

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FILTROS DE AIRE
PARA INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD Y LABORATORIOS
CLÍNICOS DEL MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2015 - 2016**

FERNANDO MAURICIO BURGOS ERAZO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FILTROS DE AIRE
PARA INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD Y LABORATORIOS
CLÍNICOS DEL MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2015 - 2016**

FERNANDO MAURICIO BURGOS ERAZO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
PhD: ARTURO FIDEL DÍAZ TERÁN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

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, Mayo de 2016

DEDICATORIA

*A Dios que me ha dado todo en la vida
A mi padre que siempre estará presente en mi mente y mi corazón
A mi madre, mi familia y amigos que me han apoyado incondicionalmente
en la consecución de mis sueños.*

Mauricio Burgos Erazo

RESUMEN

Este documento es el informe final de una investigación que tiene como objetivo observar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de filtros purificadores de aire para IPS's y laboratorios ubicados en la ciudad de Pasto.

Para lo anterior se ha dispuesto varios objetivos específicos cuyos resultados se mostraran en el documento. El primero de ellos es el estudio de mercado que identifica elementos como el proveedor, la competencia, el perfil del consumidor, proyecciones de ventas, el estudio de la demanda y de la oferta y una serie de estrategias de mercado en función de las 4P del mercadeo.

El estudio técnico tiene como fin realizar un acercamiento a las operaciones de la empresa, para con ello conocer cómo se realiza el proceso de comercialización además, la disposición del local, el plan de compras y algunas características del producto.

El estudio organizacional, pretende la elaboración de la filosofía empresarial; así como también la construcción de un organigrama jerárquico. Finalmente se tiene el análisis DOFA que permite la creación de estrategias.

El estudio financiero se puede observar aspectos como la inversión inicial que del proyecto y la financiación de la misma por parte de capital financiero y capital social, sumado a esto, se realiza el cálculo del punto de equilibrio y una totalización de los ingresos y egresos que servirán en la proyección de los estados financieros básicos.

Dentro de la parte financiera se realiza la evaluación del proyecto mediante diferentes indicadores (VPN, TIR, RBC, PRI) que miden la rentabilidad del proyecto según los flujos netos de efectivo, complementariamente se realiza un análisis de sensibilidad que determina la resistencia de la empresa ante diferentes escenarios posibles.

Finalmente, el capítulo de incidencia ambiental contempla un breve acercamiento a lo que son los posibles efectos que tendría la empresa sobre la economía, la sociedad y el ambiente.

ABSTRACT

This document is the final report of an investigation that aims to observe the feasibility of creating a company dedicated to the commercialization of air purifying filters IPS's and laboratories located in the city of Pasto.

To the above it is provided several specific objectives whose results will be displayed in the document. The first is the market research identifying elements such as supplier, competition, consumer profile, sales projections, the study of demand and supply and a series of marketing strategies based on the 4P marketing.

The technical study is to make an approach to the operations of the company, to thereby know how the marketing process also local arrangement, the purchase plan and some features of the product is made.

The organizational study aims the development of the business philosophy; as well as building a hierarchical organization. Finally has the DOFA analysis allows creating strategies.

The financial study can observe aspects as the initial investment of the project and the financing of it by financial capital and social capital, in addition to that, the calculation of breakeven and aggregation of income and expenses is made that will serve in the projection of the basic financial statements.

Within the financial part the project evaluation is performed by different indicators (NPV, IRR, RBC, PRI) that measure the profitability of the project as net cash flows, complementarily a sensitivity analysis that determines the strength of the company is carried out to different possible scenarios.

Finally, the environmental impact chapter includes a brief look at what the potential impact of the company on the economy, society and environment.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. ASPECTOS GENERALES..... | 15 |
| 1.1. TEMA..... | 15 |
| 1.2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 15 |
| 1.3. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN..... | 17 |
| 1.6. OBJETIVO GENERAL..... | 18 |
| 1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 18 |
| 1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | 19 |
| 1.9. DELIMITACIÓN | 21 |
| 1.10. MARCO CONTEXTUAL | 21 |
| 1.11. MARCO TEÓRICO..... | 32 |
| 1.12. MARCO LEGAL..... | 39 |
| 1.14. MARCO CONCEPTUAL..... | 40 |
| 1.15. PROCESOS METODOLÓGICOS | 45 |
| 2. ESTUDIO DE MERCADO..... | 51 |
| 2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR..... | 51 |
| 2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 56 |
| 2.3. ESTUDIO DEL PROVEEDOR | 58 |
| 2.4. ESTUDIO DEL CONSUMIDOR | 60 |
| 2.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 70 |
| 2.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA..... | 73 |
| 2.7. DEMANDA INSATISFECHA..... | 74 |
| 2.8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO | 75 |
| 3. ESTUDIO TÉCNICO | 79 |
| 3.1. LOCALIZACIÓN | 79 |
| 3.2. ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO | 80 |
| 3.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN | 82 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.4. | BALANCE | 84 |
| 3.5. | DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA | 85 |
| 3.6. | PLAN DE COMERCIALIZACIÓN..... | 87 |
| 3.7. | PLAN DE COMPRAS | 87 |
| 4. | ESTUDIO ORGANIZACIONAL | 89 |
| 4.1. | FILOSOFÍA CORPORATIVA | 89 |
| 4.2. | ASPECTOS LEGALES..... | 91 |
| 4.3. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 92 |
| 4.4. | ANÁLISIS DOFA..... | 93 |
| 4.5. | COSTOS ADMINISTRATIVOS..... | 97 |
| 5. | ESTUDIO FINANCIERO | 100 |
| 5.1. | INVERSIÓN INICIAL..... | 100 |
| 5.2. | DEPRECIACIÓN | 104 |
| 5.3. | AMORTIZACIÓN | 104 |
| 5.4. | GASTOS TOTALES..... | 105 |
| 5.5. | INGRESOS Y EGRESOS..... | 106 |
| 5.6. | PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 107 |
| 5.7. | CAPITAL DE TRABAJO | 109 |
| 5.8. | ESTADOS FINANCIEROS | 109 |
| 5.9. | EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 116 |
| 5.10. | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD..... | 118 |
| 6. | ESTUDIO AMBIENTAL..... | 120 |
| 6.1. | INCIDENCIA SOCIAL..... | 120 |
| 6.2. | INCIDENCIA ECONÓMICA | 120 |
| 6.3. | INCIDENCIA AMBIENTAL..... | 120 |
| 7. | CONCLUSIONES | 122 |
| 8. | RECOMENDACIONES | 123 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 124 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Operacionalización de variables | 19 |
| Tabla 2. DANE, con base en datos del Censo General del 2005 | 28 |
| Tabla 3. Descripción de las variables. | 47 |
| Tabla 4. Variables principales, según actividad de comercio en CIIU Rev. 4 A.C. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas | 51 |
| Tabla 5. Cámaras de comercio de Nariño (Pasto, Ipiales y Tumaco). Establecimientos de comercio, según sector económico Primer Semestre 2014. . | 54 |
| Tabla 6. Nariño. PIB, por ramas de actividad 2012..... | 55 |
| Tabla 7. Asignación de unidades | 59 |
| Tabla 8. Frecuencias tipo de empresa..... | 60 |
| Tabla 9. Frecuencias nivel de complejidad | 61 |
| Tabla 10. Frecuencias decisión de compra | 61 |
| Tabla 11. Frecuencias sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado.. | 62 |
| Tabla 12. Uso de filtros de aire | 63 |
| Tabla 13. Combinación de eficiencias de los filtros | 64 |
| Tabla 14. Durabilidad del producto | 65 |
| Tabla 15. Cantidad de compra..... | 66 |
| Tabla 16. Tipo de proveedor..... | 67 |
| Tabla 17. Origen del proveedor | 67 |
| Tabla 18. Forma de pago..... | 68 |
| Tabla 19. Tipo de oferta..... | 68 |
| Tabla 20. Porcentaje del presupuesto de mantenimiento | 69 |
| Tabla 21. Cuantificación de la demanda..... | 71 |
| Tabla 22. Proyección de la demanda..... | 72 |
| Tabla 23. Proyección de la oferta | 73 |
| Tabla 24. Demanda insatisfecha..... | 74 |
| Tabla 25. Ficha técnica paquete..... | 81 |
| Tabla 26. Balance de equipos..... | 84 |
| Tabla 27. Diagrama de Gantt actividades preoperativas | 87 |
| Tabla 28. Plan de compras en unidades..... | 88 |
| Tabla 29. Plan de compras en pesos colombianos (aumento por inflación) | 88 |
| Tabla 30. Matriz DOFA. | 96 |
| Tabla 31. Liquidación de nómina del personal administrativo..... | 97 |
| Tabla 32. Inversiones diferidas | 98 |
| Tabla 33. Gastos en servicios públicos..... | 99 |
| Tabla 34. Equipo de oficina | 100 |
| Tabla 35. Equipo de cómputo y comunicación | 100 |
| Tabla 36. Inversión fija total. | 101 |
| Tabla 37. Inversión activos diferidos..... | 101 |
| Tabla 38. Préstamo bancario..... | 102 |
| Tabla 39. Amortización del préstamo..... | 103 |
| Tabla 40. Depreciación | 104 |

| | |
|---|------------|
| <i>Tabla 41. Amortización</i> | <i>105</i> |
| <i>Tabla 42. Gastos totales</i> | <i>105</i> |
| <i>Tabla 43. Ingresos</i> | <i>106</i> |
| <i>Tabla 44. Egresos.....</i> | <i>106</i> |
| <i>Tabla 45. Punto de equilibrio</i> | <i>107</i> |
| <i>Tabla 46. Capital de trabajo.....</i> | <i>109</i> |
| <i>Tabla 47. Estado de resultados</i> | <i>110</i> |
| <i>Tabla 48. Balance general inicial.....</i> | <i>111</i> |
| <i>Tabla 49. Flujo de efectivo o de tesorería.....</i> | <i>112</i> |
| <i>Tabla 50. Balance general.....</i> | <i>114</i> |
| <i>Tabla 51. Flujo de caja libre.....</i> | <i>115</i> |
| <i>Tabla 52. Análisis de sensibilidad con variación del 10% de las ventas.....</i> | <i>118</i> |
| <i>Tabla 53. Análisis de sensibilidad con variación del 10% del costo de ventas</i> | <i>118</i> |
| <i>Tabla 54. Análisis de sensibilidad con variación del 10% en gastos operacionales</i> | <i>119</i> |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|------------|
| <i>Ilustración 1. RED ORMET. 2012. Producto interno bruto del municipio de pasto porcentajes de variación. (Precios constantes de 2005) periodo 2006- 2010.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Ilustración 2. RED ORMET. 2012. PIB PER CÁPITA, millones de pesos. (Precios Constantes de 2005) Periodo 2005 – 2010p</i> | <i>24</i> |
| <i>Ilustración 3. RED ORMET. 2012. Porcentajes de Participación por Rama de Actividad Económica en el PIB del Municipio de Pasto 2005 – 2010p</i> | <i>25</i> |
| <i>Ilustración 4. RED ORMET. 2012. Número de establecimientos comerciales según tamaño de empresa. Municipio de Pasto. 2010.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Ilustración 5. RED ORMET. 2012. Número de establecimientos registrados en Cámara de comercio de Pasto por Subsector. Pasto período 2006 -2010.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Ilustración 6. DANE. Censo General 2005. Nivel Educativo en el Municipio de Pasto.....</i> | <i>29</i> |
| <i>Ilustración 7. DANE. Censo General 2005. Tasa de analfabetismo en el Municipio de Pasto.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Ilustración 8. RED ORMET. 2012. Pirámides de Población del Municipio de Pasto.</i> | <i>31</i> |
| <i>Ilustración 9. Capacidad del filtro.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Ilustración 10. Participación porcentual de establecimientos, personal ocupado y producción ventas o ingresos anuales por sector económico.....</i> | <i>53</i> |
| <i>Ilustración 11. Imagen corporativa CARVEL S.A.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Ilustración 12. Imagen corporativa ABACO LTDA.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Ilustración 13. Imagen corporativa FILTROMOTORS S.A.S.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Ilustración 14. Tipo de empresa.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Ilustración 15. Nivel de complejidad.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Ilustración 16. Decisión de compra.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Ilustración 17. Sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Ilustración 18. Uso de filtros de aire.....</i> | <i>64</i> |
| <i>Ilustración 19. Combinación de eficiencias de los filtros.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Ilustración 20. Durabilidad del producto.....</i> | <i>66</i> |
| <i>Ilustración 21. Cantidad de compra.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Ilustración 22. Forma de pago.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Ilustración 23. Tipo de oferta.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Ilustración 24. Imagen corporativa NATURAL.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Ilustración 25. ALCALDÍA DE PASTO. 2014. Plan de Ordenamiento Territorial. Pasto, Territorio Con-Sentido. 2014-2027</i> | <i>80</i> |
| <i>Ilustración 26. Diagrama de flujos proceso de comercialización.....</i> | <i>83</i> |
| <i>Ilustración 27. Plano NATURAL S.A.S.....</i> | <i>85</i> |
| <i>Ilustración 28. Vista 3D local NATURAL S.A.S. 1.....</i> | <i>86</i> |
| <i>Ilustración 29. Vista 3D local NATURAL S.A.S. 2.....</i> | <i>86</i> |
| <i>Ilustración 30. Vista 3D local NATURAL S.A.S. 3.....</i> | <i>87</i> |
| <i>Ilustración 31. Organigrama NATURAL S.A.S.....</i> | <i>92</i> |
| <i>Ilustración 32. Punto de equilibrio.....</i> | <i>108</i> |

TABLA DE ANEXOS

| | |
|-----------------|-----|
| <i>ANEXO I</i> | 130 |
| <i>ANEXO II</i> | 134 |

INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de negocios es el resultado del proceso académico llevado a cabo por el programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño y tiene como objetivo observar la factibilidad de la creación de empresa en el municipio de Pasto, para ello se han aplicado los conocimientos adquiridos en la academia y que han sido plasmado en este documento.

Esta iniciativa de negocio se origina a partir de la intención de materializar sueños y expectativas de la familia del autor, quienes pretendían iniciar un negocio de este tipo, pero al margen de lo anterior se pretende que en la ciudad de Pasto se dé inicio a una pyme que genere una dinamización de la economía local, beneficie a la comunidad mediante la creación de empleos y por supuesto beneficie a sus inversionistas.

El desarrollo del plan de negocios se realizará a través de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los diferentes estudios (mercado, técnico, organizacional, financiero, ambiental) que se deben realizar para poder determinar la factibilidad o no de una empresa.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. TEMA

Plan de negocios

1.2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de negocios para la comercialización de filtros de aire para instituciones prestadoras de salud y laboratorios médicos del municipio de Pasto año 2015 - 2016

1.3. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Línea de investigación

El presente plan de negocios se enmarca en la línea de investigación correspondiente a la Dinámica empresarial, en este sentido la intensión principal es dar inicio a un nuevo negocio en el municipio de Pasto, y con ello contribuir a la creación de trabajo y al crecimiento económico y social de la región.

En este sentido y teniendo en cuenta las condiciones de desarrollo de la ciudad, es de vital importancia establecer e impulsar iniciativas que propicien y den origen a nuevas alternativas de negocios financieramente sostenibles y rentables, que generen valor en sus productos o servicios.

1.3.2. Sublínea de investigación

Este plan de negocios se halla inmerso dentro de la sublínea de investigación denominada Coyuntura social, la cual se encuentra dentro de la línea de investigación anteriormente mencionada.

La razón principal por la cual el plan está vinculado a esta sublínea es que pretende marcar un acontecimiento en la vida económica de San Juan de Pasto, de modo que no solo genere beneficios a los propietarios de este posible nuevo negocio, sino que al mismo tiempo sea un pilar del desarrollo económico de la región y favorezca la cultura de la responsabilidad social de los empresarios de la ciudad.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1. Análisis de la situación actual

El Municipio de San Juan de Pasto, a pesar de ser una ciudad capital, presenta una situación desfavorable en cuanto a su desarrollo económico, enfatizando esta

característica en su escasa industria que para el año 2005, según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) era un porcentaje mínimo dentro de todos los establecimientos que se dedican a alguna actividad económica en el municipio: *“11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.”*¹

Teniendo en cuenta esta información es posible observar que dado el atraso y la incipiente industria presente en la ciudad es poco probable desarrollar algún tipo de negocio de gran envergadura, y esto sumado a la precaria infraestructura vial en la que se observa que la única vía que comunica hacia el centro del país se halla en precario estado lo que aumenta los costos de transporte si se necesitara algún tipo de materia prima o suministro que no esté dentro del departamento de Nariño. En concordancia con lo anterior, según la Cámara de Comercio de Pasto² anota que ya para el primer semestre del año 2014 los establecimientos dedicados a la Industria Manufacturera son 3.084 que representan apenas el 7.9% del total de negocios en la ciudad, lo cual demuestra que la capital de Nariño es poco competitiva en comparación con la ciudades más importantes del país.

Dentro de este plan de negocios que se enfoca en el sector de los servicios y puntualmente el segmento de los servicios hospitalarios o de salud (hospitales, clínicas, laboratorios etc.) el cual está en auge en la ciudad y que según Cámara y Comercio Pasto³, el número de establecimientos dedicados a esta actividad es 610 entre grandes, medianos y pequeños, el cual representa el 1.6% del total de negocios en el municipio. Es importante resaltar que este tipo de entidades de salud requieren de ambientes saludables para que evitar la propagación de enfermedades a través del aire y el contagio entre personas, de esta forma se tiene que hacer uso de los filtros especializados para purificar el ambiente interior de este tipo de empresas y proteger tanto la salud de los pacientes como de los mismos trabajadores (Seguridad y salud en el trabajo).

Por lo anterior es de vital importancia para estas entidades ofrecer a sus usuarios absoluta seguridad en materia de salud, propiciando un aire sin elementos nocivos e infecciones contagiosas, por ello se necesitan estructuras especializadas que retengan las partículas y las bacterias que pueden llegar a afectar a las personas

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. 4. Módulo de Económicas Establecimientos según actividad económica. En: Boletín Censo General 2005 [en línea] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52001T7T000.PDF. Citado en 20 de Agosto de 2014

² CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Movimiento de los establecimientos de comercio por subsector económico. En: Boletín estadístico Movimiento del Registro Público Primer semestre 2014. [en línea] Disponible en: www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos?download=1364:boletin-estadistico-primer-semester-2014. Citado el: 20 de Agosto de 2014

³ Ibíd., p. 49

partiendo de este problema se genera la idea de una empresa que comercialice este tipo de productos dado que en el municipio de San Juan de Pasto no existe un negocio que aproveche esta creciente demanda.

