Con textura		\$ 3.900	-					
			Estampada		\$ 3.900	-					
4	Nacional	-	Lisa		\$ 1.100	20 por color	Contado		10%		Cantidades iguales a una docena
			Escarchada		\$ 2.800	20 por color					
			Con textura		\$ 3.600	20 por color					
5	Nacional	Evacolor	Lisa		\$ 1.000	-	Contado		Otro	8%	Cantidades iguales a una docena
			Escarchada		\$ 3.300	-					
			Con textura		\$ 2.650	-					
			Estampada		\$ 3.150	150 por color					
6	Nacional	Engomarte	Estampada		\$ 2.500	150 por color	Contado		10%		Cantidades mayores a dos docenas
			Grosor superior a 2 mm		\$ 3.500	50 por color					
			Otra	Gamuzada	\$ 4.200	50 por color					
				Lamed	\$ 3.500	50 por color					
					\$ 1.000	50 por color					
7	Nacional	Fomi	Lisa		\$ 1.000	50 por color	Contado		5%		Aplica para cliente fiel a partir de tres unidades, de lo contrario a partir de una docena
			Escarchada		\$ 2.600	50 por color					
			Con textura		\$ 4.200	50 por color					
			Estampada		\$ 3.750	50 por color					
			Otra	lluform	\$ 4.450	50 por color					
8	Nacional	Fomi	Lisa		\$ 1.200	24 por color	Contado		10%		Cantidades iguales a una docena
			Escarchada		\$ 4.200	12 por color					
9	internacional	-	Lisa		\$ 3.400	12 a 24 por color	Contado		0%		-
			Escarchada		\$ 5.700	12 a 24 por color					
			Con textura		\$ 3.400	12 a 24 por color					
			Estampada		\$ 5.700	12 a 24 por color					
			Otra	Tornasol	\$ 6.800	12 a 24 por color					
10	Nacional	Fomi	Lisa		\$ 1.200	-	Contado		10%		Cantidades iguales a media docena
			Escarchada		\$ 3.800	-					
			Con textura		\$ 3.700	-					
11	Nacional	Evacolor	Lámina lisa		\$ 1.200	-	Contado		10%		Cantidades iguales a media docena
			Escarchada		\$ 3.300	-					
			Con textura		\$ 3.800	-					
			Estampada		\$ 2.700	-					
12	Nacional	Uty foamy	Lámina lisa		\$ 1.000	-	Contado		0%		-
			Escarchada		\$ 3.000	-					
			Con textura		\$ 2.700	-					
			Estampada		\$ 2.300	-					
			Otra	Con Lentejuelas	\$ 3.000	-					
13	Nacional	Uty foamy	Lisa		\$ 1.000	24 por color	Contado		Otro	7,5%	Cantidades iguales a una docena
			Escarchada		\$ 2.000	24 por color					
			Con textura		\$ 2.000	24 por color					
			Grosor superior a 2 mm		\$ 2.600	24 por color					
			Otra	Con Lentejuelas	\$ 2.000	24 por color					

Fuente: Este estudio.

2.3 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

A fin de construir una estrategia comercial competitiva que permite atraer, retener y fidelizar los futuros clientes de la empresa fue necesario identificar y detallar el funcionamiento de los competidores mediante una entrevista estructurada (ANEXO C), teniendo en cuenta que existen:

- Competidores Directos: Empresas y/o personas dedicadas a la producción de artículos decorativos en goma eva en la ciudad de San Juan de Pasto, y
- Competidores Indirectos: empresas y/o personas dedicadas a esta arte manual a nivel nacional.

Por lo tanto, se requiere analizar cada una de estas clasificaciones para formular posibles acciones que contrarresten la influencia de los competidores en el mercado y así lograr el posicionamiento del producto de manera efectiva.

2.3.1 Competencia Directa

Los competidores directos en esta área geográfica no se reconocen con facilidad a causa de diversos factores, entre ellos: se han consolidado en el mercado hace poco tiempo (inferior a un año); son negocios informales que en su gran mayoría tienen una producción temporal o bien, no han desarrollado su imagen corporativa como estrategias de publicidad para darse a conocer. Al realizar el trabajo de campo se identificó a plenitud 3 personas que desempeñan esta actividad manual, estos son:

- **Manualidades Luciana:** ubicado sobre la Avenida Boyacá en la residencia familiar de sus propietarias: Lucia Solarte y Anabell Ortiz. Microempresa dedicada hace más de cinco años a la producción y venta de artículos decorativos en goma eva

Este taller ha obtenido diversos reconocimientos por su trabajo a nivel nacional, uno de ellos, la invitación para publicar alguno de sus proyectos en una revista de manualidades. Hasta el momento no ha identificado con propiedad su mercado objetivo, sin embargo de sus clientes se destacan: docentes, estudiantes y amas de casa de la ciudad de Pasto.

Ilustración 7. Logotipo Manualidades Luciana



Fuente: Manualidades Luciana, 2013.

- **Detalles Maú:** Taller ubicado en el barrio Villa Adriana María, específicamente en la vivienda familiar de su propietaria Socorro Reyes, quien se desempeña hace dos años como manualista en proyectos de goma eva abarcando diferentes líneas de decoración, entre ellas: hogar, infantil, escolar y eventos, para mujeres jóvenes que gustan de este arte manual. En este lapso de tiempo no ha desarrollado su imagen corporativa a diferencia de la anterior microempresa
- **Piedad Martínez Bárcenas:** Dedicada a la producción y comercialización de productos en goma eva hace cuatros años en la ciudad de Pasto y Bogotá, principalmente almacenes. En este lapso de tiempo no ha desarrollado su imagen corporativa. Su taller se encuentra localizado en el barrio El recuerdo, específicamente en su vivienda familiar.

A partir de la información obtenida de dicha fuente, se elaboró la siguiente tabla que sintetiza los aspectos más relevantes de la competencia sobre la mezcla de marketing que utiliza.

Cuadro 3. Competencia Directa

Competidor			
Variable	Manualidades Luciana	Detalles Maú	Piedad Martínez Bárcenas
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado con diversas referencias de goma eva (liso, estampado, escarchado y con textura). - Aplica en cada pieza técnicas de corte, pegado, pintura, desbaste y termoformado avanzado. - Utiliza las herramientas e insumos adecuados para que el artículo sea de mayor calidad. - Los acabados de cada producto son impecables; se destaca la perfección en la expresión del rostro en el caso de las muñecas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado con diversas referencias de goma eva (liso, estampado, escarchado, con textura y grosor superior a 2 mm). - Aplica en cada pieza técnicas de corte, pegado, pintura, desbaste, tallado y termoformado avanzado, sin embargo debe perfeccionar las dos últimas técnicas. - Utiliza las herramientas e insumos adecuados para que el artículo sea de mayor calidad. - Los acabados de cada producto se acercan a un acabado impecable. - No tiene etiqueta o 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado con algunas referencias de goma eva (liso, escarchado y con textura). - Aplica en cada pieza técnicas de corte, pegado, pintura, desbaste y termoformado medio. - Utiliza algunos insumos que puede minimizar la calidad del producto y afectar en mayor proporción su salud. - Los acabados de cada producto pueden mejorar al ser sometidos a un control de calidad. - No tiene etiqueta o empaque como atributos adicionales del

	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene etiqueta o empaque como atributos adicionales del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> empaques como atributos adicionales del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> producto.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - El precio del producto no cubre en su totalidad los costos en que incurre la microempresa para la fabricación del producto a causa que la elaboración de una muñeca puede demorar hasta 8 horas de trabajo. - Para el caso de las Fofuchas su valor asciende a los \$30.000 a \$60.000 dependiendo del tamaño y otros factores. 	<ul style="list-style-type: none"> - A similitud del competidor anterior el precio se ajusta a las necesidades del cliente, pero no cubre la totalidad de los costos del producto, ya que la elaboración de una muñeca puede llevar más de 12 horas por motivo que el personal no tiene experticia. - Para el caso de las Fofuchas su valor oscila entre los \$30.000 a \$60.000 dependiendo del tamaño y otros factores. 	<ul style="list-style-type: none"> - El precio es extremadamente económico a causa de: insumos de menor calidad, inadecuada asignación de costos y subvaloración del producto por parte del cliente con el propósito de obtener mayores beneficios por ser una venta de contado. - Para el caso de las Fofuchas su valor es de \$20.000.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> - El canal de distribución que utiliza es directo (del Fabricante al Cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> - El canal de distribución que utiliza es directo (del Fabricante al Cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> - El canal de distribución que utiliza es indirecto al utilizar un distribuidor.

	- Su taller está ubicado en la vivienda familiar	- Su taller está ubicado en la vivienda familiar.	- Su taller está ubicado en la vivienda familiar.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Hace uso de las redes sociales como Facebook y Twitter para dar a conocer sus productos, pero no siempre se actualiza la información. - Este negocio ha tenido la oportunidad de participar en el programa Vive la Mañana del canal local Global TV. - Como incentivo de compra hace uso de descuentos por cantidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - A incursionado en el uso de las redes sociales como Facebook para dar a conocer sus productos. Sin embargo, la mayor divulgación de sus productos se realiza bajo el concepto de voz a voz. - Como incentivo de compra hace uso de descuentos por cantidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza únicamente como publicidad de su negocio el concepto de voz a voz. - Como incentivo de compra hace uso de descuentos por cantidad.

Fuente: Este estudio.

2.3.2 Competencia Indirecta

- **ARTFOAMICOL:** Empresa constituida hace tres años por Angie Lorena Lara dedicada a elaborar manualidades en goma eva, entre ellas: recordatorios, letreros, apliques, centros de mesa y Fofuchas. Ha sido reconocida por la Alcaldía de Popayán como la mejor idea de negocio de jóvenes emprendedores. Su mercado actual son mujeres de nacionalidad colombiana, sin distinción de edad, que desempeñan diferentes oficios principalmente el de amas de casa. Adicionalmente ofrece tutoriales virtuales sobre proyectos en goma que ofrece de manera gratuita sobre redes sociales. Su equipo de trabajo está conformado por cuatro personas, cada una de ellas especializada en una determinada función dentro del proceso de producción artesanal.

Ilustración 8. Logotipo Artfoamicol



Fuente: ARTFOAMICOL, 2013

- **TEDDY TIENDA DE ARTE:** Fundada hace cuatro años por Tatiana Noreña. Ofrece al municipio de Puerto Boyacá diferentes artículos decorativos en madera country y goma eva, de los cuales se destaca las Fofuchas personalizadas. Esta empresa es de carácter formal.

Ilustración 9. Logotipo Teddy Tienda de Arte



Fuente: Teddy Tienda de Arte, 2014

Cuadro 4. Competidores indirectos

Competidor		Artfoamicol	Teddy Tienda de Arte
Variable			
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado con diversas referencias de goma eva (liso, estampado, escarchado y con textura). - Aplica en cada pieza técnicas de corte, pegado, pintura, desbaste y termoformado básico. - Utiliza las herramientas e insumos adecuados para que el artículo sea de calidad. - Los acabados de cada producto son impecables. - Un atributo adicional al producto es el uso de empaque; sin embargo carece de una etiqueta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado con diversas referencias de goma eva (liso, estampado y con textura). - Aplica en cada pieza técnicas de corte, pegado, pintura, desbaste y termoformado avanzado. - Utiliza las herramientas e insumos adecuados para que el artículo sea de mayor calidad. - Un atributo adicional al producto es el uso de empaque y etiqueta de características simples. - El producto tiene una fragancia que le hace único ante sus similares y su diseño incorpora bases de madera. 	
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Es un precio que se ajusta a las necesidades del cliente. - Para el caso específico de las Fofuchas es de \$25.000 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un precio que se ajusta a las necesidades del cliente, cubre los costos del ejercicio de la actividad y obtiene una mínima utilidad. - Para el caso específico de las Fofuchas su valor oscila entre los \$20.000 a \$60.000 	

Plaza	<ul style="list-style-type: none"> - El canal de distribución que utiliza es directo (del Fabricante al Cliente). - Su taller y punto de venta está ubicado en la ciudad de Popayán, Cauca. 	<ul style="list-style-type: none"> - El canal de distribución que utiliza es directo (del Fabricante al Cliente). - Su taller y punto de venta está ubicado en Puerto Boyacá, Boyacá. Además tiene una tienda virtual para captar otro segmento de mercado.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Hace uso de YouTube, Facebook y otras redes sociales para dar a conocer sus productos y tutoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hace uso de las redes sociales como Facebook, Twitter y otras para dar a conocer sus productos, por lo tanto es de su importancia tener información actualizada en estos medios. - Como estrategia comercial ha realizado concursos a nivel nacional para atraer mayor número de clientes.

Fuente: Este estudio

2.3.3 ACCIONES

La futura empresa debe incorporar en sus procesos de manera estratégica las siguientes acciones para destacarse de sus rivales:

- Implementar un proceso integral de diseño del producto para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente a través de un bien innovador que sea de su preferencia.
- Incorporar al proceso productivo las diferentes técnicas manuales que se desarrollan a nivel mundial, aplicables sobre el goma eva y materiales indirectos que le complementan, y que no han sido apropiadas a cabalidad por algunos de sus competidores.
- Adquirir herramientas de trabajo e insumos adecuados para cada fase del proceso productivo y disponer eficientemente de los recursos que posee la empresa.
- Adicionar al producto atributos como marca, empaque y etiqueta para generar recordación en el público, diferenciación y estatus al cliente.
- Tener un punto de venta estratégico en la ciudad de San Juan de Pasto que cumpla con los intereses del cliente y de la empresa.
- Realizar campañas publicitarias de alto impacto que sean el resultado del pleno conocimiento del perfil del cliente y los recursos como necesidades de la empresa.

2.4 ANÁLISIS DEL PRODUCTO SUSTITUTO

Se ha identificado como producto sustituto a los artículos decorativos elaborados en porcelana fría que pertenecen al sector artesanal. En San Juan de Pasto solo María Dominga se dedica a elaborar artículos decorativos en porcelana fría y otras actividades complementarias a ésta de manera formal.

Esta empresa se consolidó hace 15 años por Ana Luisa Guancha, quien en los primeros años de creación del negocio, desempeñó esta actividad en su vivienda familiar, posteriormente en su taller y punto de venta ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad.

Atiende a un segmento de mercado joven, en su gran mayoría mujeres que pertenecen a diferentes estratos socioeconómicos, por tal razón ha implementado como estrategia comercial la diversificación de sus productos, para ofrecer diferentes alternativas que estén al alcance de cada uno de sus clientes.

Para este caso se analizó aquellos productos que María Dominga comercializa en el mercado local de características similares a las Fofuchas, encontrando que:

- Cada muñeca está inspirada en diferentes temáticas, de las cuales se destacan las festividades del año.
- Algunas referencias están acompañadas de un objeto útil como por ejemplo: dulceros, portalápices, entre otros. De esta manera, no solo satisfacen el interés por armonizar los espacios, sino que además prestan un servicio funcional a quien adquiere el producto.
- El tamaño de este bien puede variar en tres dimensiones: 25, 35 y 50 cm de altura. En consecuencia, su precio oscila entre los \$25.000 a \$45.000 dependiendo también de otras variables como accesorios y elementos adicionales.

Lo anterior permite afirmar que la muñeca elaborada en goma eva tiene algunas similitudes con la de porcelana fría en cuanto a: diseño, tamaño y precio. Sin embargo, el primer producto es de mayor durabilidad al considerar que la materia prima con la cual es fabricado, tiene un alto nivel de resistencia a eventos como caídas o movimientos bruscos, mientras que la porcelana podría astillarse o quebrarse ante este tipo de situaciones.

Además, la goma eva es un material flexible y de diversas presentaciones que facilita la construcción de un incalculable número de objetos como: cajas, cofres, portarretratos, entre otros; que añaden una utilidad al producto. Caso contrario sucede con la porcelana fría, que su consistencia no le permite elaborar este tipo de artículos y en consecuencia, el artesano se ve obligado a incorporar en su producción elementos como envases de vidrio, plástico y otros, elevando así el precio de su producto.

Cabe mencionar que las Fofuchas continuamente están innovándose, sea bien por las técnicas que se aplican en su fabricación o por la imaginación del artista, que un principio las concibió en una sola dimensión y actualmente se acercan al aspecto humano. Estos aspectos generan una ventaja competitiva sobre el producto sustituto por parte de la nueva empresa.

2.5 ESTUDIO DEL CONSUMIDOR

2.5.1 Análisis de las Encuestas

A partir de las encuestas aplicadas al cliente final (ANEXO D), se obtuvo los siguientes resultados:

2.5.1.1 Descriptivo:

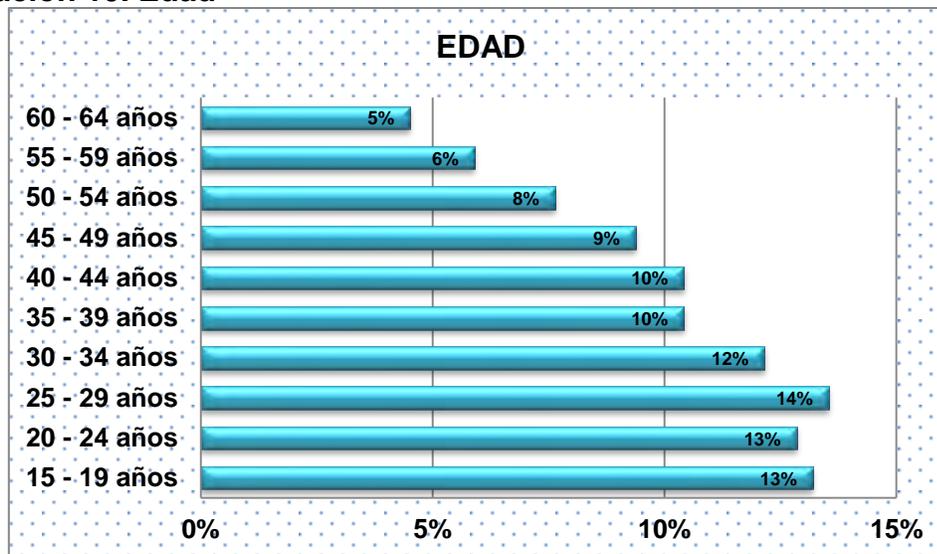
- **Edad:** De la población encuesta el 14% pertenece al grupo etario de 25 a 29 años, mientras que solo el 5% se encuentra en el rango de edad entre los 60 a 64 años.

Tabla 13. Edad

Grupo etario	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
15 - 19 años	38	13%
20 - 24 años	37	13%
25 - 29 años	39	14%
30 - 34 años	35	12%
35 - 39 años	30	10%
40 - 44 años	30	10%
45 - 49 años	27	9%
50 - 54 años	22	8%
55 - 59 años	17	6%
60 - 64 años	13	5%
TOTAL	288	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 10. Edad



Fuente: Este estudio.

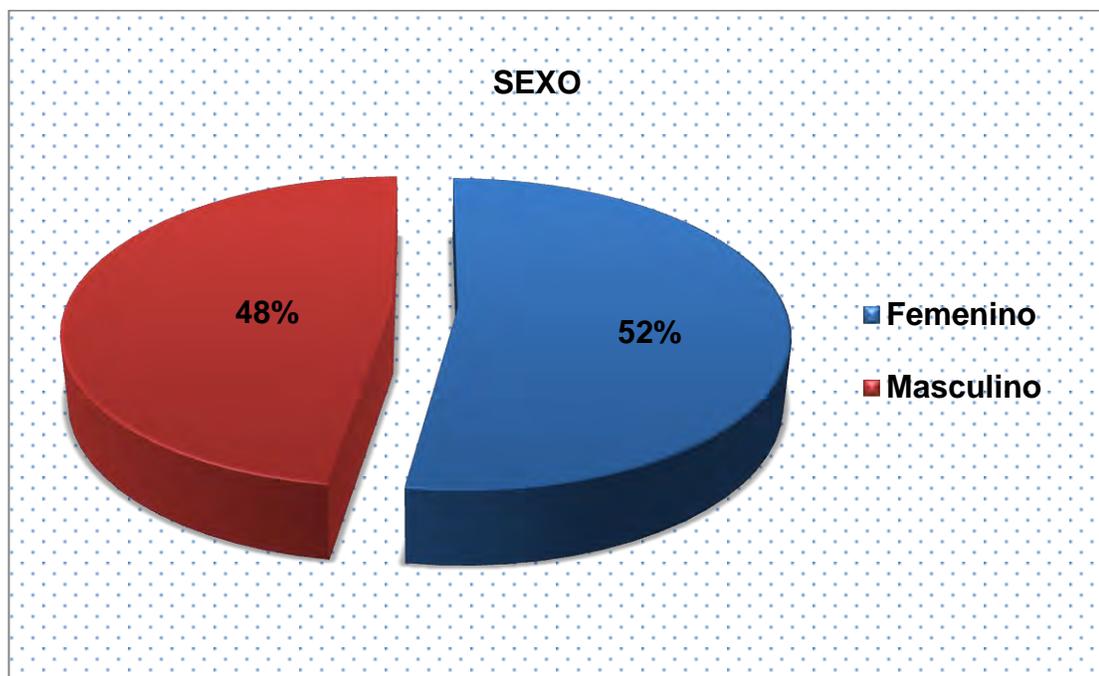
- **Sexo:** De la población encuesta el 52% son de sexo Femenino y el 48% al sexo masculino.

Tabla 14. Sexo

Sexo	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Femenino	151	52%
Masculino	137	48%
TOTAL	288	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 11. Sexo



Fuente: Este estudio.

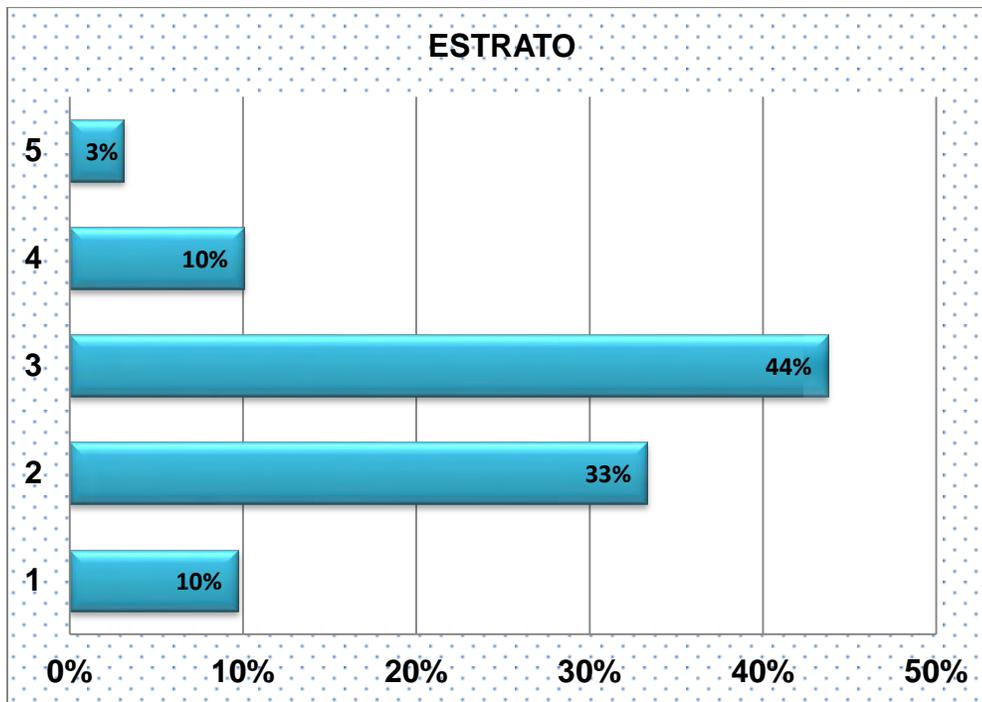
- **Estrato:** 126 individuos que representan el 44% de la población encuestada se ubican en el estrato 3, mientras que solo 9 personas (5%) pertenecen al 5.

Tabla 15. Estrato

Estrato	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
1	28	10%
2	96	33%
3	126	44%
4	29	10%
5	9	3%
TOTAL	288	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 12. Estrato



Fuente: Este estudio.

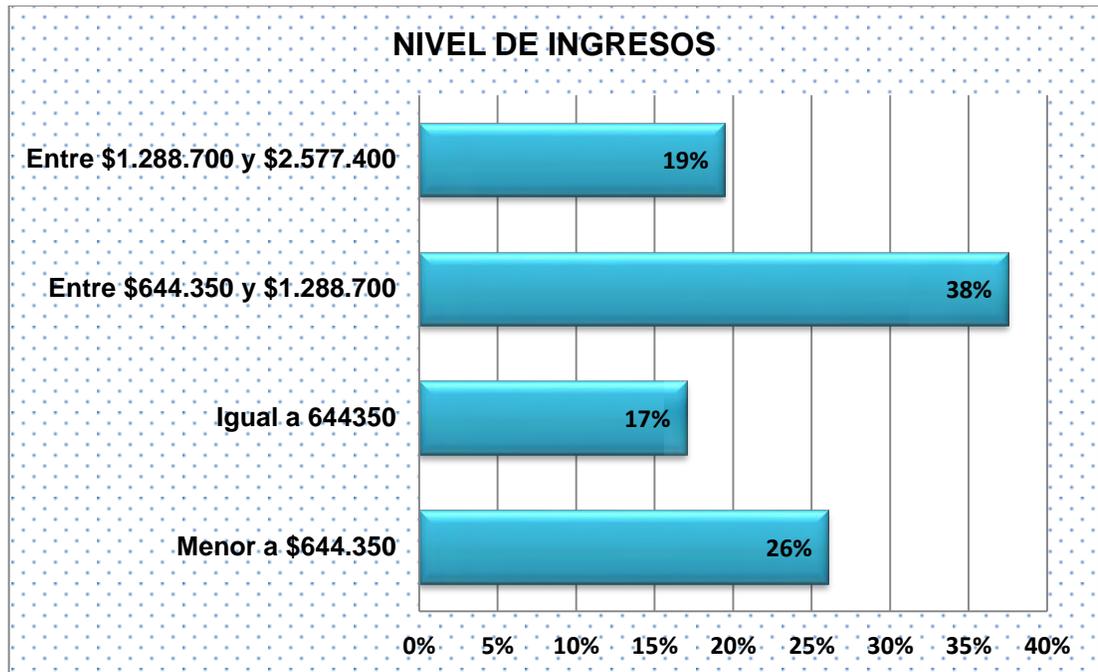
- **Nivel de ingresos:** El 38% de la población encuesta obtiene un salario entre \$644.350 y \$1.288.700, mientras que el 17% de ella tienen un nivel de ingresos igual al S.M.M.L.V.

Tabla 16. Nivel de ingresos

Nivel de ingresos	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Menor a \$644.350	75	26%
Igual a 644350	49	17%
Entre \$644.350 y \$1.288.700	108	38%
Entre \$1.288.700 y \$2.577.400	56	19%
TOTAL	288	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 13. Nivel de ingresos



Fuente: Este estudio.

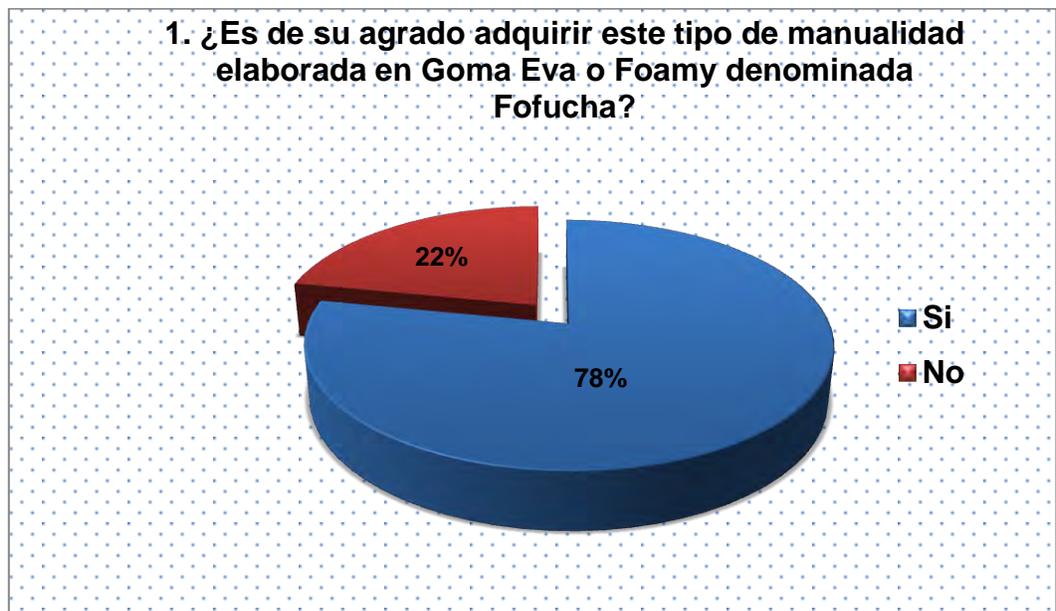
- **Decisión de compra:** El 78% de la población encuestada manifestó estar interesada en adquirir este tipo de manualidad elaborada en goma eva denominada Fofucha.

Tabla 17. Decisión de compra

Decisión de compra	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Si	225	78%
No	63	22%
TOTAL	288	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 14. Decisión de compra



Fuente: Este estudio.

Adicionalmente, se interrogó al 22% de la población encuestada que manifestó no estar interesada en comprar el producto, con el propósito de conocer el porqué de esa elección, encontrando en su gran mayoría que:

- Reconocen que el diseño y la calidad del producto cumplen con sus exigencias, más no es de su agrado las manualidades en este material, sugieren que se produzca el artículo con otra materia prima.

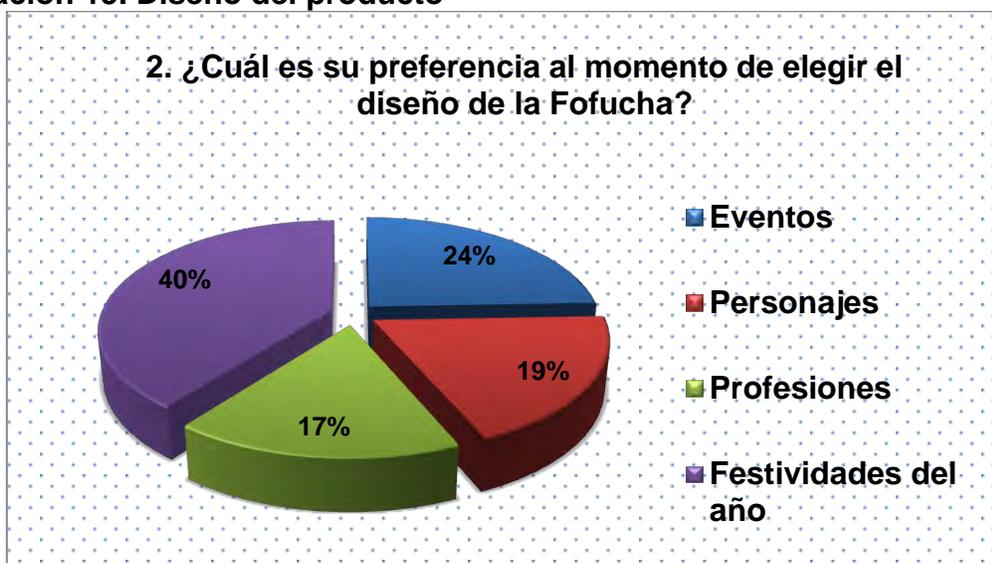
- Prefieren otra alternativa de decoración para sus espacios u otra opción de regalo, ya que asumen que el producto al ser elaborado de manera manual es altamente costoso.
 - En una minoría menosprecian el producto por ser artesanal.
 - Simplemente optan por no dar a conocer su opinión.
- **Diseño del producto:** El 40% de la población encuesta que manifestó estar interesada en adquirir el producto, tiene mayor preferencia a que la Fofucha sea alusiva a las festividades del año, mientras que el 17% prefiere que su motivo sea alegórico a Profesiones.

Tabla 18. Diseño del producto

Diseño del producto	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Eventos	55	24%
Personajes	43	19%
Profesiones	38	17%
Festividades del año	89	40%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 15. Diseño del producto



Fuente: Este estudio

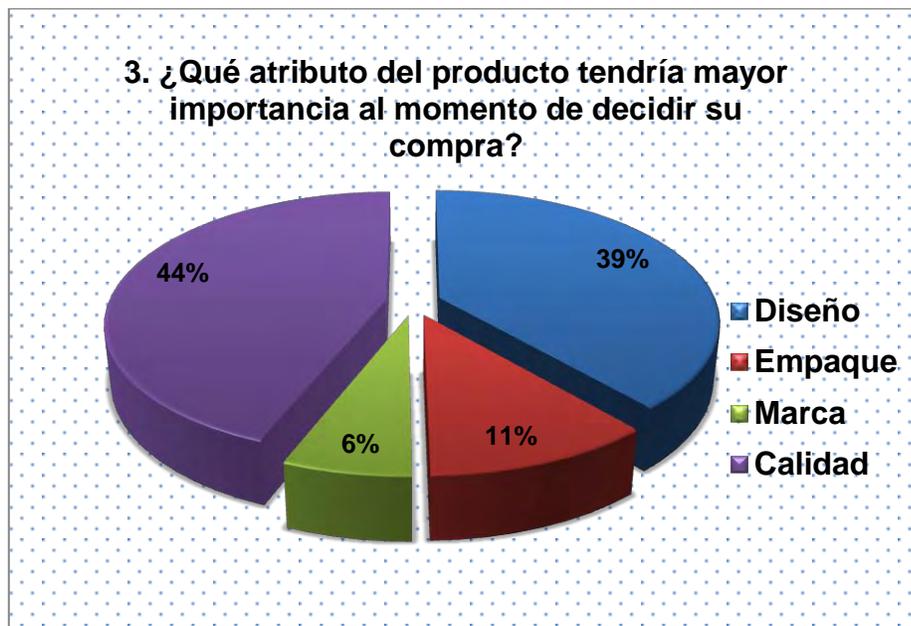
- **Atributos del producto:** El 44% de la población encuesta que manifestó estar interesada en adquirir el producto mencionó que el atributo de mayor importancia al decidir su compra es “Calidad” seguido de “Diseño” con el 39%. El atributo de menor importancia con un porcentaje de 6% es “Marca”.

Tabla 19. Atributos del producto

Atributos del producto	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Diseño	87	39%
Empaque	25	11%
Marca	14	6%
Calidad	99	44%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 16. Atributos del producto



Fuente: Este estudio.

- **Precio:** El 36% de la población encuesta que manifestó estar interesada en adquirir el producto, está dispuesta a cancelar por éste un valor comprendido

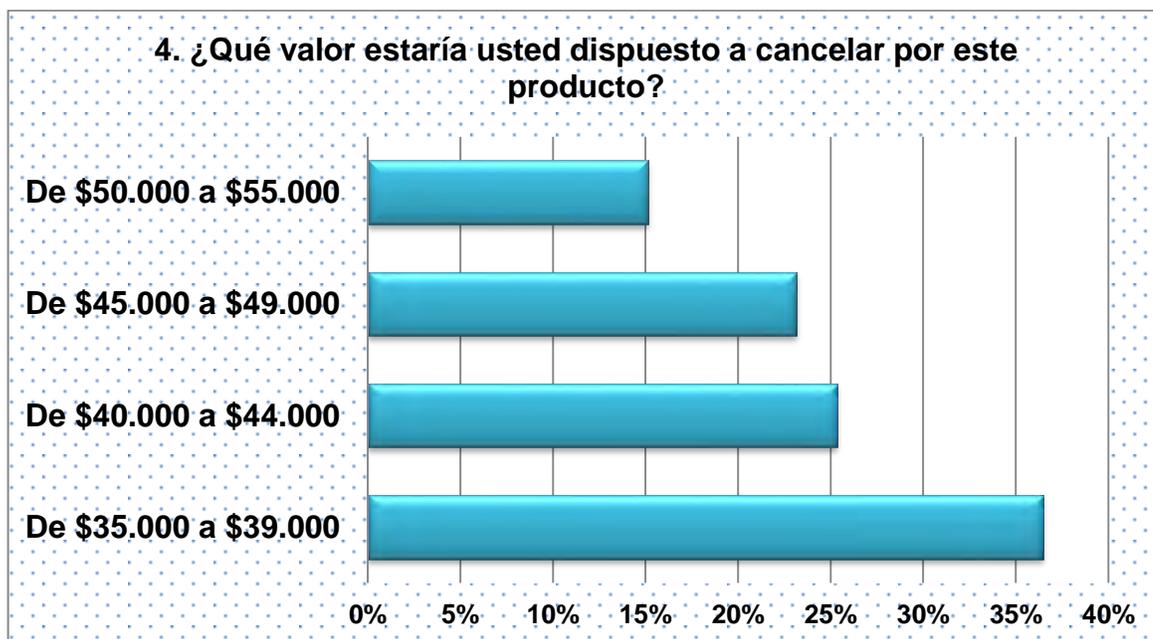
entre los \$35.000 a \$39.000, mientras que solo el 15% está dispuesto a pagar un valor entre los \$50.000 a \$55.000.

Tabla 20. Precio

Precio	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
De \$35.000 a \$39.000	82	36%
De \$40.000 a \$44.000	57	25%
De \$45.000 a \$49.000	52	23%
De \$50.000 a \$55.000	34	15%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 17. Precio



Fuente: Este estudio.

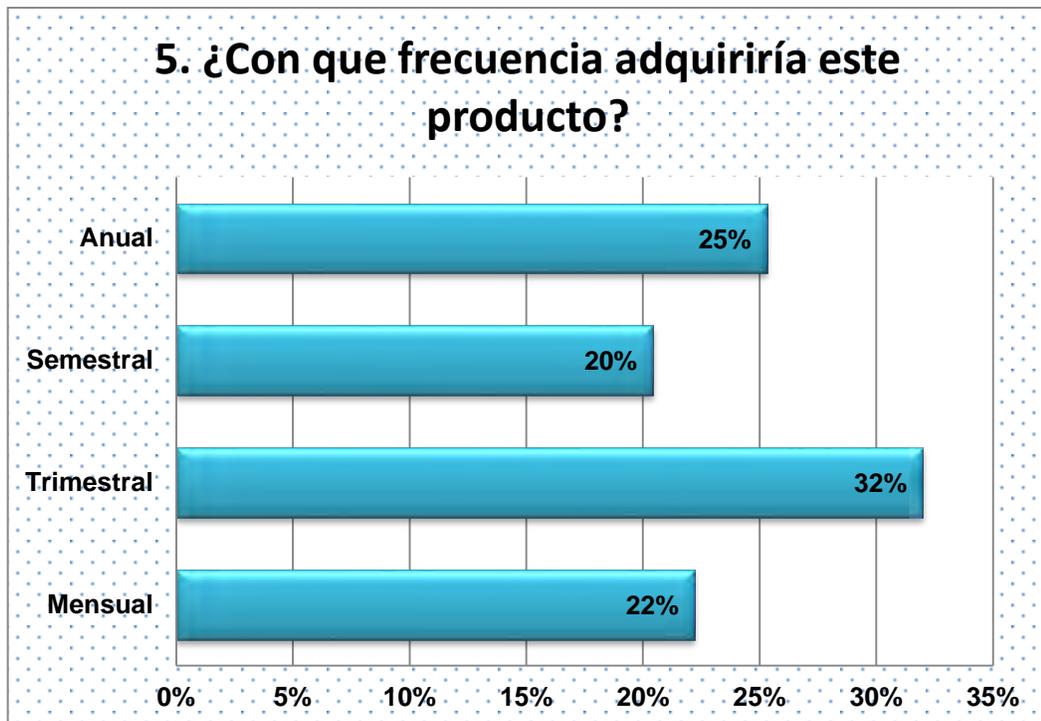
- **Frecuencia de compra:** El 32% de la población encuesta que afirmó estar interesada en adquirir el producto seleccionó la opción de respuesta “Trimestral”. La opción de respuesta “Mensual” tuvo el menor porcentaje que corresponde a 22%.

Tabla 21. Frecuencia de compra

Frecuencia de compra	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Mensual	50	22%
Trimestral	72	32%
Semestral	46	20%
Anual	57	25%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 18. Frecuencia de compra



Fuente: Este estudio.

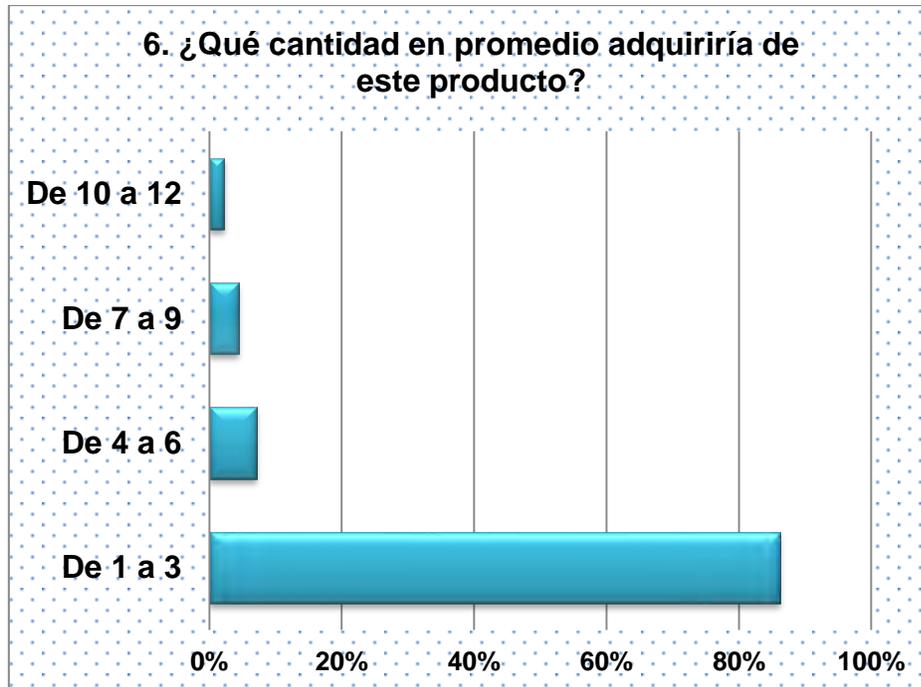
- **Cantidad de compra:** De la población encuesta que manifestó estar interesada en adquirir el producto, el 86% compraría “De 1 a 3 unidades”, tan solo el 2% compraría una cantidad superior a 10 unidades.

Tabla 22. Cantidad de compra

Cantidad de compra	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
De 1 a 3	194	86%
De 4 a 6	16	7%
De 7 a 9	10	4%
De 10 a 12	5	2%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 19. Cantidad de compra



Fuente: Este estudio.

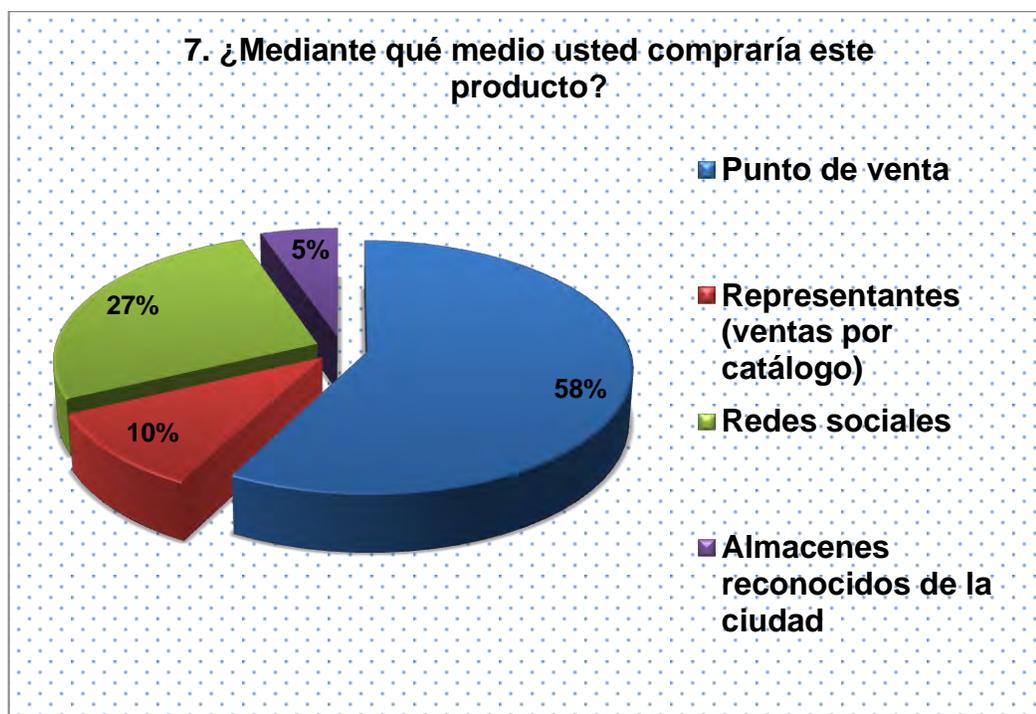
- **Medios de comercialización:** De la población encuesta que manifestó estar interesada en adquirir el producto el 58% seleccionó la opción de respuesta “Punto de Venta”. La opción de respuesta con menos favorabilidad fue “Almacenes reconocidos de la ciudad” con un 5%.

Tabla 23. Medios de Comercialización

Medios de comercialización	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Punto de venta	130	58%
Representantes (ventas por catálogo)	23	10%
Redes sociales	60	27%
Almacenes reconocidos de la ciudad	12	5%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 20. Medios de comercialización



Fuente: Este estudio.

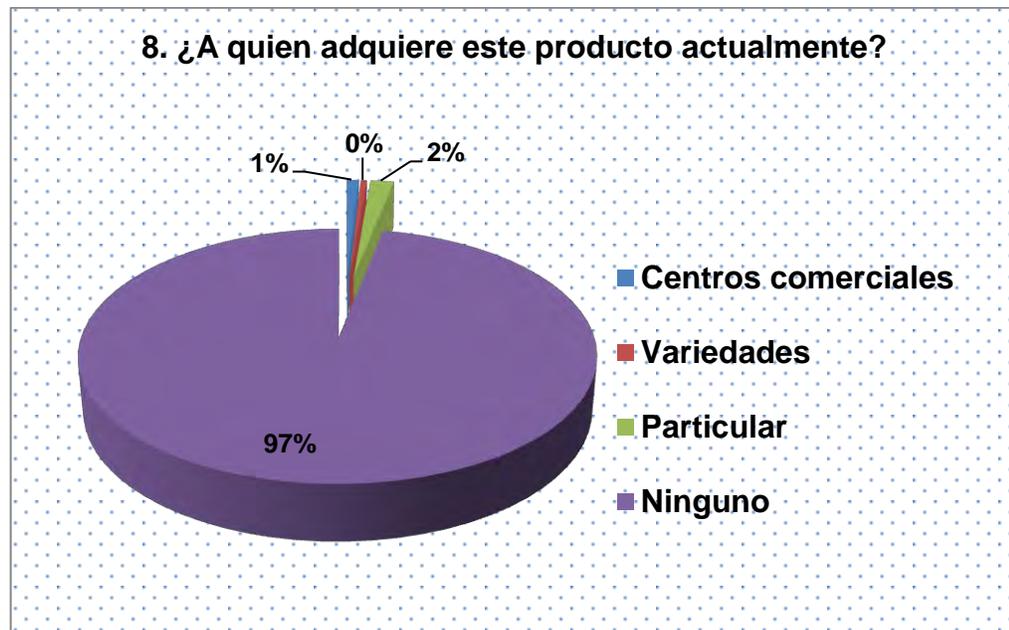
- **Competencia:** El 97% de la población encuesta que afirmó estar interesada en adquirir el producto menciona que no conoce ningún almacén y/o particular comercialice estas muñecas, por tal razón actualmente no compra este producto a ningún competidor. Sin embargo, el 1% de la población expresa haber obtenido un bien similar en algunos Centros Comerciales de la ciudad.

Tabla 24. Competencia

Competencia	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Centros comerciales	2	1%
Variedades	1	0%
Particular	4	2%
Ninguno	218	97%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 21. Competencia



Fuente: Este estudio.

- **Interés sobre la innovación del producto:** El 48% de la población encuestada que manifestó estar interesada en adquirir el producto se

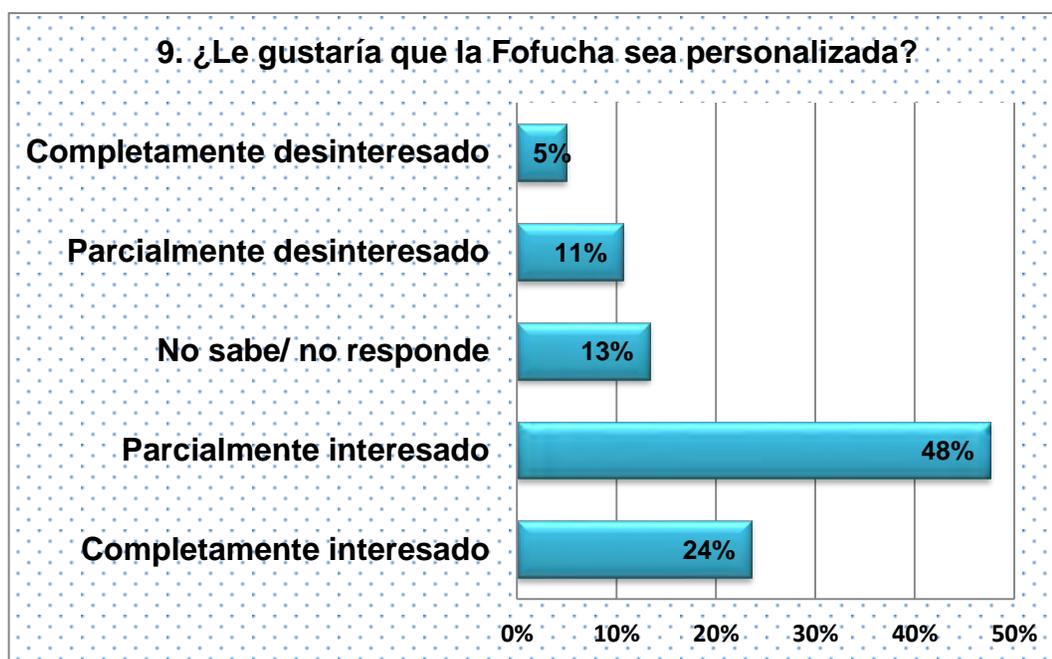
encuentra “Parcialmente interesada” ante una innovación del producto base y solo el 5% menciona estar “Completamente desinteresado” ante este hecho. Dicho innovación está orientada a personalizar las muñecas y abre las puertas a una nueva estrategia de mercado que puede ser implementada en el largo plazo.

Tabla 25. Interés sobre la innovación del producto

Interés sobre la innovación del producto	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (h%)
Completamente interesado	53	24%
Parcialmente interesado	107	48%
No sabe/ no responde	30	13%
Parcialmente desinteresado	24	11%
Completamente desinteresado	11	5%
TOTAL	225	100%

Fuente: Este estudio.

Ilustración 22. Interés sobre la innovación del producto



Fuente: Este estudio.

2.5.1.2 Analítico:

Para este ítem se consideró determinar el nivel de asociación que existe entre algunas variables a partir de la aplicación de una prueba estadística.

Tabla 26. Asociación de las variables y prueba estadística

Variable dependiente	Variable independiente	Prueba estadística
Decisión de compra	Edad	Chi – cuadrado
	Sexo	
	Estrato	
	Nivel de ingresos	
Precio	Nivel de ingresos	
Frecuencia de compra		
Cantidad de compra		

Fuente: Este estudio.

Para este caso el estadístico de chi – cuadrado será significativo cuando sea ≤ 0.05 como frecuencia esperada.

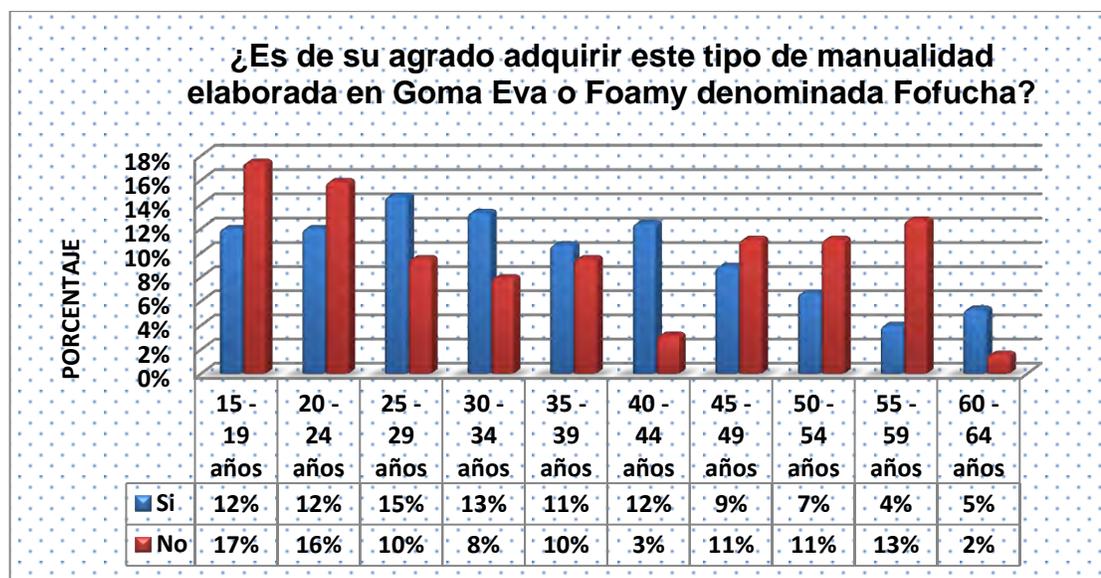
- **Decisión de compra – Edad:** De la población encuesta que está interesada en adquirir el producto, el 14% pertenece al grupo etario de 25 a 29 años, mientras que el 4% de ella, está entre los 55 a 59 años de edad. Por lo contrario, aquellas personas que manifestaron no estar interesadas en el producto, el 17.5% pertenece al grupo etario más joven de 15 a 19 años, y el 3.2%, al rango de edad comprendido entre los 40 a 44 años de edad. En esta asociación el estadístico de chi-cuadro es igual a 0.044, es decir, que la relación entre las variables es significativa al estar por debajo de 0.05.

Tabla 27. Prueba Chi-cuadrado para las variables Decisión de Compra – Edad

Variable	Categoría	Decisión de compra				Sig.
		Si		No		
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	
Edad	15 - 19 años	27	12,0%	11	17,5%	0,044*
	20 - 24 años	27	12,0%	10	15,9%	
	25 - 29 años	33	14,7%	6	9,5%	
	30 - 34 años	30	13,3%	5	7,9%	
	35 - 39 años	24	10,7%	6	9,5%	
	40 - 44 años	28	12,4%	2	3,2%	
	45 - 49 años	20	8,9%	7	11,1%	
	50 - 54 años	15	6,7%	7	11,1%	
	55 - 59 años	9	4,0%	8	12,7%	
	60 - 64 años	12	5,3%	1	1,6%	
Total	225	100,0%	63	100,0%		

Fuente: Este estudio.

Ilustración 23. Relación de las variables Decisión de compra – Edad



Fuente: Este estudio.

- **Decisión de compra – Sexo:** De la población encuestada que afirmó estar interesada en adquirir las muñecas, el 58,2% son mujeres. De los individuos que manifestaron no comprar este producto, el 68,3% pertenece al sexo

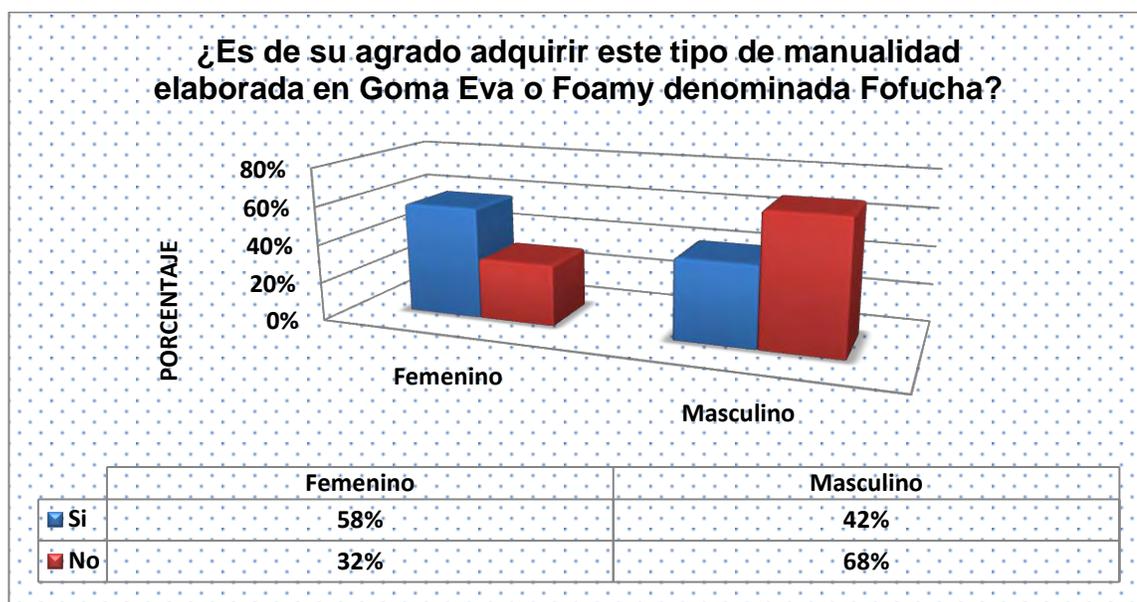
masculino. La relación entre estas dos variables es significativa al tener un valor inferior (0.00) al nivel significativo de 0.05.

Tabla 28. Prueba Chi – cuadrado para las variables Decisión de compra – Sexo

Variable	Categoría	Decisión de compra				Sig.
		Si		No		
		Recuento	% del n de la columna	Recuento	% del n de la columna	
Sexo	Femenino	131	58,2%	20	31,7%	0,000*
	Masculino	94	41,8%	43	68,3%	
	Total	225	100,0%	63	100,0%	

Fuente: Este estudio.

Ilustración 24. Relación entre las variables Decisión de compra – Sexo



Fuente: Este estudio.