1.4.2. Formulación del problema

¿Cómo formular un Plan de negocios para la comercialización de filtros de aire para instituciones prestadoras de salud y laboratorios médicos del municipio de Pasto año 2015?

1.4.3. Sistematización del problema

- ❖ ¿Cuáles son las condiciones de mercado para los filtros purificadores de aire?
- ❖ ¿Cuál es la estructura organizacional y legal óptima para la empresa?
- ❖ ¿El proyecto es factible desde el punto de vista financiero?

1.5. JUSTIFICACIÓN

En los servicios hospitalarios se busca garantizar la pureza del aire que se respira en toda la infraestructura física y sobretodo en los puntos críticos como son quirófanos, laboratorios, baños etc. Con el fin de evitar elementos infecciosos que propaguen enfermedades e infecciones que afecten a los pacientes y a sus acompañantes y por su puesto al personal que labora en estas empresas, incentivando la creación de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial en lo que respecta a la Seguridad y Salud en el Trabajo.

A través de la ejecución de este Plan de Negocios se quiere crear una empresa que satisfaga la demanda de filtros purificadores de aire en las entidades pertenecientes al sector salud, la cual atienda todas sus requerimientos y necesidades de forma, pero también implementando un servicio de gran calidad y profesionalismo, que brinde un acompañamiento a las empresas en toda su experiencia con el filtro, desde el diagnóstico de su necesidad primaria, hasta el seguimiento y la medición de la satisfacción del usuario con el producto.

A si mismo otro elemento de importancia en el que también se basa este Plan de Negocios, es la dinamización y el desarrollo de la economía de la ciudad, en este sentido la pretensión fundamental es generar empleo y posibilidades de crecimiento laboral mediante la creación de una empresa que ofrezca un producto de calidad e implementando un servicio completo en lo que a la venta se refiere.

Finalmente un motivo de gran importancia para la realización de este proyecto es que este negocio es de índole familiar, es decir que en este momento ya se está

llevando a cabo parte de la empresa que se estudia en este plan de negocios por parte de mi familia, por ello un factor que impulsa al proyecto es la ilusión de formalizar y materializar todas estas aspiraciones y sueños que se tienen sobre la futura empresa.

1.6. OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan de negocios para la comercialización de filtros de aire para instituciones prestadoras de salud y laboratorios médicos del municipio de Pasto año 2015.

1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un Estudio de mercado con el fin de determinar la demanda, oferta, competidores, mercado objetivo, segmentos de mercado, proveedores, canales de comercialización del producto y estrategias de marketing.
- ❖ Realizar un Estudio técnico que contemple aspectos concernientes al proceso de la comercialización, localización, tamaño y disposición del punto de venta.
- ❖ Definir la estructura legal y administrativa más óptima con el propósito de configurar a la organización en lo referente a la figura jurídica, estructura orgánica y demás aspectos organizacionales estratégicos.
- ❖ Realizar un estudio financiero que permita identificar elementos importantes como las inversiones necesarias, gastos operativos y demás información contenida en los estados financieros proyectados.
- ❖ Realizar una evaluación financiera que determine la viabilidad del proyecto en términos monetarios.
- ❖ Describir la posible incidencia social, ambiental y económica que tendría la empresa comercializadora de filtros.

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de variables

| OBJETIVO | VARIABLE | HERRAMIENTAS | TÉCNICAS | INDICADORES |
|---|--|---|--|--|
| Realizar un Estudio de mercado con el fin de determinar la demanda, oferta, competidores, mercado objetivo, segmentos de mercado, proveedores, canales de comercialización del producto y estrategias de marketing. | <ul style="list-style-type: none"> • Demanda • Oferta • Mercado Objetivo | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Software especializado (Excel) • Equipo de Cómputo y comunicación • Papelería | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica documental • Técnicas estadísticas matemáticas | $\text{Demanda insatisfecha} = \text{Demanda Actual} - \text{Oferta Actual}$ $\text{Participación del mercado} = \frac{\text{Total Uds. Vendidas Emp}}{\text{Total Uds Vendidas Indu}}$ $\text{Saturación del mercado} = \frac{\text{Volumen de Ventas Indu}}{\text{Tamaño del Mdo. Poten}} * 100$ |
| Definir la estructura legal y administrativa más óptima con el propósito de configurar a la organización en lo referente a la figura jurídica, estructura | <ul style="list-style-type: none"> • Figura Legal • Estructura orgánica • Planeación estratégica • Gestión de talento humano | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y comunicación • Internet • Papelería | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica documental • Técnicas de organización y métodos | Figura legal Direccionamiento estratégico Organigrama Manuales de funciones y procedimientos |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| orgánica y demás aspectos organizacionales estratégicos. | | | | |
| Analizar la factibilidad económica y financiera del plan de negocios, para calcular la cuantía de la inversión y los costos de operativos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Vida del proyecto • Inversión • Evaluación económica | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y comunicación. • Software (Excel) • Internet • Papelería | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica documental • Técnicas matemáticas financieras | <p>Estados financieros proyectados.</p> <p>Porcentaje de recursos propios</p> $\text{Valor Actual neto} = \frac{\sum \text{Flujos Netos de Efectivo}}{(1 + Ti)}$ $\text{Tasa interna de retorno} = \frac{\sum \text{Flujos Netos de Efectivo}}{(1 + Ti)^n}$ $\text{Relación beneficio costo} = \frac{\text{VPN (Ingresos)}}{\text{VPN (Egresos)}}$ $\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ |

Fuente: este estudio

1.9. DELIMITACIÓN

El presente plan de negocios de desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, Colombia y cabecera del municipio de Pasto. Se planea ejecutarlo durante el segundo semestre del año 2015, fecha para la cual el planteamiento del plan ya se encontrará finalizado.

1.10. MARCO CONTEXTUAL

1.10.1. Reseña histórica

Acerca de la contaminación el Consejo de Europa dio en 1967 la siguiente definición: “hay polución del aire cuando la presencia de una sustancia extraña o la variación importante en la proporción de sus constituyentes, puede provocar efectos perjudiciales o crear molestias, teniendo en cuenta el estado de los conocimientos científicos del momento.”⁴

En la historia de la contaminación un suceso coyuntural es el uso del carbón en los procesos industriales.

En efecto, en el siglo XIII, Londres comienza a sufrir la escasez de leña para las industrias y las necesidades básicas de la población; pronto, este combustible es reemplazado por carbón. Historiadores comentan los problemas de salud, deterioro de construcciones, visibilidad y también el efecto de la polución en las plantas. Las máquinas a vapor, grandes consumidoras de combustibles fósiles, agudizan el problema y lo hacen extensivo a prácticamente todas las ciudades prósperas de la época.

A partir del siglo XIX, especialmente a raíz de la Revolución Industrial, los problemas de contaminación se hacen más severos y se inicia la preocupación por el saneamiento ambiental. Quizás el Reino Unido fue el primer país europeo que reglamentó los usos del carbón y otras sustancias contaminantes.

Sin embargo, es interesante analizar el hecho de que el aumento de algunos contaminantes como el CO_2 no siguió la tendencia evolutiva esperada, la que habría llevado a las ciudades a catástrofes de magnitud. Esto se debe a que en el siglo XX las ciudades crecieron cuando el transporte se hizo eficiente; de allí que había mayor volumen de aire para la dilución de los contaminantes.

También el cambio de combustible, de carbón a gas o petróleo, fue importante. A su vez, la electrificación masiva de algunos servicios como el transporte y la iluminación colaboraron a aminorar los efectos del aumento explosivo de la

⁴PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Contaminación atmosférica. El desequilibrio del mundo moderno [en línea]. Disponible en: http://www7.uc.cl/sw_educ/contam/pobl/pobl07.htm. Citado en 21 de agosto de 2014

población. Por último, la legislación ambiental, así como la labor de los ecologistas en el último tiempo, ha ayudado a paliar el problema⁵

Actualmente se observan los efectos adversos de los procesos industriales, que afectan negativamente la capa de ozono, reduciendo la biodiversidad del planeta, contaminando las fuentes de agua, destruyendo los suelos etc.

Un poco más corta es la historia de los filtros de aire que se remonta al inicio del siglo XIX con los inventos de John y Charles Dean quienes desarrollaron una máscara para bomberos, la cual mejoraba sus condiciones de trabajo al momento de combatir los incendios, a pesar de peligrosas emanaciones de humo. Posteriormente en:

1854, John Stenhouse presenta una máscara que utiliza filtros de carbono para los buzos y los mineros del carbón como una manera de protegerlos contra la contaminación del aire que ha tropezado sobre una base diaria. Luego, en los años 1930 y 1940 los EE.UU. de la Comisión de Energía Atómica desarrolló un nuevo tipo de filtro de aire que podrían absorber el polvo radiactivo peligroso en el caso de un bombardeo atómico. Aunque este primer filtro HEPA no era eficaz para la protección de toda persona a partir de la radiación, se encontró pronto a ser muy eficaces en la prestación de la protección contra el gas mostaza, gas de cloro, y flamethrowers durante la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día, este filtro muy eficaz se utiliza en millones de hogares y empresas a eliminar casi el 100% del polen, el polvo y otros alérgenos del aire que respiramos. A fines del decenio de 1960 personas en todo el mundo estaban empezando a sentir los efectos de los malos humos y contaminantes en nuestras ciudades de la nación, haciendo más investigación en nuevos sistemas de purificación de aire necesario.

A mediados del 1990, los informes arrojaron resultados que dejaban entrever que la contaminación del aire de los hogares era cada vez peor y, en algunos casos podría ser hasta cinco veces superior a la contaminación del aire libre, ocasionando un frenesí entre los consumidores de miedo en busca de mejores y menos costosas formas de limpiar el aire en sus hogares.⁶

⁵ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Los Tiempos Modernos y Contemporáneos [en línea]. Disponible en: http://www7.uc.cl/sw_educ/contam/pobl/pobl03.htm. Citado en 21 de agosto de 2014

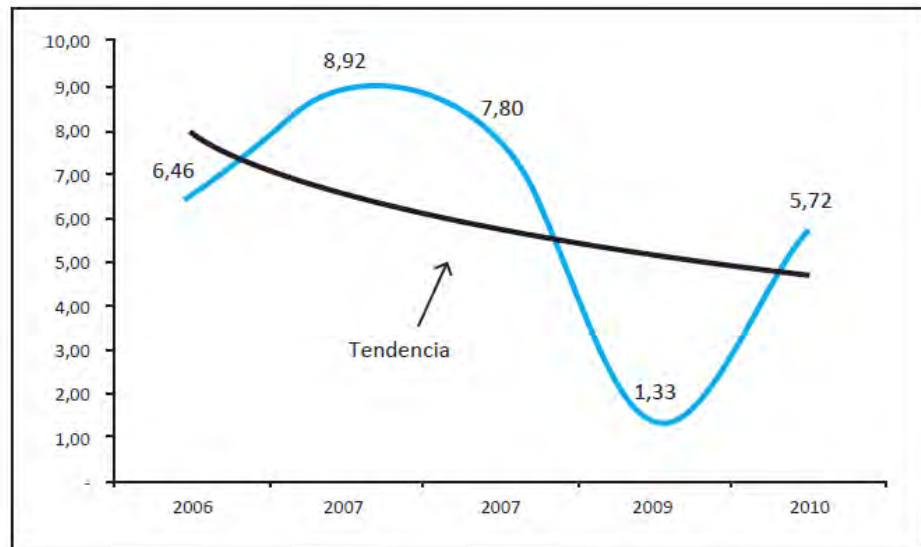
⁶ REVISTAS DE SALUD. Historia De Purificadores De Aire Y Filtros De Aire [en línea] Disponible en: <http://revistasdesalud.es/16190/historia-de-purificadores-de-aire-y-filtros-de-aire#sthash.J4Z1BvnC.dpuf>. Citado en 21 de Agosto de 2014

1.10.1.1. Entornos de investigación

- Económico

Producto Interno Bruto del Municipio de Pasto

Ilustración 1. RED ORMET. 2012. Producto interno bruto del municipio de pasto porcentajes de variación. (Precios constantes de 2005) periodo 2006-2010.



Fuente: RED ORMET 2012

En el periodo 2006-2007 se observa un crecimiento que se contrasta con la recesión económica de 2008-2009, lo cual marca una tendencia decreciente de la economía local.

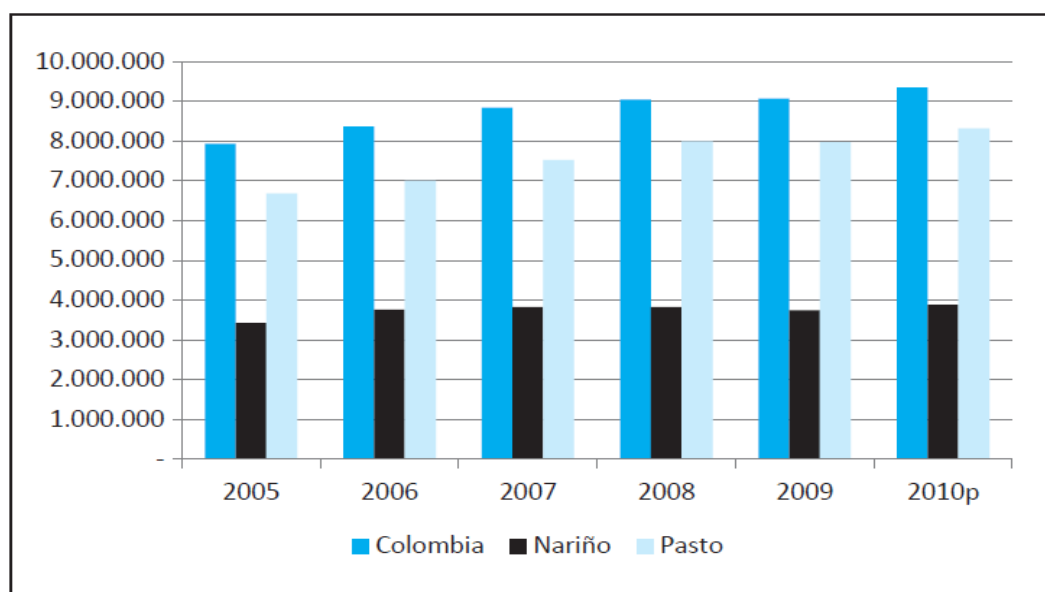
La participación del PIB departamental y del PIB del municipio de Pasto en el PIB nacional, es muy marginal; históricamente dicha participación no ha superado el 1,6% y el 0,8% respectivamente. Es decir la economía del departamento y del municipio de Pasto tienen muy poco peso en el agregado nacional, y ello es una consecuencia del apreciable rezago que tiene la economía regional en lo que a generación de valor agregado se refiere, frente a economías de otros departamentos y ciudades, caso Antioquia y Valle del Cauca que según el DANE, son los departamentos con mayor aporte 13,4% y 9,7% respectivamente, y ciudades como Bogotá que con 25,8% tiene el mayor aporte del país.

De otra parte, se puede apreciar que dicha contribución ha sido apreciablemente descendente en el caso del departamento, ya que ésta se

redujo de 1,62% en 2006 a 1,50% en 2010; a pesar de que la economía del municipio, ha mantenido un crecimiento permanente aunque moderado.⁷

Según la Red de Observatorios Regionales de Mercados de Trabajo⁸ se evidencia que tanto Nariño como el Municipio de Pasto poseen a lo largo de los años un PIB per cápita inferior al promedio nacional, con el agravante para el departamento que su PIB per cápita representa para el año 2010 el 41,50% del nacional, mientras que Pasto presenta un dato más alentador siendo este el 88,96% para el año 2010 del PIB per cápita de Colombia.

Ilustración 2. RED ORMET. 2012. PIB PER CÁPITA, millones de pesos. (Precios Constantes de 2005) Periodo 2005 – 2010p



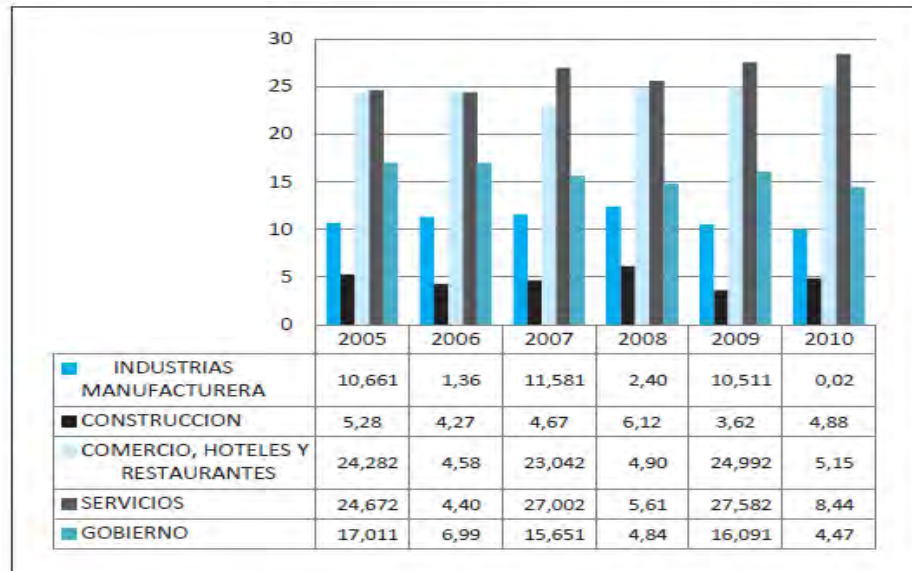
Fuente: RED ORMET 2012

En cuanto al comportamiento de las actividades económicas del Municipio es posible observar que los sectores que más aportan al PIB son los de comercio, hoteles y restaurantes, así como también los servicios.

⁷ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO. Diagnóstico socio económico y del mercado de trabajo, Ciudad de Pasto. Pasto. 2012, p. 15.

⁸ *Ibíd.*, p.16

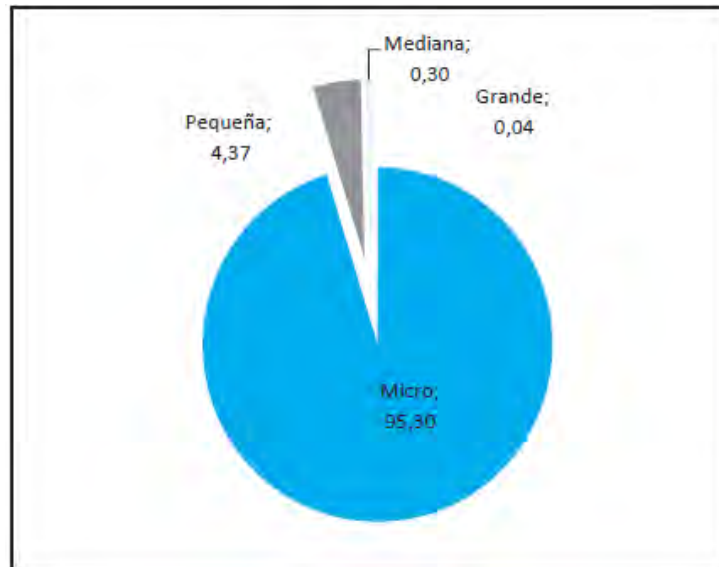
Ilustración 3. RED ORMET. 2012. Porcentajes de Participación por Rama de Actividad Económica en el PIB del Municipio de Pasto 2005 – 2010p



Fuente: RED ORMET 2012

En la anterior grafica se observa la pobre contribución que el sector industrial le proporciona al PIB de Pasto con apenas un 10,02%, sin embargo sectores como el comercio y los servicios son los que componen la prácticamente la mitad de este mismo indicador con un 25,15% y un 28,44% respectivamente para el año 2010, en este sentido se observa que este municipio es un escenario poco favorable para la creación de empresas destinadas a la transformación de materias primas, esto como consecuencia de la precaria infraestructura que posee el Departamento

Ilustración 4. RED ORMET. 2012. Número de establecimientos comerciales según tamaño de empresa. Municipio de Pasto. 2010.



Fuente: RED ORMET 2012

La estructura empresarial de Pasto, se caracteriza por la existencia de una alta participación de las micro, pequeñas y en menor medida las medianas y grandes empresas. En cuanto al sector económico que prima en el municipio se puede asegurar que: “la economía local es el carácter terciario, donde el 56% de los establecimientos registrados en el 2010 corresponden a éste sector”⁹.

En concordancia con lo anterior y profundizando respecto del subsector económico que predomina que el comercio y las reparaciones en términos porcentuales representa:

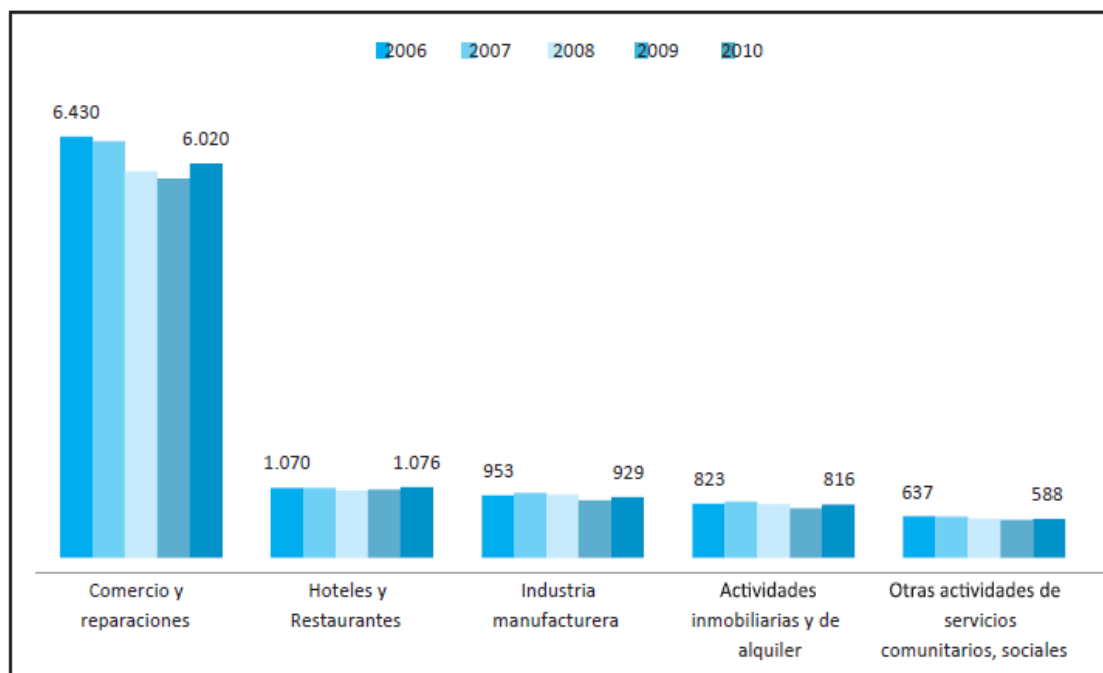
Por si solo más del 50% del número de registros comerciales en Pasto. [...] si bien, para al año 2010 pierde dinamismo respecto al 2006, reduciendo el número de establecimientos en 410 al pasar de 6.430 en el 2006 a 6.020 en el año 2010, lo propio hacen los subsectores Industria manufacturera, Actividades inmobiliarias y de alquiler y otras actividades de servicios comunitarios, sociales, los cuales reducen el número de registros del 2006 al 2010.¹⁰

Esta tendencia se observa en la gráfica siguiente (Ilustración 5) en donde el comercio y las reparaciones son realmente preponderantes en cuanto a las cantidades sobre los demás subsectores.

⁹ Ibíd., p.24

¹⁰ Ibíd., p.24

Ilustración 5. RED ORMET. 2012. Número de establecimientos registrados en Cámara de comercio de Pasto por Subsector. Pasto período 2006 -2010



Fuente: RED ORMET 2012

• Político

Plan de desarrollo municipal de Pasto “Cambio Cultural – Transformación Productiva”

Este documento se define como una guía que orienta el camino a seguir por parte de la administración de turno y se articula con el plan plurianual de inversiones para alcanzar todas las metas planteadas. Uno de sus ejes principales es la política de productividad y competitividad, que pretende impulsar la competitividad regional a través de la ejecución de diversas obras de infraestructura y modernizando el sistema productivo de San Juan de Pasto.

En ese sentido la administración local de la ciudad pretende lograr este objetivo mediante diferentes estrategias orientadas al aumento de la capacidad productiva y el emprendimiento:

- (1) Caracterización e identificación de ventajas competitivas regionales, tanto en el área urbana como en el área rural, (2) Análisis y diseño de incentivos y de instrumentos de gestión social integral para la creación de nuevas empresas (pequeña y mediana empresa) en distintas cadenas productivas: artesanías, lácteos, hortifrutícola, cuyícula, piscícola, plantas aromáticas, entre otras

nuevas empresas y/o industrias culturales y de salud y sanación, turísticas y de especialización gastronómica, (3) Consolidación de un sistema de información de oferta y demanda con el fin de articular y prestar un mejor servicio al sector productivo sobre las estadísticas vigentes de población económicamente activa, mediante su caracterización respecto tanto a sus necesidades de capacitación, como de desempleo friccional, cíclico y estructural. [...] ¹¹

- **Sociocultural**

Los habitantes de San Juan de Pasto se caracterizan por sus arraigadas creencias y la práctica de celebraciones religiosas y por la cantidad de templos existentes se la conoce como la Ciudad Teológica. Cabe destacar que la población se rige por la devoción que les profesan a los santos patronos en cada una de las veredas y corregimientos llevando al desarrollo de algunas actividades socioculturales, religiosas, e incluso económicas.

En Pasto, el 16,2% de la población tiene Necesidades Básicas insatisfechas, NBI, frente al 43,8% de Nariño y el 27,8% en el resto del país.

Tabla 2. DANE, con base en datos del Censo General del 2005

| Entidad | Personas en NBI | | |
|-------------------------------|-----------------|-----------|-----------|
| | Cabecera (%) | Resto (%) | Total (%) |
| Total Nacional | 19,65 | 53,51 | 27,78 |
| Departamento de Nariño | 26,06 | 59,32 | 43,79 |
| Pasto | 11,07 | 38,48 | 16,2 |

Fuente: DANE

Lo anterior denota una situación de pobreza e inequidad, inferior al total nacional y departamental, sin embargo dentro del municipio la pobreza es una realidad que afecta en gran proporción a ciertos sectores poblacionales, que terminan siendo marginados, por sus altos niveles de violencia e inseguridad, derivados de la misma pobreza en la que viven.

¹¹ ALCALDÍA DE PASTO. Plan de Desarrollo Municipal de Pasto: Transformación Productiva de 2012- 2015. (31, Mayo, 2012). Por el cual se adopta el plan de desarrollo municipal de pasto 2012 – 2015 “Pasto: Transformación Productiva”. Disponible en <http://www.pasto.gov.co/index.php/planes-programas-y-proyectos/plan-de-desarrollo> Citado el: 11 de Septiembre de 2014

Otros dos elementos importantes son la violencia y el desplazamiento forzado que son actualmente una gran problemática nivel social en San Juan de Pasto, dado que generan a su vez otros

“Según el SIPOD (Sistema de Información para la Población Desplazada) de Acción Social, a 20 de mayo del 2011 el municipio fue receptor de 37.073 personas en situación de desplazamiento, de ellas el 48,6% fueron hombres y 51,4% mujeres. Como municipio expulsor registró 5.010 personas, de ellas 54,5% hombres y 45,5% mujeres.”¹²

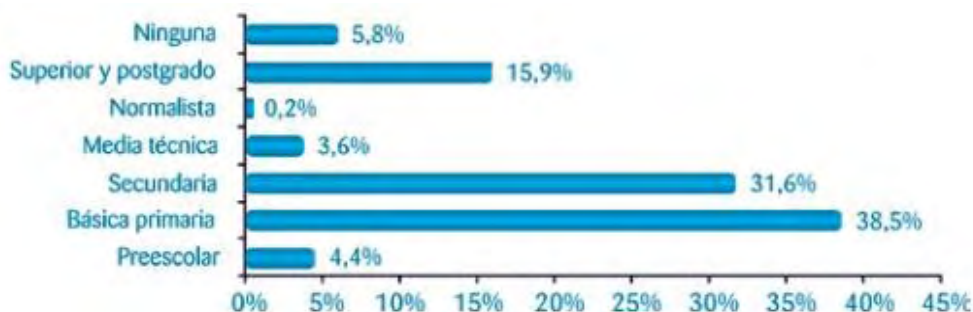
De este modo, Pasto se convierte en un punto central en el que confluyen diferentes ingredientes, como el conflicto armado y el narcotráfico, lo que genera violencia e inseguridad que afectan a todos los habitantes de la ciudad.

Según el Observatorio del Delito de la Alcaldía de Pasto, el porcentaje de variación de lesiones de causa externa fatales, en un comparativo del mes de enero a 3 de julio, y los años 2010 y 2011, indica que hay un aumento del 36% en los homicidios, y un 43% en las muertes accidentales, disminuyeron en 33% las muertes por accidentes de tránsito y un 26% de los suicidios.

En el año 2010, en la ciudad de Pasto se presentaron 225 lesiones fatales, de éstas 43,1% corresponden a homicidios; en el periodo comprendido entre enero y abril del 2011, el Observatorio del Delito reporta 40 homicidios, de éstos el 50% se presentó por violencia interpersonal, el 20% por delincuencia común, 12,5% por delincuencia organizada, y 12,5% por situaciones desconocidas.¹³

En cuanto al ámbito educativo Pasto presenta los siguientes datos para el año 2005:

Ilustración 6.DANE. Censo General 2005. Nivel Educativo en el Municipio de Pasto



Fuente: DANE

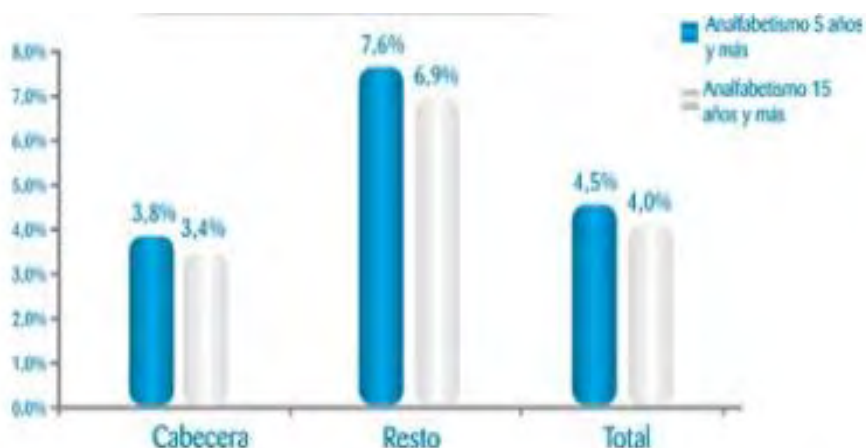
¹² ALCALDÍA DE PASTO, PNUD COLOMBIA. Pasto: ciudad región: Bases para una Política de Inclusión Productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. 1 ed. San Juan de Pasto: Comunicaciones PNUD. 2011. p 23. ISBN: 978-958-8447-76-6

¹³ *Ibíd.*, p.23; 24

Según la Alcaldía de Pasto en el Plan de Desarrollo Educativo 2012 - 2015¹⁴, la población del municipio en un 38.5% apenas ha alcanzado el nivel de básica primaria, seguido por un 31.6% que se encuentra en secundaria y un 15.9% que está en estudios superiores y de postgrado. Las personas que no poseen ningún nivel de formación educativa representan el 5.8% de la población de Pasto.

Otro dato importante presentado en este documento, es que el 4,5% de la población de 5 años y más y el 4,0% de 15 años y más de Pasto no sabe leer y escribir (Ilustración 7)

Ilustración 7. DANE. Censo General 2005. Tasa de analfabetismo en el Municipio de Pasto



Fuente: DANE

Los índices de población sin educación y analfabeta, obedecen a principalmente a la cultura de la región, que aún hoy se enfoca en el trabajo a temprana edad y desecha la posibilidad de la formación académica, suceso que se repite en su mayoría en la zona rural del municipio.

- **Demográfica**

Según la RED ORMET¹⁵ y el DANE la población de San Juan de Pasto para el año 2012 se estimaba en 423.217 personas lo cual representa la cuarta parte de la población total del departamento de Nariño.

¹⁴ ALCALDÍA DE PASTO. Plan de Desarrollo Educativo 2012 – 2015 “Educación con Calidad y Equidad para la Transformación Social” [en línea] Disponible en: http://www.pasto.gov.co/phocadownload/documentos2012/educacion/plan_de_desarrollo_educacion_2012.pdf Citado en 11 de Septiembre de 2014

¹⁵ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO. Óp. Cit., p.8

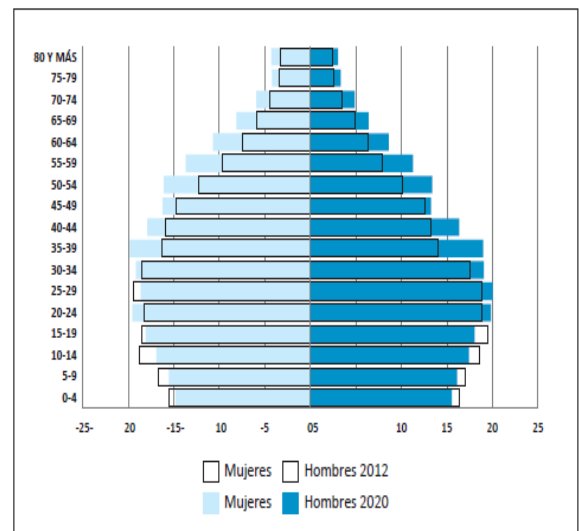
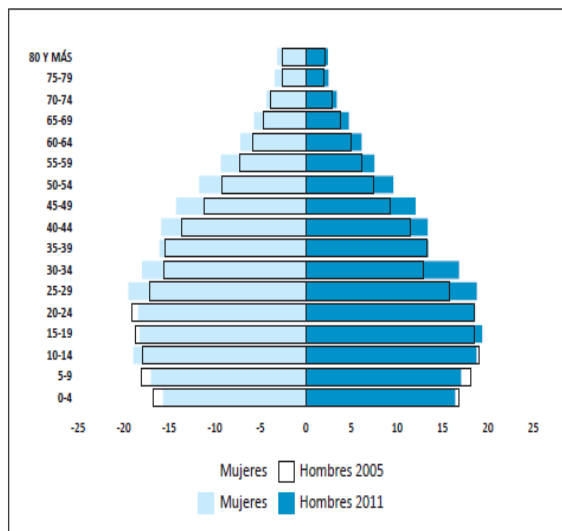
El 82.5% de la población del municipio se encuentra en la cabecera municipal, esto significa que las personas en su mayoría se encuentran ubicadas en la ciudad. Los fenómenos migratorios (campo – ciudad) motivados por el desplazamiento forzado, búsqueda de un mejor futuro etc. Son un factor que actualmente contribuye en gran proporción al aumento del indicador anterior. De esta forma se genera una alta concentración de las personas, propiciando el hacinamiento en los espacios recreativos, la imposibilidad de cubrir la demanda educativa y de salud, además que se incrementa la inseguridad en razón de que hay un aumento del desempleo por la ausencia de oportunidades.

En este mismo estudio de Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de la ciudad de Pasto de la RED ORMET¹⁶ se explica que la población de Pasto en el año 2012 está compuesta en mayor proporción por mujeres 52% (219.461), superando a los hombres en un 3.7%, lo que da una idea de la importante participación del sexo femenino en el conglomerado social. Este aspecto debe tenerse en cuenta al momento de diseñar políticas con perspectiva de género para este segmento de la población.

Ilustración 8. RED ORMET. 2012. Pirámides de Población del Municipio de Pasto.

a. 2005 – 2011

b. 2012 – 2020



Fuente: RED ORMET 2012

En la gráfica a. se evidencia un aumento de la población entre 15 y 60 años que básicamente conforman la población en edad de trabajar PEA, en su mayoría esta

¹⁶ *Ibíd.*, p.9

población la integran jóvenes que están en búsqueda de bienes y servicios, entre ellos, los relacionados con la educación y formación para el trabajo. En la siguiente grafica la tendencia aumenta, de esta forma es conveniente que dadas las características de la estructura poblacional de Pasto que pretenden por parte del gobierno municipal la formulación de estrategias que le permitan a la población insertarse adecuadamente a la vida social y productiva.