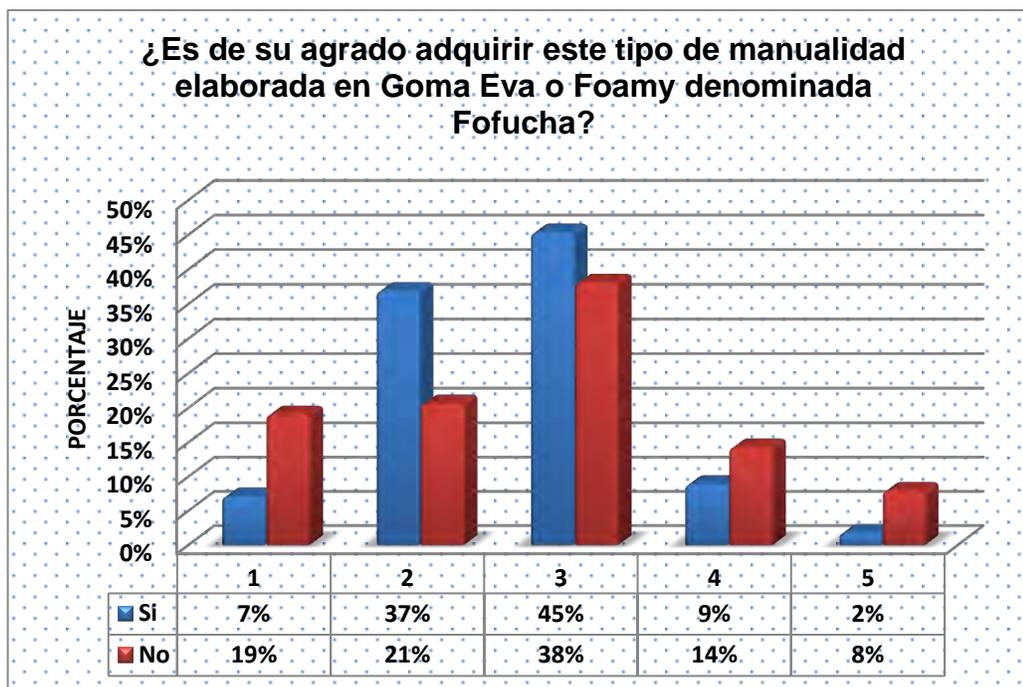
- **Decisión de Compra – Estrato:** De la población encuestada que manifestó estar interesada en adquirir el producto, el mayor porcentaje (45.3%) pertenece al estrato 3, mientras que solo el 1.8% pertenece al estrato 5. Las personas que expresaron no estar dispuestas a comprar los artículos decorativos, el 38.1% corresponde al estrato 3 y el 7.9% al 5. La relación entre estas variables tiene un nivel de significancia de 0.001

Tabla 29. Prueba de chi – cuadrado para las variables Decisión de compra – Estrato

Variable	Categoría	Decisión de compra				Sig.
		Si		No		
		Recuento	% del n de la columna	Recuento	% del n de la columna	
Estrato	Nivel de estrato 1	16	7,1%	12	19,0%	0,001*
	Nivel de Estrato 2	83	36,9%	13	20,6%	
	Nivel de Estrato 3	102	45,3%	24	38,1%	
	Nivel de Estrato 4	20	8,9%	9	14,3%	
	Nivel de Estrato 5	4	1,8%	5	7,9%	
	Total	225	100,0%	63	100,0%	

Fuente: Este estudio.

Ilustración 25. Relación entre las variables Decisión de compra – Estrato



Fuente: Este estudio.

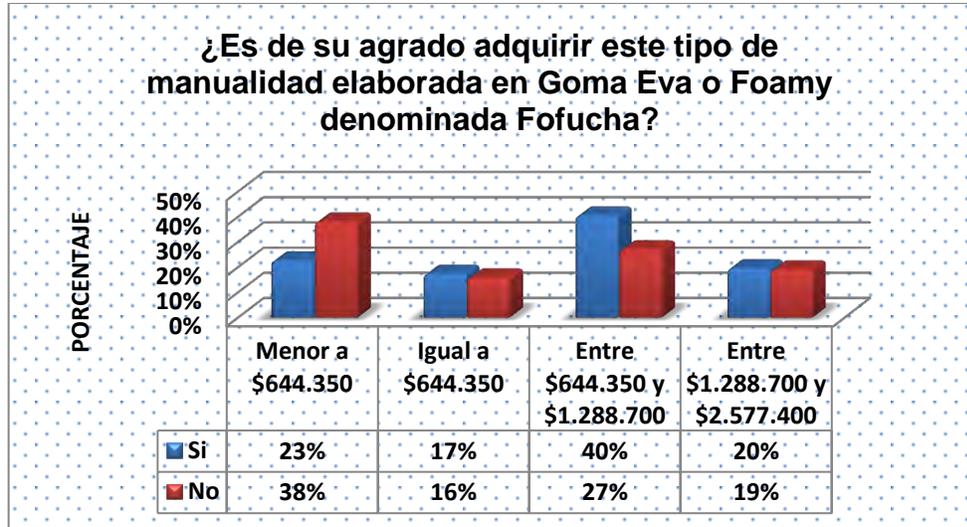
- **Decisión de compra – Nivel de ingresos:** De la población encuesta que afirmo estar interesada en adquirir el producto el 40.4% tiene un nivel de ingresos mensuales entre los \$644.350 y \$1.288.700, solo el 17.3% gana \$644.350 que es el S.M.M.L.V. en Colombia. En cambio, de las personas que no es de su agrado comprar este tipo de manualidad, el 38.1% tiene un nivel de ingresos inferior al S.M.M.L.V. El nivel de significancia para estas variables es de 0.074, lo que indica que no se relacionan entre sí.

Tabla 30. Prueba chi – cuadrado para las variables Decisión de compra - Nivel de ingresos

Variable	Categoría	Decisión de compra				Sig.
		Si		No		
		Recuento	% del n de la columna	Recuento	% del n de la columna	
Nivel de Ingresos	Menor a \$644.350	51	22,7%	24	38,1%	0,074
	Igual a 644350	39	17,3%	10	15,9%	
	Entre \$644.350 y \$1.288.700	91	40,4%	17	27,0%	
	Entre \$1.288.700 y \$2.577.400	44	19,6%	12	19,0%	
	Total	225	100,0%	63	100,0%	

Fuente: Este estudio.

Ilustración 26. Relación entre las variables Decisión de Compra - Nivel de ingresos



Fuente: Este estudio.

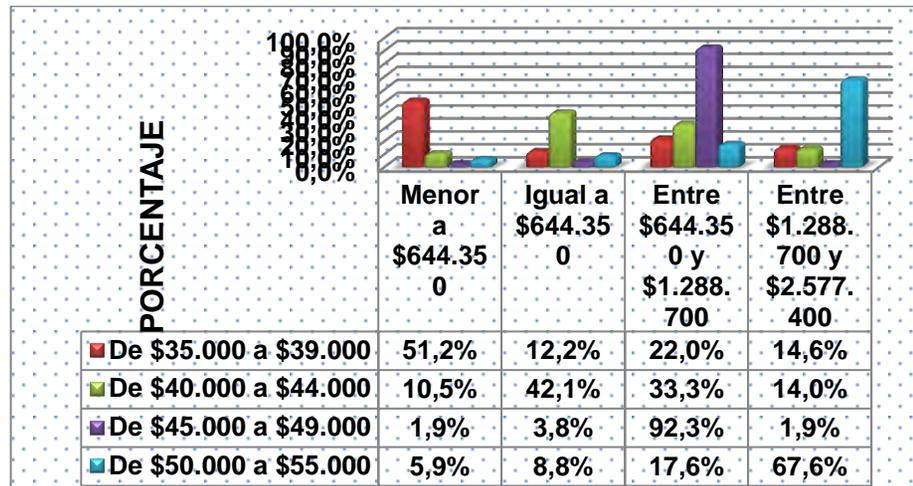
- Precio – Nivel de ingresos:** La relación entre estas variables tiene un nivel de significancia igual a 0.00, lo cual se puede evidenciar en la Tabla No.36 donde a mayor nivel de ingresos, mayor disposición de las personas a cancelar un valor mayor por el producto.

Tabla 31. Prueba Chi - cuadrado para las variables Precio - Nivel de ingresos

VARIABLE	CATEGORÍA	NIVEL INGRESOS								SIG.
		Menor a \$644.350		Igual a 644350		Entre \$644.350 y \$1.288.700		Entre \$1.288.700 y \$2.577.400		
		Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna	
PRECIO	De \$35 a \$39.000	42	51,2%	10	12,2%	18	22,0%	12	14,6%	0,00
	De \$40.000 a \$45.000	6	10,5%	24	42,1%	19	33,3%	8	14,0%	
	De \$45.000 a \$49.000	1	1,9%	2	3,8%	48	92,3%	1	1,9%	
	De \$50.000 a \$54.000	2	5,9%	3	8,8%	6	17,6%	23	67,6%	
	Total	51	100,0%	39	100,0%	91	100,0%	44	100,0%	

Fuente: Este estudio.

Ilustración 27. Relación entre las variables Precio - Nivel de ingresos



Fuente: Este estudio

2.5.2 Perfil del consumidor

El mercado objetivo de este plan de negocios son aquellas mujeres entre los 25 a 44 años de edad, que en su gran mayoría pertenecen a los estratos socioeconómicos 2 y 3, y tienen un nivel de ingresos entre los \$644.350 y \$1.288.700.

Esta población gusta de las manualidades elaboradas en Goma Eva, especialmente este tipo de muñecas. Actualmente, prefiere adquirir este producto con diseños alusivos a las diferentes festividades del año, entre ellas: carnavales; día de la madre y del padre; amor y amistad; navidad, etc. Además, considera como factor determinante al momento de comprar el producto la calidad y diseño del mismo, y no le es indiferente que éste se someta a un proceso de innovación.

En lo que respecta a los hábitos de compra de este segmento de mercado, es posible que adquiera trimestralmente, una a cuatro unidades del producto, y que por cada una de ellas esté dispuesto a cancelar entre \$35.000 a \$39.000. Por otro lado, opta como medio de comercialización acceder a un punto de venta de la empresa que le permita mantener una relación directa con ésta, eliminando todo tipo de intermediarios.

2.6 ANALISIS DE LA DEMANDA

Al carecer de datos estadísticos sobre este subsector artesanal de las manualidades, específicamente del arte manual en Goma Eva, se calcula la demanda potencial a partir de la información recolecta en la encuesta.

2.6.1 Demanda Potencial:

Teniendo en cuenta la población del municipio de Pasto comprendida entre los 15 a 64 años de edad, la cual asciende a 300.888⁸⁸ personas para el año 2014, se calcula la población potencial para el plan de negocios conjuntamente con los resultados de la Pregunta No.1 del cuestionario que hace referencia a la decisión de compra del cliente hacia el producto, donde el 78% de la población encuestada tiene disposición para adquirir las muñecas.

⁸⁸ DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 Nacional, Departamental y Municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Disponible en: www.dane.gov.co Citado el: 01 de Julio de 2015

Entonces, se obtiene que la población potencial será igual a:

$$\text{Población Potencial: } 300.888 * 0.78 = 234.693$$

Ahora bien, a partir de la Pregunta No. 6 de la encuesta que hace referencia a la cantidad del producto que está dispuesto a comprar el cliente, se determina la marca de clase, de manera que se pueda establecer la cantidad promedio por cada intervalo.

Tabla 32. Marca de clase de la variable Cantidad de compra

Cantidad de compra		Marca clase	Frecuencia absoluta (f)
1	3	2	194
4	6	5	16
7	9	8	10
10	12	11	5
TOTAL		26	225

Fuente: Este estudio.

En este sentido y considerando la variable frecuencia de compra relacionada en la Pregunta No. 5, se procede a definir el consumo per cápita anual de este producto que se registra en la siguiente tabla:

Tabla 33. Unidades demandadas del producto año 2014

Unidades demandas año 2014					
Cantidad de compra Frecuencia de Compra	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 9	De 10 a 12	Subtotal
Mensual	1128	60	96	132	1416
Trimestral	544	20	32	44	640
Semestral	156	50	80	22	308
Anual	80	45	0	22	147
TOTAL					2511

Fuente: Este estudio.

Anualmente se adquieren 2511 muñecas, es decir que, en promedio cada persona adquiriría 11 unidades del producto. Por lo tanto, la demanda potencial será igual:

$$\text{Demanda Potencial: } 234.693 * 11 = 2.581.623 \text{ Uds.}$$

2.6.2 Cuantificación de la Demanda Potencial

En los resultados de la Pregunta No.4 del instrumento de recolección de información que tiene por objetivo conocer el valor que se encuentra dispuesto a pagar el cliente por el producto, el mayor porcentaje (36%) lo obtuvo la opción de respuesta “\$35.000 a \$39.000”. En consecuencia, el precio que se determina para este producto es de \$35.000.

Tabla 34. Cuantificación de la demanda

Año 2014		
Demanda (Uds.)	Precio	Total
2.581.623	\$ 35.000	\$ 90.356.805.000

Fuente: Este estudio

2.6.3 Proyección de la Demanda

Para este ítem se considera la información suministrada por:

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)⁸⁹ en su documento “Estimaciones de la población 1985 – 2005 y proyecciones de la población 2005 – 2020 Nacional, Departamental y Municipal por sexo, grupos quinquenales de edad” para determinar el crecimiento de la población.
- Banco de la República⁹⁰ da a conocer para los siguientes años las la inflación y sus respectivas proyecciones en su informe “Situación actual y perspectivas de la economía colombiana, 8 de Mayo de 2015”.

⁸⁹ DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 Nacional, Departamental y Municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Disponible en: www.dane.gov.co Citado el: 06 de Julio de 2015

⁹⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana, 8 de Mayo 2015 [Diapositiva]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2035> Citado el: 06 de julio de 2015.

Con base en lo anterior se construye la Tabla No. 40 donde se discrimina las unidades demandadas para el periodo actual y los siguientes años de estudio.

Tabla 35. Proyección de la demanda

Año	Población	Uds. demandadas	Precio	Valor total
2014	234.693	2.581.623	\$35.000	\$90.356.805.000,00
2015	238.868	2.866.411	\$36.547	\$104.758.715.392,16
2016	242.904	2.914.849	\$37.863	\$110.364.025.034,58
2017	246.696	2.960.348	\$39.112	\$115.785.603.231,82
2018	250.221	3.002.655	\$ 40.372	\$121.221.910.464,30

Fuente. Este estudio.

2.7 ANALISIS DE LA OFERTA

Ante la carencia de datos estadísticos sobre este arte manual en Goma Eva se calcula la oferta del producto a partir de la información recolecta en la encuesta mediante la Pregunta No.8, donde el 3%* de la población encuestada manifestaron ya adquirir el producto a un competidor.

Utilizando dicha información más la tasa de crecimiento de la población, el precio y el respectivo porcentaje de inflación consultado, se genera la siguiente tabla:

Tabla 36. Proyección de la oferta

Año	Población	Uds. Ofertadas	Precio	Valor total
2014	7.041	77.449	\$ 35.000	\$2.710.704.150
2015	7.166	78.826	\$ 36.547	\$2.880.864.673
2016	7.287	80.158	\$ 37.863	\$3.035.010.688
2017	7.401	81.410	\$ 39.112	\$3.184.104.089
2018	7.507	82.573	\$40.372	\$3.333.602.538

Fuente: Este estudio.

(*) Este porcentaje será multiplicado por la población potencial del producto en el primer año de estudio. En base a este resultado se aplica la tasa de crecimiento de la población.

(**) Es el resultado de promediar el precio del producto que oferta la competencia en el mercado.

2.8 DEMANDA INSATISFECHA

El cálculo de la demanda insatisfecha permite identificar el mercado que actualmente está en disposición de aceptar el producto para los siguientes años de estudio.

Tabla 37. Demanda Insatisfecha

Año	Uds. demandadas	Uds. Ofertadas	Demanda insatisfecha
2014	2.581.623	77.449	2.504.174
2015	2.866.411	78.826	2.787.585
2016	2.914.849	80.158	2.834.691
2017	2.960.348	81.410	2.878.938
2018	3.002.655	82.573	2.920.082

Fuente: Este estudio.

Para el año 2014 la demanda insatisfecha existente en el mercado es de 2.504.174 unidades, de la cual la futura empresa desea tener como cuota de mercado 4.032 unidades del total de la industria. Este porcentaje fue resultado del análisis del mercado que revela la existencia de otros competidores en la región, que sin lugar a dudas, desde su empirismo, establecerán estrategias para minimizar las acciones de la nueva empresa.

Sumado a ella, el ente empresarial deberá afrontar el tiempo necesario para lograr reconocimiento de marca, factor clave que tiene gran incidencia en las ventas del producto y que puede afectar su éxito organizacional.

2.9 MEZCLA DE MARKETING

2.9.1 Producto

- Descripción básica del producto: Conocido a nivel mundial como Fofucha, palabra de origen brasilero que traduce muñeca. Elaborado con tecnología artesanal aplicada al goma eva, material flexible y suave al tacto que permite crear una serie de elementos que enriquecen el diseño del producto, inspirado en las diversas festividades del año para armonizar los espacios que se concibe en el mercado como una nueva alternativa de regalo que sorprende a las personas por su alto grado de innovación, estética y calidad.

Su diseño se consolida bajo el fundamento de identidad del producto, que hace que cada bien se diferencie de sus similares por un atributo único. Cabe resaltar que la muñeca conserva rasgos caricaturescos en la expresión de su rostro y en la forma de su cabeza para salvaguardar su concepto. Adicionalmente, el producto tiene una fragancia que complementa su funcionalidad.

Otro aspecto a tener en cuenta en el diseño es la base sobre la cual reposa la muñeca, elaborada en MDF, material ecológicamente amigable y de características físicas que permite minimizar costos al reducir el uso de tintas, pinturas y lacas en exceso.

- Marca: El producto se comercializara en la ciudad de San Juan de Pasto bajo el término de ENGOMADOS.

Nombre: Se obtuvo tras una lluvia de ideas de posibles nombres relacionados con esta labor, llegando a la conclusión que ENGOMADOS tiene una pregnancia y sonoridad que permite al cliente recordarlo. Se deriva de goma, relacionándolo a la goma eva material primordial de las muñecas.

Imagotipo y Slogan: Se realizó basándose en la labor que desempeñan los artesanos que trabajan con este material, cuyas propiedades flexibilidad, colores planos y versatilidad, se ven reflejadas en este Imagotipo. Es amable y al igual que la goma eva, versátil y flexible a la hora de incorporarlo en cualquier tipo de objeto o superficie.

Está construido en una retícula simple, donde predominan las circunferencias, de allí sale el contenedor y el personaje, una mujer por la predominancia que tienen las artesanas; en su cabello se agregan unas líneas que representan los cortes parte fundamental en este trabajo

Ilustración 28. Imagotipo y Slogan



Fuente. Dg. Carlos Andrés Bolaños. Manual Imagen Corporativa de Engomados Pasto S.A.S. 2015.

- Etiqueta. En esta se resalta algunas especificaciones del producto y números de contacto del fabricante. Elaborada en material biodegradable.

Ilustración 29. Etiqueta



Fuente. Dg. Carlos Andrés Bolaños. Manual Imagen Corporativa de Engomados Pasto S.A.S. 2015.

- *Empaque:* Contiene los números de contacto del fabricante. Diseñado para proteger el producto de agentes como polvo, calor, humedad, entre otros. Esta elaborado en material biodegradable para minimizar el impacto ambiental que pueda ocasionar su utilización.

Ilustración 30. Empaque



Fuente. Dg. Carlos Andrés Bolaños. Manual Imagen Corporativa de Engomados Pasto S.A.S. 2015.

2.9.2 Plaza

Los resultados obtenidos en la Pregunta No. 7 del instrumento de recolección de información arrojaron que el 58% de la población encuestada desea adquirir sus productos a través de un punto de venta.

En concordancia con dicho análisis el canal de distribución que utilizará la empresa será directo, implementando un punto de venta en la zona centro de la ciudad de San Juan de Pasto para atender al público.

2.9.3 Precio

El análisis de las encuestas frente a esta variable, permite definir un rango de precios que oscila entre los \$35.000 a \$39.000 cada unidad. además en el mercado local los demás competidores ofrecen el producto en \$37.000, valor promedio en el mercado, en consecuencia, la empresa Engomados Pasto S.A.S. comercializará su producto por valor de \$35.000.

Se considera que a futuro gracias a la curva de experiencia adquirida sea posible disminuir los costos del producto y por ende, el precio para ser más competitivo.

2.9.4 Promoción y publicidad

Para esta variable del marketing mix se requiere crear un sistema de incentivos que logre atraer, retener y fidelizar al cliente, el cual este soportado en un CRM (Customer Relationship Management) para lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades, preferencias y gustos del cliente e incrementar así el porcentaje de ventas.

En lo que respecta a comunicación y publicidad, establecer una campaña de expectativa con una semana de anticipación al lanzamiento que implique el uso de camisetas por empleados de la empresa en zonas estratégicas de la ciudad como plazas, lugares públicos y sitios aledaños a los estratos socioeconómicos del mercado meta.

2.9.5 Estrategias

- Diversificar el portafolio de productos con una línea de muñecas personalizadas.
- Asesorar al cliente al momento de personalizar su muñeca en cuanto a materiales y accesorios que guarden la estética del producto.
- Innovar el producto al otorgar un atributo utilitario en su diseño para superar las expectativas del cliente.
- Establecer la estrategia de precios para cada línea de productos, de manera que el cliente pueda asociar esta variable con la calidad e innovación implícita de cada pieza atendiendo de esta manera a diferentes segmentos del mercado.
- Realizar campañas de divulgación y promoción a través de Material P.O.P, infogramas, medios virtuales y radiales dirigida a la población objetivo.
- Utilizar las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación para dar a conocer los productos que ofrece Engomados Pasto S.A.S. mediante un catálogo virtual en redes sociales.

2.10 PROYECCIONES DE VENTAS

A continuación se presenta las proyecciones de ventas de la empresa, para lo cual se considera la cuota de mercado que desea alcanzar, en función de la capacidad instalada para cada año de estudio al no poseer información histórica.

Tabla 38. Proyección de Ventas

Año	Capacidad instalada	Unidades producidas	Precio venta	Total
1	50%	4.032	\$ 35.000	\$ 141.120.000
2	55%	4.435	\$ 36.547	\$ 162.085.945
3	60%	4.838	\$ 37.863	\$ 183.179.704
4	65%	5.242	\$ 39.112	\$ 205.025.947
5	70%	5.645	\$ 40.372	\$ 227.897.526

Fuente: Este estudio.

3 ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se desea alcanzar los siguientes objetivos:

1. Definir la localización óptima del plan de negocios que ofrezca el máximo beneficio a la empresa Engomados Pasto S.A.S.
2. Detallar las especificaciones del producto que serán de insumo al momento de diseñar y ejecutar el proceso productivo.
3. Describir el proceso productivo de las muñecas a fin de determinar secuencialmente las actividades con sus respectivos tiempos para producir este bien de manera eficiente.
4. Realizar el balance de equipos, obras físicas, insumos y personal para desarrollar el proceso productivo de Engomados Pasto S.A.S.
5. Diseñar la distribución de la planta a fin de garantizar el desarrollo eficiente de los procesos que definen la actividad comercial de la empresa.
6. Determinar la capacidad instalada del proyecto para identificar los requerimientos de inversión a largo plazo.
7. Establecer el programa de producción para garantizar el cumplimiento de las actividades operativas justo a tiempo.
8. Instituir el plan de compras y las políticas de inventario que permitan el normal funcionamiento de las operaciones de la empresa.
9. Establecer los costos de producción esenciales para elaborar el producto en óptimas condiciones.

3.1 LOCALIZACIÓN

3.1.1 Macrolocalización

La empresa Engomados Pasto S.A.S. estará ubicada en el departamento de Nariño, en el municipio de Pasto, región ubicada al pie del Volcán Galeras. El área urbana de este municipio “es el epicentro social, económico y administrativo de

Nariño, tiene una extensión de 1,181 km² y se divide en 12 comunas y 414 barrios.”⁹¹

Además, en esta área se ubican “las principales actividades económicas que son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la industria manufactura de tipo artesanal.”⁹²

3.1.2 Microlocalización

A partir de la Clasificación de Actividades Económicas CIIU, la cual ubica a la empresa Engomados Pasto S.A.S. dentro de la categoría 3240 Fabricación de juguetes, juegos y rompecabezas, en lo que respecta a su actividad primaria, se consultó el documento “Asignación de Usos del Suelo en Suelo Urbano”⁹³ del Plan de Ordenamiento Territorial de Pasto 2014 - 2027 con el fin de determinar la localización del ente empresarial, encontrando que para el ejercicio de dicha actividad se encuentran habilitadas 9 áreas del municipio de Pasto.

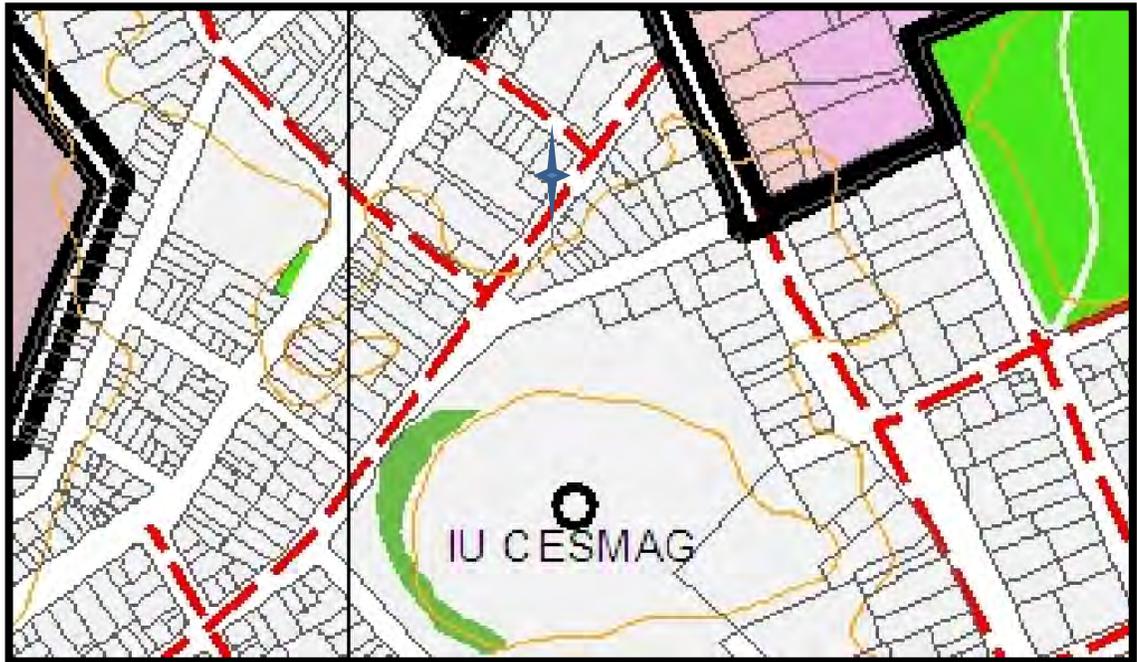
Analizando factores como: concentración del mercado objetivo, localización de la materia prima e insumos, vías de acceso, entre otros, se concluyó que la planta y punto de venta de la nueva empresa estarán ubicados en la Sub Área residencial, comercial e industrial SC1 – SA2, específicamente en la Carrera 21a # 15 – 63.

⁹¹ ALCALDIA DE PASTO Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PUND COLOMBIA. Pasto: Ciudad región, Bases para una política de inclusión productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, Elizabeth Yarce. Pág. 20. ISBN: 978-958-8447-76-6

⁹² ORGULLO NARIÑENSE. Economía en el municipio de San Juan de Pasto. Disponible en: <http://orgullonarinense.wikispaces.com/Economia+en+el+municipio+de+SAN+JUAN+DE+PASTO>
Citado el: 21 de Agosto de 2015.

⁹³ AE2 Asignación de Usos del Suelo en Suelo Urbano. Disponible en: <http://www.pot.pasto.gov.co/>
Citado el: 22 de Agosto de 2015.

Ilustración 31. Microlocalización Engomados Pasto S.A.S.



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial de Pasto 2014 – 2027

3.2 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

3.2.1 Funcionalidad

Este producto es un artículo decorativo no un juguete, que se concibe en el mercado, como una nueva alternativa de regalo que sorprende a las personas ante su alto grado de innovación, estética y calidad.

Las características de la muñeca armonizan los espacios propios de cada individuo y facilitan la expresión de sentimientos o emociones que suscitan en las diferentes épocas del año.

3.2.2 Ficha Técnica del producto

A continuación se presenta la ficha técnica del producto que contiene brevemente las especificaciones más sobresalientes de la muñeca.

Cuadro 5. Ficha Técnica

Ficha Técnica	
	
Producto	Muñeca Luciana
Descripción del producto	Artículo decorativo elaborado con tecnología artesanal. Línea: Amor y amistad. Materiales: goma eva, icopor, pintura y pegante. Peso: 160 g. Dimensiones: 25cm * 15 cm aprox. Fragancia: Vainilla. Material de la base: MDF. No es un producto tóxico.
Empaque/embalaje	Caja de cartón y acetato que protege el producto de agentes externos que pueden deteriorarlo.
Nombre de la empresa	Engomados Pasto S.A.S.
Descripción de la empresa	Se dedica a la producción y comercialización de artículos decorativos elaborados en goma eva en la ciudad de San Juan de Pasto.
Contacto	Dirección: Carrera 21a #15-63 Pasto, Nariño. Teléfono: 31375477XX Correo: engomadospasto@Xmail.com
Recomendaciones de uso	Limpiar con un pincel seco. No debe ser manipulado de manera brusca, ya que causaría el desprendimiento de alguna de sus partes. No debe ser expuesto por un lapso de tiempo largo a la luz solar o humedad para conservar su maquillaje en condiciones originales.

Fuente: Este estudio.