1.11. MARCO TEÓRICO

1.11.1. Antecedentes de base conceptual y estado del arte

El presente Plan de negocios, tiene como base otros proyectos de características similares que ofrecen una guía para la formulación de este documento y lo sustentan teóricamente. Cabe resaltar que los proyectos inmersos en este ítem, no se relacionan necesariamente con el sector para el cual está dirigido este plan, sin embargo su objetivo es la creación de empresa, razón principal de su escogencia. De este modo se tiene como primera referencia, a nivel local, el trabajo de pregrado presentado por YOHANA DEL ROSARIO MAYA MORILLO y DAYANA JUDITH SANTACRUZ VANEGAS de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, que tiene por título: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ALMIDÓN DE YUCA EN EL MUNICIPIO DE PASTO, el cual posee los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Realizar un Estudio de mercados en el cual se determine el análisis del sector, el mercado y de la competencia, se defina los objetivos a lograr con el desarrollo del proyecto además de su justificación y antecedentes.
- ❖ Determinar la demanda del almidón de yuca en Pasto y grado de aceptación.
- ❖ Realizar un estudio técnico que determine las características técnicas del producto, capacidad, cualidades, diseño, tamaño, factores ambientales, empaque y embalaje, se identifique las necesidades y requerimientos necesarios para el proceso de comercialización.
- ❖ Realizar un estudio financiero que identifique las fuentes de financiación del proyecto, gastos de personal, gastos de puesta en marcha y gastos de administración, el modelo financiero: balance inicial y proyectado, estado de resultados y flujo de casa, capital de trabajo necesario para financiar la operación del negocio así como la proyección de ventas y política de cartera.
- ❖ Formular estrategias de mercado que permitan alcanzar los objetivos empresariales: concepto del producto, estrategias de distribución, estrategias de promoción, estrategias de promoción, estrategias de comunicación.
- ❖ Definir los aspectos organizacionales del proyecto: análisis oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA), estructura organizacional, aspectos legales.

- ❖ Identificar el impacto social y económico del proyecto en la región.¹⁷

En este Plan de negocios se desarrolló cada uno de los objetivos planteados, realizando los diferentes estudios propuestos inicialmente, y concluyendo de esta forma la viabilidad del proyecto.

De esta forma los dos primeros objetivos se cumplen a través del estudio de mercado realizado, en donde se llevan a cabo actividades de investigación, recolección y análisis de información, que permitieron identificar el mercado objetivo, la demanda futura etc. Dentro de este capítulo se realizó un análisis del sector en el cual se ubicaría la empresa y se obtuvo como resultado que el productor principal del almidón de yuca es el Departamento del Cauca, el cual produce 11000 toneladas este producto al año, siendo esta actividad un eslabón más de la cadena productiva de la producción de la yuca en esta región y conformando así una de los aspectos más relevantes de la su economía.

También se hizo un análisis del mercado, determinando la demanda potencial del producto, la frecuencia de compra, el precio, la oferta y se caracteriza al consumidor.

En cuanto al aspecto legal y administrativo de la empresa también se realiza por medio de un estudio organizacional integral que entre otras cosas determina el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y la descripción de cargos y funciones y por su puesto la cuantificación del costo de los aspectos legales de la constitución de la empresa.

Así mismo se ejecutan los objetivos restantes al especificar todo lo concerniente a los elementos financieros, como son presupuesto de inversiones, capital de trabajo, costos de operación, costos financieros, ingresos del proyecto, punto de equilibrio y la evaluación financiera en términos de rentabilidad dada por una TIR de 35,54% y un VAN de \$16.419.769 demostrando de manera efectiva la factibilidad de la creación de la empresa; por último se encuentra el impacto a nivel socio-económico plantea la generación de empleo, a partir de la creación de la empresa, como principal efecto sobre la sociedad y en el plano económico se dice que el surgimiento de una nueva empresa es el elemento principal de este ítem.

Como segunda referencia de ámbito nacional se encuentra el trabajo de grado de ISABEL MONTALVO CASTRO de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, bajo el título de: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL ITALIANA, en el cual se enumeran los siguientes objetivos específicos:

¹⁷ MAYA MORILLO, Yohana y SANTACRUZ VANEGAS, Dayana. Plan de negocios para la comercialización de almidón de yuca en el municipio de Pasto. Trabajo de grado Administración de empresas. Pasto, Nariño: Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Programa de administración de empresas, 2009. p. 22

- ❖ Análisis mercado: Determinar el mercado objetivo, y la mezcla de marketing. (Análisis de las 4 P's: Precio, Plaza, Producto, Promoción)
- ❖ Análisis Técnico: Determinar que utensilios, electrodomésticos; son necesarios para la elaboración de cada plato, calidad- costo- cantidad requerida para la elaboración de cada plato.
- ❖ Análisis Operativo: Determinar el ciclo de producción; así como cuál será el Recorrido de Planta.
- ❖ Análisis Administrativo: Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales. (Organigrama)
- ❖ Análisis Jurídico Legal: Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma.
- ❖ Análisis Financiero: Determinar la estrategia de financiación para el montaje del restaurante y la estructura del mismo.¹⁸

En este trabajo la autora concluyó aspectos vitales para demostrar la factibilidad de su negocio:

El más importante fue corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día. Otro punto súper interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos.

La investigación mencionada junto con la intención mía de establecer un nuevo restaurante en la ciudad de Cali, me permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos, financieros y prácticos cuyo resultado es precisamente el presente proyecto de grado que aquí se presenta, además como un negocio completamente viable.¹⁹

Teniendo en cuenta lo anterior y a pesar de que se difiere acerca del sector económico en donde se ubicará el presente plan de negocios, además de que el mercado y la demanda que se desea satisfacer son completamente diferentes, este proyecto brinda una guía en cuanto a los objetivos que se persiguen, no obstante su simplicidad; los cuales esbozan y fundamentan los objetivos específicos de este plan.

Finalmente, como último referente de carácter conceptual se encuentra el proyecto titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ENERGÍA SOLAR FOTOVOLTAICA PARA LA INDUSTRIA EN CHILE formulado por GUILLERMO GONZALO SOTO OLEA de la UNIVERSIDAD DE CHILE, el cual

¹⁸ CASTRO MONTALVO, Isabel. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Carrera de Administración de empresas. 2008. p. 29

¹⁹ *Ibíd.* p. 162

dentro de la estructura del documento solamente ha propuesto un solo objetivo general y manifiesta lo siguiente:

“Desarrollar e implementar un plan de negocios consistente en una solución energética sustentable para un determinado segmento de mercado basado en una propuesta de valor sustentable”²⁰

Así las cosas dentro de este plan de negocios, la orientación conceptual que ofrece es el diseño de un objetivo general. Sin embargo cabe resaltar que los diferentes estudios que se plantean en los objetivos específicos fueron desarrollados en los ítems correspondientes del documento y también son mencionados en las conclusiones que se encuentran en el capítulo 15 del documento y se presentan a continuación:

Dadas las actuales condiciones de desarrollo de la tecnología fotovoltaica en Chile, las buenas condiciones de radiación solar de la zona centro norte, los actuales precios de la energía en el país, eran condiciones propicias para el desarrollo de proyectos renovables fotovoltaicos. Si a lo anterior, se suma un mercado internacional consciente y reflexivo acerca de la producción sustentable, capaz de pagar incluso un precio adicional si el producto presenta algún rasgo de producción ecológica y renovable, más un sector productivo exportador que requiere una forma de diferenciación que genere una ventaja competitiva, la incorporación de una solución solar de generación de electricidad competitiva, renovable, para autoconsumo, a un precio relativamente estable en el tiempo, que permite estimar el aporte de un producto en particular a la reducción de emisiones contaminantes, fue la intención de evaluar este plan de negocios.

Los resultados fueron la identificación de un segmento objetivo perteneciente a un sector productivo exportador de 120 empresas clasificadas 83 grandes empresas (clasificación CORFO) y otras 27 grandes contribuyentes (clasificación SII). La evidencia y el análisis del estudio de mercado mostraron que existe hoy consciencia de que la producción será sustentable en el corto plazo y que el cambio de imagen y percepción ciudadana cambia radicalmente si se es un productor sustentable.

Una vez analizado el entorno externo e interno, con sus respectivos FODA y Porter, se aplicó la metodología CANVAS para analizar el negocio, con los respectivos planes.

En términos numéricos, con un 33% de participación de mercado para un nivel de ventas de 40 soluciones en 5 años, se obtiene un VAN de M\$ 24.263 y una TIR de 17%.

²⁰ SOTO OLEA, Guillermo Gonzalo. Plan de negocios para la implementación de energía solar fotovoltaica para la industria en Chile. Trabajo de grado Magister en gestión y dirección de empresas. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de ingeniería industrial. 2013. p. 30

Las consideraciones relevantes a tener en consideración son la entrega de la propuesta de valor y la atención que logre captar el equipo de ventas para ofrecer y distribuir la solución presentada. Un rol importante en el éxito del plan, será el desempeño y ejecución eficiente del plan de Marketing.

Mostrados todos estos antecedentes, análisis y evaluaciones, se recomienda en consecuencia la implementación y ejecución de un plan de estas características dadas las condiciones coyunturales que se observan.²¹

1.11.2. Fundamentación teórica

Las definiciones de plan de negocios son muy variadas sin embargo es posible observar que se coincide en que es un documento que tiene como funcionalidad la recolección de información, para analizar, evaluar y colocar en marcha un proyecto empresarial.

Algunos autores tienen sus definiciones al respecto: Pérez-Sandi dice “Un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos”²²

Para Jennifer Kushell “El plan de negocios es la validación de su idea, es una herramienta que ayuda a reducir la incertidumbre y saber si las cifras y análisis realizados tienen sentido”²³.

En concordancia con lo anterior es importante resaltar que el diseño de este plan de negocios es un proceso en el cual no solamente se involucran conocimientos propios obtenidos a través del aprendizaje en la carrera, sino que se necesitan bases teóricas idóneas para fortalecer cada aspecto del proyecto, por lo cual la fundamentación teórica se sustenta en los siguientes textos guía:

En primer lugar, se encuentra PROYECTOS DE INVERSIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN del autor NASSIR SAPAG CHAIN, el cual es un libro que orienta en cuanto a la creación de la estructura de diferentes proyectos de inversión y su correspondiente evaluación de viabilidad. El texto posee 12 capítulos, los cuales son:

²¹ *Ibíd.*, p. 110

²² UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS DE PUEBLA. Marco teórico [en línea]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/chavez_n_s/capitulo2.pdf. Citado en 15 de Noviembre de 2014

²³ UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS DE PUEBLA. Marco teórico [en línea] Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrientos_m_e/capitulo2.pdf. Citado en 15 de Noviembre de 2014

1. Conceptos introductorios, que explican la tipología de los proyectos, sus etapas y su proceso de estudio.
2. Comportamientos del mercado, que contempla un análisis del mercado en cuanto a oferta, demanda, proveedores, competidores, distribuidores y consumidores.
3. Estudio técnico del proyecto, el cual incorpora herramientas de recolección de la información económica, para calcular costos e inversiones iniciales y de reposición todo ello a partir de un estudio técnico.
4. Aspectos tributarios, legales y administrativos, en donde se analiza el costo de los diferentes procesos de esta naturaleza en el proyecto.
5. Costos e inversiones
6. Calculo de beneficios del proyecto,
7. Como construir los flujos de caja del proyecto
8. Calculo y análisis de la viabilidad económica
9. Evaluación de inversiones ante incertidumbre
10. Calculo de la tasa del costo de capital
11. Análisis optimizante del proyecto
12. Outsourcing, reemplazo, ampliación, abandono e internalización

El siguiente texto de la autoría de RAFAEL EDUARDO ALCARAZ RODRÍGUEZ titulado EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO: GUÍA DE PLANES NEGOCIOS, en donde se profundiza más en aspectos de estilo administrativo, financiero y contable, permitiendo de esta forma plantear estructuras empresariales mejor definidas, puesto que se concentra su contenido teórico en la descripción de cada uno de los pasos a la hora de plantear un plan de negocios.

Dentro del marco del texto guía se señalan nueve capítulos dentro de los cuales, se resalta la metodología y los pasos para la construcción de un plan de negocios exitoso orientado a los proyectos emprendedores.

Según Alcaraz el plan de negocios, se puede describir en forma general, de la siguiente manera:

- ❖ Serie de pasos para la concepción y desarrollo de un proyecto.
- ❖ Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- ❖ Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- ❖ Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.
- ❖ El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios:
- ❖ Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- ❖ Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto, y por ende, reduce el riesgo de la probabilidad de errores.

- ❖ Permite obtener la información necesaria que garantice la toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- ❖ Facilita la determinación de la factibilidad metodológica, técnica y económica del proyecto.

El plan de negocios es la concretización de ideas de un emprendedor ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa. También es la guía básica que nos lleva a aterrizar las ideas y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva. Por otra parte, el plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición pues sirve de base para comparar los resultados reales y si es necesario, tomar las medidas correctivas.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, como son, entre otros:

- ❖ El producto o servicio.
- ❖ La competencia.
- ❖ El mercado.
- ❖ La producción del producto o la prestación del servicio.
- ❖ El sistema de administración (organización).
- ❖ El estado financiero del proyecto.
- ❖ La planeación estratégica y operativa.
- ❖ Los requisitos legales.

Un plan de negocios debe poseer las siguientes características:

- ❖ Claro: sin ambigüedades, entendible, que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- ❖ Conciso: que contenga la información necesaria sin más datos que los realmente indispensables.
- ❖ Informativo: con los datos necesarios, que permitan:
 - Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad)
 - Medir la factibilidad de este.
 - Facilitar la implantación, la cual, asegure paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

Concretamente el plan de negocios contempla siete áreas de suma importancia, en donde se engloban los puntos anteriormente nombrados junto con algunos otros:

- ❖ Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).

- ❖ El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).
- ❖ Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y/o prestación del servicio).
- ❖ La organización (Sistema Administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- ❖ El aspecto legal en el que el proyecto se ve envuelto.
- ❖ El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

1.12. MARCO LEGAL

El plan de negocios se enmarca dentro de algunas disposiciones legales que en primer lugar fomentan la creación de las Micro, pequeñas y medianas empresas dentro del territorio nacional y otras que vigilan el papel de las organizaciones en lo que respecta al cuidado del medio ambiente y el bienestar de los trabajadores.

- **Código sustantivo del trabajo:** La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
- **Código de comercio colombiano**
- **Ley 1014 de 2006:** de fomento a la cultura del emprendimiento.
- **Ley 1258 de 2008:** por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.
- **Ley 1562 de 2012:** por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
- **Ley 590 de 2000:** por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- **Ley 100 de 1993:** por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 5261 de 1994:** Por la cual se establece el Manual de actividades, intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

- **Resolución 1441 de 2013:** Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones.

1.14. MARCO CONCEPTUAL

Canales de Distribución: “representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor.”²⁴

Capital de trabajo: “Inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entendiéndose por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año.”²⁵

“Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable.”²⁶

Cliente: “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”.²⁷

Competencia: “Conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares.”²⁸

Demanda: “Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.”²⁹

²⁴ MARKETING XXI. Canales de distribución [en línea] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>. Citado en 7 de Diciembre de 2014

²⁵ GESTIOPOLIS. Capital de trabajo [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/capital-de-trabajo-en-administracion-financiera.htm>. Citado en 7 de Diciembre de 2014

²⁶ GERENCIE. Capital de trabajo [en línea] Disponible en: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>. Citado en 7 de Diciembre de 2014

²⁷ PROMONEGOCIOS. Definición de cliente [en línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>. Citado en 8 de Diciembre de 2014

²⁸ HEADWAYS. Glosario Mercadotecnia [en línea] Disponible en: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/competencia/>. Citado en 8 de Diciembre de 2014

²⁹ WIKIPEDIA. Demanda (economía) [en línea] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa)). Citado en 8 de Diciembre de 2014

Distribución: “Es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.”³⁰

Eficiencia: según el señor Diego Erazo, gerente de Filtro Motors Cali³¹, es un concepto de medida que sirve para clasificar la cantidad de partículas retenidas en el filtro. Ejemplo: un filtro del 35% de eficiencia; es un filtro que tiene la capacidad de retener el 35% de toda la suciedad que se encuentra en el ambiente. Por consiguiente si pasa un 100% de suciedad solo pasaría el 65% ya que el resto quedara retenido en el filtro, de esta manera se aplica el concepto para cada uno de los porcentajes. Los filtros van de menor a mayor capacidad como lo muestra en el Ilustración No.9

Generalmente estos filtros son usados en serie. Es decir, la manejadora tiene varias etapas de filtración, esto con el fin de optimizar la limpieza del aire que finalmente será ingresado al lugar.

Ilustración 9.Capacidad del filtro.



Fuente: Diego Erazo

³⁰ PROMONEGOCIOS. Definición de distribución [en línea] Disponible en: www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html Citado en 8 de Diciembre de 2014

³¹ Empresa radicada en la ciudad de Cali, dedicada a la fabricación y comercialización de filtros con más de 20 años de experiencia.

Estrategias de marketing: “forma en que la empresa satisfará sus objetivos de marketing. Éstas incluyen seleccionar y analizar los mercados meta y, crear y mantener un programa de marketing apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades del mercado meta”³²

Filtro HEPA: su función es retener las bacterias que pasan por el ambiente después de que la suciedad quedo retenida en los filtros de eficiencias anteriores. Encontramos de estos ejemplares en lugares de alta exigencia como laboratorios farmacéuticos, Clínicas, hospitales, salas de cirugía.

Filtro Panal: parte fundamental en la unidad de aire acondicionado (A.C.) encargado de purificar el aire del ambiente, que posteriormente será impulsado por la unidad al interior del lugar donde fue instalado.

Existen varios tipos de filtros, y su diferencia está en la capacidad de retención de partículas (El tamaño de las partículas son medidas en micras (μm). Su clasificación se da en porcentajes (%). Existen filtros del 35%, 65%, 85%, 95%, y 99.99% entre otros.

Filtros para aire: aplicación en diferentes áreas de la industria, agroindustria y sector automotriz.

Institución prestadora de salud (IPS): “Son aquellas entidades cuyo objeto social es la prestación de servicios de salud y que se encuentran habilitadas de conformidad con el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud”.³³

Indicadores financieros: “Las razones financieras permiten a los gerentes financieros supervisar el pulso de la empresa y su avance hacia sus metas estratégicas.”³⁴

Marketing: “es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”³⁵

³² FERRELL O. C. y HARTLINE Michael D. Estrategia de Marketing. 5 ed. México D.F. Cenage Learning, 2012. p. 44

³³ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 1441 de 2013 (6, Mayo, 2013). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 2013. 13 p.

³⁴ GITMAN Lawrence J. y ZUTTER Chad J. Principios de Administración Financiera. 12 ed. México D.F. Pearson Education. 2012. p. 85

³⁵ FERRELL O. C. y HARTLINE Michael D, Óp., cit., p. 7.

Mercado: “grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular.”³⁶

Mercado objetivo: “es el segmento del mercado al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.”³⁷

Nivel de complejidad: “se entiende por Nivel de Complejidad, la clasificación funcional del tipo de actividad, intervención y procedimiento, y del personal idóneo para su ejecución.”³⁸

Nivel I: puestos o centros de salud con una complejidad baja y con un personal básico: “Medico General y/o personal auxiliar, y otros profesionales de la salud”³⁹ como odontólogos, trabajador social, promotor de salubridad y promotor de la salud.

Nivel II: hospitales de II nivel, los cuales atienden patologías y situaciones de bajo y mediano riesgo, cuenta con “Medico general con interconsulta, remisión y/o asesoría de personal o de recursos especializados”⁴⁰ entre los cuales se encuentran urgencias, consulta externa, odontología, cirugía ambulatoria, hospitalización, medicina interna, cirugía gineco-obstetricia, pediatría, psiquiatría, anestesiología, línea de Trauma y Fisiatría.

Nivel III: hospitales de III nivel, que poseen “médico especialista con la participación de médico general”⁴¹. En este grado de complejidad se caracteriza porque maneja situaciones de gran riesgo y posee dentro de su personal a especialistas y subespecialistas como cardiólogos, neurólogos, nefrólogos, gastroenterólogos, y otros.

³⁶ *Ibíd.*, p. 8.

³⁷ MONOGRAFÍAS. Mercado meta [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos87/mercado-meta/mercado-meta2.shtml>. Citado en 8 de Diciembre de 2014

³⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Resolución 5261 de 1994 (5, Agosto, 1994). Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Bogotá D.C., 1994. 117 p.

³⁹ *Ibíd.*, p. 117

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 117

⁴¹ *Ibíd.*, p. 117

Oferta: la ley de la oferta indica que "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio"⁴²

Planeación estratégica: "Se designa con el concepto de planeación estratégica a la elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se haya propuesto."⁴³

Producto:

Es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada.⁴⁴

Promoción: "La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan"⁴⁵

⁴² FISHER Laura y ESPEJO Jorge. Mercadotecnia. 4 ed. McGraw Hill.2011. 243 p.

⁴³ DEFINICIÓN ABC. Definición de planeación estratégica [en línea] Disponible en: <http://www.definicionabc.com/negocios/planeacion-estrategica.php>. Citado en 9 de Diciembre de 2014

⁴⁴ PROMONEGOCIOS. Definición de producto [en línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>. Citado en 9 de Diciembre de 2014

⁴⁵ PROMONEGOCIOS. Definición de promoción [en línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>. Citado en 9 de Diciembre de 2014

Precio: “es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.”⁴⁶

Presupuesto: "Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia" ⁴⁷

Proveedor: “puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.”⁴⁸

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.⁴⁹

Segmentación de mercado: “dividir el mercado total en grupos o segmentos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares”⁵⁰

1.15. PROCESOS METODOLÓGICOS

1.15.1. Tipo de investigación

⁴⁶ PROMONEGOCIOS. Definición de precio [en línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>. Citado en 9 de Diciembre de 2014

⁴⁷ GESTIOPOLIS. Definición de presupuesto y sus tipos [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>. Citado en 14 de Diciembre de 2014

⁴⁸ E-ECONOMIC. Definición de proveedor [en línea] Disponible en: <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>. Citado en 14 de Diciembre de 2014

⁴⁹ GERENCIE.COM. Punto de equilibrio [en línea] Disponible en: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>. Citado en 14 de Diciembre de 2014

⁵⁰ FERRELL O. C. y HARTLINE Michael D, Óp., cit., p. 19.

Para este estudio se realizará una investigación de carácter descriptiva, teniendo en cuenta que mediante la aplicación del instrumento de recolección se pretende medir ciertas variables que bajo ciertas condiciones determinarían la viabilidad y factibilidad de comercializar filtros de aire en las Instituciones Prestadoras de Salud y los laboratorios clínicos del municipio de Pasto.

La fundamentación metodológica de este proyecto es cuantitativa, teniendo en cuenta que se hará una recolección de datos de carácter numérico lo cuales serán descritos mediante tablas de frecuencias e ilustraciones.

1.15.2. Población

La población objeto de estudio son las instituciones prestadoras de salud de segundo y tercer nivel (IPS) y los laboratorios clínicos que se encuentran dentro del municipio de Pasto

De acuerdo a la base de datos proporcionada por el Instituto Departamental de Salud de Nariño (IDSN) las instituciones prestadoras de salud (IPS) en el Municipio de Pasto son aproximadamente 123 en total, razón por la cual se hace necesario filtrar esta información, obteniendo 64 IPS de segundo y tercer nivel, sin tener en cuenta las clínicas las odontológicas y las ópticas.

Adicionalmente se encuentra que existen 26 laboratorios clínicos especializados que también hacen parte de la población.

1.15.3. Diseño muestral

Dentro de este ítem del proceso metodológico del estudio, se hace necesario realizar un censo, teniendo en cuenta que la población identificada es de 90 (64 IPS y de 26 laboratorios clínicos), de este modo se tiene que el total de elementos de la población no es excesivo y que por lo tanto no es obligatorio realizar una muestra.

1.15.4. Variables

A continuación se hace la descripción de todas las variables, que se hallaran a partir de la ejecución del instrumento de recolección, para ello se presenta en la tabla 2.

Tabla 3. Descripción de las variables.

| Tipo variable | Variable | Descripción | Naturaleza y escala | Medición | Objetivo |
|----------------------|-------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------------|----------|
| Independiente | Tipo de empresa | Procedencia del capital con el cual fue formada la empresa. | Cualitativo, nominal, politómica | 1= Publica 2= Privada 3= Mixta | 1 |
| Independiente | Nivel de complejidad | Capacidad de atención que tiene una IPS, en función de la complejidad de una situación. | Cualitativo, ordinal, dicotómico | 1= Medio 2= Alto | 1 |
| Dependiente | Uso del producto | Indica si el producto es usado actualmente en la empresa | Cualitativa, nominal, dicotómica | 1= Si 2= No | 1 |
| Independiente | Eficiencia del producto | Indica el grado de eficiencia porcentual del filtro | Cualitativa, ordinal, politómica | 1=35% 2=65% 3=85% 4=95% | 1 |

| | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|---|----------------------------------|---|-----|
| | | | | 5=99,9% | |
| Independiente | Durabilidad del producto | Se refiere al tiempo que dura el producto antes de ser cambiado | Cualitativa, ordinal, politómica | 1=3 meses 2=6 meses 3=9 meses 4=12 meses 5=Mayor a 12 meses | 1 |
| Dependiente | Cantidad de unidades usadas | Numero de filtros que usa en los puntos críticos de la IPS | Cuantitativa de razón | | 1,3 |
| Independiente | Tipo de proveedor | Qué clase de proveedor tiene la IPS en la actualidad | Cualitativa, nominal, dicotómica | 1=Fabricante 2=Distribuidor | 1 |
| Independiente | Origen del proveedor | Procedencia del proveedor | Cualitativa, nominal, politómica | 1=Nacional 2=Internacional 3=Regional 4=Local | 1 |
| Independiente | Forma de Pago del producto | Qué tipo de pago le brinda el proveedor a la IPS | Cualitativa, nominal, politómica | 1=Contado 2=Crédito 3= ¿Otro cuál? | 1 |

| | | | | | |
|----------------------|---------------------------------|---|-----------------------------------|---|---------|
| Independiente | Ofertas del proveedor | Que ofertas brinda el proveedor a la IPS | Cualitativa, nominal, politómica | 1=Descuento por cantidad 2=Promociones 3= ¿Otro cuál? | 1 |
| Dependiente | Numero de quirófanos | Cantidad de unidades de cirugía tiene la IPS | Cuantitativa, Ordinal, politómica | 1=1 – 5 2=6 – 10 3=11 – 15 | 1, 3 |
| Dependiente | Capacidad de atención UCI | Número de personas que puede atender una UCI | Cuantitativa de razón | | 1, 3 |
| Dependiente | Numero de laboratorios clínicos | Cantidad de laboratorios clínicos con los que cuenta la IPS | Cuantitativa, Ordinal, politómica | 1=1 – 5 2=6 – 10 3=11 – 15 | 1, 3 |
| Independiente | Aceptación del negocio | Aprobación por parte de la IPS del nuevo negocios | Cualitativa, nominal, dicotómica | 1= Si 2= No | 1, 2, 3 |
| Dependiente | Cantidad de unidades (filtros) | Número de filtros que la entidad hace uso | Cuantitativa de razón | | 1,2,4 |

Fuente: este estudio

1.15.5. Fuentes de recolección

Las fuentes de recolección a utilizar en el plan de negocios será de origen primario, ya que proveen un testimonio o evidencia directa a partir de instrumentos de recolección como: la encuesta aplicada a la totalidad de la población anteriormente identificada.

Sin embargo, también se hace alusión a fuentes de origen secundario, puesto que se utiliza estudios relacionados con el enfoque de la investigación, los cuales le otorgan el aval para su estructuración como lo son: documentos, libros, internet, artículos de revistas, conocimientos previos del asesor de la monografía, entre otros.

1.15.6. Técnicas de recolección procesamiento de la información

Para recolectar información se va a utilizar una encuesta estructurada con 15 preguntas, ver Anexo I

La información será procesada en una base de datos, para posteriormente ser analizada y usar esos datos en la elaboración de los siguientes capítulos de este documento.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Dentro de este capítulo del plan de negocios se van a desarrollar los siguientes aspectos que constituyen un estudio de mercado en su totalidad:

- Caracterizar y analizar el sector económico desde la perspectiva nacional, regional y local en el cual se encontraría la empresa fruto de este plan de negocios.
- Caracterizar al posible cliente que esté en condiciones de adquirir el producto.
- Identificar a los posibles competidores presentes el mercado
- Identificar las características principales del proveedor y estimar la cantidad de unidades que la empresa está dispuesta a ofrecer a los clientes y cuantas están en capacidad de adquirir
- Determinar la demanda y la oferta para el producto
- Realizar un marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) adecuado para la empresa que permita a esta generar estrategias de posicionamiento.

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1. Análisis del sector en Colombia

El sector comercio en Colombia para el año 2013, según el DANE está conformado por el Comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; el comercio al por mayor y al por menor; y presentan el siguiente comportamiento:

Tabla 4. Variables principales, según actividad de comercio en CIIU Rev. 4 A.C. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas

| Division CIIU Rev. 4 A.C. | Descripción | Numero de Empresas | Ventas | Costo de mercancía | Produccion Bruta | Consumo intermedio | Valor agregado | Remuneración | Personal Total |
|---------------------------|---|--------------------|--------|--------------------|------------------|--------------------|----------------|--------------|----------------|
| | Total | 6.429 | 180,6 | 139,3 | 40,0 | 15,5 | 24,5 | 11,0 | 503.266 |
| Div. 45 | Comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios | 683 | 24,8 | 19,6 | 4,9 | 1,7 | 3,2 | 1,3 | 50.455 |
| Div. 46 | Comercio al por mayor | 3.747 | 94,5 | 69,8 | 23,7 | 8,2 | 15,5 | 5,9 | 218.384 |
| Div. 47 | Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles) | 1.999 | 61,3 | 49,8 | 11,4 | 5,6 | 5,8 | 3,9 | 234.427 |

Fuente: DANE

Según la tabla 3 se puede apreciar que el sector comercial en Colombia tuvo un total de ventas de 180, 6 billones de pesos, de los cuales el subsector que más participación tuvo es el del comercio al por mayor (52.3%) donde se destacan los establecimientos que dedicados a realizar procesos de venta de artículos y enseres de uso doméstico como principal rama aportante.

En un segundo lugar se encuentra el comercio al por menor un 33.9% del total de ventas nacional, y según el DANE en su Encuesta Anual de Comercio:

presentó en los subsectores dedicados al comercio especializado al por menor de combustibles, lubricantes y aditivos (30,6%), seguido por el comercio no especializado con surtido principalmente de alimentos (16,4%), comercio especializado en la venta de libros periódicos y artículos de papelería (9,2%), comercio especializado en la venta de alimentos (7,7%) y comercio de textiles (7,1%).⁵¹

Conjuntamente dentro de la tabla 3 se describen otras variables importantes como la producción bruta, el costo de la mercancía, el consumo intermedio, el valor agregado, la remuneración y el personal total empleado; elementos que ayudan a analizar este segmento económico, y que sustentan la tesis de que el comercio al por mayor es el subsector más importante dado que tiene los indicadores más altos a excepción del número de empleados, lo que coloca al minorista como segundo en orden de importancia y en tercero al comercio de vehículos y motocicletas.

Respecto al 2012 este sector experimentó un crecimiento en las ventas en el 2013 de un 2.5%. Puntualmente:

El comercio al por menor (incluye el comercio de combustibles), presenta la mayor variación en ventas (5,8%), costo de la mercancía (7,8%) y consumo intermedio (8,9%), a su vez genera una caída de la producción bruta en 2,2% y en el valor agregado de 11,1%. El comercio al por mayor es la segunda mayor variación positiva en ventas con 1,7%, el costo de la mercancía varía 0,2%, la producción bruta 4,7% y el valor agregado de esta actividad crece en un 7,0%. La división de vehículos cae 2,0% en sus ventas, a su vez la producción bruta presenta una caída de 7,9% y el valor agregado de -10,8% con respecto al año anterior.⁵²

De este modo se observa que a nivel nacional el comercio se constituye en un segmento interesante con un amplio dinamismo y una fuerte tendencia hacia el crecimiento.

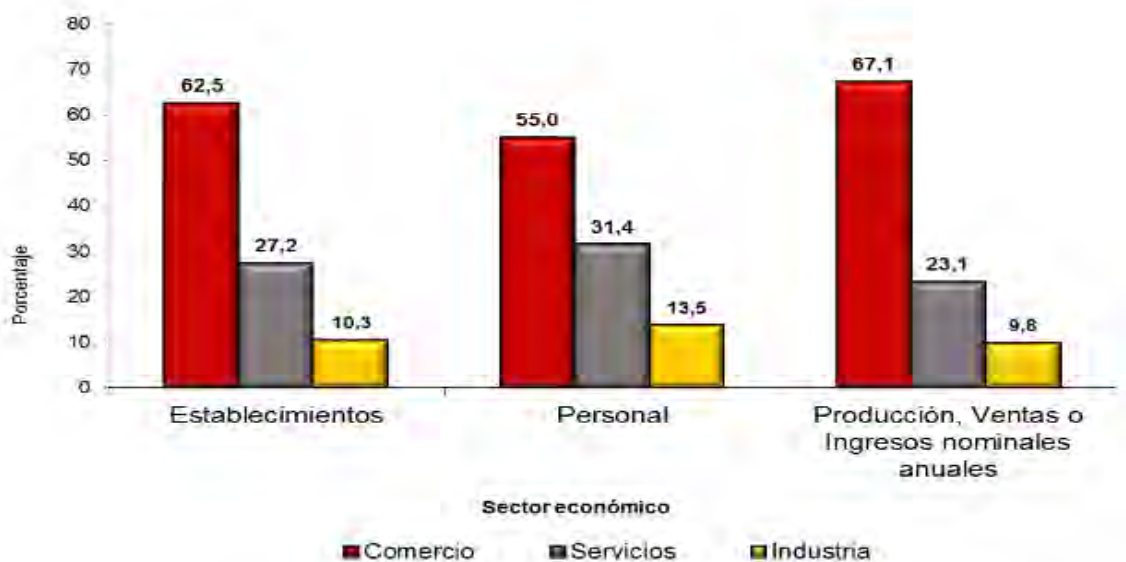
⁵¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Encuesta Anual de Comercio EAC [en línea]. Bogotá: 2014. p.12. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2013.pdf. Citado el 24 de marzo de 2015

⁵² *Ibíd.*, p. 21

- **Microestablecimientos**

En cuanto a este tipo de negocios se tienen datos un poco más limitados que los mencionados anteriormente sin embargo el DANE en su Encuesta de Microestablecimientos 2012 – 2013, presenta la siguiente información:

Ilustración 10. Participación porcentual de establecimientos, personal ocupado y producción ventas o ingresos anuales por sector económico.



Fuente: DANE

De lo anterior es posible identificar que de los microestablecimientos la parte comercial es la que lidera los índices en porcentaje de empresas, personal, e ingresos o ventas anuales.

Comparado con los datos del 2012 el año 2013 no fue buen para los pequeños negocios teniendo en cuenta la información proporcionada por el DANE se tiene que el comercio en lo que respecta a sus ventas decreció en un 6,6% lo que contrasta con lo observado anteriormente de las grandes empresas que en este mismo periodo de tiempo crecieron no solo en lo concerniente a las ventas sino en otros elementos importantes como personal ocupado y el consumo intermedio.

2.1.2. Análisis del sector a nivel regional

En departamento de Nariño se tiene que existe un total de 20956 establecimientos dedicados al comercio y la reparación de vehículos (ver tabla 5), lo que convierte a

este segmento como el de mayor participación en la región en el gran total de negocios que tienen lugar dentro de la misma.