3.2.3 Estado de desarrollo del producto

Cabe resaltar que el producto de Engomados Pasto S.A.S. está elaborado bajo técnicas avanzadas que se pueden visualizar por ejemplo, en el cuerpo de la muñeca, el cual es similar a la fisonomía de una mujer sin perder sus rasgos caricaturescos. A su vez, maneja el concepto de identidad del producto, que no se encuentra desarrollado por la competencia, y ha incorporado como atributo innovador, una deliciosa fragancia que aromatiza el espacio.

Éste tiene un amplio campo de innovación, constantemente existe la posibilidad de incorporar al proceso productivo nuevas técnicas que favorecen un diseño de alta calidad, entre ellas: acabados falsos y sublimación aplicadas al goma eva. Además, el uso de diferentes materiales como lana, tela, luz e incluso cajas musicales otorgan un valor agregado al producto, que en el momento ningún competidor local está aprovechando para posicionarse en el mercado a diferencia de los competidores nacionales e internacionales.

Ante este hecho, es posible generar como estrategia de mercado la adopción de estos elementos en el diseño y producción del producto, para acaparar un segmento de mercado mayor, es decir, que dicha estrategia se llevará a cabo una vez que se logre el reconocimiento de marca por parte del cliente final.

3.3 PROCESO PRODUCTIVO

3.3.1 Descripción del proceso productivo

A continuación se presenta el diagrama de flujos del proceso de producción , en el cual se detalla de manera secuencial las actividades requeridas en cada operación y su tiempo promedio de ejecución, resultado del estudio de tiempos para elaborar una muñeca bajo la responsabilidad de un operario.

Cuadro 6. Diagrama de flujo de procesos (trabajador)

PROCESO DE PRODUCCIÓN											
OPERACIÓN	No.	LISTADO DE TAREAS	SIMBOLOGÍA ASME					TIEMPO PROMEDIO			TIEMPO PROMEDIO TOTAL
			OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	Hr	Ms	Sg	
CORTE	1	Trasladar los moldes a la lámina de goma eva teniendo en cuenta las especificaciones de diseño.							13	3	33 minutos 29 segundos
	2	Cortar las piezas de goma eva teniendo en cuenta las especificaciones de corte.							19	26	
	3	Someter a control de calidad.							1	0	
MAQUILLAJE	4	Pintar las piezas de goma eva acorde a las especificaciones de diseño.							52	26	1 Hora 4 minutos 36 segundos
	5	Pirograbar las piezas de goma eva acorde a las especificaciones de diseño.							11	10	
	6	Someter a control de calidad.							1	0	
TERMOFORMADO	7	Termoformar la pieza de goma eva para cubrir la cabeza de la muñeca (bola de icopor No.8)							2	52	20 Minutos 55 segundos
	8	Cortar los excesos de la pieza de goma eva termoformada.							1	25	
	9	Pegar con silicona caliente la pieza de icopor termoformada y pegar a la bola de icopor.							2	20	
	10	Termoformar la pieza de goma eva para cubrir el tronco de la muñeca (bola de icopor No. 6)							1	20	
	11	Cortar los excesos de la pieza de goma eva termoformada.							-	33	
	12	Pegar con silicona caliente la pieza de icopor termoformada a la bola de icopor.							1	0	
	13	Termoformar la pieza de goma eva para cubrir la cadera de la muñeca (bola de icopor No. 5)							1	20	
	14	Cortar los excesos de la pieza de goma eva termoformada.							-	33	
	15	Pegar con silicona caliente la pieza de icopor termoformada a la bola de icopor.							1	0	
	16	Termoformar la pieza de goma eva para forrar el zapato (bola de icopor No.5 y 4)							3	0	
	17	Cortar los excesos de la pieza de goma eva termoformada							1	6	
	18	Pegar con silicona caliente la pieza de icopor termoformada a la bola de icopor.							2	35	
19	Termoformar la pieza de goma eva con el modelador para brazos.							-	55		
20	Someter a control de calidad.							1	0		

ENSAMBLE	21	Pegar con pegamento instantáneo el cabello a la cabeza de la muñeca					28	25	1 Hora 8 minutos 29 segundos
	22	Pegar con silicona caliente el palo de madera al extremo de la pieza de goma eva que formará el cuello. Enrollar y pegar con pegamento instantáneo.					-	44	
	23	Pegar el cuello a la cabeza de la muñeca con pegamento instantáneo.					-	27	
	24	Pegar con silicona caliente la bola de icopor No.6 y No. 5 para formar el cuerpo de la muñeca					-	17	
	25	Aplicar pegamento de doble contacto a la pieza de goma eva que corresponde a las prendas de vestir de la muñeca.					6	36	
	26	Dejar secar durante tres minutos.					3	0	
	27	Vestir el cuerpo de la muñeca acorde a las especificaciones de diseño.					7	10	
	28	Pegar las extremidades superiores al cuerpo de la muñeca teniendo en cuenta las especificaciones de diseño.					3	9	
	29	Pegar con silicona caliente el palo de madera al extremo de la pieza de goma eva que formara la pierna. Enrollar y pegar con pegamento instantáneo.					2	14	
	30	Pegar con silicona caliente las piezas de goma eva que corresponde a la suela.					1	36	
	31	Pegar con pegamento instantáneo las piezas de goma eva que corresponde a la tira de contorno del zapato.					3	30	
	32	Pegar con pegamento instantáneo las medias a los zapatos.					2	45	
	33	Pegar con pegamento instantáneo los zapatos a las piernas de la muñeca.					2	23	
	34	Pegar con pegamento instantáneo las extremidades inferiores al cuerpo de la muñeca teniendo en cuenta las especificaciones de diseño.					3	55	
	35	Pegar con pegamento instantáneo el cuerpo a la cabeza de la muñeca.					-	42	
	36	Pegar con silicona caliente una pieza de goma eva a la base de MDF.					-	56	
	37	Someter a control de calidad.					1	0	

ACABADOS	38	Maquillar el rostro de la muñeca teniendo en cuenta las especificaciones de diseño.							12	47	56 Minutos 2 segundos
	39	Maquillar cada parte de la muñeca que así lo requiera teniendo en cuenta las especificaciones de diseño.							10	8	
	40	Aplicar resina a los ojos de la muñeca una vez haya secado la pintura.							2	10	
	41	Lacar la muñeca a espacio abierto. Dejar secar.							5	23	
	42	Colocar accesorios teniendo en cuenta las especificaciones de diseño.								40	
	43	Pintar la base de MDF y dejar secar.							7	33	
	44	Aplicar fragancia a la base de MDF.								15	
	45	Pegar con silicona caliente la muñeca a la base de MDF.								30	
	46	Someter a control de calidad.							1	0	
	47	Etiquetar.								25	
	48	Empacar.							1	0	
	49	Trasladar a la bodega de productos terminados							2	10	

Fuente: Este estudio.

El proceso de producción para elaborar una muñeca en goma eva tiene un tiempo estimado de 4 horas, fruto de la estandarización de los métodos como del diseño adecuado del trabajo, que le permite a la empresa minimizar considerablemente sus costos por concepto de mano de obra directa a diferencia de sus competidores, que puedan tardar más de 8 horas hombre en la fabricación del producto.

Este proceso está compuesto por cinco operaciones denominadas: Corte, Maquillaje, Termoformado, Ensamble y Acabados. En cada una de estas, se realiza un número definido de actividades que implican diferentes habilidades por parte del trabajador, además de su capacidad intelectual para apropiarse de las especificaciones asignadas a cada labor y lograr así un producto de alto perfeccionamiento.

Dicho perfeccionamiento se obtiene también a causa de inspeccionar el estado de las piezas de goma eva en cada etapa del proceso. Inicialmente en la operación de Corte, se verifica que aquellas piezas se encuentren bajo los parámetros de diseño de la muñeca, de no ser así, puede afectarse el ensamble del producto incurriendo en pérdida de material y de tiempo.

En la fase de Maquillaje, el control de calidad prevé que las piezas de goma eva no se encuentren manchadas o con excesos de pintura que agredan la pulcritud de la obra. Igualmente en la operación de Termoformado, se busca que ninguna parte del cuerpo de la muñeca este defectuosa a razón de un mal procedimiento que traería como consecuencia, en caso extremo, reemplazar la pieza.

Ya en la etapa de Ensamble, se verifica que el producto no tenga excesos de pegante que minimicen su estética y que requieren ser retirados a tiempo, Finalizando el ciclo productivo en la operación de Acabados, se requiere examinar la obra completamente para determinar si existe alguna inconformidad en el aspecto del producto frente a los últimos detalles, en caso contrario, se procede a empacar y almacenar el producto hasta ser colocado a la venta.

Para concluir, es importante resaltar que el proceso productivo debe desarrollarse con equipo y herramientas de alta tecnología en su campo artesanal que facilitan la agilidad del trabajador en el desarrollo de sus actividades a fin de optimizar los recursos con que dispone la empresa. Adicionalmente, el operario debe tener su equipo de protección personal para preveer cualquier tipo de lesión.

3.4 BALANCE

A continuación se presenta los requerimientos de equipos, obras físicas, materia prima e insumos y personal para la ejecución del plan de negocios.

3.4.1 Balance de equipos

La empresa Engomados Pasto S.A.S. adquirirá los siguientes activos fijos para llevar a cabo sus procesos:

Tabla 39. Balance de equipos área operativa

Detalle	Cantidad	Precio unitario	subtotal
Lockers metálico	1	\$289.000	\$289.000
Butaco de madera	2	\$65.000	\$110.000
Estantería Metálica	4	\$115.000	\$460.000
Mesas de dibujo técnico graduable	7	\$130.000	\$910.000
Silla alta para barra	7	\$48.000	\$336.000
Estante organizador	7	\$96.900	\$678.300
Pirograbador	7	\$43.200	\$302.400
Pistola de silicona	7	\$13.410	\$93.870
Plancha tradicional	7	\$46.900	\$828.300
Termoformas	30	\$4.050	\$121.500
Tijera	7	\$1.000	\$7.000
Bisturí	7	\$4.500	\$31.500
Juego de Pinceles	7	\$16.650	\$116.550
Cepillado texturizador	7	\$3.350	\$23.450
Otros utensilios	7	\$5.000	\$35.000
Bandeja para lavar pinceles	7	\$7.700	\$53.900
TOTAL			\$4.396.770

Fuente: Este estudio.

Tabla 40. . Balance de equipos área administrativa

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Archivador	1	\$350.000	\$350.000
Escritorio	2	\$199.000	\$398.000
Silla presidencial	5	\$129.900	\$649.500
Computador	1	\$1.450.000	\$1.450.000
Impresora Multiusos	1	\$399.900	\$399.900
Teléfono	1	\$29.900	\$29.900
TOTAL			\$3.277.300

Fuente: Este estudio.

Tabla 41. Balance de equipos área de ventas

Detalle	Cantidad	Precio unitario	subtotal
Mueble modular	1	\$275.000	\$275.000
Vitrina	1	\$390.000	\$390.000
Repisa flotante	24	\$55.000	\$1.320.000
Silla alta para barra	1	\$48.000	\$48.000
Caja registradora	1	\$310.000	\$310.000
Teléfono	1	\$29.900	\$29.900
TOTAL			\$2.819.400

Fuente: Este estudio.

3.4.2 Balance de obras físicas

Los requerimientos de espacio en m² por la empresa se contemplan a continuación:

Tabla 42. Balance de Obras físicas

Detalle	Espacio requerido en m ²	Valor m ²	subtotal
Área administrativa	17,5 m ²	\$609.023	\$10.657.904
Área de producción	76 m ²		\$46.285.754
Área de ventas	11 m ²		\$6.699.254
Bodega de materia prima	4 m ²		\$2.436.092
Bodega de producto terminado	4 m ²		\$2.436.092
Baños	10,5 m ²		\$6.394.742
Vestidores	7 m ²		\$4.263.162
TOTAL			\$79.173.000

Fuente: Este estudio.

3.4.3 Materia prima e insumos

En el capítulo anterior se realizó el Estudio del Proveedor a fin de conocer las políticas de pago y las características específicas de la materia prima, que ofertan en el mercado las diferentes empresas de la región.

A partir de dicha información se seleccionó a la empresa No. 1, localizada sobre la Calle 18 #17 – 87 de Pasto, para abastecer la materia prima a Engomados Pasto S.A.S. Este proveedor, trabaja con una marca reconocida a nivel nacional de goma eva de excelentes propiedades; su precio es realmente económico y a diferencia de sus similares, ofrece a sus clientes la línea crédito para cancelar dicho producto

Con respecto a los demás insumos, se adquirirán a la empresa No.7 ubicada en la zona centro de la ciudad, la cual maneja un sistema preferencial de descuentos, accesible a aquellos clientes que adquieran la tarjeta “Cliente fiel” que concede el 10% o 5% de descuento sobre el valor de cada artículo, además este proveedor coloca al alcance de Engomados Pasto S.A.S. una amplia gama de insumos de alta calidad que permiten enriquecer el diseño de la muñeca con diversos detalles logrando una pieza única, las cuales pueden ser compradas a crédito.

Tabla 43. Balance de materia prima, insumos y otros

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Lámina de goma eva unicolor colores surtidos	4.677	\$800	\$3.741.696
Docena de barras de silicona	112	\$2.700	\$302.400
Pegante instantáneo de 60g	67	\$4.950	\$332.640
Pegante doble contacto 76g	53	\$3.325	\$176.391
Pintura colores surtidos 60g	323	\$1.350	\$435.436
Resina artesanal 60g	20	\$3.150	\$63.504
Laca color mate 300g	13	\$6.750	\$90.720
Fragancia 500g	8	\$3.000	\$24.192
Bola de icopor No.8	4.032	\$450	\$1.814.400
Bola de icopor No.6-5	4.032	\$675	\$2.271.600
Bola de icopor No.4-3	4.032	\$900	\$3.628.800
Paquete palos de pincho 100 Uds.	41	\$1.700	\$69.700
Bases de MDF	4.032	\$950	\$3.830.400
Accesorios	4.032	\$405	\$1.632.960
Mondadientes 100 Uds.	41	\$450	\$18.450
Etiqueta	4.032	\$110	\$443.520
Empaque	4.032	\$2.100	\$8.467.200
TOTAL			\$27.794.029

Fuentes: Este estudio.

En la anterior tabla se discrimina los materiales necesarios para la producción anual de 4032 muñecas, en la cual se da a conocer la cantidad y el precio de cada

artículo después de aplicarse el porcentaje de descuento otorgado por cada proveedor.

3.4.4 Balance de personal

A continuación se detalla el talento humano esencial para desarrollar las diferentes actividades de la empresa que permiten su operación eficientemente. Adicionalmente su remuneración mensual.

Tabla 44. Balance de Personal

Cargo	No. Puestos	Remuneración salarial
Gerente	1	S.M.M.L.V + Prestaciones de ley
Vendedor	1	S.M.M.L.V + Prestaciones de ley
Operario Supervisor	1	\$776.250
Operarios	6	\$776.250
Contador	1	\$776.250

Fuente: Este estudio.

En complementariedad a este balance se ha definido el perfil del cargo para detallar los conocimientos, destrezas y actitudes que debe poseer el personal para desempeñar dicho cargo, este se encuentra relacionado en el Manual de Funciones (ANEXO E).

3.5 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

En el diseño y la distribución del área de producción de Engomados Pasto S.A.S. (Anexo F) se ha contemplado las siguientes especificaciones:

- Respecto al acceso de la planta se diseñó una entrada para el ingreso de la materia prima y la otra, para el ingreso del personal.
- En el área de producción se instalarán una serie de ventiladores cuya función primordial es cambiar y purificar el aire de la planta, así los operarios no

estarán expuestos a la inhalación de olores fuertes, emanados por los pegantes que se utilizan en el proceso productivo.

- Para evitar una posible contaminación de las materias primas o productos terminados, se dispuso que los baños estarán ubicados a una distancia prudente de la bodegas. Tanto los baños como los vestidores deberán adecuarse acorde a las características de cada sexo.
- El recorrido del proceso productivo da lugar al momento que el operario en compañía del supervisor ingresa a la bodega de materias primas para recibir los insumos necesarios para la producción diaria. En seguida, cada empleado lleva a cabo en su puesto de trabajo las operaciones de: corte, maquillaje, termoformado, ensamble y acabados para elaborar manualmente el producto. Finalmente, dirige la pieza a la bodega de productos terminados a la cual tiene acceso el personal de ventas para surtir el punto de venta de la empresa, de manera que no se minimicen los costos al reducir las existencias en dicha bodega.

3.6 CAPACIDAD INSTALADA

Basados en el estudio de mercado y la infraestructura existente, se concluyó que la cantidad demanda de muñecas es mayor a la cantidad de la producción de la tecnología disponible. En este sentido, la demanda no es un factor limitante en el desarrollo del proyecto al contemplar que en el largo plazo es posible acaparar una cuota de mercado mayor a causa del reconocimiento de marca por parte del cliente. En consecuencia, se estimó que la capacidad instalada para el primer año será del 50 % incrementándose en los siguientes años de estudio, como se presenta a continuación:

Tabla 45. Capacidad Instalada

Año	1	2	3	4	5
Producción (Uds.)	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
% Capacidad instalada	50%	55%	60%	65%	70%

Fuente: Este estudio.

Así para el primer año se producirán 4032 muñecas y para el quinto año de estudio 5645 unidades con una capacidad instalada del 70%, permitiéndole a la

empresa desarrollar sus actividades a mayor escala y ampliar su segmento de mercado.

3.7 PLAN DE PRODUCCIÓN

Para desarrollar de manera oportuna la producción Engomados Pasto S.A.S. requiere llevar a cabo actividades preoperativas y operativas que se describen en los siguientes numerales.

3.7.1 Actividades preoperativas

Se plantean ocho actividades preoperativas que le facilitaran a la empresa la ejecución del proceso productivo en las mejores condiciones, a fin de que el producto se encuentre disponible en el punto de venta de manera oportuna.

Para tal efecto, la primera semana se realizará una convocatoria abierta sobre las vacantes existentes en la empresa, dando así inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal. Paralelamente se realizará las adecuaciones pertinentes a la edificación adquirida, con el ánimo que el espacio físico brinde las condiciones necesarias para asegurar el bienestar de los trabajadores y la conservación de los inventarios.

Cuadro 7. Diagrama de Gantt Actividades preoperativas

ACTIVIDADES	MES No.1																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Compra y adecuación del bien inmueble	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Compra del equipo y herramientas de trabajo							■	■	■	■																				
Acondicionamiento del puesto de trabajo									■	■																				
Acondicionamiento de las bodegas									■	■																				
Contactar a los proveedores										■	■																			
Compra de materia prima e insumos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Convocatoria, selección, contratación e inducción del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pruebas de producción																														

Fuente: Este estudio.

Luego se adquirirá el equipo y las herramientas de trabajo para acondicionar cada unidad productiva con dichos enseres. Se contactará a los proveedores

suministrando la requisición de insumos necesarios para la producción de dicho mes y posteriormente ser recogidos en sus instalaciones. Finalmente, concluir con el proceso de inducción del personal, factor clave y decisivo en la calidad y estética del producto, el cual se entrelaza con las respectivas pruebas de producción para garantizar el estado del equipo y la apropiación de las técnicas sobre el goma eva por parte del personal.

3.7.2 Actividades operativas

A continuación se discrimina la producción en unidades para cada año de estudio. Cabe aclarar que al inicio de las operaciones del Año 1 se llevara a cabo algunas de las actividades preoperativas de la empresa descritas en el ítem anterior.

Tabla 46. Plan de producción

Año	1	2	3	4	5
Unidades Producidas	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645

Fuente: Este estudio.

3.8 PLAN DE COMPRAS

En las Tablas No. 55 y 56 se presenta el plan de compras para los cinco años de estudio diseñadas a partir del plan de producción estipulado.

Es prudente mencionar que los precios de las materias primas e insumos se mantienen fijos durante todo el año de acuerdo al estudio de mercado, además los valores consignados en la anterior tabla son el resultado de aplicar el descuento concedido por el proveedor a cada producto. Dicho descuento es independiente de la cantidad adquirida, ya que se obtiene a través del mecanismo tarjeta "Cliente fiel".

Tabla 47. Plan de compras en unidades

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lámina de goma eva	4.677	5.144	5.612	6.081	6.548
Docena de barras de silicona	112	123	134	146	157
Pegante instantáneo de 60g	67	74	80	87	94
Pegante doble contacto de 76g	53	58	64	69	74
Pintura colores surtidos de 60g	323	355	388	420	452
Resina artesanal de 60g	20	22	24	26	28
Laca color mate de 300g	13	15	16	17	19
Fragancia de 500g	8	9	10	10	11
Bola de icopor No.8	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
Bola de icopor No.6-5	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
Bola de icopor No.4-3	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
Paquete palos de pincho 100 Uds.	41	45	49	53	57
Bases de MDF	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
Accesorios	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
Mondadientes 100 Uds.	41	45	49	53	57
Etiqueta	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645
Empaque	4.032	4.435	4.838	5.242	5.645

Fuente: Este estudio.

Tabla 48. Plan de compras en pesos colombianos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lámina de goma eva	\$3.741.696	\$4.297.092	\$4.856.810	\$5.436.367	\$6.042.356
Docena de barras de silicona	\$302.400	\$347.314	\$392.531	\$439.579	\$488.366
Pegante instantáneo de 60g	\$332.640	\$380.940	\$430.478	\$482.132	\$535.569
Pegante doble contacto de 76g	\$176.391	\$202.416	\$228.730	\$256.157	\$284.579
Pintura colores surtidos de 60g	\$435.456	\$500.828	\$566.014	\$633.873	\$704.192
Resina artesanal de 60g	\$63.504	\$72.955	\$82.431	\$92.332	\$102.572
Laca color mate de 300g	\$90.720	\$104.175	\$117.783	\$131.853	\$146.532
Fragancia de 500g	\$24.192	\$27.786	\$31.415	\$35.167	\$39.068
Bola de icopor No.8	\$1.814.400	\$2.083.962	\$2.355.168	\$2.636.048	\$2.930.111
Bola de icopor No.6-5	\$2.271.600	\$3.125.943	\$3.532.751	\$3.954.072	\$4.395.167
Bola de icopor No.4-3	\$3.628.800	\$4.167.924	\$4.710.335	\$5.272.096	\$5.860.222
Paquete palos de pincho 100 Uds.	\$69.700	\$79.881	\$90.113	\$100.686	\$111.722
Bases de MDF	\$3.830.400	\$4.399.476	\$4.972.021	\$5.564.990	\$6.185.790
Accesorios	\$1.632.960	\$1.875.566	\$2.119.651	\$2.372.443	\$2.637.100
Mondadientes 100 Uds.	\$18.450	\$21.145	\$23.853	\$26.652	\$29.587
Etiqueta	\$443.520	\$509.413	\$575.708	\$644.367	\$716.249
Empaque	\$8.467.200	\$9.725.157	\$10.990.782	\$12.301.557	\$13.673.852
TOTAL	\$27.794.029	\$31.921.972	\$36.076.574	\$40.380.372	\$44.883.082

Fuente: Este estudio.

Por otro lado, la política de manejo de inventario se diseñó bajo el concepto de punto de reorden (PR) que es igual a:

$$PR = (To * Dda) + Inv. Seguridad$$

Al aplicar la fórmula a cada material involucrado en la producción del producto se conoce el nivel mínimo de existencias antes de reordenar. Para este caso se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 49. Inventario de Materias primas

Material	Demanda diaria	Tiempo de obtención	Inventario seguridad	Punto de reorden
Goma eva	16 ¼ Láminas	4 días	16 ¼ Láminas	81¼ Lámina
Barra de silicona	4 2/3 barras	3 días	4 2/3 barras	18 1/2 barras
Pegante instantáneo	14 G.		14 G.	56 G.
Pegante doble contacto	14 G.		14 G.	56 G.
Pintura	67,2 G.		67,2 G.	268,8 G.
Resina artesanal	4,2 G.		4,2 G.	16,8 G.
Laca color mate	14 G.		14 G.	56 G.
Fragancia	14 G.		14 G.	56 G.
Bola de icopor No.8	14 Ud.		14	56 Ud.
Bola de icopor No.6-5	14 Ud.		14	56 Ud.
Bola de icopor No.4-3	14 Ud.		14	56 Ud.
Palo de pincho	14 Ud.		14	56 Ud.
Base de MDF	14 Ud.		14	56 Ud.
Accesorios	14 Ud.		14	56 Ud.
Mondadientes	14 Ud.		14	56 Ud.
Etiqueta	14 Ud.		14	56 Ud.
Empaque	14 Ud.		14	56 Ud.

Fuente: Este estudio.

3.9 COSTOS DE PRODUCCIÓN

En los ítems posteriores se dará a conocer el costo unitario de cada muñeca teniendo en cuenta cada factor productivo.

3.9.1 Costo de Materia prima, insumos y otros por unidad

En la siguiente tabla se discrimina la presentación, el precio y la cantidad requerida de materia prima y demás insumos para producir una unidad del producto. A partir de dicha información es posible calcular el costo unitario de cada material y determinar el costo total por este concepto.

Tabla 50. Costo de Materia prima, insumos y otros por unidad

Detalle	Presentación	Precio	Cantidad requerida	Costo unitario
Goma eva	Lámina (43* 56 cm)	\$800	1 1/6 Lámina	\$928
Barra de silicona	Ud.	\$225	1/3 Ud.	\$75
Pegante instantáneo	60 Gr.	\$4.950	1 Gr	\$82,50
Pegante doble contacto	76 Gr.	\$3.325	1 Gr	\$43,75
Pintura	60 Gr.	\$1.350	4,80 Gr	\$108
Resina artesanal	60 Gr.	\$3.150	0,3 Gr	\$15,75
Laca color mate	300 Gr.	\$6.750	1 Gr	\$22,5
Fragancia	500 Gr.	\$3.000	1 Gr	\$6
Bola de icopor No.8	Ud.	\$450	1Ud.	\$450
Bola de icopor No.6-5	Ud.	\$675	1Ud.	\$675
Bola de icopor No.4-3	Ud.	\$900	1Ud.	\$950
Palo de pincho	100 Ud.	\$1.700	1Ud	\$17
Base de MDF	Ud.	\$950	1Ud	\$950
Accesorios	Ud.	\$405	1Ud	\$405
Mondadientes	100 Ud.	\$450	1Ud	\$4,5
Etiqueta	Ud.	\$110	1Ud	\$110
Empaque	Ud.	\$2.100	1Ud	\$2.100
COSTO TOTAL				\$6.943

Fuente: Este estudio.

3.9.2 Costo de Mano de obra directa

Cada operario tendrá que elaborar un nivel de producción igual a 48 unidades mensuales bajo los parámetros de diseño y calidad establecidos por la empresa. El costo total del factor de trabajo asciende a \$5.433.750 para el primer año de estudio, resultado de multiplicar la remuneración mensual por el número de operarios.

Tabla 51. Costo de mano de obra directa

Cargo	No. Puestos de trabajo	Remuneración mensual	Costo Total
Operario	7	\$776.250	\$5.433.750

Fuente: Este estudio.

Teniendo en cuenta que Engomados Pasto S.A.S. inicia sus operaciones con el 50% de su capacidad instalada, el cual se incrementará en un 5% para los siguientes años de la empresa se prevé la contratación de 3 operarios en diferentes periodos de tiempo que se analizan a continuación:

Tabla 52. Costo de mano de obra directa frente a capacidad instalada

Año	No. Operarios	Remuneración mensual	Costo anual
1	7	\$776.250	\$ 5.433.750
2	8	\$810.560	\$ 6.484.482
3	8	\$839.740	\$ 6.717.923
4	9	\$867.452	\$ 7.807.067
5	10	\$895.384	\$ 8.953.838

Fuente: Este estudio.

Para definir la remuneración mensual de cada trabajador se consideró la tasa de inflación proyectada por el Banco de la Republica, mencionada con anterioridad.

3.9.3 Costo de Servicios Públicos

Se estimó que el 60% de los servicios públicos serán asumidos por el componente productivo de la empresa, en consecuencia se obtiene que:

Tabla 53. Costo de servicios públicos componente productivo

Concepto	Valor
Valor total de servicios públicos	\$154.700
Factor	60%
Valor parcial de servicios públicos	\$92.820
Valor anual de servicios públicos	\$ 1.113.840

Fuente: Este estudio.

3.9.4 Costo Mantenimiento

Se estimó que cada semestre la maquinaria y el equipo de la planta deberá ser sometida a mantenimiento para evitar retrasos en la producción.

Tabla 54. Costo de mantenimiento maquinaria y equipo.

Concepto	Valor anual
Mantenimiento	\$280.000

Fuente: Este estudio.

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desea alcanzar los siguientes objetivos:

1. Formular la filosofía empresarial de Engomados Pasto S.A.S. que identifique a los diferentes grupos de interés que interactúan con la organización, garantizando la satisfacción de sus requerimientos particulares y comunes.
2. Definir los aspectos legales que enmarcan el desarrollo de la actividad económica de la empresa determinando sus responsabilidades, obligaciones y derechos.
3. Establecer la estructura organizacional de Engomados Pasto S.A.S. en función del grado de autoridad y jerarquía de cada cargo a fin de alcanzar los objetivos propuestos en la filosofía empresarial.
4. Analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que identifican a la organización mediante la Matriz DOFA, estableciendo una serie de estrategias que permitan mantener el impacto positivo o mitigar el impacto negativo que originan dichos factores.
5. Definir los costos administrativos en que incurrirá el ente empresarial para llevar a cabo sus operaciones.