**Tabla 5. Cámaras de comercio de Nariño (Pasto, Ipiales y Tumaco).
Establecimientos de comercio, según sector económico Primer Semestre
2014.**

| Actividad Económica | Pasto | % | Ipiales | % | Tumaco | % | Nariño | % |
|--|--------------|------------|-------------|--------------|-------------|-----------|--------------|---------------|
| (A) Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | 377 | 1,0% | 45 | 0,1% | 66 | 2,39% | 488 | 1,3% |
| (B) Explotación de Minas y Canteras | 100 | 0,3% | 6 | 0,0% | 11 | 0,40% | 117 | 0,3% |
| (C) Industria Manufacturera | 3084 | 7,9% | 312 | 0,8% | 168 | 6,07% | 3564 | 9,1% |
| (D) Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado | 209 | 0,5% | 0 | 0,0% | 11 | 0,40% | 220 | 0,6% |
| (E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental | 63 | 0,2% | 9 | 0,0% | 7 | 0,25% | 79 | 0,2% |
| (F) Construcción | 515 | 1,3% | 46 | 0,1% | 24 | 0,87% | 585 | 1,5% |
| (G) Comercio y Reparación de Vehículos | 16925 | 43,4% | 2189 | 5,6% | 1842 | 66,59% | 20956 | 53,8% |
| (H) Transporte y Almacenamiento | 730 | 1,9% | 199 | 0,5% | 54 | 1,95% | 983 | 2,5% |
| (I) Alojamiento y servicios de comida | 3374 | 8,7% | 391 | 1,0% | 241 | 8,71% | 4006 | 10,3% |
| (J) Información y comunicaciones | 1088 | 2,8% | 123 | 0,3% | 41 | 1,48% | 1252 | 3,2% |
| (K) Actividades financieras y de seguros | 452 | 1,2% | 194 | 0,5% | 10 | 0,36% | 656 | 1,7% |
| (L) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler | 154 | 0,4% | 18 | 0,0% | 7 | 0,25% | 179 | 0,5% |
| (M) Actividades profesionales, científicas y técnicas | 1006 | 2,6% | 106 | 0,3% | 33 | 1,19% | 1145 | 2,9% |
| (N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 1172 | 3,0% | 66 | 0,2% | 32 | 1,16% | 1270 | 3,3% |
| (O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria | 101 | 0,3% | 3 | 0,0% | 1 | 0,04% | 105 | 0,3% |
| (P) Educación | 265 | 0,7% | 30 | 0,1% | 24 | 0,87% | 319 | 0,8% |
| (Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social | 610 | 1,6% | 98 | 0,3% | 44 | 1,59% | 752 | 1,9% |
| (R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación | 820 | 2,1% | 74 | 0,2% | 78 | 2,82% | 972 | 2,5% |
| (S) Otras actividades de servicios | 1144 | 2,9% | 97 | 0,2% | 72 | 2,60% | 1313 | 3,4% |
| (T) Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicio para su uso propio. | 1 | 0,0% | 1 | 0,0% | 0 | 0,00% | 2 | 0,0% |
| Total | 32190 | 83% | 4007 | 10,3% | 2766 | 7% | 38963 | 100,0% |

Fuente: Boletín Estadístico. Movimientos del registro público, primer semestre 2014. Cámara de Comercio Pasto

Lo anterior supone que la economía nariñense funciona en gran parte por la compra y venta de mercancías ya elaboradas, es decir que la industria es incipiente en comparación con el comercio, el cual se configura en la base de la economía de la región junto a la prestación de servicios. Esto explica la razón por la cual Producto Interno Bruto (PIB) de Nariño, hasta el año 2012, sea conformado principalmente por el comercio como el segundo sector que más aporta a este indicador, según lo

señalan las cifras del DANE y del Banco de la Republica en su Informe de Coyuntura Económica Regional⁵³.

Tabla 6. Nariño. PIB, por ramas de actividad 2012

| Ramas de actividad | | Miles de millones de pesos | | |
|------------------------|---|----------------------------|-----------|---------------|
| | | 2012 | Variación | Participación |
| Producto interno bruto | | 9.854 | 5,9 | 100,0 |
| 1 | Cultivo de café | 145 | 0,0 | 1,5 |
| 2 | Cultivo de otros productos agrícolas | 765 | 18,4 | 7,8 |
| 3 | Producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias | 327 | 3,0 | 3,3 |
| 4 | Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas | 93 | 6,3 | 0,9 |
| 5 | Pesca, producción de peces en criaderos de granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca | 81 | 6,0 | 0,8 |
| 6 | Extracción de carbón, carbón lignítico y turba | 0 | - | 0,0 |
| 7 | Extracción de petróleo crudo y de gas natural; servicios de extracción de petróleo y de gas, excepto prospección; extracción de uranio y de torio | 59 | - | 0,6 |
| 8 | Extracción de minerales metalíferos | 138 | * | 1,4 |
| 9 | Extracción de minerales no metálicos | 38 | -3,8 | 0,4 |
| 10-19 | Alimentos, bebidas y tabaco | 140 | 2,1 | 1,4 |
| 20-37 | Resto de la industria | 349 | 2,2 | 3,5 |
| 38 | Generación, captación y distribución de energía eléctrica | 139 | -6,7 | 1,4 |
| 39 | Fabricación de gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías; suministro de vapor y agua caliente | 0 | - | 0,0 |

Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional. 2013. DANE – Banco de la Republica

⁵³ BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Informe de Coyuntura Económica Regional ICER. Nariño 2014 [en línea]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_narino_2014.pdf Citado el 14 de Abril de 2015

En relación a lo anterior es evidente que en el departamento existe una gran proliferación de las empresas que son intermediarios entre el cliente final y el fabricante, ya que la baja competitividad y escasa cultura industrial genera que sus habitantes prefieran buscar alternativas más sencillas para crear empresa que no impliquen producción de mercancías.

2.1.3. Análisis del sector a nivel local

Dentro del municipio de San Juan de Pasto existen 16925 establecimientos comerciales destacándose de entre Tumaco e Ipiales por ser la población con mayor número de estos. De igual forma que en el Departamento de Nariño se observa que el PIB municipal está compuesto en gran magnitud por la rama comercial que según La Red de Observatorios Regionales de Mercados de Trabajo (RED ORMET)⁵⁴ para el año 2010 aportó 25,15%, sin embargo su no se puede apreciar una gran tendencia hacia el crecimiento, dado que desde el 2005 es relativamente constante; situación que no sucede con la venta de servicios, que en 2005 aportó un 24.67% aumentando a un 28.44% al 2010.

La ciudad de Pasto dadas sus características competitivas y geográficas se puede asegurar que su económica es tercerizada y que su brazo productivo es muy débil para fomentar procesos de gran despliegue que la dinamicen, en este sentido el municipio presenta:

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 referente el salario mínimo. De ahí que el comercio sea una actividad a la que le apuestan muchas personas, por facilidad de entrada a este sector.⁵⁵

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.2.1. Competencia directa

Este tipo de competencia se refiere básicamente a “aquellos que ofrecen al mercado al que nos dirigimos un producto o servicio con las mismas características que el nuestro”⁵⁶ lo cual genera que la participación de mercado sea limitada y que un

⁵⁴ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DE MERCADOS DE TRABAJO (RED ORMET). Óp. Cit. p. 18.

⁵⁵ *Ibíd.*, p.24

objetivo principal de la empresa sea acaparar clientes que aumenten el porcentaje de participación.

Dentro de este plan de negocios se tiene dos competidores, los cuales son las principales compañías que fabrican y distribuyen los filtros de aire y que además brindan otros servicios complementarios.

La empresa que posee una mayor participación es:

- **CARVEL S. A.**

Ilustración 11. Imagen corporativa CARVEL S.A.



Fuente: CARVEL S.A.

Es una empresa que está en el mercado hacer 57 años, que brinda:

Servicios de ingeniería en la especialidad de aire acondicionado, ventilación mecánica y filtración de aire.

CARVEL S.A. dispone de una planta propia con un área aproximada de 2.500 m², la cual cuenta con amplias zonas de trabajo, talleres de metalistería, zona para reparación de equipos y compresores, laboratorio de pruebas para sistemas eléctricos y mecánicos; además de centros de servicio en las Sedes de Bogotá, Medellín y Barranquilla.⁵⁷

Algunos de los filtros de aire son importados y otros son fabricados en su planta de producción. Su centro de despacho se encuentra en la ciudad de Cali y se sabe que en el municipio de Pasto no posee una sucursal de venta directa, sin embargo hace uso de agentes de ventas que visitan a las IPS y laboratorios ofreciendo el catálogo de productos que tiene disponibles CARVEL, además de su portal web en donde ofrece todos sus productos y servicios.

⁵⁶ FRANCISCO TORREBLANCA. Diferenciar competidores directos e indirectos. [en línea]. 2015. Disponible en: Citado el 15 de Abril de 2015

⁵⁷ CARVEL S.A. Quienes somos. [en línea]. 2015. Disponible en: <http://www.carvel.com.co/carvel-ingenieria-especializada-del-aire-quienes-somos/> Citado el 15 de Abril de 2015

- **INVERSIONES ABACO LTDA.**

Ilustración 12. Imagen corporativa ABACO LTDA.



Fuente: ABACO LTDA.

Esta compañía se enfoca en “la filtración de aire, diseño y construcción de cuartos limpios y sistemas de ventilación mecánica. Contamos con amplia experiencia y personal certificado por la NAFA (National Air Filtration Association) como especialistas en filtración de aire. Flexibilidad, capacidad de respuesta y estándares de calidad elevados identifican nuestro enfoque de servicio al cliente.”⁵⁸

Su oficina principal se encuentra en Bogotá y al igual que la empresa anterior ABACO también hace uso de representantes o agentes de ventas que visitan a los clientes de manera directa y utiliza una página web que expone a la vista del público interesado los productos que ofrece.

2.2.2. Competencia indirecta

Entendiendo que el concepto de competencia indirecta hace referencia a “las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente”⁵⁹ es posible afirmar que este proyecto no presenta competidores de este tipo, teniendo en cuenta que el tema de la filtración de aire en el mercado del municipio de Pasto se lleva a cabo de una única manera, la cual implica filtros de aire dentro de las unidades manejadoras del flujo de aire, razón por la cual no existen productos sustitutos que puedan brindar la misma funcionalidad que el filtro.

2.3. ESTUDIO DEL PROVEEDOR

En este apartado se tiene que identificar las principales características del proveedor que va suministrar o aprovisionar el producto a la nueva empresa. Dentro

⁵⁸ ABACO LTDA. ¿Quién es Abaco? [en línea]. 2015. Disponible en: http://www.abaco.com.co/conozcanos_aireindustria.html Citado el 15 de Abril de 2015

⁵⁹ GESTION.ORG La competencia en la empresa: directa e indirecta, perfecta e imperfecta. [en línea]. 2015. Disponible en <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/> Citado el 15 de Abril de 2015

del presente plan de negocios la parte del proveedor se convierte en algo vital dado que la nueva empresa no realiza operaciones de producción si no que se abastece de los elementos filtrantes a partir de una alianza estratégica que se pacta con una empresa productora a la cual se referenciará a continuación.

FILTROMOTORS S.A.S.

Ilustración 13. Imagen corporativa FILTROMOTORS S.A.S.



Fuente: FILTROMOTORS S.A.S.

Esta compañía está situada en la ciudad de Santiago de Cali y tiene más de 20 años de experiencia en el mercado, FILTROMOTORS es una empresa familiar conformada por 10 empleados entre personal administrativo y operarios altamente calificados para la elaboración de filtros para diferentes procesos.

En este caso en particular FILTROMOTORS proveerá al nuevo negocio de pre filtros y filtros HEPA, que serán comercializados por packs o paquetes, en este sentido el proveedor dependiendo de su propia producción y también del mercado que se quiera abastecer estimará la cantidad adecuada para asignar a Pasto de la siguiente manera:

Tabla 7. Asignación de unidades

| AÑO | CANTIDAD (UNIDADES-PACKS) |
|------------|----------------------------------|
| 1 | 42 |
| 2 | 53 |
| 3 | 65 |
| 4 | 76 |
| 5 | 87 |

Fuente: Este estudio

Según lo anterior el proveedor ha estimado un aumento de un 4% anual, porcentaje que consideran posible de cumplir de acuerdo a la actual capacidad instalada y al crecimiento de la misma.

Dentro de este estudio del proveedor no se realiza ningún comparativo entre diferentes opciones o empresas del sector, teniendo en cuenta las razones expuestas en la justificación de este proyecto que sustentan la alianza estratégica que se entablaría con FILTROMOTORS.

2.4. ESTUDIO DEL CONSUMIDOR

2.4.1. Análisis del instrumento

A continuación se realiza un análisis descriptivo la información recolectada por el instrumento que fue aplicado a la totalidad de la población.

- **Tipo de empresa:** Según las encuestas la población está compuesta en un 98% por empresas del sector privado y el restante 2% pertenecen al sector público.

Tabla 8. Frecuencias tipo de empresa

| Constitución de la empresa | Frecuencia absoluta (f) | Frecuencia relativa (h%) |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Privada | 41 | 98% |
| Público | 1 | 2% |
| Total | 42 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 14. Tipo de empresa



Fuente: Este estudio

- **Nivel de complejidad:** de la población el 38% pertenece al nivel 2 y el 62% al nivel 3.

Tabla 9. Frecuencias nivel de complejidad

| Nivel de complejidad | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Nivel 2 | 16 | 38% |
| Nivel 3 | 26 | 62% |
| Total | 42 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 15. Nivel de complejidad



Fuente: Este estudio

- **Decisión de compra:** La población en un 88% está interesada en adquirir el producto mientras que un 12% no le interesa hacerlo.

Tabla 10. Frecuencias decisión de compra

| Variable | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|----------|---------------------|---------------------|
| Si | 37 | 88% |
| No | 5 | 12% |
| Total | 42 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 16. Decisión de compra



Fuente: Este estudio

Dentro de esta información es importante resaltar que en el 88% está la totalidad de las IPS (25) y 12 laboratorios clínicos, sin embargo los laboratorios son una demanda potencial del negocio, teniendo en cuenta que estos no poseen la infraestructura física adecuada para hacer uso de un sistema de filtración, por lo tanto estos establecimientos configurarían una demanda futura a largo plazo si cumplieran las condiciones necesarias para acceder al producto.

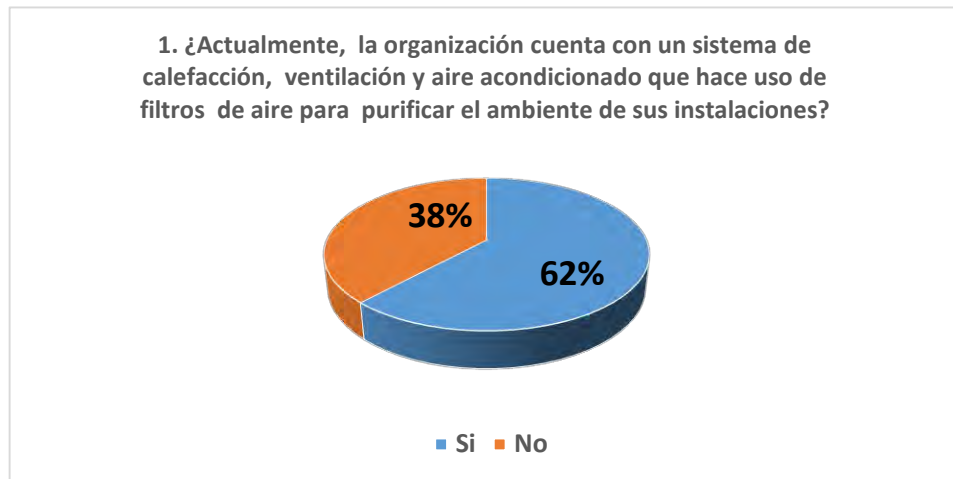
- **Sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado:** Esta pregunta cuestiona acerca de que si la organización posee o no un sistema como este. La población encuestada respondió afirmativamente en un 62% y el restante 38% lo hizo de manera negativa.

Tabla 11. Frecuencias sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado

| Variable | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|----------|---------------------|---------------------|
| Si | 26 | 62% |
| No | 16 | 38% |
| Total | 42 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 17. Sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado



Fuente: Este estudio

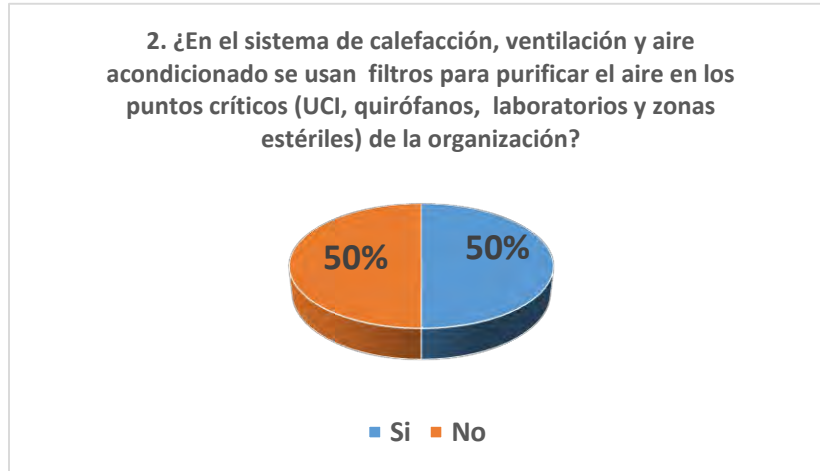
- **Uso de filtros en el sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado:** Los encuestados que respondieron afirmativamente a esta pregunta representan el 50% al igual que los que respondieron de manera negativa.

Tabla 12 Uso de filtros de aire

| Variable | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|----------|---------------------|---------------------|
| Si | 21 | 50% |
| No | 21 | 50% |
| Total | 42 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 18. Uso de filtros de aire



Fuente: Este estudio

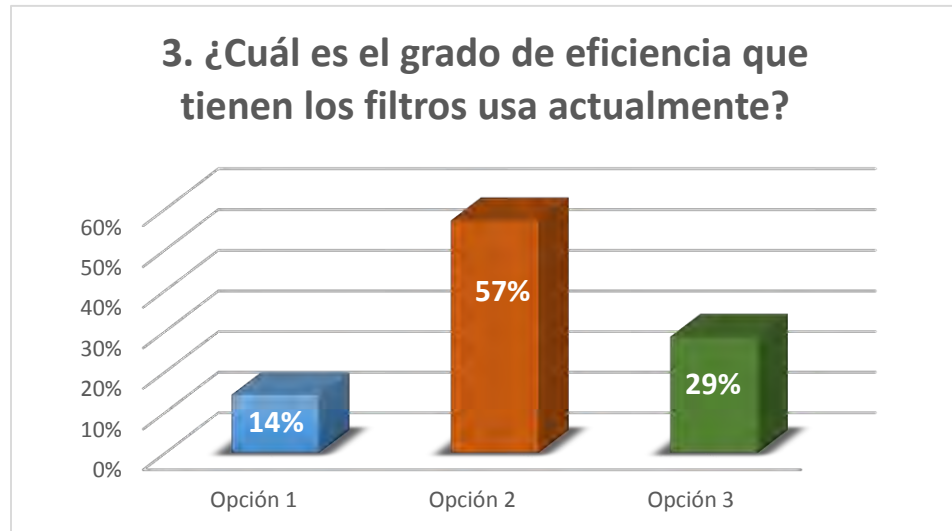
- **Combinación de eficiencias de los filtros:** Las opciones integran diferentes porcentajes de eficiencias de un pack de filtros que componen el sistema de filtración. El 57% de las organizaciones encuestadas seleccionaron la opción 2 (65%, 85%, 99.9%), mientras que el 29% escogió la opción 3 (35%, 65%, 85%, 99.9%) y apenas el 14% la opción 1 (65%, 85%, 95%, 99.9%).