4.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL

4.1.1 Misión

Engomados Pasto S.A.S. empresa dedicada a la producción de artículos decorativos en goma eva, ofrece a la población juvenil de San Juan de Pasto una nueva opción para decorar sus espacios armoniosamente. Elaborados con tecnología artesanal por talentosos artistas nariñenses, quienes continuamente aprenden novedosas técnicas para hacer el producto único entre sus similares. Engomados Pasto S.A.S. se preocupa por satisfacer a plenitud los requerimientos de sus grupos de interés a fin de maximizar sus beneficios, propios y comunes, en la vivencia de valores éticos y pensamientos ecologistas.

4.1.2 Visión

En el año 2020 Engomados Pasto S.A.S. desea posicionarse en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto para incrementar el valor de la empresa para sus socios, crear un sistema de incentivos y estímulos para sus empleados, conservar de las relaciones empresariales con sus proveedores y satisfacer al cliente que tiene a su alcance un producto artesanal, innovador, creativo y de gran calidad.

4.1.3 Valores

- **Responsabilidad:** Asumir con valentía las consecuencias de nuestros actos y palabras a favor de conservar la credibilidad como individuos que forman parte de un todo organizacional.
- **Respeto:** Dignificar al otro en todo momento, manifestar tolerancia y prudencia cuando su postura sea diferente a la nuestra.
- **Honestidad:** Tratar con justicia e integridad a nuestros clientes, compañeros, superiores y demás personas que interactúan con nuestra organización manteniendo las relaciones interpersonales y empresariales en concordia.
- **Amor:** Contribuir con ternura, empatía y respeto a su ambiente de trabajo, que su labor no se convierta en una obligación, sino en una posibilidad para crecer y compartir con sus pares.
- **Vocación de servicio:** Ser diligente y comprometido con los ideales que persigue la organización a partir de acciones significativas y oportunas que satisfagan los requerimientos de los actores empresariales.

4.1.4 Objetivos organizacionales

General: Posicionar el producto de Engomados Pasto S.A.S. en la ciudad de San Juan de Pasto a fin de incrementar la participación en el mercado en 0,05 puntos porcentuales en el año 2020.

Específicos:

1. Elaborar un plan estratégico de mercadeo que permita la consecución exitosa del fin general de la organización, con el propósito de divulgar y promocionar efectivamente los productos de la empresa en el entorno local.
2. Capacitar continuamente al talento humano de la organización en diversas técnicas desarrolladas a nivel mundial sobre el arte manual en goma eva para ofrecer un producto vanguardista que satisfaga a plenitud los intereses del mercado.
3. Mejorar la capacidad instalada de la empresa con la dotación de equipos y herramientas de trabajo de mayor tecnología, para abastecer oportunamente los requerimientos del cliente potencial captado mediante la aplicación de las estrategias de marketing.
4. Establecer una óptima estructura financiera que le permite a la organización suplir sus necesidades monetarias en la logro de sus objetivos sin arriesgar su rentabilidad.
5. Diseñar mecanismos de control que determinen la evolución de las estrategias formuladas a fin de realizar con pertinencia la retroalimentación específica a cada área funcional de la empresa.

4.1.5 Políticas organizacionales

- Asumir una cultura de orientación al cliente para trascender las expectativas del mercado.
- Reconocer las capacidades y habilidades de cada trabajador implícitas en los resultados positivos de su labor a través de un sistema de incentivos.
- Hacer uso de los mecanismos que ha establecido la empresa para comunicarse asertivamente con sus pares sin afectar el clima organizacional.
- Proporcionar los elementos de trabajo necesarios que favorezcan la productividad del trabajador.
- Preservar el medio ambiente a través del manejo adecuado de los desperdicios y la eficiente gestión de los activos físicos productivos.
- Acceder a los descuentos que otorgan los proveedores sin exponer la calidad del producto.
- Actualizar las bases de datos y demás medios de comunicación para proporcionar una información confiable y oportuna a todos los grupos de interés que interactúan con la empresa.

4.2 Aspectos Legales

La empresa encaminará sus actividades bajo el tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. conforme a la Ley 1258 de 2008⁹⁴ que estipula: constitución de la sociedad, reglas especiales sobre el capital y las acciones, organización, reformas estatutarias y reorganización de la sociedad, disolución y liquidación. Y se regirá por lo dictaminado en la Constitución Política de Colombia, el Código de Comercio de Colombia y el Código Sustantivo de Trabajo.

Adicionalmente, Engomados Pasto S.A.S. se acogerá a la protección de la Propiedad Industrial que se encuentra bajo la administración de la Superintendencia de Industria y Comercio para impedir la comercialización de productos idénticos o similares, con marcas idénticas o similares, a fin de proteger la imagen, la reputación y la estrategia comercial de la empresa.

Frente a la legislación que proporciona estímulos, la empresa se ampara bajo la Ley 590 de 2000 que dictamina promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

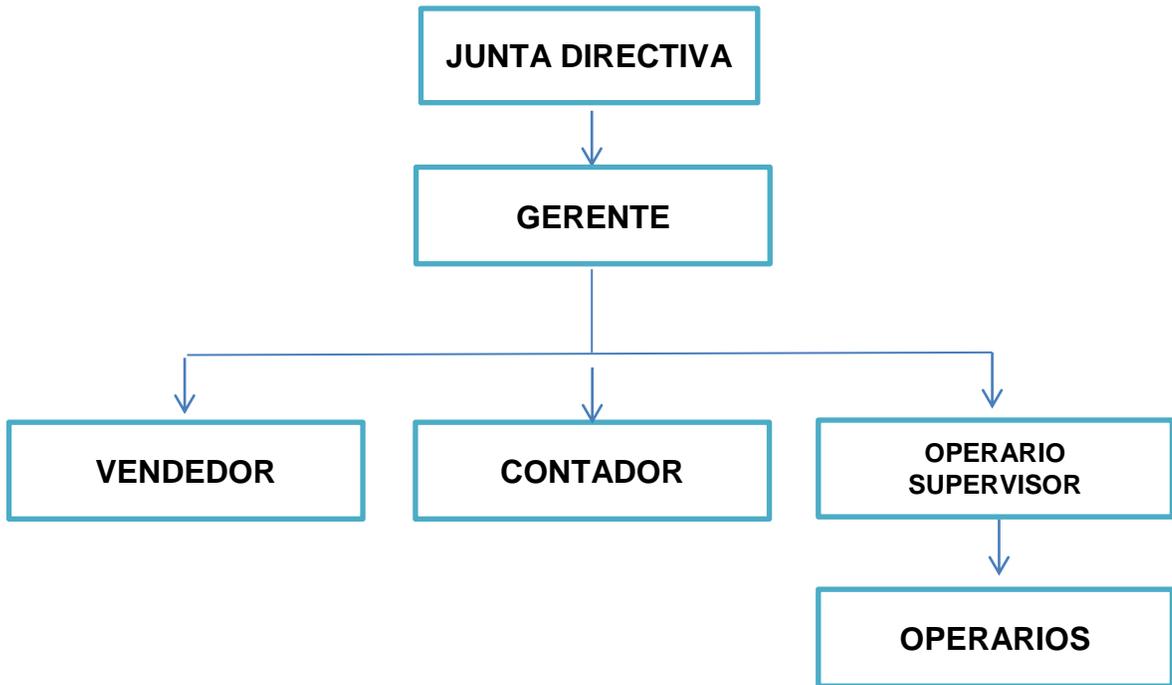
Se presenta a continuación la representación gráfica de la estructura orgánica de tipo lineal de Engomados Pasto S.A.S. identificando los niveles de jerarquía, autoridad y relación existente entre los diferentes cargos como áreas funcionales.

La junta directiva estará compuesta por 10 socios, cada uno de ellos aportará el 10% al capital inicial y solo cuatro de ellos tendrán un vínculo laboral con la empresa. Su función primordial consiste en velar por el correcto funcionamiento de la empresa, fruto de la coordinación de su equipo de trabajo, su vasta experiencia en artes manuales y, conocimientos en ciencias económicas y afines.

⁹⁴ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1258 de 2008 . Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html Citado el: 24 de Octubre de 2015

Ilustración 32. Organigrama

ENGOMADOS PASTO S.A.S.



Fuente: Este estudio.

Además, deberá asumir con responsabilidad las funciones específicas de su rol como socio de la junta directiva de Engomados Pasto S.A.S. entre las cuales se destacan:

- Expresar en el contrato o acto unilateral la información solicitada por el Código de Comercio Colombiano⁹⁵ en su Título 1 Del Contrato de Sociedad.
- Redactar y aprobar los estatutos de la sociedad, cuyo contenido regule la estructura legal de la empresa teniendo en cuenta las disposiciones legales exigidas por ley y los acuerdos a que lleguen sus socios.
- Nombrar un representa legal cuyas responsabilidades se contemplan en el estatuto de la sociedad y que además ocupará el cargo de Gerente en la empresa.

⁹⁵ DECRETO 410 DE 1971, CODIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> Citado el: 20 de Octubre de 2015.

Analizando los aspectos siguientes el proceso de Gestión de Talento Humano, Análisis y descripción de cargos, permitió definir y delimitar la naturaleza de cada cargo que compone la estructura organizacional de Engomados Pasto S.A.S. En consecuencia, se contempló cinco cargos:

- Gerente: ejercerá las funciones propias de su cargo y las propuestas en los estatutos como representante legal de la sociedad. Su relación laboral con la empresa se legalizará bajo el contrato de trabajo a término fijo.
- Contador: tendrá por misión revisar, certificar y dictaminar los estados financieros de la empresa, desempeñar funciones financieras, contables y tributarios y, asesorar al gerente. Su relación laboral con la empresa será a través de prestación de servicios.
- Vendedor: sus funciones se encuentran relacionadas con el proceso de ventas y mercadeo. Al igual que el gerente su relación laboral se legalizará bajo el contrato de trabajo a término fijo.
- Operario supervisor: sus funciones comprende el diseño del producto (labor desarrollada conjuntamente con el gerente), la supervisión del proceso productivo y la producción de un nivel mínimo de existencias. Estará vinculado a la empresa bajo el concepto de prestación de servicios.
- Operario: su atención y esfuerzos están dirigidos en la elaboración del producto bajo las especificaciones de diseño y control de calidad. Este cargo será desempeñado por 6 personas vinculadas a la empresa por prestación de servicios.

De esta manera se define la estructura organizacional de la empresa, en el Manual de Funciones (ANEXO V) se puede consultar a profundidad los requisitos y funciones específicas de cada cargo.

4.4 ANÁLISIS DOFA

En este ítem se identifica las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del producto que oferta Engomados Pasto S.A.S.

4.4.1 Debilidades

- **Características inapropiadas de la materia prima:** El goma eva al ser un material de textura porosa se adhiere con facilidad el polvo, por lo tanto el producto requiere ser limpiado periódicamente.
- **Corta durabilidad de la fragancia:** El producto posee como atributo innovador una agradable fragancia cuya durabilidad es inferior a un año al ser expuesto el artículo al ambiente, de lo contrario al ser conservado en el empaque perdura por mucho más tiempo.
- **Una sola línea de productos:** La empresa oferta al mercado una sola línea de muñecas alusivas a las diferentes festividades del año, en consecuencia el portafolio de productos es limitado para satisfacer los requerimientos del cliente que se encuentra interesado en otro tipo de diseño.
- **El precio del producto es alto:** Al ser elaborado el producto con tecnología artesanal se utiliza una cantidad mayor de horas hombre que otros productos, lo cual se ve reflejado en su estructura de costos incrementando el valor de la muñeca en el mercado.

4.4.2 Fortalezas

- **Desarrollo de la Identidad del producto:** Este artículo decorativo se desarrolló bajo el concepto de identidad del producto rescatando en él los rasgos caricaturescos de una muñeca que se reflejan en la expresión de su rostro y la forma de la cabeza.
- **Marca registrada:** Este producto se comercializa en el mercado bajo la marca registrada de Engomados consolidando la imagen pública de la empresa y el reconocimiento por parte del cliente.
- **Atributos diferentes a sus similares:** La empresa incorporó en el diseño del producto una agradable fragancia que aromatiza los espacios donde se encuentra y un empaque para protegerlo de agentes como el polvo. Adicionalmente agregó una etiqueta que facilita la recordación de la marca.
- **Aplicación de técnicas innovadoras en la elaboración del producto:** Éste es fabricado de manera artesanal con técnicas desarrolladas a nivel mundial que le proporcionan a la empresa estar a la vanguardia; dicho logro se atribuye al proceso de gestión humana capacitación del personal.

4.4.3 Amenazas

- **Percepción errónea del cliente hacia el producto:** El segmento de mercado al cual está dirigido el producto es la población femenina entre los 18 a 44 años de edad sin embargo, causa interés en la población infantil por su similitud a un juguete, percepción errada sobre la funcionalidad del producto que se enmarca como un objeto decorativo de tipo artesanal.
- **Subvaloración del producto por parte del cliente:** La materia prima con la cual está elaborado el producto, no representa un gran porcentaje dentro de su estructura de costos a diferencia del costo por mano de obra directa. Por esta razón, las personas tienden a ofertar una cantidad de dinero inferior al precio del producto, menospreciando el valor del trabajo manual.
- **Los competidores comercialicen su producto a menor precio:** Las microempresas existentes en el mercado son informales que no incurren en gastos adicionales de impuestos y prestaciones sociales, además no incurren en una adecuada asignación de costos. Estos factores les permite disminuir considerablemente el valor de su producto afectando las operaciones de la empresa naciente.
- **Copia del diseño del producto:** Personas inescrupulosas pueden copiar los diseños de las muñecas, ofertándolas en el mercado por un menor valor que en consecuencia, afectaría las ventas de la empresa como su imagen pública al estarse produciendo artículos similares de baja calidad.
- **Entrada nuevos competidores:** este tipo de mercado es atractivo para nuevos competidores que no ofrecen un producto de iguales características al de Engomados Pasto S.A.S. , pero que satisfacen los requerimientos del mercado.

4.4.4 Oportunidades

- **Ingreso a nuevos mercados:** En zonas geográficas cercanas al departamento de Nariño este tipo de productos tiene alta acogida, por lo tanto es posible ampliar las operaciones de la empresa para abastecer la demanda existente.
- **Acreditación por parte de los proveedores:** Engomados Pasto S.A.S. puede aspirar a ser acreditada por proveedores internacionales al ampliar su portafolio de servicios hacia la enseñanza de proyectos en goma eva.

Esta acreditación otorga de manera gratuita herramientas de trabajo de difícil acceso en el mercado local que permiten reducir los costos de la muñeca al minimizar la utilización de ciertos insumos sin perjudicar la calidad del artículo decorativo.

- **Certificación por parte de Artesanías de Colombia:** El producto puede ser certificado por la entidad Artesanías de Colombia a través del programa Sello de Calidad “Hecho a mano” que otorga un valor agregado al producto.
- **Ferias nacionales e internacionales:** Dichos eventos facilitan la exhibición del producto a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en una plataforma comercial y de negocios.

4.4.5 Matriz DOFA

A partir de los factores externos e internos descritos en los numerales anteriores se construye la Tabla 55. Matriz DOFA, la cual permite formular una serie de estrategias denominadas: Estrategias FA, Estrategias FO, Estrategias DA Y Estrategias DO, para ser desarrolladas por parte de la empresa a fin de mitigar el impacto que generan las debilidades y amenazas en el accionar de la empresa a través de las fortalezas de la misma y el aprovechamiento de las oportunidades.

Cuadro 8. Matriz DOFA

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	Factores internos	<p>O1. Ingreso a nuevos mercados</p> <p>O2. Acreditación por parte de los proveedores</p> <p>O3. Certificación por parte de Artesanías de Colombia</p> <p>O4. Ferias nacionales e internacionales</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Desarrollo de la identidad del producto.</p> <p>F2. Marca registrada.</p> <p>F3. Atributos diferentes a sus similares.</p> <p>F4. Aplicación de técnicas innovadoras en la elaboración del producto</p>	<p>O1. O2. O3. F3. F2. Realizar una campaña de divulgación para promocionar los productos en los nuevos mercados.</p> <p>O2. F4. Innovación en los productos.</p> <p>O4. O2. F1. F3. F4. Diseñar un portafolio de productos exclusivo para eventos nacionales e internacionales.</p>	<p>A1. A2. F1. F2. Realizar una campaña de divulgación para promocionar la funcionalidad y el valor de los productos por su componente manual.</p> <p>A1. F2. F3. F4. Crear una línea de productos que atienda los requerimientos de la población infantil.</p> <p>A1. A3. A5. F2. F4. Realizar una alianza estratégica con los competidores informales para crear la línea de productos que atienda el segmento de mercado infantil.</p> <p>A4. F2. Sensibilizar al mercado meta sobre la autenticidad y atributos del producto.</p> <p>A5. F3. F4. Intensificar la estrategia de diferenciación del producto.</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. Características inapropiadas de la materia prima.</p> <p>D2. Corta durabilidad de la fragancia</p> <p>D3. Una sola línea de productos</p> <p>D4. El precio del producto es alto</p>	<p>O1. D3. Llevar a cabo la estrategia de desarrollo del mercado.</p>	<p>A1. D3. Diversificar concéntricamente el portafolio de productos.</p> <p>A2. A3. A5. D4. Implementar métodos de producción que minimicen los costos como consecuencia de la curva de experiencia.</p>

Fuente: Este estudio.

4.5 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos abarcan los siguientes conceptos: gastos de personal (sueldos, prestaciones sociales y dotaciones), gastos de puesta en marcha y gastos de administración.

4.5.1 Gastos de personal

A continuación se presenta el cálculo del sueldo devengado, deducciones, aportes parafiscales y otras apropiaciones para aquellos empleados que desempeñan actividades diferentes a las operativas y que tienen una relación laboral con la empresa bajo contrato a término fijo.

Es importante mencionar que la empresa al ser una Persona Jurídica se acoge a la Ley 1607 de 2012⁹⁶, la cual consagra los aportes con que contribuyen los diferentes sujetos pasivos a la generación de empleo y la inversión social a través del Impuesto sobre la Renta para la Equidad CREE; adicionalmente, confiere una serie de exoneraciones que disminuyen los costos laborales.

En este sentido, Engomados Pasto S.A.S. es exonerada de los aportes parafiscales SENA (3%) e ICBF (2%) y el pago de las cotizaciones a Seguridad Social (8,5%) por aquellos trabajadores que devenguen hasta 10 S.M.L.V.

⁹⁶ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1607 de 2012. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1607_2012.html Citado el: 9 de Noviembre de 2015

Tabla 55. Nomina personal administrativo y de ventas

No.	CARGO	SUELDO BÁSICO	DEVENGADO			DEDUCCIONES			NETO A PAGAR MENSUAL	NETO A PAGAR ANUAL
			DIAS TRABAJADOS	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	SALUD (4%)	PENSIÓN (4%)	TOTAL DEDUCCIONES		
1	Administrador	\$ 700.000	30	\$ 74.000	\$ 774.000	\$ 30.960	\$ 30.960	\$ 61.920	\$ 712.080	\$ 8.544.960
2	Vendedor	\$ 644.350	30	\$ 74.000	\$ 718.350	\$ 28.734	\$ 28.734	\$ 57.468	\$ 660.882	\$ 7.930.584
TOTAL		\$ 1.344.350		\$ 148.000	\$ 1.492.350	\$ 59.694	\$ 59.694	\$ 119.388	\$ 1.372.962	\$ 16.475.544

APORTES PATRONALES	%	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Pensión	12%	\$ 179.082	\$ 2.148.984
ARP	0,522%	\$ 7.790	\$ 93.481
Caja de Compensación Familiar	4%	\$ 59.694	\$ 716.328
TOTAL		\$ 186.872	\$ 2.242.465

PRESTACIONES SOCIALES	%	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cesantías	8,33%	\$ 124.313	\$ 1.491.753
Interés sobre cesantías	1%	\$ 1.243	\$ 14.918
Prima de servicios	8,33%	\$ 124.313	\$ 1.491.753
Vacaciones	4,17%	\$ 56.059	\$ 672.713
TOTAL		\$ 305.928	\$ 3.671.136

Fuente: Este estudio.

4.5.2 Gastos de puesta en marcha

Teniendo en cuenta la normatividad vigente para la constitución y matrícula mercantil de una persona jurídicas, y demás gastos asociados a la formulación, instalación, montaje y puesto en marcha del proyecto se registran a continuación:

Tabla 56. Inversión Diferida

Concepto	Subtotal
Formulación del proyecto	\$1.150.820
Constitución de la sociedad	\$1.521.200
Requisitos y trámites con otras entidades	\$631.000
Útiles y papelería	\$311.600
Software	\$4.710.000
Publicidad, propaganda y promoción	\$523.070
TOTAL	\$8.847.690

Fuente: Este estudio.

4.5.3 Gastos anuales de administración

Se estimó que el 40% de los servicios públicos serán asumidos por el componente administrativo y de ventas de la empresa, en consecuencia se obtiene que cada unidad asumirá el 50% de este factor.

Tabla 57. Costo de servicios públicos componente administrativo y de ventas

Concepto	Valor
Valor total de servicios públicos	\$154.700
Factor	40%
Valor parcial de servicios públicos	\$ 61.880
Valor anual de servicios públicos	\$742.560

Fuente: Este estudio.

5 ESTUDIO ECONÓMICO, EVALUACIÓN FINANCIERA Y ANÁLISIS DE RIEGOS

En este capítulo se desea alcanzar los siguientes objetivos:

1. Determinar el monto de la inversión inicial que requiere la empresa para su puesta en marcha.
2. Calcular los costos de producción en que incurre el ente empresarial al elaborar un artículo decorativo en goma eva.
3. Discriminar los gastos administrativos y de ventas de Engomados Pasto S.A.S. que se suscitan al desarrollar sus operaciones.
4. Calcular la depreciación y la amortización de los activos fijos y diferidos respectivamente.
5. Calcular los costos totales de producción en que incurre el ente empresarial para desarrollar su actividad económica.
6. Determinar los ingresos y egresos de la empresa durante el período de estudio.
7. Encontrar el punto de equilibrio donde los ingresos percibidos por la empresa le permiten cubrir sus costos.
8. Elaborar los estados financieros proforma de la empresa: estado de resultados, flujo de efectivo y balance general para los cinco años de estudio.
9. Llevar a cabo la evaluación financiera de la empresa que permite conocer a los inversionistas la rentabilidad percibida por su participación.
10. Realizar el Análisis de riesgos para Engomados Pasto S.A.S. y puntualizar las estrategias derivadas de dicho análisis.

5.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se clasifica en inversión de activos fijos, inversión en activos diferidos y capital de trabajo que se detallan a continuación.

5.1.1 Inversión en activos fijos

Tabla 58. Edificaciones

Detalle	Subtotal
Adquisición del inmueble	\$ 79.173.000
TOTAL	\$ 79.173.000

Fuente: Este estudio.

Tabla 59. Maquinaria y Equipo

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Pirograbador	7	\$43.200	\$302.400
Pistola de Silicona	7	\$13.410	\$93.870
Plancha tradicional	7	\$46.900	\$328.300
Termoformas	30	\$4.050	\$121.500
Tijera	7	\$1.000	\$7.000
Bisturí	7	\$4.500	\$31.500
Juego de Pinceles	7	\$16.650	\$116.550
Cepillo texturizador	7	\$3.350	\$23.450
Otros utensilios	7	\$5.000	\$35.000
Bandeja para lavar pinceles	7	\$7.700	\$53.900
TOTAL			\$ 1.113.470

Fuente: Este estudio.

Tabla 60. Equipo de Cómputo y Comunicación

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Computador	1	\$1.450.000	\$1.450.000
Impresora multiusos	1	\$399.900	\$ 399.900
Teléfono	2	\$29.900	\$59.800
TOTAL			\$1.909.700

Fuente: Este estudio.

Tabla 61. Equipo de oficina

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Archivador	1	\$350.000	\$350.000
Escritorio	2	\$199.000	\$398.000
Silla presidencial	5	\$129.900	\$649.500
Mueble modular	1	\$275.000	\$275.000
Vitrina	1	\$390.000	\$390.000
Repisa flotante	24	\$55.000	\$1.320.000
Silla alta para barra	8	\$48.000	\$384.000
Caja registradora	1	\$310.000	\$310.000
Lockers Metálico	1	\$ 289.000	\$289.000
Butaco de madera	2	\$ 65.000	\$130.000
Estantería Metálica	4	\$ 115.000	\$460.000
Mesas de dibujo técnico	7	\$ 130.000	\$910.000
Estante organizador	7	\$ 96.900	\$678.300
TOTAL			\$6.543.800

Fuente: Este estudio.

El valor total de la inversión fija que requiere este plan de negocios es de **\$88.739.970.**

Tabla 62. Inversión Fija Total

Concepto	Subtotal
Construcciones y Edificaciones	\$79.173.000
Maquinaria y equipo	\$1.113.470
Equipo de oficina	\$ 6.543.800
Equipo de computo	\$1.909.700
TOTAL	\$ 88.739.970

Fuente: Este estudio.

5.1.2 Inversión en activos diferidos

Tabla 63. Inversión en activos diferidos

CONCEPTO		SUBTOTAL
Formulación del proyecto		\$ 1.150.820
Constitución de la sociedad		\$ 1.521.200
Documento privado de Constitución	\$ 9.500	
Impuesto de registro departamental y anexos	\$ 745.000	
Compra del formulario de registro	\$ 4.500	
Derecho de inscripción del registro	\$ 34.000	
Costo de matricula	\$ 599.000	
Apertura de la Cuenta Bancaria	\$ 100.000	
Certificados	\$ 8.600	
Registro de libros contables	\$ 20.600	
Requisitos y trámites con otras entidades		\$ 631.000
Gobernación	\$ 34.000	
SIC - Registro de Marca	\$ 597.000	
Útiles y papelería		\$ 311.600
Caja de lápices	\$ 6.600	
Caja de lápices	\$ 5.500	
Resma de papel tamaño carta	\$ 64.000	
Resma de papel membreteado	\$ 110.000	
Agenda de trabajo	\$ 30.000	
Libros de contabilidad	\$ 50.000	
Perforadora	\$ 20.400	
Grapadora	\$ 17.100	
Sello	\$ 8.000	
Otros	\$ 6.900	
Software		\$ 4.710.000
SIGO	\$ 3.840.000	
Microsoft office	\$ 870.000	
Publicidad, propaganda y promoción		\$ 523.070
Campaña de expectativa	\$ 218.870	
Tarjetas de presentación	\$ 47.200	
Material P.O.P	\$ 42.000	
Diseño de la página en redes sociales	\$ 215.000	
TOTAL		\$ 8.847.690

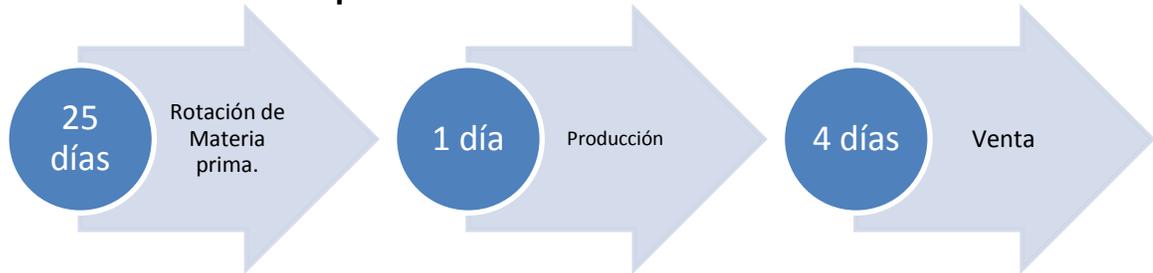
Fuente: Este estudio.

El valor total de la inversión diferida que requiere este plan de negocios es de **\$8.847.690**.

5.1.3 Capital Neto de trabajo

El efectivo que requiere Engomados Pasto S.A.S. para atender sus operaciones antes de percibir ingresos por la venta de sus productos está determinado por su ciclo operativo

Ilustración 33. Ciclo operativo



Fuente: Este estudio.

Como se observa en la Ilustración el ciclo operativo de la empresa tiene una duración de 30 días sin embargo, el proveedor de materia prima otorga un plazo de 45 días para ser cancelada su mercancía.

Ilustración 34. Ciclo de efectivo



Fuente: Este estudio

A partir de la diferencia entre el ciclo operativo y el tiempo de pago que exige el proveedor se obtiene el ciclo de efectivo, el cual permite inferir que la empresa cada 15 días dispone de dinero desde la compra de materia prima hasta el pago de proveedores.

En este caso Engomados Pasto S.A.S. deberá suplir el efectivo necesario para este lapso de tiempo, para ello es necesario calcula el Capital Neto de Trabajo a través de:

$$CTN = \text{Ciclo de efectivo} * \left(\frac{\text{Costos y Gastos}}{365} \right)$$

Tabla 64. Variables para calcular el CTN

Concepto	Valor
Materias primas	\$ 27.794.029
Mano de obra directa	\$ 5.433.750
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 2.085.830
Gastos de Administración	\$ 21.969.161
Gastos de Venta	\$ 11.879.741
TOTAL	\$ 69.162.511

Fuente: Este estudio.

$$CTN = 15 \text{ días} * \left(\frac{\$69.162.511}{365} \right)$$

$$CTN = \$2.842.295$$

El capital de trabajo que requiere la empresa es de \$2.842.295 para atender sus operaciones.

5.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

En la siguiente tabla se sintetiza la información presentada en el capítulo tres y sus respectivas proyecciones para los cinco años de estudio.