Tabla 13 Combinación de eficiencias de los filtros

| Combinación de filtros | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Opción 1 | 3 | 14% |
| Opción 2 | 12 | 57% |
| Opción 3 | 6 | 29% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 19. Combinación de eficiencias de los filtros



Fuente: Este estudio

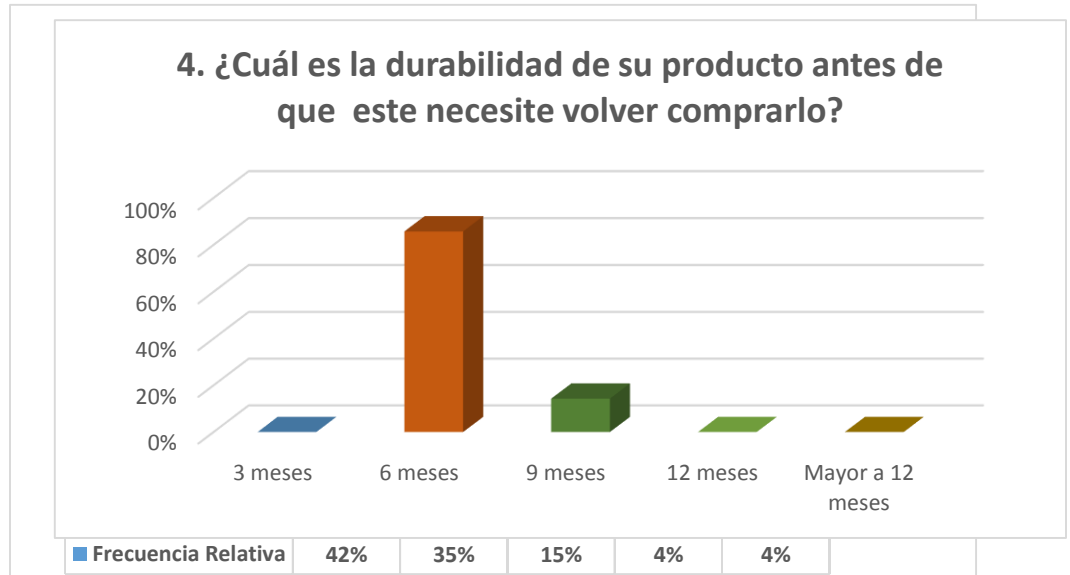
- **Durabilidad del producto:** Las IPS y laboratorios respondieron en su mayoría (86%) que el producto se cambia cada 6 meses, la otra parte de la población (14%) afirmaron que se hace el recambio de los filtros en 9 meses, las otras opciones de respuesta no fueron consideradas por ningún sujeto encuestado.

Tabla 14. Durabilidad del producto

| Durabilidad | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|------------------|---------------------|---------------------|
| 3 meses | 0 | 0% |
| 6 meses | 18 | 86% |
| 9 meses | 3 | 14% |
| 12 meses | 0 | 0% |
| Mayor 12 a meses | 0 | 0% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 20. Durabilidad del producto



Fuente: Este estudio

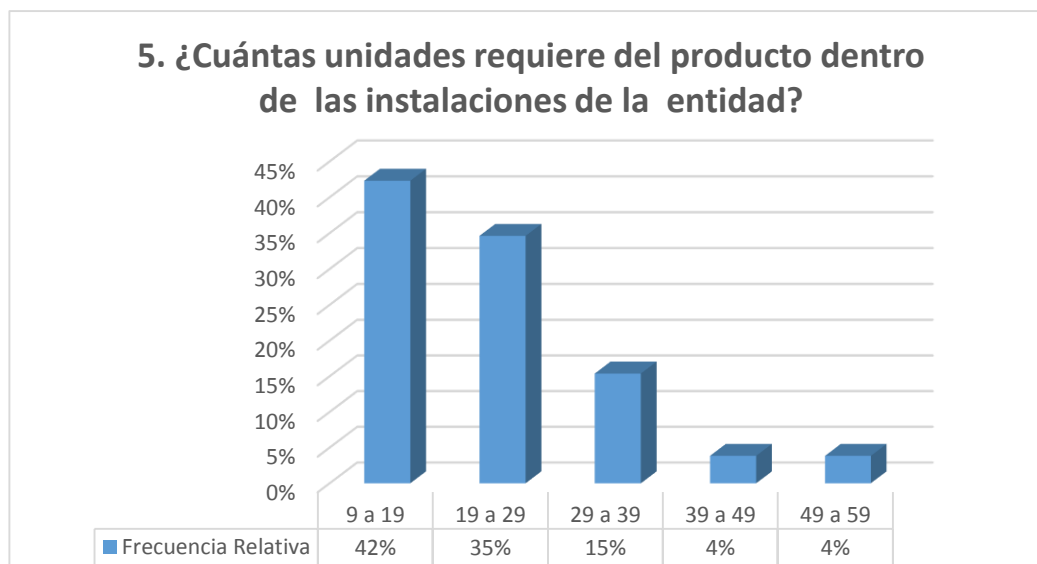
- **Cantidad de compra:** de las IPS y los laboratorios interesados en adquirir el producto el 42% manifestaron que comprarían entre 9 a 19 unidades y tan solo el 4% compraría de 49 a 59 unidades.

Tabla 15. Cantidad de compra

| Intervalo | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| 9 a 19 | 11 | 42% |
| 19 a 29 | 9 | 35% |
| 29 a 39 | 4 | 15% |
| 39 a 49 | 1 | 4% |
| 49 a 59 | 1 | 4% |
| Total | 26 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 21. Cantidad de compra



Fuente: Este estudio

- **Tipo de proveedor:** En esta pregunta el 100% de las empresas encuestadas respondieron que el producto que actualmente usan lo adquieren con un distribuidor, por esta razón no es necesario presentar un Ilustración.

Tabla 16. Tipo de proveedor

| Tipo de proveedor | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Fabricante | 0 | 0% |
| Distribuidor | 21 | 100% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Este estudio

- **Origen del proveedor:** De igual manera como sucedió en la pregunta anterior la población respondió en su totalidad que su proveedor es de origen nacional.

Tabla 17. Origen del proveedor

| Origen del proveedor | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Nacional | 21 | 100% |
| Internacional | 0 | 0% |
| Regional | 0 | 0% |
| Local | 0 | 0% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Este estudio

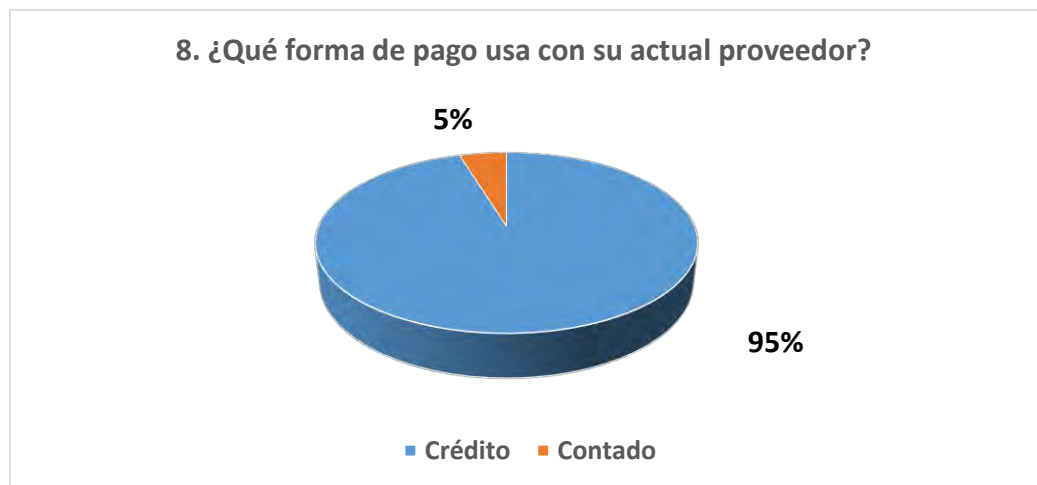
- **Forma de pago:** De las IPS y laboratorios encuestados el 95% respondió que el tipo de pago que más usa con su proveedor es el crédito, mientras que el 1% de la población afirma que realiza sus pagos de contado.

Tabla 18. Forma de pago

| Forma de Pago | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|---------------|---------------------|---------------------|
| Crédito | 20 | 95% |
| Contado | 1 | 5% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 22. Forma de pago



Fuente: Este estudio

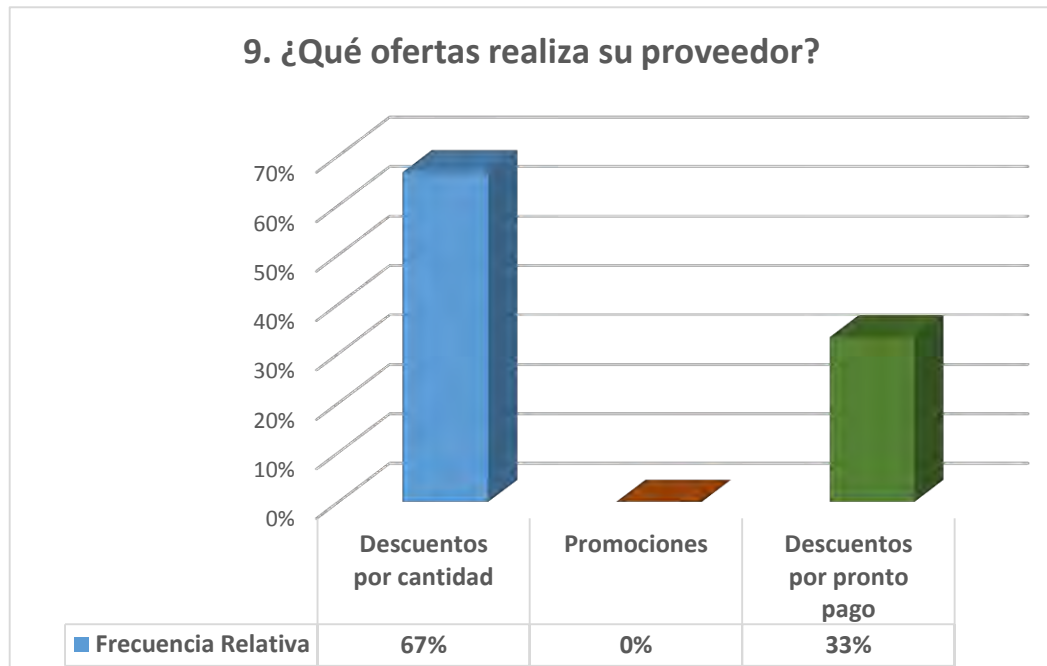
- **Ofertas del proveedor:** el 67% de la población respondió que su proveedor realiza descuentos por cantidad, el 33% restante afirma que se hacen descuentos por pronto pago.

Tabla 19. Tipo de oferta

| Tipo de Oferta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Descuentos por cantidad | 14 | 67% |
| Promociones | 0 | 0% |
| Descuentos por pronto pago | 7 | 33% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Este estudio

Ilustración 23. Tipo de oferta



Fuente: Este estudio

- Parte del presupuesto de mantenimiento destinado a la compra de filtros de aire:** a partir de lo que las empresas respondieron en la pregunta 13 sobre el presupuesto de mantenimiento que se asignaba, los encuestados estimaron que porcentaje de ese presupuesto se invertía en la adquisición de filtros. De esta manera el 100% de ellos respondió que apenas se gasta entre el 10 y el 15% del total que le corresponde a mantenimiento.

Tabla 20. Porcentaje del presupuesto de mantenimiento

| Porcentaje | Frecuencia Absoluta | Frecuencia relativa |
|------------|---------------------|---------------------|
| 10-15% | 26 | 100% |
| 20-25% | 0 | 0% |
| 30-35% | 0 | 0% |
| 40-45% | 0 | 0% |
| 50-55% | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% |

Fuente: Este estudio

Las preguntas 10, 11, 12 y 13 no fueron presentadas en esta apartado, porque la información consignada en estas no tiene una gran relevancia como para incluirla en la parte descriptiva de este proyecto.

2.4.2. Perfil del consumidor

En este plan de negocios, como ya se ha venido referenciando y con base a la información suministrada por las encuestas realizadas, los clientes son las Instituciones Prestadoras de Salud, que en su mayoría son privadas y los laboratorios clínicos de la ciudad de Pasto. Dentro de las IPS se encuentran Hospitales, Clínicas y Centros médicos que para este caso particular deberán poseer un nivel de complejidad igual o superior a 2, según las especificaciones del Ministerio de Salud de Colombia que se encuentran establecidas en la Resolución 5261 de 1994, esto en razón de que a partir de este nivel se prestan servicios que implican una infraestructura adecuada, tales como salas de cirugía y unidades de cuidado intensivo e intermedio las cuales deben tener ciertas características para su completa asepsia que entre otras incluye un sistema HVAC con filtros que permita una circulación y un recambio de un aire de buena calidad sin elementos o agentes que puedan ocasionar infecciones y enfermedades tanto a los pacientes que reciben los cuidados hospitalarios como a los profesionales de la salud.

Sin embargo existen algunas IPS que no poseen un sistema de aire acondicionado a pesar de su nivel complejidad estas son por lo general las clínicas odontológicas que teniendo en cuenta las intervenciones quirúrgicas que realizan, no hace que el sistema HVAC sea un requisito indispensable para su funcionamiento, no obstante su implementación mejoraría mucho la calidad de la prestación del servicio, en complemento con los filtros de aire; por ello, este tipo de entidades también son posibles clientes.

Los hospitales y las clínicas son los clientes principales, en razón de ello poseen una mayor infraestructura y un portafolio más amplio de servicios. Dentro del municipio de Pasto existen alrededor de 18 clínicas y 3 hospitales que en promedio cuentan con 2 quirófanos, 1 UCI y al menos 1 laboratorio dentro de sus instalaciones y que en términos presupuestales se encuentran en condiciones para adquirir producto.

En lo que respecta a los laboratorios clínicos privados, se puede afirmar que llegarían a ser compradores pero en una menor proporción que los anteriores, esto debido a que generalmente en este tipo de establecimientos en San Juan de Pasto presentan una infraestructura mediana a pequeña y son pocos los que optan por instalar un sistema HVAC que haga uso de filtros, por el alto costo que eso implicaría.

2.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este ítem es necesario resaltar que en este estudio no se cuenta con datos históricos respecto a la demanda del producto, ni tampoco se puede hablar de un producto similar el cual sirva como referente en este aspecto, por ello todo lo que

respecta a la demanda está basado en las encuestas realizadas a la población de las IPS y laboratorios clínicos.

2.5.1. Demanda potencial

Teniendo en cuenta que las encuestas realizadas no corresponden a un proceso de muestreo, sino a la realización de un censo, es decir que la población fue abordada en su totalidad, por lo tanto la demanda que se extrae del instrumento de recolección es el total del mercado.

Los cálculos siguientes se hacen a partir de la preguntas número 4 y 5 en las que se cuestiona primero sobre la rotación del producto y segundo sobre la cantidad de unidades exactas que la entidad está dispuesta a adquirir.

Las IPS y los laboratorios **compran 580 filtros cada 6 meses** en promedio, es decir que estas entidades hacen el recambio de los filtros dos veces en el año, por lo tanto **anualmente se demandan 1160 filtros** que es el 100% del mercado en el municipio de Pasto.

$$\text{Demanda potencial} = 580 \text{ filtros} * 2 \text{ rotacion} = 1160 \text{ filtros al año}$$

El anterior dato traducido a lo que en adelante se denominará unidades (paquetes o packs de filtros de diferentes eficiencias) se tiene que se venden 177 semestrales y de manera anual 354.

2.5.2. Cuantificación de la demanda

Para poder calcular la demanda potencial en términos de dinero es necesario remitirse a las preguntas número 3 y 5; la primera se refiere a la combinación de eficiencias que usan las entidades encuestadas; la segunda tiene que ver con el número de unidades que la entidad necesita en sus instalaciones.

Tabla 21. Cuantificación de la demanda

| Tipo de Paquete | No. De Packs al año | Precio Unitario x Pack | Total |
|----------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| 35%, 65%, 85%, 99.9% | 66 | \$2.460.000 | \$162.360.000 |
| 65%, 85%, 99.9% | 234 | \$2.109.000 | \$493.506.000 |
| 65%, 85%, 95%, 99.9% | 54 | \$2.630.000 | \$142.020.000 |
| Total | 354 | | \$797.886.000 |

Fuente: Este estudio

2.5.3. Proyección de la demanda

Para este caso particular la demanda se debe proyectar con base en el incremento que brinda el indicador de inflación

Estas proyecciones, para este caso son determinadas por elementos particulares relacionados con la producción y la disponibilidad que tienen los proveedores para vender parte de su producción a esta nueva empresa sin que esto afecte sus existencias; esto en razón de la no existencia de datos históricos y la ausencia de una tendencia de crecimiento de las empresas de salud en el municipio de Pasto que sea válida para usarla en proyecciones a 5 años.

Además es importante resaltar que las entidades de salud son empresas mucho más complejas que cualquier otra y que por ello estos establecimientos se abren en un lapso de tiempo amplio, en razón de lo anterior en la proyección de la demanda no hay una variación del “número de packs vendidos” porque se asume que la cantidad de empresas en los cinco años de proyección no cambiaría, sin embargo es posible que las IPS y laboratorios existentes si realicen ampliaciones a nivel de infraestructura y que incluso aparezcan nuevos, pero para esta proyección no se tendrá en cuenta esa posibilidad.