Tabla 65. Costos de producción

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	\$ 27.794.029	\$ 31.921.972	\$ 36.076.574	\$ 40.380.372	\$ 44.883.082
Mano de obra directa	\$ 5.433.750	\$ 6.484.482	\$ 6.717.923	\$ 7.807.067	\$ 8.953.838
Costos indirectos de fabricación					
Servicios Públicos	\$ 1.113.840	\$ 1.163.072	\$ 1.204.942	\$ 1.244.705	\$ 1.284.785
Impuestos municipales	\$ 691.990	\$ 722.575	\$ 748.588	\$ 773.292	\$ 798.192
Mantenimiento	\$ 280.000	\$ 292.376	\$ 302.902	\$ 312.897	\$ 322.973
TOTAL	\$ 35.313.609	\$ 40.584.477	\$ 45.050.929	\$ 50.518.333	\$ 56.242.869

Fuente: Este estudio.

5.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

A continuación se discriminan los gastos de administración y ventas en que incurre Engomados Pasto S.A.S.

Tabla 66. Gastos de Administración y Ventas

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de administración	\$ 21.551.201	\$ 22.756.217	\$ 23.575.441	\$ 24.353.430	\$ 25.137.611
Sueldos	\$ 17.739.960	\$ 18.524.066	\$ 19.190.933	\$ 19.824.233	\$ 20.462.574
Prestaciones sociales	\$ 1.905.398	\$ 1.989.617	\$ 2.061.243	\$ 2.129.264	\$ 2.197.826
Aporte patronales	\$ 1.534.563	\$ 1.602.391	\$ 1.660.077	\$ 1.714.859	\$ 1.770.078
Servicios Públicos	\$ 371.280	\$ 387.691	\$ 401.647	\$ 414.902	\$ 428.262
Matricula mercantil	\$ -	\$ 35.503	\$ 36.781	\$ 37.995	\$ 39.218
Útiles y papelería	\$ -	\$ 216.950	\$ 224.760	\$ 232.177	\$ 239.653
Gastos de ventas	\$ 11.491.832	\$ 12.516.246	\$ 12.966.831	\$ 13.396.004	\$ 13.829.020
Sueldos	\$ 7.930.584	\$ 8.281.116	\$ 8.579.236	\$ 8.862.351	\$ 9.147.718
Prestaciones sociales	\$ 1.765.739	\$ 1.843.785	\$ 1.910.161	\$ 1.973.196	\$ 2.036.733
Aporte patronales	\$ 1.424.229	\$ 1.487.180	\$ 1.540.718	\$ 1.591.562	\$ 1.642.810
Servicios Públicos	\$ 371.280	\$ 387.691	\$ 401.647	\$ 414.902	\$ 428.262
Útiles y papelería	\$ -	\$ 108.475	\$ 112.380	\$ 116.089	\$ 119.827
Publicidad, propaganda y difusión	\$ -	\$ 408.000	\$ 422.688	\$ 437.905	\$ 453.669
TOTAL	\$ 44.534.865	\$ 47.788.709	\$ 49.509.102	\$ 51.145.439	\$ 52.795.650

Fuente: Este estudio.

En el concepto de Publicidad, propaganda y difusión, la empresa intensificará sus esfuerzos para llevar a cabo las estrategias de mercadeo centradas en este campo a través de 12 pautas radiales al año, de 30" en una importante emisora juvenil de la ciudad de Pasto. Se llevará en un determinado momento del año para impulsar el consumo de muñecas en las festividades cotidianas.

5.4 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

5.4.1 Depreciación

A partir de la información relacionada con anterioridad, se calcula el valor de la depreciación para los diferentes activos físicos que posee la empresa. Dicho proceso se registran en la Tabla No. 68. que permite extraer las siguientes conclusiones:

- Cada año el valor de la cuenta Depreciaciones registrara el valor total de \$5.106.317 durante los primeros cinco años de operación de la empresa. Dicho valor disminuirá en los años siguientes al culminar la vida útil de algunos activos.
- Al finalizar el quinto año de estudio, el valor residual de Equipo de cómputo y comunicación sería igual a cero. Otros activos como edificios, maquinaria y equipo, y equipo de oficina registrarán un valor residual total en libros de \$63.208.385 para el mismo periodo de tiempo.

5.4.2 Amortización

Se estima sobre los activos diferidos en que incurrió la empresa para formular el proyecto y su puesta en marcha. En la Tabla No.69 ,se visualiza que para el primer año de estudio el valor amortizado asciende a \$3.065.274 disminuyendo paulatinamente durante los siguientes periodos a causa del tiempo estimulado para cada concepto.

En la obra Reglamento general de la contabilidad y plan único de cuentas, se⁹⁷ estipula que por concepto de útiles y papelería se amortizará en función directa con el consumo. Para este caso, Engomados Pasto S.A.S. estimó que dicho consumo será en un año.

Adicionalmente afirma que durante un periodo de tiempo igual al establecido para el ejercicio contable (01 de Enero a 31 de Diciembre), deberá ser amortizado la publicidad y propaganda utilizada por el ente empresarial.

⁹⁷ VELANDIA FORERO, Nubia Yomara. Reglamento General de la Contabilidad y Plan Único de Cuentas. Legis Editores S.A. Pág.217

Tabla 67. Depreciación

ACTIVO	VALOR	VIDA UTIL	VALOR DEPRECIADO					VALOR RESIDUAL
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Edificaciones	\$ 79.173.000	20	\$ 3.958.650	\$ 3.958.650	\$ 3.958.650	\$ 3.958.650	\$ 3.958.650	\$ 59.379.750
Maquinaria y equipo	\$ 1.113.470	10	\$ 111.347	\$ 111.347	\$ 111.347	\$ 111.347	\$ 111.347	\$ 556.735
Equipo de oficina	\$ 6.543.800	10	\$ 654.380	\$ 654.380	\$ 654.380	\$ 654.380	\$ 654.380	\$ 3.271.900
Equipo de computo	\$ 1.909.700	5	\$ 381.940	\$ 381.940	\$ 381.940	\$ 381.940	\$ 381.940	\$ -
TOTAL	\$ 88.739.970	-	\$ 5.106.317	\$ 63.208.385				

Fuente: Este estudio.

Tabla 68. Amortización

CONCEPTO	VALOR	TIEMPO DE AMORTIZACIÓN	VALOR AMORTIZADO				
			AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Formulación del proyecto	\$ 1.150.820	5	\$ 230.164	\$ 230.164	\$ 230.164	\$ 230.164	\$ 230.164
Constitución de la sociedad	\$ 1.521.200	5	\$ 304.240	\$ 304.240	\$ 304.240	\$ 304.240	\$ 304.240
Requisitos y trámites con otras entidades	\$ 631.000	5	\$ 126.200	\$ 126.200	\$ 126.200	\$ 126.200	\$ 126.200
Útiles y papelería	\$ 311.600	1	\$ 311.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Software	\$ 4.710.000	3	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ -	\$ -
Publicidad, propaganda y promoción	\$ 523.070	1	\$ 523.070	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 8.847.690		\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604

Fuente: Este estudio.

5.5 COSTOS TOTALES DE LA EMPRESA

Tabla 69. Costos Totales

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	\$ 27.794.029	\$ 31.921.972	\$ 36.076.574	\$ 40.380.372	\$ 44.883.082
Mano de obra directa	\$ 5.433.750	\$ 6.484.482	\$ 6.717.923	\$ 7.807.067	\$ 8.953.838
Costos indirectos de fabricación					
Servicios Públicos	\$ 1.113.840	\$ 1.163.072	\$ 1.204.942	\$ 1.244.705	\$ 1.284.785
Impuestos municipales	\$ 691.990	722575	\$ 748.588	\$ 773.292	\$ 798.192
Mantenimiento	\$ 280.000	\$ 292.376	\$ 302.902	\$ 312.897	\$ 322.973
Depreciación	\$ 4.069.997	\$ 4.069.997	\$ 4.069.997	\$ 4.069.997	\$ 4.069.997
SUBTOTAL	\$ 39.383.606	\$ 44.654.474	\$ 49.120.926	\$ 54.588.330	\$ 60.312.867
Gastos de administración					
Sueldos	\$ 17.739.960	\$ 18.524.066	\$ 19.190.933	\$ 19.824.233	\$ 20.462.574
Prestaciones sociales	\$ 1.905.398	\$ 1.989.617	\$ 2.061.243	\$ 2.129.264	\$ 2.197.826
Aporte patronales	\$ 1.534.563	\$ 1.602.391	\$ 1.660.077	\$ 1.714.859	\$ 1.770.078
Servicios Públicos	\$ 371.280	\$ 387.691	\$ 401.647	\$ 414.902	\$ 428.262
Matricula mercantil	\$ -	\$ 35.503	\$ 36.781	\$ 37.995	\$ 39.218
Útiles y papelería	\$ -	\$ 216.950	\$ 224.760	\$ 232.177	\$ 239.653
Depreciación	\$ 1.036.320	\$ 1.036.320	\$ 1.036.320	\$ 1.036.320	\$ 1.036.320
Amortización	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
SUBTOTAL	\$ 25.652.795	\$ 26.023.141	\$ 26.842.365	\$ 26.050.354	\$ 26.834.535
Gastos de ventas					
Sueldos	\$ 7.930.584	\$ 8.281.116	\$ 8.579.236	\$ 8.862.351	\$ 9.147.718
Prestaciones sociales	\$ 1.765.739	\$ 1.843.785	\$ 1.910.161	\$ 1.973.196	\$ 2.036.733
Aporte patronales	\$ 1.424.229	\$ 1.487.180	\$ 1.540.718	\$ 1.591.562	\$ 1.642.810
Servicios Públicos	\$ 371.280	\$ 387.691	\$ 401.647	\$ 414.902	\$ 428.262
Útiles y papelería	\$ -	\$ 108.475	\$ 112.380	\$ 116.089	\$ 119.827
Publicidad, propaganda y difusión	\$ -	\$ 408.000	\$ 422.688	\$ 437.905	\$ 453.669
SUBTOTAL	\$ 11.491.832	\$ 12.516.246	\$ 12.966.831	\$ 13.396.004	\$ 13.829.020
TOTAL	\$ 76.528.233	\$ 83.193.861	\$ 88.930.121	\$ 94.034.688	\$ 100.976.421

Fuente: Este estudio.

5.6 INGRESOS Y EGRESOS

5.6.1 Ingresos

Los ingresos del ente empresarial que provienen de la venta de artículos decorativos en goma eva se han detallado previamente en el Estudio de Mercado, en el cual se definió que: El crecimiento de las ventas estará en función de la capacidad instalada de la empresa que cada año incrementa en un 5%.

Tabla 70. Ingresos

AÑO	CAPACIDAD INSTALADA	UNIDADES PRODUCIDAS	PRECIO VENTA	TOTAL
1	50%	4.032	\$ 35.000	\$ 141.120.000
2	55%	4.435	\$ 36.547	\$ 162.085.945
3	60%	4.838	\$ 37.863	\$ 183.179.704
4	65%	5.242	\$ 39.112	\$ 205.025.947
5	70%	5.645	\$ 40.372	\$ 227.897.526

Fuente: Este estudio.

5.6.2 Egresos

Tabla 71. Egresos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	\$ 27.794.029	\$ 31.921.972	\$ 36.076.574	\$ 40.380.372	\$ 44.883.082
Mano de obra directa	\$ 5.433.750	\$ 6.484.482	\$ 6.717.923	\$ 7.807.067	\$ 8.953.838
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 6.155.827	\$ 6.248.020	\$ 6.326.429	\$ 6.400.891	\$ 6.475.947
Gastos de administración	\$ 25.652.795	\$ 26.023.141	\$ 26.842.365	\$ 26.050.354	\$ 26.834.535
Gastos de ventas	\$ 11.491.832	\$ 12.516.246	\$ 12.966.831	\$ 13.396.004	\$ 13.829.020
TOTAL	\$ 76.528.233	\$ 83.193.861	\$ 88.930.122	\$ 94.034.688	\$ 100.976.421

Fuente: Este estudio.

Los egresos del ente empresarial incluyen todos los conceptos de gastos y costos que representan una disminución de los recursos financieros de la empresa.

5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para calcular el punto de equilibrio en el cual se equilibran los costos y los ingresos de la empresa se identificaron las siguientes variables:

Tabla 72. Variables del punto de equilibrio

Variable	Valor año 1
Costo Fijo Total	\$41.906.614
Costo Variable Total	\$34.621.619
Costo Total	\$76.528.233
Costo Variable Unitario	\$8.587
Precio de Venta	\$35.000
Cantidades	\$4032
Ingreso Total	\$141.120.000

Fuente: Este estudio.

Con dicha información es posible calcular el punto de equilibrio en unidades y financiero.

5.7.1 Punto de equilibrio en unidades

$$P.E. = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitarios}}$$

$$P.E. = \frac{\$41.906.614}{\$35.000 - 8.587}$$

$$P.E. = 1.587 \text{ unidades}$$

Engomados Pasto S.A.S. deberá producir y vender 1.587 unidades para cubrir sus costos totales, en caso contrario, si produce y vende una cantidad inferior a ésta efectivamente no podrá cubrir sus costos.

5.7.2 Punto de equilibrio financiero

El punto de equilibrio financiero para la empresa naciente es de \$65.530.058,2.

$$P. E. = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\left(1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ingresos totales}}\right)}$$

$$P. E. = \frac{\$41.906.614}{\left(1 - \frac{\$34.621.619}{\$141.120.000}\right)}$$

$$P. E. = \$55.530.058,2$$

5.7.3 Análisis del punto de equilibrio

En la siguiente tabla se calcula el punto de equilibrio bajo diferentes niveles de producción.

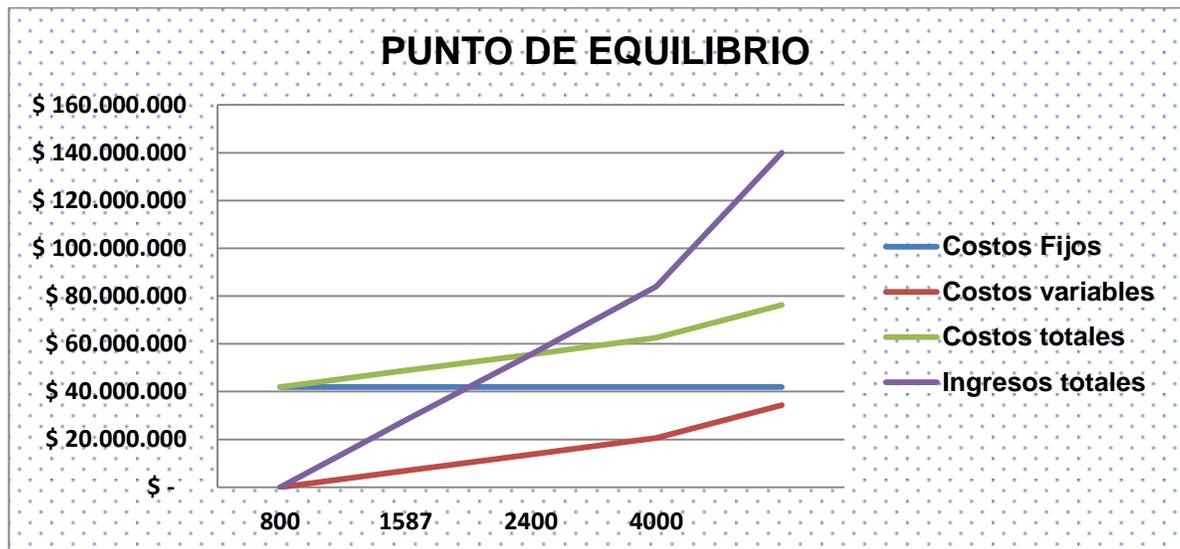
Tabla 73. Análisis punto de equilibrio

CANTIDADES (Q)	COSTOS FIJOS (CF)	COSTOS VARIABLES (CV)	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES	UTILIDAD
0	\$ 41.906.614	\$ -	\$ 41.906.614	\$ -	\$ (41.906.614)
800	\$ 41.906.614	\$ 6.869.368,85	\$ 48.775.982	\$ 28.000.000	\$ (20.775.982)
1587	\$ 41.906.614	\$ 13.623.444,72	\$ 55.530.058	\$ 55.530.058	\$ -
2400	\$ 41.906.614	\$ 20.608.106,55	\$ 62.514.720	\$ 84.000.000	\$ 21.485.280
4000	\$ 41.906.614	\$ 34.346.844,25	\$ 76.253.458	\$ 140.000.000	\$ 63.746.542

Fuente: Este estudio.

En las cantidades inferiores a 1587 unidades se obtiene una utilidad negativa, sin embargo a partir de la venta de la unidad siguiente a dicha cantidad, se comienza a generar una utilidad para la empresa.

Ilustración 35. Análisis punto de equilibrio



Fuente: Este estudio.

5.8 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

A continuación se presenta el cálculo de los estados financieros: Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y Balance General, teniendo en cuenta las características de la empresa bajo las condiciones del macro y micro entorno de la empresa para los cinco años de estudio.

5.8.1 Estado de Resultados

Se presenta este estado financiero de la empresa Engomados Pasto S.A.S. para los cinco años de estudios.

Cuadro 9. Estado de Resultados

ENGOMADOS PASTOS S.A.S. ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 141.120.000,00	\$ 162.085.945	\$ 183.179.704	\$ 205.025.947	\$ 227.897.526
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 39.383.605,50	\$ 44.654.474,00	\$ 49.120.926,00	\$ 54.588.330,00	\$ 60.312.867,00
Materia prima	\$ 27.794.029,00	\$ 31.921.972,00	\$ 36.076.574,00	\$ 40.380.372,00	\$ 44.883.082,00
Mano de obra directa	\$ 5.433.750,00	\$ 6.484.482,00	\$ 6.717.923,00	\$ 7.807.067,00	\$ 8.953.838,00
Costos indirectos de fabricación	\$ 6.155.826,50	\$ 6.248.020,00	\$ 6.326.429,00	\$ 6.400.891,00	\$ 6.475.947,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 101.736.394,50	\$ 117.431.471,00	\$ 134.058.777,90	\$ 150.437.617,10	\$ 167.584.659,28
GASTOS OPERACIONALES	\$ 37.144.627,00	\$ 38.539.386,79	\$ 39.809.195,45	\$ 39.446.358,47	\$ 40.663.554,30
Administración	\$ 25.652.795,00	\$ 26.023.140,84	\$ 26.842.364,64	\$ 26.050.354,18	\$ 26.834.534,64
Sueldos	\$ 17.739.960,00	\$ 18.524.066,23	\$ 19.190.932,62	\$ 19.824.233,39	\$ 20.462.573,71
Prestaciones sociales	\$ 1.905.398,00	\$ 1.989.616,59	\$ 2.061.242,79	\$ 2.129.263,80	\$ 2.197.826,10
Aporte patronales	\$ 1.534.563,00	\$ 1.602.390,68	\$ 1.660.076,75	\$ 1.714.859,28	\$ 1.770.077,75
Servicios Públicos	\$ 371.280,00	\$ 387.690,58	\$ 401.647,44	\$ 414.901,80	\$ 428.261,64
Matricula mercantil	\$ -	\$ 35.502,80	\$ 36.780,90	\$ 37.994,67	\$ 39.218,10
Útiles y papelería	\$ -	\$ 216.949,95	\$ 224.760,15	\$ 232.177,24	\$ 239.653,34
Depreciación	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00
Amortización	\$ 3.065.274,00	\$ 2.230.604,00	\$ 2.230.604,00	\$ 660.604,00	\$ 660.604,00
Ventas	\$ 11.491.832,00	\$ 12.516.245,95	\$ 12.966.830,81	\$ 13.396.004,29	\$ 13.829.019,66
Sueldos	\$ 7.930.584,00	\$ 8.281.115,81	\$ 8.579.235,98	\$ 8.862.350,77	\$ 9.147.718,46
Prestaciones sociales	\$ 1.765.739,00	\$ 1.843.784,66	\$ 1.910.160,91	\$ 1.973.196,22	\$ 2.036.733,14
Aporte patronales	\$ 1.424.229,00	\$ 1.487.179,92	\$ 1.540.718,40	\$ 1.591.562,11	\$ 1.642.810,41
Servicios Públicos	\$ 371.280,00	\$ 387.690,58	\$ 401.647,44	\$ 414.901,80	\$ 428.261,64
Útiles y papelería	\$ -	\$ 108.474,98	\$ 112.380,08	\$ 116.088,62	\$ 119.826,67
Publicidad, propaganda y difusión	\$ -	\$ 408.000,00	\$ 422.688,00	\$ 437.904,77	\$ 453.669,34
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 64.591.767,50	\$ 78.892.084,21	\$ 94.249.582,45	\$ 110.991.258,63	\$ 126.921.104,98
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -				
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 64.591.767,50	\$ 78.892.084,21	\$ 94.249.582,45	\$ 110.991.258,63	\$ 126.921.104,98
Impuesto de Renta (25%)	\$ 16.147.941,88	\$ 19.723.021,05	\$ 23.562.395,61	\$ 27.747.814,66	\$ 31.730.276,25
Impuesto CREE (0,40%)	\$ 564.480,00	\$ 648.343,78	\$ 732.718,82	\$ 820.103,79	\$ 911.590,11
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 47.879.345,63	\$ 58.520.719,38	\$ 69.954.468,02	\$ 82.423.340,19	\$ 94.279.238,63
Reserva legal (10%)	\$ 4.787.934,56	\$ 5.852.071,94	\$ 6.995.446,80	\$ 8.242.334,02	\$ 9.427.923,86
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 43.091.411,06	\$ 52.668.647,44	\$ 62.959.021,22	\$ 74.181.006,17	\$ 84.851.314,77

Fuente: Este estudio

5.8.2 Flujo de Efectivo

Este estado financiero se calculó mediante el método directo. Es importante mencionar que no fueron relacionados los valores correspondientes a Depreciaciones y Amortizaciones, ya que no implican una erogación de dinero, su propósito es disminuir la carga impositiva de la empresa, por tal razón se contemplan al momento de elaborar el Estado de Resultados.

En éste se relacionó todos aquellos costos y gastos que significan una salida real de dinero en cada año de estudio, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Pago de materias primas: Se cancela cada 45 días, plazo estipulado por el proveedor.
- Gastos de Administración y ventas: en este ítem es importante aclarar que el valor respectivo de cesantías e interés a las cesantías por cada año de estudio, es causado en la cuenta contable Obligaciones Laborales para ser efectivamente pagado al año siguiente como dispone la ley. Entonces, su registro contable será en la cuenta de Gastos.
- Impuestos: es la sumatoria del Impuesto de Renta y el Impuesto de Renta para la Equidad CREE. La tasa respectiva de estos impuestos es: 25% y 0,40%, esta última fijada de acuerdo a la actividad económica que desarrolla la empresa.
- Pago de dividendos: Se llevara a cabo al año siguiente a fin de no descapitalizar la empresa.

Cuadro 10. Flujo de Efectivo

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	\$ 100.396.837	\$ 2.809.177	\$ 79.395.375	\$ 106.218.783	\$ 135.163.000	\$ 165.077.614
Ingresos						
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 141.120.000	\$ 162.085.945	\$ 183.179.704	\$ 205.025.947	\$ 227.897.526
Total Ingresos	\$ -	\$ 141.120.000	\$ 162.085.945	\$ 183.179.704	\$ 205.025.947	\$ 227.897.526
Egresos						
Materias primas	\$ -	\$ 25.477.860	\$ 31.577.977	\$ 35.730.357	\$ 40.021.722	\$ 44.507.856
Mano de obra directa	\$ -	\$ 5.433.750	\$ 6.484.482	\$ 6.717.923	\$ 7.807.067	\$ 8.953.838
Costos Indirectos de fabricación	\$ -	\$ 2.085.830	\$ 2.178.023	\$ 2.256.432	\$ 2.330.894	\$ 2.405.949
Gastos de Administración	\$ -	\$ 20.769.774	\$ 22.728.085	\$ 23.548.725	\$ 24.326.502	\$ 25.137.611
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 10.766.589	\$ 12.490.137	\$ 12.942.036	\$ 13.371.012	\$ 13.829.020
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 16.712.422	\$ 20.371.365	\$ 24.295.114	\$ 28.567.918
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ 43.091.411	\$ 52.668.647	\$ 62.959.021	\$ 74.181.006
Inversión en activos fijos	\$ 88.739.970	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en activos diferidos	\$ 8.847.690	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 97.587.660	\$ 64.533.802	\$ 135.262.537	\$ 154.235.486	\$ 175.111.333	\$ 197.583.198
Total Flujo de Efectivo	\$ 2.809.177	\$ 79.395.375	\$ 106.218.783	\$ 135.163.000	\$ 165.077.614	\$ 195.391.942

Fuente: Este estudio.

5.8.3 Balance General

En este ítem se presenta el Balance General Inicial y el Balance General para cada año de estudio.

Cuadro 11. Balance General Inicial

ENGOMADOS PASTO S.A.S.			
BALANCE GENERAL			
INICIAL			
		PASIVO	
ACTIVO		PASIVO CORRIENTE	
ACTIVO CORRIENTE		Proveedores	
Disponible		Nacionales	\$ -
Caja	\$ 2.809.177	Cuentas por pagar	
Deudores		Autorretenciones (CREE)	\$ -
Clientes	\$ -	Impuestos, gravámenes y tasas	
Inventarios		De renta y complementarios	\$ -
Materias primas	\$ -	Obligaciones Laborales	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.809.177	Cesantías consolidadas	\$ -
		Intereses sobre cesantías	\$ -
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		TOTAL PASIVO	\$ -
Construcciones y Edificaciones	\$ 79.173.000	PATRIMONIO	
Maquinaria y equipo	\$ 1.113.470	Capital social	
Equipo de oficina	\$ 6.543.800	Aportes sociales	\$ 100.396.837
Equipo de computo y comunicación	\$ 1.909.700	Reservas	
Depreciación acumulada	\$ -	Reservas obligatorias	\$ -
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 88.739.970	Resultados del ejercicio	
		Utilidad del ejercicio	\$ -
ACTIVO DIFERIDO		Resultado de ejercicios anteriores	
Cargos diferidos	\$ 8.847.690	Utilidades acumuladas	\$ -
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 8.847.690	TOTAL PATRIMONIO	\$ 100.396.837
TOTAL ACTIVO	\$ 100.396.837	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	\$ 100.396.837

Fuente: Este estudio.

Cuadro 12. Balance General

ENGOMADOS PASTO S.A.S.					
BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	\$ 79.395.375,22	\$ 106.218.782,72	\$ 135.163.000,43	\$ 165.077.614,27	\$ 195.391.942,40
Inventarios	\$ 2.660.164,33	\$ 3.006.381,17	\$ 3.365.031	\$ 3.740.256,83	\$ 3.830.771
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 82.055.539,56	\$ 109.225.163,89	\$ 138.528.031,43	\$ 168.817.871,11	\$ 199.222.713
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
Construcciones y Edificaciones	\$ 79.173.000,00	\$ 79.173.000,00	\$ 79.173.000,00	\$ 79.173.000,00	\$ 79.173.000
Maquinaria y equipo	\$ 1.113.470,00	\$ 1.113.470,00	\$ 1.113.470,00	\$ 1.113.470,00	\$ 1.113.470
Equipo de oficina	\$ 6.543.800,00	\$ 6.543.800,00	\$ 6.543.800,00	\$ 6.543.800,00	\$ 6.543.800
Equipo de computo y comunicación	\$ 1.909.700,00	\$ 1.909.700,00	\$ 1.909.700,00	\$ 1.909.700,00	\$ 1.909.700
Depreciación acumulada	\$ 5.106.317,00	\$ 10.212.634,00	\$ 15.318.951,00	\$ 20.425.268,00	\$ 25.531.585
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 83.633.653,00	\$ 78.527.336,00	\$ 73.421.019,00	\$ 68.314.702,00	\$ 63.208.385
ACTIVO DIFERIDO					
Cargos diferidos	\$ 5.782.416,00	\$ 3.551.812,00	\$ 1.321.208	\$ 660.604,00	\$ -
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 5.782.416,00	\$ 3.551.812,00	\$ 1.321.208,00	\$ 660.604,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 171.471.608,56	\$ 191.304.311,89	\$ 213.270.258,43	\$ 237.793.177,11	\$ 262.431.098
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	\$ 4.976.333,42	\$ 5.666.545,50	\$ 6.371.412	\$ 7.105.287,83	\$ 7.571.028
Cuentas por pagar	\$ 564.480,00	\$ 648.343,78	\$ 732.718,82	\$ 820.103,79	\$ 911.590,11
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 16.147.941,88	\$ 19.723.021,05	\$ 23.562.395,61	\$ 27.747.814,66	\$ 31.730.276,25
Obligaciones Laborales	\$ 1.506.670,59	\$ 1.560.910,73	\$ 1.612.421	\$ 1.664.340,74	\$ 1.664.341
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 23.195.425,88	\$ 27.598.821,06	\$ 32.278.947,38	\$ 37.337.547,01	\$ 41.877.234,97
TOTAL PASIVO	\$ 23.195.425,88	\$ 27.598.821,06	\$ 32.278.947,38	\$ 37.337.547,01	\$ 41.877.235
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 100.396.837,05	\$ 100.396.837,05	\$ 100.396.837,05	\$ 100.396.837,05	\$ 100.396.837
Reservas	\$ 4.787.934,56	\$ 10.640.006,50	\$ 17.635.453,30	\$ 25.877.787,32	\$ 35.305.711,18
Resultados del ejercicio	\$ 43.091.411,06	\$ 52.668.647,44	\$ 62.959.021,22	\$ 74.181.006,17	\$ 84.851.314,77
Resultado de ejercicios anteriores					
TOTAL PATRIMONIO	\$ 148.276.182,67	\$ 163.705.490,99	\$ 180.991.311,57	\$ 200.455.630,54	\$ 220.553.863
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 171.471.608,56	\$ 191.304.312,05	\$ 213.270.258,95	\$ 237.793.177,55	\$ 262.431.098

Fuente: Este estudio.

5.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera del plan de negocios que permite a los inversionistas determinar el grado de rentabilidad que obtendrá de sus beneficios se calculó: Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio Costo (B/C), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y análisis de sensibilidad.

5.9.1 Valor Presente Neto (VPN)

A continuación se presenta los flujo neto de efectivo de la empresa Engomados Pasto S.A.S.

Tabla 74. Flujo neto de efectivo del plan de negocios

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 43.091.411	\$ 52.668.647	\$ 62.959.021	\$ 74.181.006	\$ 84.851.315
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 51.263.002	\$ 60.005.568	\$ 70.295.942	\$ 79.947.927	\$ 90.618.236

Fuente: Este estudio.

Se estima que la Tasa de descuento será igual al 12, 61%, resultado de la sumatoria de la DTF (4,61% E.A.)⁹⁸ y el factor de riesgo (8%). Entonces, el Valor Presente Neto será igual a:

$$VPN = I + \frac{FNE\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FNE\ 2}{(1+i)^2} + \frac{FNE\ 3}{(1+i)^3} + \frac{FNE\ 4}{(1+i)^4} + \frac{FNE\ 5}{(1+i)^5}$$

$$VPN = (100.396.837) + \frac{51.263.002}{(1+0,1261)^1} + \frac{60.005.568}{(1+0,1261)^2} + \frac{70.295.942}{(1+0,1261)^3} + \frac{79.947.927}{(1+0,1261)^4} + \frac{90.618.236}{(1+0,1261)^5}$$

$$VPN = \$ 141.429.462$$

⁹⁸ BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de captación semanales y mensuales. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/df> . Citado el: 10 de Noviembre de 2015

El Valor Presente Neto (VPN) al ser mayor que 0 dictamina que el plan de negocios es factible y por tal razón, es posible tomar la decisión de llevar a cabo esta alternativa, ya que es capaz de generar suficiente dinero para recuperar la inversión y obtener una ganancia.

5.9.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para calcular la Tasa Interna de Retorno de la idea de negocio se acude al procedimiento de Interpolación. En este caso, se aplicó las siguientes tasas:

$$i = 45\%$$

$$\text{VPN} = (100.396.837) + \frac{51.263.002}{(1+0,45)^1} + \frac{60.005.568}{(1+0,45)^2} + \frac{70.295.942}{(1+0,45)^3} + \frac{79.947.927}{(1+0,45)^4} + \frac{90.618.236}{(1+0,45)^5}$$

$$\text{VPN} = 18.778.598$$

$$i = 65\%$$

$$\text{VPN} = (100.396.837) + \frac{51.263.002}{(1+0,65)^1} + \frac{60.005.568}{(1+0,65)^2} + \frac{70.295.942}{(1+0,65)^3} + \frac{79.947.927}{(1+0,65)^4} + \frac{90.618.236}{(1+0,65)^5}$$

$$\text{VPN} = (13.443.140)$$

$$\text{TIR} = (45\%) + \frac{(45\% - 55\%) * 18.778.598}{(18.778.598 - (13.443.140))^1}$$

$$\text{TIR} = 55\%$$

En este caso el 55% es mayor a la Tasa de Descuento que es igual a 12,61%, lo que implica que el proyecto es aceptable y es posible su ejecución.

5.9.3 Relación Beneficio Costo (B/C)

Para calcular este método básico de evaluación de los proyectos, fue necesario traer a valor presente los ingresos y costos del plan de negocios (incluyendo la inversión), obteniendo el siguiente resultado:

$$\text{B/C} = \frac{634.759.377,80}{410.474.105,02}$$

$$\text{B/C} = 1,55$$

El valor beneficio costo es de 1,55 es decir, que por cada unidad monetaria invertida se obtendrá una ganancia de 0,55 pesos.

5.9.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Periodo de Recuperación de la Inversión para el plan de negocios es en el periodo 0, 82, lo que equivale aproximadamente a 8 meses.

5.9.5 Análisis de Sensibilidad

Se analiza dos variables que tienen gran afectación en los flujos netos de efectivo de la empresa, las cuales son: costo y precio a partir de las condiciones iniciales.

Tabla 75. Condiciones iniciales del flujo neto de efectivo.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 43.091.411	\$ 52.668.647	\$ 62.959.021	\$ 74.181.006	\$ 84.851.315
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 51.263.002	\$ 60.005.568	\$ 70.295.942	\$ 79.947.927	\$ 90.618.236

Fuente: Este estudio.

En el primer escenario se analizó el incremento de los costos en un 5% de su valor inicial, manteniendo el mismo nivel de ingresos obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 76. Flujo neto de efectivo con un incremento del 5% en los costos.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 40.508.583	\$ 49.860.855	\$ 59.957.630	\$ 71.007.335	\$ 81.443.361
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 48.680.174	\$ 57.197.776	\$ 67.294.551	\$ 76.774.256	\$ 87.210.282

Fuente: Este estudio

VPN = \$130.964.354

TIR= 52%

En el segundo escenario se analizó la disminución de los costos en un 5% respecto a sus condiciones iniciales.

Tabla 77. . Flujo neto de efectivo con una disminución del 5% en los costos.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 45.674.239	\$ 55.476.440	\$ 65.960.413	\$ 77.354.677	\$ 88.259.269
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 53.845.830	\$ 62.813.361	\$ 73.297.334	\$ 83.121.598	\$ 94.026.190

Fuente: Este estudio.

VPN = \$151.894.569

TIR = 58%

Ya en el tercer escenario se aplica una variación sobre el precio incrementándolo en un 5%, dicha variación se ve refleja en los ingresos de la empresa. Los costos permanecen en sus valores iniciales.

Tabla 78. Flujo neto de efectivo con un incremento del 5% en el precio.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 47.828.809	\$ 58.109.873	\$ 69.108.364	\$ 81.063.727	\$ 92.501.835
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 56.000.400	\$ 65.446.794	\$ 76.445.285	\$ 86.830.648	\$ 98.268.756

Fuente: Este estudio.

VPN = \$162.738.334

TIR = 61%

En el cuarto escenario se disminuye esta variable en un 5% de su valor inicial y persisten las condiciones iniciales de las demás variables.

Tabla 79. Flujo neto de efectivo con una disminución del 5% en el precio.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 38.354.013	\$ 47.227.422	\$ 56.809.679	\$ 67.298.285	\$ 77.200.795
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 46.525.604	\$ 54.564.343	\$ 64.146.600	\$ 73.065.206	\$ 82.967.716

Fuente: Este estudio.

VPN = \$120.120.589

TIR = 50%

Los anteriores escenarios conservan un Valor Presente Neto (VPN) superior a 0 y una Tasa interna de Retorno (TIR) mayor a la Tasa de descuento, por lo tanto la idea de negocio continua siendo factible.

La variación del precio presenta cambios drásticos sobre el VPN a diferencia de la variación de los cotos: en el tercer escenario donde su incrementó fue del 5% arrojó un valor de \$162.738.334, mientras que su disminución en igual proporción redujo el VPN a \$120.120.589.

Ahora bien, se plantea un quinto escenario en que la empresa recurrirá a un crédito bancario como fuente de financiamiento, en el cual el 50% del monto inicial será solventado mediante este mecanismo y el 50% restante por los aportes de los socios. El valor del préstamo será igual a \$50.198.419 a una tasa E.A. del 11,88%⁹⁹ (11,28% N.A.) a un plazo de 24 meses.

⁹⁹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de colocación consolidadas [en línea]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/economia/tasas_colo4.htm Citado el 01 de diciembre de 2015.

Tabla 80. Amortización de la obligación financiera

Periodo	Couta	Interés	Abono a Capital	Saldo
0				\$ 50.198.419
1	\$ 2.346.171	\$ 471.865	\$ 1.874.306	\$ 48.324.113
2	\$ 2.346.171	\$ 454.247	\$ 1.891.924	\$ 46.432.189
3	\$ 2.346.171	\$ 436.463	\$ 1.909.708	\$ 44.522.481
4	\$ 2.346.171	\$ 418.511	\$ 1.927.659	\$ 42.594.821
5	\$ 2.346.171	\$ 400.391	\$ 1.945.779	\$ 40.649.042
6	\$ 2.346.171	\$ 382.101	\$ 1.964.070	\$ 38.684.972
7	\$ 2.346.171	\$ 363.639	\$ 1.982.532	\$ 36.702.440
8	\$ 2.346.171	\$ 345.003	\$ 2.001.168	\$ 34.701.272
9	\$ 2.346.171	\$ 326.192	\$ 2.019.979	\$ 32.681.293
10	\$ 2.346.171	\$ 307.204	\$ 2.038.967	\$ 30.642.327
11	\$ 2.346.171	\$ 288.038	\$ 2.058.133	\$ 28.584.194
12	\$ 2.346.171	\$ 268.691	\$ 2.077.479	\$ 26.506.714
13	\$ 2.346.171	\$ 249.163	\$ 2.097.008	\$ 24.409.707
14	\$ 2.346.171	\$ 229.451	\$ 2.116.720	\$ 22.292.987
15	\$ 2.346.171	\$ 209.554	\$ 2.136.617	\$ 20.156.370
16	\$ 2.346.171	\$ 189.470	\$ 2.156.701	\$ 17.999.670
17	\$ 2.346.171	\$ 169.197	\$ 2.176.974	\$ 15.822.696
18	\$ 2.346.171	\$ 148.733	\$ 2.197.437	\$ 13.625.258
19	\$ 2.346.171	\$ 128.077	\$ 2.218.093	\$ 11.407.165
20	\$ 2.346.171	\$ 107.227	\$ 2.238.943	\$ 9.168.221
21	\$ 2.346.171	\$ 86.181	\$ 2.259.989	\$ 6.908.232
22	\$ 2.346.171	\$ 64.937	\$ 2.281.233	\$ 4.626.999
23	\$ 2.346.171	\$ 43.494	\$ 2.302.677	\$ 2.324.322
24	\$ 2.346.171	\$ 21.849	\$ 2.324.322	\$ -

Fuente: este estudio.

Para analizar la anterior variación se presenta en la Estructura del Estado de Resultados. Es posible visualizar una disminución en la Utilidad Neta del Ejercicio en un 3% de la Utilidad Neta del Ejercicio obtenida en los estados financieros proforma. Adicionalmente, bajo condiciones iniciales la Utilidad Neta del Ejercicio representaba el 31% de los ingresos, en el momento tan solo representa el 28% de dicho rubro.

Ilustración 36. Estado de Resultados en el que se presentan gastos financieros

ENGOMADOS PASTOS S.A.S.
ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 141.120.000,00	\$ 162.085.945	\$ 183.179.704	\$ 205.025.947	\$ 227.897.526
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 39.383.605,50	\$ 44.654.474,00	\$ 49.120.926,00	\$ 54.588.330,00	\$ 60.312.867,00
Materia prima	\$ 27.794.029,00	\$ 31.921.972,00	\$ 36.076.574,00	\$ 40.380.372,00	\$ 44.883.082,00
Mano de obra directa	\$ 5.433.750,00	\$ 6.484.482,00	\$ 6.717.923,00	\$ 7.807.067,00	\$ 8.953.838,00
Costos indirectos de fabricación	\$ 6.155.826,50	\$ 6.248.020,00	\$ 6.326.429,00	\$ 6.400.891,00	\$ 6.475.947,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 101.736.394,50	\$ 117.431.471,00	\$ 134.058.777,90	\$ 150.437.617,10	\$ 167.584.659,28
GASTOS OPERACIONALES	\$ 37.144.627,00	\$ 38.539.386,79	\$ 39.809.195,45	\$ 39.446.358,47	\$ 40.663.554,30
Administración	\$ 25.652.795,00	\$ 26.023.140,84	\$ 26.842.364,64	\$ 26.050.354,18	\$ 26.834.534,64
Sueldos	\$ 17.739.960,00	\$ 18.524.066,23	\$ 19.190.932,62	\$ 19.824.233,39	\$ 20.462.573,71
Prestaciones sociales	\$ 1.905.398,00	\$ 1.989.616,59	\$ 2.061.242,79	\$ 2.129.263,80	\$ 2.197.826,10
Aporte patronales	\$ 1.534.563,00	\$ 1.602.390,68	\$ 1.660.076,75	\$ 1.714.859,28	\$ 1.770.077,75
Servicios Públicos	\$ 371.280,00	\$ 387.690,58	\$ 401.647,44	\$ 414.901,80	\$ 428.261,64
Matricula mercantil	\$ -	\$ 35.502,80	\$ 36.780,90	\$ 37.994,67	\$ 39.218,10
Útiles y papelería	\$ -	\$ 216.949,95	\$ 224.760,15	\$ 232.177,24	\$ 239.653,34
Depreciación	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00	\$ 1.036.320,00
Amortización	\$ 3.065.274,00	\$ 2.230.604,00	\$ 2.230.604,00	\$ 660.604,00	\$ 660.604,00
Ventas	\$ 11.491.832,00	\$ 12.516.245,95	\$ 12.966.830,81	\$ 13.396.004,29	\$ 13.829.019,66
Sueldos	\$ 7.930.584,00	\$ 8.281.115,81	\$ 8.579.235,98	\$ 8.862.350,77	\$ 9.147.718,46
Prestaciones sociales	\$ 1.765.739,00	\$ 1.843.784,66	\$ 1.910.160,91	\$ 1.973.196,22	\$ 2.036.733,14
Aporte patronales	\$ 1.424.229,00	\$ 1.487.179,92	\$ 1.540.718,40	\$ 1.591.562,11	\$ 1.642.810,41
Servicios Públicos	\$ 371.280,00	\$ 387.690,58	\$ 401.647,44	\$ 414.901,80	\$ 428.261,64
Útiles y papelería	\$ -	\$ 108.474,98	\$ 112.380,08	\$ 116.088,62	\$ 119.826,67
Publicidad, propaganda y difusión	\$ -	\$ 408.000,00	\$ 422.688,00	\$ 437.904,77	\$ 453.669,34
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 64.591.767,50	\$ 78.892.084,21	\$ 94.249.582,45	\$ 110.991.258,63	\$ 126.921.104,98
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -				
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4.462.345,07	\$ 1.647.334,40	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 60.129.422,43	\$ 77.244.749,81	\$ 94.249.582,45	\$ 110.991.258,63	\$ 126.921.104,98
Impuesto de Renta (25%)	\$ 15.032.355,61	\$ 19.311.187,45	\$ 23.562.395,61	\$ 27.747.814,66	\$ 31.730.276,25
Impuesto CREE (0,40%)	\$ 564.480,00	\$ 648.343,78	\$ 732.718,82	\$ 820.103,79	\$ 911.590,11
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 44.532.586,82	\$ 57.285.218,58	\$ 69.954.468,02	\$ 82.423.340,19	\$ 94.279.238,63
Reserva legal (10%)	\$ 4.453.258,68	\$ 5.728.521,86	\$ 6.995.446,80	\$ 8.242.334,02	\$ 9.427.923,86
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 40.079.328,14	\$ 51.556.696,72	\$ 62.959.021,22	\$ 74.181.006,17	\$ 84.851.314,77

Fuente: Este estudio.

Los indicadores del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno bajo este supuesto son:

Tabla 81. Flujo Neto de efectivo en el escenario de financiamiento

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta operacional	\$ -	\$ 40.079.328	\$ 51.556.697	\$ 62.959.021	\$ 74.181.006	\$ 84.851.315
Depreciación	\$ -	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317	\$ 5.106.317
Amortización	\$ -	\$ 3.065.274	\$ 2.230.604	\$ 2.230.604	\$ 660.604	\$ 660.604
Inversión	\$ (100.396.837,05)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ (100.396.837,05)	\$ 48.250.919	\$ 58.893.618	\$ 70.295.942	\$ 79.947.927	\$ 90.618.236

Fuente: Este estudio.

VPN = \$137.877.807

TIR = 54%

5.10 ANÁLISIS DE RIESGOS

A continuación se presenta el ciclo de la administración de riesgos para la empresa Engomados Pasto S.A.S.

- 1. Establecer el contexto:** Se desea implementar a nivel de toda le empresa, sin embargo en un primer momento se abarcará dos tipos de riesgos: estratégicos y operacionales. Este proceso estará a cargo del administrador, quien tendrá la obligación de controlar y reportar los avances de dicho proceso a los diferentes grupos de interés de la organización, especialmente a la junta directiva.
- 2. Identificación de riesgos:** Se identificó aquellos eventos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fruto del análisis del entorno de la empresa, los cuales se pueden visualizar en la siguiente ilustración:

Ilustración 37. Riesgos identificados.



Fuente: Este estudio.

- **Estrategias de precio implementadas por los competidores ya existentes:** Al incursionar la empresa en la industria es eminente que los competidores disminuyan el precio de sus productos como estrategia para mantener su cuota de mercado y porque no, abarcar una mayor proporción de la que poseen. Esto afectaría las operaciones de la empresa que puede percibir menores ingresos por la venta de su producto, disminuyendo sus utilidades y su flujo de efectivo que mantiene su estructura de costos estática.

- **Entrada de nuevos competidores:** Este tipo de mercado es bastante atractivo para personas emprendedoras que buscan una oportunidad de negocio, la cual genere ingresos con una mínima inversión (destinada principalmente para la compra de materias primas y escasas herramientas de trabajo) y además les permita alternar con otras actividades.

Al igual que los competidores existentes se consolidan bajo condiciones de informalidad y con poca infraestructura, su hogar y los enseres de éste son los activos de su pequeña empresa. Relativamente ingresan al mercado con un producto de menor calidad y bajo precio con respecto al de Engomados, captando una proporción de la demanda insatisfecha que es considerada como un cliente potencial de la compañía.

- **Ideales de crecimiento de los competidores:** Si bien es cierto que las microempresas actuales son dirigidas empíricamente, sus propietarios buscan que su negocio crezca a lo largo del tiempo con el propósito de fortalecer su posición competitiva, factor que no es posible ignorar al momento de llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos. Para citar un ejemplo, Manualidades Luciana actualmente intensifica sus campañas publicitarias a través de las redes sociales y otros medios tecnológicos a fin de lograr reconocimiento en el mercado local, además piensa en los siguientes años abrir un punto de venta para comercializar sus productos lo que le obligaría a legalizar su empresa.

Estas acciones que lleva a cabo los competidores inhiben las estrategias que en el momento pueda desarrollar Engomados Pasto S.A.S., quien deberá replantearlas para contrarrestar las tácticas de sus similares y minimizar el impacto que pueden ocasionar en el desempeño de su actividad.

- **Accidentes laborales:** a pesar que la empresa en el diseño de planta y del trabajo tuvo en cuenta conservar la salud del trabajador, existen algunos riesgos inherentes al realizar esta arte manual que pueden lesionar levemente al personal algunos de ellos son: cortes, quemaduras y adhesión a objetos a causa del pegante.

Este tipo de eventos no solo afecta el bienestar del trabajador, también disminuye el número de existencias de producto terminado que son responsabilidad del operario a causa de su incapacidad y es posible que la empresa no pueda atender oportunamente las exigencias del cliente.

- **Retrasos en la entrega de materia prima:** La empresa maneja un inventario de seguridad que solventa este tipo de circunstancias, sin embargo este puede no ser insuficiente cuando el tiempo de obtención de los insumos sea superior a cinco días, por dicha razón es importante analizar ¿Cuáles son las posibles causas que puedan originar un retraso de esa magnitud?

Puede ser que la materia prima se encuentre en tránsito (ya que la compra de ésta se hace a un distribuidor de la ciudad y no directamente al productor esto se ha analizado previamente en el Estudio de Mercado), a causa de: paros cívicos, deslizamientos de tierra o atentados terroristas que afectan las operaciones del proveedor y por ende, las de la empresa entorpeciendo el proceso productivo.

En caso extremo, Engomados Pasto S.A.S. se vería obligada adquirir la materia prima a otro proveedor a fin de cumplir con los requerimientos del cliente, el cual ofrece la misma marca de goma eva que distribuye su similar en la ciudad a un precio superior. Si bien, se mantendría la calidad del producto pero a un mayor costo por este concepto que se incrementaría en un 50%.

- 3. Evaluación de riesgos:** Para valorar cada uno de los riesgos identificados con anterioridad se recurrió al Análisis Cualitativo, basados en el modelo que propone Oscar Bravo Mendoza y Marleny Sánchez Celis (2005) en su obra Gestión Integral de Riesgos, Tomo I

En primer lugar, se determinó la categoría del impacto de ocurrencia de los riesgos y la calificación de la probabilidad, los resultado fueron los siguientes:

Cuadro 13. Categorización del impacto en los riesgos.

Riesgo		Categoría Del impacto	Calificación probabilidad
E1	Estrategias de precio implementadas por los competidores ya existentes.	Económico	Riesgo actual
E2	Entrada de nuevos competidores.	Económico	Riesgo actual
E3	Ideales de los competidores	Económico	Riesgo actual
O1	Accidentes Laborales	Lesiones a personas Económico Imagen de la empresa	Riesgo residual
O2	Retrasos en la entrega de materia prima	Económico Imagen de la empresa	Riesgo puro

Fuente: Este estudio.

En segundo lugar, en la matriz de análisis cualitativo se ubican los riesgos identificados teniendo en cuenta la escala del eje y (Impacto) y la escala del eje x (Probabilidad) en el cuadrante que así corresponda, el cual determina el tipo de acciones a desarrollar frente a dichos riesgos.

El riesgo operacional O2 con un impacto crítico y una probabilidad poco probable, requiere definir acciones de mitigación y control, al igual que los riesgos estratégicos E1 y E3. Caso contrario sucede con el riesgo E2, de impacto moderado y probable, que está en un nivel aceptable y requiere seguimiento como el riesgo O1 de monitoreo periódico.

Cuadro 14. Matriz de análisis cualitativo de riesgos.

		PROBABILIDAD					
		Remoto	Poco probable	Posible	Probable	Frecuente	
IMPACTO	Crítico		O2				
	Alto			E3			
	Intermedio				E1		
	Moderado				E2		
	Bajo			O1			

	Se requiere tratamiento inmediato
	Se deben definir acciones de mitigación y control
	Nivel aceptable, requiere seguimiento
	Monitoreo periódico

Fuente: Este estudio.

4. Tratamiento de riesgos: Es necesario identificar de aquellos riesgos cuales podrían ser considerados como amenaza y cuales se pueden convertir en oportunidades. Con anterioridad, en la Matriz DOFA se generó ciertas estrategias para solventar los riesgos estratégicos que pueden llegar a ser una oportunidad para la empresa, así que en este ítem se presentará las acciones para mitigar los riesgos operacionales.

Respecto a los Accidentes Laborales la empresa ha desarrollado su infraestructura acorde a las necesidades del trabajador y le ha dotado de equipos de seguridad industrial, sin embargo se prevé realizar campañas de salud ocupacional para que sus empleados tengan en cuenta aquellos factores que pueden alterar su bienestar y que son de entera su responsabilidad.

En cuanto al riesgo operacional Retraso en la materia prima, es posible llegar a acuerdos con el proveedor para un reabastecimiento de materia prima en la eventualidad de un paro cívico que por lo general se anuncia con antelación. Ante los otros eventos deslizamientos de tierra o atentados terroristas no es posible realizar alguna acción pertinente, sin embargo es posible considerar

que la empresa deberá adquirir la materia prima a otro proveedor a fin de no incurrir en mayores pérdidas.

6 IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIOECONÓMICO

En este capítulo se desea alcanzar los siguientes objetivos:

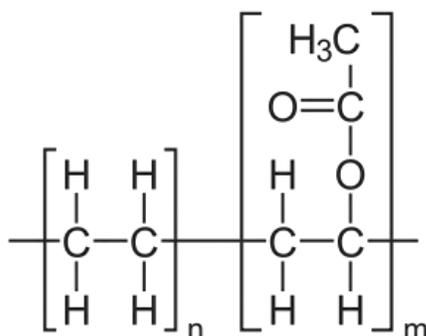
1. Determinar el impacto ambiental como consecuencia del desarrollo de la actividad económica de Engomados Pasto S.A.S. en la ciudad de San Juan de Pasto.
2. Identificar el impacto socioeconómico que causará el funcionamiento de la nueva empresa en la región.

6.1 IMPACTO AMBIENTAL

Se define como Impacto ambiental la alteración que se ocasiona sobre una condición del ambiente por efecto de un proyecto o actividad y que este cambio puede ser benéfico o perjudicial para dicho ambiente.. Bajo esta perspectiva y en cuanto al proceso de producción la materia prima y los insumos que se requieren para el desarrollo de la actividad no muestran un impacto significativo para el equilibrio natural.

La principal materia prima a utilizarse en este proyecto es el Etilvinilacetato (EVA) o también conocido como Goma Eva, es un polímero de adición formado por unidades repetitivas de etileno y acetato de vinilo, de estructura química:

Ilustración 38. Estructura química del EVA.



Fuente: Wikipedia.

Su composición química, lo ubica dentro de la familia de los polímeros no biodegradables, lo que significa que su descomposición final a condiciones atmosféricas normales tardara aproximadamente 150 años. Por lo anterior los

desperdicios de este tipo serán reutilizados en su mayoría dentro de la producción de accesorios y detalles para el producto final.

Los pegamentos también son imprescindibles para la fabricación de artesanías en goma eva los que se utilizan en el proyecto, no tienen contenidos de n-hexano, que es un contaminante muy tóxico por su volatilidad y que se encuentra presente en la mayoría de adhesivos utilizados en la industria artesanal. Los pegamentos presentes en la producción son de tipo acuoso, de esta manera no existe impacto sobre la salud de los trabajadores ni mucho menos contra el recurso aire.

En menor cantidad se utiliza también como materia prima madera, icopor, papel y otros, la mayoría son usados en su totalidad y los residuos producidos son recolectados y dispuestos en un relleno sanitario convencional por parte de la empresa prestadora de este servicio en la ciudad.

La maquinaria utilizada no es de gran complejidad y funciona mediante energía eléctrica, dentro de estos están el pirograbador, la plancha, y la pistola silicona, que tampoco representan un alto nivel de consumo energético. Las demás herramientas utilizadas para la elaboración del producto, son de tipo artesanal y no representan impactos en el medio ambiente, ni representan altos riesgos laborales para los empleados.

En general, el proyecto cuenta con acciones dirigidas a adecuar los procesos y productos con criterios de sostenibilidad ambiental y de producción limpia.

6.2 IMPACTO SOCIOECONÓMICO

En este apartado se debe contemplar los posibles efectos que se generarían a partir de la ejecución de este plan de negocios, de esta manera la apertura de Engomados Pasto S.A.S. genera nuevos empleos especialmente a la población de manualistas y artesanos que tienen limitadas oportunidades en el mercado laboral. Al ser una compañía constituida legalmente tiene la obligación de retribuir el trabajo de su personal con un salario justo garantizando su calidad de vida y la de sus familias.

Además, la organización propende por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores por esta razón, generar políticas de aprendizaje continuo en técnicas novedosas sobre el goma eva como también aquellos aspectos psicológicos y espirituales que contribuyan a mantener un equilibrio en la vida de su personal. Complementario a ello la empresa proporciona los medios necesarios para conservar la salud del trabajador como seguridad industrial y parámetros ergonómicos.

Engomados Pasto S.A.S. contribuye a la región con el pago oportuno de sus impuestos al Estado, organismo que a través de sus diferentes estructuras garantiza los derechos y deberes de los ciudadanos a favor del desarrollo sostenible de la región.

Sumado a lo anterior, la nueva empresa busca crear una imagen favorable del artesano alternativo nariñense, entendiéndolo como un manualista que hace uso de técnicas y materiales diferentes a los que comúnmente se usan en la región, en este caso el goma eva, con el fin de resaltar y rescatar dignamente su trabajo en este material que se encuentra en crecimiento en el mercado local.

7 CONCLUSIONES

1. A partir del estudio de mercado se determinó que en la ciudad de San Juan de Pasto existe una demanda considerable frente al producto, artículos decorativos en goma eva, la cual se encuentra insatisfecha porque existen pocos oferentes calificados para ejercer esta actividad económica de manera rentable y eficiente.
2. Se identificó que el segmento de mercado al cual está dirigido el producto de Engomados Pasto S.A.S. son mujeres de 25 a 44 años de edad que pertenecen en su gran mayoría a los estratos socioeconómicos 2 y 3, tienen un nivel de ingresos entre los \$644.350 y \$1.288.700. Gustan de las manualidades elaboradas en Goma Eva, especialmente este tipo de muñecas decorativas alusivas a las celebridades del año.
3. El proceso productivo y las habilidades del operario definen el atributo diferenciador del producto, por tal razón la empresa debe estar a la vanguardia en las tendencias mundiales desarrolladas por los países líderes como Brasil, con el propósito de innovar su producto mucho antes que su competencia. Además es esencial adoptar una tecnología artesanal de mayor complejidad, ya que permite minimizar fallas en la producción, pérdidas en materia prima y quejas o reclamos por parte del cliente ante un producto de baja calidad.
4. El estudio organizacional permitió conocer y apropiarse de los aspectos legales bajo los cuales se regulará la empresa, principalmente la normatividad señalada para las Sociedades de Acciones Simplificadas, esto otorga validez a los planteamientos realizados en el capítulo uno donde se propone constituir una empresa formal dedicada a este arte manual del goma eva.
5. Los flujos de caja de la empresa en los diferentes escenarios que se contemplaron en el análisis de sensibilidad, mantienen su concepto de factibilidad sustentando la afirmación de un negocio atractivo.
6. La empresa está en el deber de diseñar métodos de producción limpia para minimizar el impacto de su actividad económica sobre el ambiente. Así mismo debe implementar políticas que garanticen el bienestar de su trabajador, las cuales deben abarcar los siguientes conceptos: materia prima e insumos, infraestructura y clima organizacional.

8 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis realizado por los Docentes Mg. Oscar German Ramos Ordoñez y Mg. Oscar Hernando Benavides Paz, jurados del trabajo de grado, se recomienda que el método correcto para llevar a cabo la valoración de una empresa es a través del Costo de Capital Promedio Ponderado por sus siglas en inglés WACC, ya que la Tasa Interna de Oportunidad al estar sujeta a la DTF, la cual tiene un periodo de vigencia de una semana, sería incorrecta para un periodo de tiempo posterior al que se haya efectuado la evaluación financiera, de manera que pierde validez los conceptos obtenidos de ella para emitir la factibilidad de un proyecto.

Se recomienda el fortalecimiento de la relación universidad-sector empresarial, ya que los planes de negocios como investigaciones podrían formularse con mayor precisión al contar con información válida suministrada por parte de las empresas, quienes se convierten en fuentes primarias de los trabajos de grado e ignoran su esencial participación en la creación de nuevo conocimiento y en la formación académica de los estudios a fin de contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la región.

Respecto al estudio se recomienda su implementación a fin de que se dé cumplimiento a los objetivos propuestos, esperando que su ejecución contribuya en primera instancia al desarrollo personal, profesional y lucrativo de los diversos grupos de interés que le rodean y posteriormente, al desarrollo de la región.

Los datos recopilados en este estudio pueden servir como antecedentes para la formulación de otras alternativas de negocio a fines a la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCALDIA DE PASTO Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PUND COLOMBIA. Pasto: Ciudad región, Bases para una política de inclusión productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, Elizabeth Yarce. Pág. 20. ISBN: 978-958-8447-76-6

ALVARADO, Eduardo. Anuario Estadístico 2008 – 2009. San Juan de Pasto. 2010.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 2001.

BENJAMIN, W. Niebel y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial, Métodos, estándares y diseño del trabajo. Onceava Edición. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. 2004.

BERNARDEZ, Mariano. Desempeño Organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Global Business Pres. Estados Unidos, 2007.

BRAVO, Oscar y SANCHEZ, Marleny. Gestión Integral de Riesgos, Tomo I. Bogotá: Bravo & Sánchez, EU. 2006.

CARNEIRO, Cadena Manuel. La responsabilidad social corporativa interna: La <<nueva frontera>> de los recursos humanos. ESIC Editorial. Madrid, 2004.

CEBALLOS, Richard y DORADO, Wilmer. Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artesanías (chivas de cerámica) tipo exportación en la ciudad de Pasto año 2009. San Juan de Pasto. 2009. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. 1991

DAVID, Fred. Administración estratégica. Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación S.A. de C.V., 2013.

E. GAMBLE, John; STRICKLAND III, A. J; THOMPSON, Arthur A y PETERAF, Margaret A. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 2012.

JANY, Castro José Nicolás. Investigación integral de mercados, decisiones sin incertidumbre. Tercera Edición. Colombia: Nomos S.A., 2005.

KETELHOHN, Werner y MARÍN, Nicolás. Inversiones, Análisis de Inversiones. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado. Quinta Edición. Colombia: McGraw Hill 2000.

MÉNDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill, segunda edición. Colombia, 1995.

MUÑOZ, Héctor. Determinación de la muestra [Diapositivas]. San Juan de Pasto, 2012.

NORIEGA, Gabriela. Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo bajo la marca "Tributo", elaborados por artesanos mexicanos con técnicas tradicionales para iniciar operaciones en el mercado mexicano y posteriormente en el internacional. Palermo, Buenos Aires. 2013 Trabajo de grado (Magister en Marketing Internacional). Universidad de la Plata. Escuela de Postgrado de Marketing Internacional – Facultad de Ciencias Económicas.

PORTILLA, Nieto Nicolás. Técnicas y Desglose de Proyectos. En: Quili: Foamy 3D. N^o 65. (Noviembre, 2013) ISSN 2145-3063

RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo ciudad de Pasto. Editorial Universitaria Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, 2012.

SAPAG, Chaín Nassir. Proyectos de Inversión formulación y evaluación. México: Prentice Hall., 2007.

NETGRAFÍA

ACADEMIA DE FOAMYIDEAS. Artículos sobre manualidades en Foamy, ¿De dónde provienen las fofuchas? Disponible en: <http://www.foamyideas.com/blogs/entrada/noticias-del-mundo-foamy/ide-donde-provienen-las-fofuchas>. Citado el: 16 de Marzo de 2015.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2014, 21 de Octubre). Estructura Orgánica. [Mensaje de Blog] Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/estructura-organica.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Plan de Desarrollo Educativo: Educación con Calidad y Equidad para la transformación social 2012-2015 [en línea] Disponible en: http://www.pasto.gov.co/phocadownload/documentos2012/educacion/plan_de_desarrollo_educacion_2012.pdf Citado el: 21 de Septiembre de 2014

ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN ACR. Diagnóstico socio-económico Departamento de Nariño [diapositivas]. Bogotá D.C. 2008. Disponible en: [http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR_ALTOPATIA/Documentos%20de%20apoyo/Diagnostico_Socio_Economico_narino\[1\].pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR_ALTOPATIA/Documentos%20de%20apoyo/Diagnostico_Socio_Economico_narino[1].pdf)

¹ ARTESANIAS DE COLOMBIA. El sector en Colombia: Caracterización [en línea]. 2014. Disponible en: http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/caracterizacion_81 Citado el: 2 de Noviembre de 2014

ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Desarrollo Sostenible [en línea]. Disponible en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> Citado el: 21 de Octubre de 2014

AE2 Asignación de Usos del Suelo en Suelo Urbano. Disponible en: <http://www.pot.pasto.gov.co/> Citado el: 22 de Agosto de 2015.

AUTOR DESCONOCIDO Demanda [diapositivas]. 2011. Disponible en: http://es.slideshare.net/cherry_red_rubi/demanda-10113002 Citado el: 21 de Octubre de 2014

AUTOR DESCONOCIDO. (2012, 6 de Febrero). Figuras Jurídicas, concepto y legislación. [Mensaje de Blog] Disponible en: <http://uvmdpilac.blogspot.com/2012/02/1-figuras-juridicas-concepto-y.html>

AUTOR DESCONOCIDO. El estudio de mercado [en línea]. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catpyep/2-Estudio de Mercado.pdf> Citado el: 21 de Octubre de 2014

BANCO DE LA REPUBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana, 8 de Mayo 2015 [Diapositiva]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2035> Citado el: 06 de julio de 2015.

BARREDA, Jorge. Filosofía Empresarial [Diapositivas]. 2011. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014> Citado el: 21 de Octubre de 2014.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1258 de 2008 . Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html Citado el: 24 de Octubre de 2015

CRUZ, Huertas Hernán y CRUZ, Trujillo Kelly. Marketing Mix Las cuatro P [diapositivas]. 2012. Disponible en: <http://es.slideshare.net/KellyAlfonsoCruzTrujillo/marketing-mix-4-p-15119978> Citado el: 21 de Octubre de 2014

DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 Nacional, Departamental municipal por sexo, grupos quinquenales de edad. Disponible en: www.dane.gov.co Citado el: 19 de Marzo de 2015

DECRETO 410 DE 1971, CODIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> Citado el: 20 de Octubre de 2015.

DEFINICIÓN ABC. Definición de Costo [en línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/costo.php> Citado el: 21 de Octubre de 2014

DEFINICIÓN ABC. Definición de inversión [en línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php> Citado el: 21 de Octubre de 2014

DEFINICIÓN.NET. Definición de Capital de trabajo [en línea]. Disponible en: <http://definicion.de/capital-de-trabajo/> Citado el: 21 de Octubre de 2014

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. Bogotá D. C. 2010. Citado por: ORTIZ, Manuel Iván. Análisis Económico Regional del Comercio Fronterizo Colombo-Ecuatoriano en función de los indicadores macroeconómicos nacionales [en línea]. En: Tendencias. Volumen N^o13. (2012). ISSN 0124-8693. Disponible

en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/470> Citado el: 21 de Septiembre de 2014

ECONOMIC INTERNATIONAL. Definición de Activo [en línea] Disponible en: <https://www.e-conomic.es/programa/glosario/activo>. Citado el: 21 de Octubre de 2014

EL TIEMPO. Qué es la DTF [en línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-541703> Citado el: 10 de noviembre de 2015.

GERENCIE.COM COLOMBIA. Gastos preoperativos [en línea]. 2010. Disponible: <http://www.gerencie.com/gastos-preoperativos.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

GUERRERO, Yanette. Plan de Negocios para una Empresa de Cuadros Hechos a Mano [en línea]. Santa Fe de Bogotá. 2012. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad EAN. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Citado el: 11 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1843/1/GuerreroYanette2012.pdf.pdf>

HERNÁNDEZ, Moreno Pablo. Estudio de la Cadena Productiva de las Artesanías de Nariño [en línea]. San Juan de Pasto, 2013. Pág. 10. Disponible en: <file:///E:/tio%20lucho/Desktop/paito%20linda/Proyecto%20de%20grado/Estudio%20de%20la%20cadena%20productiva%20de%20Artesanias%20Narino.pdf> Citado el: 02 de Noviembre de 2014

HERRERA, Neve Enrique. Diferencias y semejanzas entre la artesanía, las artes manuales y la microindustria [en línea]. Artesanías de Colombia. Santa fe de Bogotá: 2005. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/761> Citado el: 01 de Noviembre de 2014.

HERRERA, Neve Enrique. Diferencias y semejanzas entre la artesanía, las artes manuales y la microindustria [en línea]. Artesanías de Colombia. Santa fe de Bogotá: 2005. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/761> Citado el: 01 de Noviembre de 2014.

MANUALIDADES FOAMY. ¿Qué es foamy Goma Eva? [en línea]. Disponible en: <http://www.manualidadesfoamy.com/que-es-el-foamy.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO y ARTESANIAS DE COLOMBIA. Caracterización y dimensión del sector artesanal [en línea].

Artesanías de Colombia. Santa Fe de Bogotá: 2000. Pág. 15. Disponible en: <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/1677> Citado el 2 de Noviembre de 2014.

ORTIZ, Manuel Iván. Análisis Económico Regional del Comercio Fronterizo Colombo-Ecuatoriano en función de los indicadores macroeconómicos nacionales [en línea]. En: Tendencias. Volumen N^o13. (2012). ISSN 0124-8693. Disponible en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/470> Citado el: 21 de Septiembre de 2014

RODRIGUEZ, Martín y RAMÓN, Alejandro. Ingreso [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ingreso.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

RODRIGUEZ, Martín y RAMÓN, Alejandro. Ingreso [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/pasivo.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

RODRIGUEZ, Martín y RAMÓN, Alejandro. Patrimonio [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/patrimonio.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

SUAREZ, Ana. (2007, 5 de Octubre). ¿Qué es un cargo? [Mensaje de Blog] Disponible: <http:// analisisdecargo.blogspot.com/> Citado el: 21 de Octubre de 2014

THOMPSON, Iván. Los canales de distribución [en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

THOMPSON, Iván. Definición de cliente [en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

THOMPSON, Iván. Definición de mercado [en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html> Citado el: 21 de Octubre de 2014

VAQUIRO, José Didier. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI [en línea]. Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm> Citado el: 11 de Noviembre de 2015

VITEZ, Osmond. Mano de obra calificada vs. Mano de obra no calificada [en línea]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/mano-obra-calificada-vs-mano-obra-calificada-sobre_43744/ Citado el: 21 de Octubre de 2014

WEB Y EMPRESAS. La cadena de valor de Michael Porter [en línea]. 2012. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> Citado el: 21 de Octubre de 2014

ZONAECONOMICA. Competitividad [en línea]. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad> Citado el: 21 de Octubre de 2011

ANEXOS

ANEXO A. MUESTRA PILOTO

Ficha técnica no.1 Muestra piloto	
<p>Propósito: Determinar el nivel de aceptación de los Artículos Decorativos en Goma Eva en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto mediante la exhibición del producto en cercanías al Centro Comercial Único para determinar la fórmula matemática de la muestra.</p>	
	
Nombre del producto:	Muñeca Bruja Rebeca
Descripción del producto:	Artículo decorativo elaborado con tecnología artesanal. Línea: Halloween. Materiales: goma eva, icopor, pintura y pegante. Peso: 60 g. Dimensiones: 25cm * 15 cm aprox. Fragancia: Vainilla. Material de la base: MDF. No es un producto tóxico.
Decisión de compra:	<p>A partir de la información y observación del producto ¿Usted estaría interesado en comprar este artículo decorativo en Goma eva?</p> <p>Sí _____</p> <p>No _____</p>

ANEXO B. CUESTIONARIO PROVEEDOR



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

Objetivo: Recolectar información pertinente sobre el comportamiento del mercado para la estructuración del Plan de Negocios “Producción y Comercialización de Artículos Decorativos en Goma Eva en la ciudad de San Juan de Pasto”.

A. DATOS EMPRESARIALES:

Nombre de la empresa: _____

Actividad económica: _____

Años de antigüedad de la empresa: _____

Correo empresarial: _____

Teléfono Fijo y/o Celular: _____

B. DATOS ESPECIFICOS:

En el siguiente formulario marque con una X la opción de respuesta que se sujete a su criterio.

1. Las láminas de goma eva que comercializa son de procedencia:

- a) Nacional _____
- b) Internacional _____

2. ¿Cuál es la marca del producto que usted vende?

- a) Fomi _____
- b) Evacolor _____
- c) Engomarte _____
- d) Uty foamy _____
- e) Otro _____ ¿Cuál? _____

3. ¿Cuáles son las referencias de goma eva o foamy que ofrece al mercado?

- a) Lámina lisa _____
- b) Lámina escarchada _____
- c) Lámina con textura _____
- d) Lámina estampada _____
- e) Lámina de grosor superior a 2 mm _____
- f) Otra _____ ¿Cuál? _____

4. Teniendo en cuenta el tipo o referencias de goma eva que ofrece al mercado, especifique el precio y cantidad disponible mensualmente a la venta de cada una de ellas:

TIPO/ REFERENCIA	PRECIO	CANTIDAD DISPONIBLE

5. ¿Cuál es la forma de pago que ofrece a sus clientes para cancelar el producto?

- a) Crédito _____
- b) Contado _____
- c) Otro _____

6. ¿Qué porcentaje de descuento aplica usted a este tipo de producto?

- a) 0% _____
- b) 5% _____
- c) 10% _____
- d) Otro _____ ¿Cuál? _____

7. ¿Cuáles son las condiciones para conceder este descuento?

¡GRACIAS POR SU INFORMACIÓN!

ANEXO C. ENTREVISTA COMPETIDOR



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

NOMBRE DEL GERENTE, PROPIETARIO O CREATIVO DE LA EMPRESA: _____

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es la actividad económica que desempeña? _____

_____.
2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa consolidada en el mercado? _____

_____.
3. ¿Qué logros, reconocimientos, obstáculos y fracasos han ocurrido al asumir esta actividad manual? _____

_____.

MERCADO

Esta sección está orientada a obtener información sobre el perfil del cliente, producto, precio, plaza, promoción y publicidad para definir con propiedad la estrategia de marketing que utiliza la empresa para ser competitiva en el mercado.

1. ¿Quiénes son sus clientes (si es posible definir su ubicación geográfica, ocupación, género y edad)? _____

_____.
2. ¿Qué tipo de producto/servicio ofrece al mercado? _____

_____.
3. ¿Cuál es el atributo diferenciador de su producto? _____

_____.

—
4. ¿Qué precio tiene su producto? _____

5. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual de su producto? _____

6. ¿Cómo comercializa su producto/servicio actualmente? _____

7. ¿Hace uso de publicidad? ¿De qué tipo? _____

8. ¿Cuál es el logotipo?



9. ¿Ha identificado sus competidores? ¿Quiénes son? ¿Qué ventaja competitiva considera que ellos tienen? _____

TÉCNICO

Esta sección está orientada a obtener información sobre el proceso de diseño, producción y logística de la empresa, factores que permiten determinar la eficiencia de la organización al momento de satisfacer al cliente en sus necesidades. Además conocer todos aquellos aspectos que agregan valor al producto y le otorgan el grado de calidad y creatividad que le caracterizan.

1. ¿En qué departamento y país tiene su taller y/o punto de venta? _____

-
-
2. ¿Qué materia prima y materiales indirectos utiliza para producir sus productos?_____

 3. ¿Qué herramientas de trabajo necesitan para desempeñar esta labor manual?_____

 4. ¿Qué técnicas aplica al goma eva para tener un producto de gran calidad?_____

 5. ¿Quiénes son sus proveedores? _____

 6. ¿Qué tiempo invierte en diseñar y producir una “Fofucha”)_____

ORGANIZACIONAL

Esta sección está orientada a obtener información sobre el aspecto organizacional y administrativo de la empresa.

1. ¿Bajo qué forma legal se encuentra constituida la empresa?_____

2. ¿Cuántas personas hacen parte de esta empresa?_____

3. ¿Se ha definido dentro de la empresa: cargos, funciones y requisitos del personal?_____

¡GRACIAS POR SU INFORMACIÓN!

ANEXO D. ENCUESTA CLIENTE FINAL



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

Objetivo: Recolectar información pertinente sobre el comportamiento del mercado para la estructuración del Plan de Negocios “Producción y Comercialización de Artículo Decorativos en Goma Eva en la ciudad de San Juan de Pasto. “

A. DATOS GENERALES:

Edad: _____

Sexo: _____

Estrato: _____

Nivel de Ingresos:

- 1 Menor a \$644.350 _____
- 2 Igual a \$644.350 _____
- 3 Entre \$644.350 y \$1.288.700 _____
- 4 Mayor a \$1.288.700 _____

B. DATOS ESPECÍFICOS:

Instrucciones: En el siguiente formulario marque con una la única opción de respuesta que se sujete a su criterio.

1) ¿Es de su agrado adquirir este tipo de manualidad elaborada en goma eva o foamy denominada Fofucha?

a) Si

b) No ¿Por qué? _____

Nota: Si su respuesta es afirmativa por favor continúe con el desarrollo de la encuesta.

2) ¿Cuál es su preferencia al momento de elegir el diseño de la Fofucha?

- a) Eventos _____
 - b) Personajes _____
 - c) Profesiones _____
 - d) Festividades del año _____
- 3) ¿Qué atributo del producto tiene mayor importancia al momento de decidir su compra?
- a) Diseño _____
 - b) Empaque _____
 - c) Marca _____
 - d) Calidad _____
- 4) ¿Qué valor estaría usted dispuesto a cancelar por este producto?
- a) De \$35.000 A \$39.000 _____
 - b) De \$40.000 a \$44.000 _____
 - c) De \$45.000 a \$49.000 _____
 - d) De \$50.000 a \$55.000 _____
- 5) ¿Con que frecuencia adquiriría este producto?
- a) Mensual _____
 - b) Trimestral _____
 - c) Semestral _____
 - d) Anual _____
- 6) ¿Qué cantidad (unidades) en promedio adquiriría de este producto?
- a) De 1 a 3 _____
 - b) De 4 a 6 _____
 - c) De 7 a 9 _____

- d) De 10 a 12 _____
- 7) ¿Mediante qué medio usted compraría este producto?
- a) Punto de venta _____
 - b) Catalogo _____
 - c) Redes sociales _____
 - d) Almacenes reconocidos de la ciudad _____
- 8) ¿A quién adquiere este producto actualmente?
- a) Centros comerciales _____
 - b) Variedades _____
 - c) Particulares _____
 - d) Ninguno _____
- 9) ¿Es de su interés que la Fofucha sea personalizada? Entendiendo para este caso que, personalizar es caracterizar la muñeca con los rasgos físicos de una persona.
- a) Completamente interesado _____
 - b) Parcialmente interesado _____
 - c) No sabe/ no responde _____
 - d) Parcialmente desinteresado _____
 - e) Completamente desinteresado _____

¡GRACIAS POR SU INFORMACIÓN!

ANEXO E. MANUAL DE FUNCIONES

	ENGOMADOS PASTO LTDA	Versión	I
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición	Octubre de 2015
		Página 1 de 2	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Gerente
ÁREA DE TRABAJO	Administrativa
NIVEL	Profesional
JEFE INMEDIATO	Junta Directiva
NÚMERO DE PUESTOS	1

II. OBJETIVO DEL CARGO
Garantizar el cumplimiento eficiente de los procesos administrativos, comerciales y productivos de Engomados Pasto S.A.S.

III. REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Administrador de empresas con estudios relacionados en artes manuales.
EXPERIENCIA LABORAL	Dos años en el ejercicio de su profesión dentro de empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de artesanías (manualidades).
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Gestión de talento humano Contabilidad Financiera Diseño integral de un producto artesanal Manejo de office y otros programas de diseño
HABILIDADES Y REQUERIDAS	Pensamiento Estratégico Expresión oral y comunicativa Manejo y resolución de conflictos Habilidades para artes manuales Dirección del personal
COMPETENCIAS	Aprendizaje continuo Orientación a resultados Adecuadas relaciones interpersonales Espíritu Analítico Creatividad Disciplina

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	I
		Edición	Octubre de 2015
MANUAL DE FUNCIONES		Página 2 de 2	

IV. FUNCIONES

Formular, ejecutar y controlar los planes estratégicos en cada área funcional de la empresa que garanticen su supervivencia en el tiempo.

Formular, ejecutar y controlar los procesos financieros y contables de la empresa con previo acompañamiento del contador público.

Velar por la optimización de los recursos técnicos, tecnológicos y financieros que posee el ente empresarial.

Diseñar las políticas de cartera, compra, manejo de inventarios y control de calidad.

Administrar el talento humano de la organización considerándoles como un factor clave en el éxito organizacional.

Diseñar estrategias de divulgación y promoción que favorezcan el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Trabajar conjuntamente con el supervisor en los diseños de cada producto.

Liderar el proceso de capacitación del personal en diferente técnicas que logren la innovación del producto.

Mantener una comunicación efectiva con cada uno de los miembros de la organización en los diferentes aspectos que se ven involucrados.

Apropiarse de la filosofía empresarial.

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	I
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición	Octubre de 2015
		Página 1 de 2	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Vendedor
ÁREA DE TRABAJO	Comercial
NIVEL	Técnico
JEFE INMEDIATO	Gerente
NÚMERO DE PUESTOS	1

II. OBJETIVO DEL CARGO
Aplicar de manera eficiente las estrategias y tácticas comerciales formuladas por la organización a fin de vender el producto y fidelizar el cliente.

III. REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico en ventas de productos y servicios con estudios complementarios en el área contable.
EXPERIENCIA LABORAL	Tres años ejerciendo su profesión.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Merchandising Contabilidad general Manejo de Inventarios Manejo de office Conocimiento en el manejo y cuidado de artículos decorativos en goma eva.
HABILIDADES Y CAPACIDADES REQUERIDAS	Habilidades de comunicación Habilidades para generar y cultivar clientes Resolución de conflictos Capacidad para negociar
COMPETENCIAS	Cultura de servicio al cliente Creatividad Empatía Adecuadas relaciones interpersonales Orientación a resultados

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	
		Edición	Octubre de 2015
MANUAL DE FUNCIONES		Página 2 de 2	

IV. FUNCIONES

Atender los requerimientos del cliente de manera amable y eficaz.

Organizar el producto en vitrina para su posterior exhibición.

Realizar arqueo de caja y registrar en libros diariamente.

Manejar el inventario de producto terminado a fin de solicitar oportunamente el reabastecimiento del punto de venta.

Conocer a cabalidad los atributos del producto.

Llevar a cabo eficientemente las estrategias comerciales formuladas por los directivos de la organización.

Realizar el aseo del punto de venta y mobiliario para preservar las características del producto en óptimas condiciones.

Apropiarse de la filosofía empresarial.

	ENGOMADOS PASTO LTDA	Versión	I
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición	Octubre de 2015
		Página 1 de 2	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Contador
ÁREA DE TRABAJO	Contabilidad y finanzas
NIVEL	Profesional
JEFE INMEDIATO	Administrador
NÚMERO DE PUESTOS	1

II. OBJETIVO DEL CARGO
Preparar la información contable de la organización para cumplir oportunamente las obligaciones tributarias, financieras y económicas de la empresa de manera veraz.

III. REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Contador público.
EXPERIENCIA LABORAL	De preferencia dos años en el ejercicio de su profesión dentro de empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de artesanías (manualidades).
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Matemáticas financieras Contabilidad de costos Contratación y liquidación de personal Manejo de inventarios Manejo de office y otros paquetes contables
HABILIDADES Y CAPACIDADES REQUERIDAS	Pensamiento Estratégico Pensamiento Lógico matemático Manejo y resolución de conflictos
COMPETENCIAS	Comunicación Asertiva Aprendizaje continuo Orientación a resultados Adecuadas relaciones interpersonales Espíritu Analítico Disciplina

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	
		Edición	Octubre de 2015
MANUAL DE FUNCIONES		Página 2 de 2	

IV. FUNCIONES

Registrar en los libros contables las operaciones de la empresa de acuerdo a la normatividad estipulada por la DIAN.

Preparar la información contable y financiera para la elaboración de los estados financieros.

Aprobar los estados financieros de la empresa.

Responsabilizarse de las actividades contables, financieras y tributarias de la empresa ante los respectivos órganos de control tanto internos como externos de la organización.

Presentar periódicamente informes sobre el estado financiero de la empresa a la junta de socios.

Contratar, remunerar y liquidar al personal de la empresa teniendo en cuenta la normatividad vigente.

Elaborar la estructura de costos e inventarios más apropiado para las características de la empresa a favor de incrementar su rentabilidad.

Velar por la optimización de los recursos financieros de la empresa.

Mantener una comunicación efectiva con la junta de socios, el administrador y demás miembros de la organización.

Apropiarse de la filosofía empresarial.

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	I
		Edición	Octubre de 2015
MANUAL DE FUNCIONES		Página 1 de 2	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Operario Supervisor
ÁREA DE TRABAJO	Producción
NIVEL	Tecnólogo
JEFE INMEDIATO	Gerente
NÚMERO DE PUESTOS	1

II. OBJETIVO DEL CARGO
Supervisar el óptimo desarrollo de los procesos productivos teniendo en cuenta las especificaciones de cada operación a favor de un producto estético y de alta calidad.

III. REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Tecnólogo en diseño industrial.
EXPERIENCIA LABORAL	De preferencia tres años en el ejercicio de su profesión dentro de una empresa dedicada a la fabricación de artesanías (manualidades).
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Diseño integral de un producto artesanal. Arte manual del goma eva. Manejo de Inventarios. Manejo de office.
HABILIDADES Y CAPACIDADES REQUERIDAS	Habilidades de comunicación Resolución de conflictos Manejo de personal Trabajo en equipo
COMPETENCIAS	Aprendizaje continuo Creatividad Empatía Adecuadas relaciones interpersonales Orientación a resultados Disciplina

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	
		Edición	Octubre de 2015
MANUAL DE FUNCIONES		Página 2 de 2	

IV. FUNCIONES

Trabajar conjuntamente con el gerente en los diseños de cada producto.

Supervisar la producción de cada operario teniendo en cuenta las especificaciones de cada operación y control de calidad.

Elaborar el nivel de producción que le ha sido asignado.

Manejar el inventario de materias primas e insumos a fin de solicitar oportunamente el reabastecimiento de la bodega.

Monitorear el estado de los equipos y herramienta de trabajo del área productiva.

Hacer buen uso del equipo y herramienta de trabajo que se encuentran bajo su responsabilidad.

Apropiarse de la filosofía empresarial.

	ENGOMADOS PASTO S.A.S.	Versión	I
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición	Octubre de 2015
		Página 1 de 1	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Operario
ÁREA DE TRABAJO	Producción
NIVEL	Técnico
JEFE INMEDIATO	Supervisor
NÚMERO DE PUESTOS	6

II. OBJETIVO DEL CARGO
Desarrollar el proceso productivo bajo los estándares establecidos con el propósito de elaborar un producto estético y de alta calidad.

III. REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico en elaboración de objetos artesanales con conocimientos en el arte manual del goma eva o cursos en manualidades certificadas por instituciones o maestros acreditados.
EXPERIENCIA LABORAL	De preferencia tres años en el ejercicio de su profesión dentro de una empresa dedicada a la fabricación de artesanías (manualidades).
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Arte manual del Goma eva Manejo de office y otras plataformas virtuales
HABILIDADES Y CAPACIDADES REQUERIDAS	Habilidades de comunicación Habilidades motrices Trabajo en equipo
COMPETENCIAS	Aprendizaje continuo Creatividad Sentido estético Disciplina Adecuadas relaciones interpersonales

IV. FUNCIONES
Elaborar el nivel de producción que le ha sido asignado en el respectivo programa, teniendo en cuenta los estándares de cada operación.
Someter a control de calidad cada pieza del producto a fin de erradicar las posibles desviaciones en el diseño.
Hacer buen uso del equipo y herramienta de trabajo que se encuentran bajo su responsabilidad.
Apropiarse de la filosofía empresarial.