Tabla 22. Proyección de la demanda

| AÑO | ÍNDICE DE INFLACIÓN | TIPO DE PACK | PRECIO POR PACK | NO. DE PACKS VENDIDOS AL AÑO | VENTAS POR PACK | VENTAS TOTALES |
|-----|---------------------|----------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|----------------------|
| 1 | 4,53% | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.460.000 | 66 | \$162.360.000 | \$797.886.000 |
| | | 65%, 85%, 99.9% | \$2.109.000 | 234 | \$493.506.000 | |
| | | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.630.000 | 54 | \$142.020.000 | |
| 2 | 4,98% | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.582.508 | 66 | \$170.445.528 | \$837.620.723 |
| | | 65%, 85%, 99.9% | \$2.214.028 | 234 | \$518.082.599 | |
| | | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.760.974 | 54 | \$149.092.596 | |
| 3 | 5,43% | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.722.738 | 66 | \$179.700.720 | \$883.103.528 |
| | | 65%, 85%, 99.9% | \$2.334.250 | 234 | \$546.214.484 | |
| | | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.910.895 | 54 | \$157.188.324 | |
| 4 | 5,89% | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.883.107 | 66 | \$190.285.093 | \$935.118.326 |
| | | 65%, 85%, 99.9% | \$2.471.737 | 234 | \$578.386.517 | |
| | | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.082.347 | 54 | \$166.446.716 | |

| | | | | | | |
|---|-------|----------------------|-------------|-----|---------------|----------------------|
| 5 | 6,34% | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$3.065.896 | 66 | \$202.349.167 | \$994.404.828 |
| | | 65%, 85%, 99.9% | \$2.628.445 | 234 | \$615.056.222 | |
| | | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.277.767 | 54 | \$176.999.438 | |

Fuente: Este estudio

Según FILTROMOTORS S.A.S. para que su inventario no se vea en detrimento, durante el primer año estarían en condiciones de vender a la nueva empresa un 12% de la totalidad de las unidades o paquetes que se utilizan en el año en el municipio de Pasto, que equivale a la demanda insatisfecha, lo cual significa que de las 354 unidades, el proveedor abastecería 42 unidades (65%, 85%, 99.9% 32 unidades - 35%, 65%, 85%, 99.9% 10 unidades). Posteriormente para los años siguientes FILTROMOTORS incrementará las unidades o paquetes en 3,11%.

2.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA

El desarrollo de este apartado se hará a partir de la información recolectada en las preguntas número 2 que cuestiona sobre si se usa o no filtros en zonas críticas de la entidad y la pregunta número 5 que se refiere a la cantidad de filtros que necesita la organización.

Tabla 23. Proyección de la oferta

| AÑO | TIPO DE PACK | PRECIO | NO. DE PACKS OFRECIDOS | VENTAS POR PACK AL AÑO | VENTAS TOTALES |
|-----|----------------------|-------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| 1 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.460.000 | 66 | \$162.360.000 | \$704.098.000 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.109.000 | 202 | \$426.018.000 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.630.000 | 44 | \$115.720.000 | |
| 2 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.582.508 | 66 | \$170.445.528 | \$739.162.080 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.214.028 | 202 | \$447.233.696 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.760.974 | 44 | \$121.482.856 | |
| 3 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.722.738 | 66 | \$179.700.720 | \$779.298.581 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.334.250 | 202 | \$471.518.486 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.910.895 | 44 | \$128.079.375 | |
| 4 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.883.107 | 66 | \$190.285.093 | \$825.199.268 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.471.737 | 202 | \$499.290.925 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.082.347 | 44 | \$135.623.250 | |
| 5 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$3.065.896 | 66 | \$202.349.167 | \$877.516.901 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.628.445 | 202 | \$530.945.970 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.277.767 | 44 | \$144.221.764 | |

Fuente: Este estudio

Como se puede evidenciar en la tabla No. 22 la oferta que realizan los competidores casi copa en su totalidad al mercado, a pesar de ello existen algunas empresas que según las encuestas no hacen uso actual del producto, pero si quisieran adquirirlo e incluso dan un número tentativo de unidades que podrían demandar.

2.7. DEMANDA INSATISFECHA

Este apartado permite saber cuál es la cantidad de unidades y de packs se están no se están vendiendo actualmente, es decir indica que empresas están interesadas en adquirir el producto pero que ningún competidor las ha identificado.

Tabla 24. Demanda insatisfecha

| AÑO | TIPO DE PACK (EFICIENCIAS) | PRECIO | NO. DE PACKS OFRECIDOS AÑO | VENTAS POR PACK | DEMANDA INSATISFECHA |
|-----|----------------------------|-------------|----------------------------|-----------------|----------------------|
| 1 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.460.000 | 0 | \$0 | \$93.788.000 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.109.000 | 32 | \$67.488.000 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.630.000 | 10 | \$26.300.000 | |
| 2 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.582.508 | 0 | \$0 | \$98.458.642 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.214.028 | 32 | \$70.848.902 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.760.974 | 10 | \$27.609.740 | |
| 3 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.722.738 | 0 | \$0 | \$103.804.947 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.334.250 | 32 | \$74.695.998 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.910.895 | 10 | \$29.108.949 | |
| 4 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.883.107 | 0 | \$0 | \$109.919.058 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.471.737 | 32 | \$79.095.592 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.082.347 | 10 | \$30.823.466 | |
| 5 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$3.065.896 | 0 | \$0 | \$116.887.926 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.628.445 | 32 | \$84.110.253 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.277.767 | 10 | \$32.777.674 | |

Fuente: Este estudio

La nueva empresa espera acaparar en su totalidad la demanda insatisfecha en el primer año, que corresponde al 12% del mercado total, y a partir de ello durante los 5 años posteriores y al finalizar este periodo de tiempo se espera llegar a acaparar aproximadamente el 25% del mercado, aumentando los packs vendidos al año en un 3,11%.

2.8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

En el proceso de comercialización es imprescindible hacer uso de las estrategias de mercado, las cuales son maniobras “que se hacen para tomar ventajas sobre tus competidores, esto es realizado al utilizar diferentes recursos y aprovechar al máximo el mercado.”⁶⁰

En este sentido el nuevo negocio ha planteado algunas estrategias que pretenden acaparar el mercado en la proporción esperada.

2.8.1. Marketing Mix

También conocidas como “Las 4Ps del marketing pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.”⁶¹ A continuación se describirá las variables de Producto, Precio, Plaza y Promoción que la nueva empresa incorporará en sus procesos de comercialización:

- **Producto:**

El producto que se desea colocar en el mercado, se denomina filtro de aire, el cual es un elemento que hace parte del sistema de Calefacción, Ventilación y Aire Acondicionado (HVAC) de una empresa, en este caso particular se habla de Instituciones Prestadoras de Salud y laboratorios clínicos, sitios en los cuales por lo general poseen un sistema de HVAC y que se ven obligadas a instalar filtros que purifiquen el aire que se respira especialmente en zonas críticas como la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), quirófanos y laboratorios de toma de muestras, teniendo en cuenta que en los dos primeros se encuentran personas susceptibles a contraer enfermedades de carácter bacteriano o viral que están presentes en el ambiente contaminado; y en el último hay muestras (sangre, fluidos corporales etc.) que son objeto de análisis y que para ello deben estar libres de agentes contaminantes.

De esta forma con el uso de filtros de aire dentro del HVAC se mejorará la prestación del servicio hospitalario, teniendo en cuenta que se prevendrán enfermedades e infecciones de pacientes internos, visitantes y personal médico dentro de la IPS. En

⁶⁰ GESTIOPOLIS. Tipo de estrategias de mercadeo. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estrategias-de-mercadeo/>. Citado el 20 de Junio de 2015

⁶¹ ROBERTO ESPINOSA. Marketing Mix [en línea]. Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>. Citado el 20 de Junio de 2015

lo que respecta a los laboratorios se garantizará un ambiente apto para el desempeño adecuado de sus actividades.

En cuanto a las características que el filtro ofrece se encuentran:

- ❖ **Eficiencia:** concepto de medida que sirve para clasificar la cantidad de partículas retenidas en el filtro, por ejemplo, un filtro del 35% de eficiencia; es un filtro que tiene la capacidad de retener el 35% de toda la suciedad que se encuentra en el ambiente. Por consiguiente de un 100% de suciedad solo pasaría el 65% ya que el resto quedara retenido en el filtro, de esta manera se aplica el concepto para cada uno de los porcentajes.
- ❖ **Durabilidad:** la cual es directamente proporcional a la contaminación, es decir que a mayor contaminación menor durabilidad del producto, pero por lo general en las IPS y laboratorios se habla de 6 o 9 meses de vida útil del producto.

Dentro de este plan de negocio se van a comercializar paquetes de filtros en los cuales vienen un número determinado de unidades de producto con diferentes eficiencias, la cantidad estará en función del tamaño de la Unidad Manejadora de Aire (UMA) la cual es una maquinaria especializada que hace funcionar el sistema de aire acondicionado.

Según la eficiencia se puede clasificar en dos grupos los filtros a comercializar:

Filtro HEPA: "High Efficiency Particle Arresting" o "recogedor de partículas de alta eficiencia" su función es retener las bacterias que pasan por el ambiente después de que la suciedad quedo retenida en los filtros de eficiencias anteriores. Por lo general el grado de eficiencia es del 99.97% al 99.99%.

Filtro Panal o prefiltro: Parte fundamental en el sistema de aire acondicionado encargado de purificar el aire del ambiente, que posteriormente será impulsado por la UMA al interior del lugar donde fue instalado. Su eficiencia es del 35%; 65% o del 85%.

❖ **Precio:**

Este aspecto tan importante del plan de negocios en este caso debe ser fijado por efecto de la sumatoria de los costos y el margen de utilidad; este aspecto que se analizará más a fondo en el capítulo financiero, sin embargo para los cálculos realizados anteriormente se dio un precio que maneja el mercado para cada uno de los packs.

❖ **Plaza:**

El punto de contacto que va a tener el cliente con la empresa, antes de realizar la compra, será en un primer momento mediante la visita directa de agentes de venta que expondrán y explicarán las características de los filtros que se tendrá dentro del catálogo, así como los precios y las facilidades de pago de los mismos, además de ello el cliente podrá acceder a un completo catálogo virtual y también se podrá comunicar con los agentes de ventas por vía telefónica.

En razón de lo anterior el canal de distribución utilizado será un canal indirecto corto, el cual comprende que el fabricante (FILTROMOTORS) establezca una alianza con la nueva empresa para que los filtros sean distribuidos a las diferentes empresas del sector salud del municipio de Pasto que los requieran.

❖ **Promoción:**

La comunicación que la empresa, que a partir de ahora se denominará NATURAL, realizará se hará a través de:

- ❖ Página web, donde se presente un catálogo completo de todos los productos que ofrecerá la empresa y una presentación de la misma mediante información corporativa de interés.
- ❖ Publicidad web o anuncios de internet más conocidos como “Ads” o “Advertisements”
- ❖ Cuñas radiales que anuncien a NATURAL como una empresa que vende soluciones en filtración.
- ❖ Publicidad en prensa que promueva la imagen corporativa de NATURAL.

Adicionalmente la promoción de ventas tendrá en cuenta aspectos que fueron expuestos en la pregunta No. 8 y 9 de la encuesta que contemplan:

- ❖ Incentivos al cliente tales como, descuento por pronto pago, descuento por cantidad comprada y pagos a crédito.
- ❖ Incentivos y bonificaciones a la fuerza de ventas.

En cuanto a lo que respecta a la presentación de la empresa, es necesario implementar una imagen que sea visualmente agradable y que además de eso genere un reconocimiento a la nueva compañía, por ellos NATURAL hará uso de este logotipo que estará presente en los empaques de los productos, dotación de los empleados, papelería y demás elementos que sean útiles para la identificación de la empresa:

Ilustración 24. Imagen corporativa NATURAL



Fuente: Mauricio Burgos Erazo. Imagen corporativa Natural S.A.S.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. LOCALIZACIÓN

3.1.1. Macrolocalización

Este proyecto se encuentra comprendido en el municipio de Pasto, capital de Nariño, el cual es el centro administrativo cultural y religioso del departamento. La ciudad de Pasto “se encuentra ubicada en un valle interandino con una latitud de 2.527 metros, al pie del volcán Galeras, donde la precipitación y la nubosidad son muy altas. La temperatura promedio anual es de 13.3°C, la visibilidad, de 1º kilómetros y la humedad de 60 a 88%.

Según el censo del 2005, su población era de 382.618 habitantes (...). Para 2009, según datos de proyección del DANE, la población estimada es de 429.923 habitantes.”⁶²

Su economía es incipiente y se fundamenta principalmente en los negocios que se dedican al comercio que según el DANE son 56% de total de los establecimientos de la ciudad.

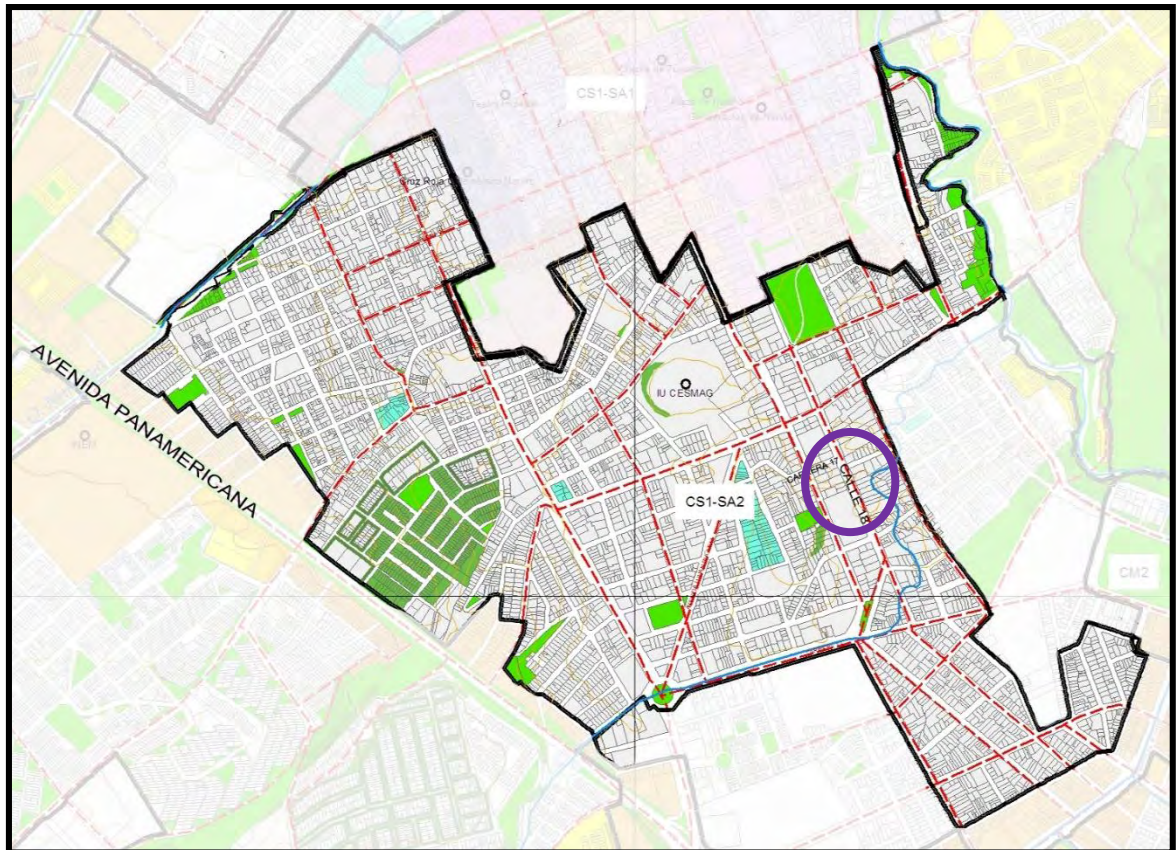
3.1.2. Microlocalización

Dentro de este ítem es necesario determinar el lugar preciso, dentro de la macro zona descrita en el numeral anterior, donde se instalará el punto de venta del negocio, el cual se situará respecto a los factores más relevantes para una empresa como son el transporte del personal, disponibilidad de servicios públicos, vías de acceso, tamaño y forma del sitio; así como también las especificaciones y restricciones que se contemplan en el Plan de Ordenamiento Territorial *Pasto, Territorio Con-Sentido* 2014 – 2028, que delimita una zona para establecer locales comerciales que tengan actividades económicas relacionadas con el Comercio al por mayor no especializado, codificada según el documento de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) con el número 4690, categoría que dentro de la cual se encuentran la operaciones que NATURAL S.A.S. realizaría.

De esta forma la empresa se situaría en la calle 18 con carrera 17 dentro del área urbana denominada como centro extendido CS1 y de la sub área residencial, comercial e industrial 2, CS1-SA2, según el POT de Pasto, colinda al norte con el Parqueadero San Juan Bosco, al sur con Distribuciones el Dorado, al oriente con una casa de habitación y al oeste con la calle 18. En la Ilustración 25 se puede apreciar el mapa extraído del POT de Pasto en el cual está señalada el área donde posiblemente se ubicaría el punto de atención y almacenamiento de NATURAL S.A.S.

⁶² VIVE NARIÑO. San Juan Pasto [en línea] Disponible en: <http://www.vivenarino.com/es/pasto>. Citado en 5 de Julio de 2015

Ilustración 25. ALCALDÍA DE PASTO. 2014. Plan de Ordenamiento Territorial. Pasto, Territorio Con-Sentido. 2014-2027



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial Pasto, Territorio Con-Sentido 2014 – 2028 ALCALDÍA DE PASTO

3.2. ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

3.2.1. Funcionalidad

Este producto ofrece características apropiadas para cualquier establecimiento de salud que necesite soluciones de filtración de aire en las zonas más importantes de su infraestructura, de modo que el aire que se respira sea completamente limpio y evite situaciones que vayan en contra de la salud y de las operaciones de cada IPS o laboratorio.

3.2.2. Ficha técnica paquete

Tabla 25. Ficha técnica paquete

| FICHA TÉCNICA | |
|--|--|
|  <p>Filtro del 35%, 65%, 85%, 95%</p> |  <p>Filtro del 99% HEPA</p> |
| Producto | Filtro 35% |
| Descripción del producto | |
| Filtro del 35% | Es un filtro que está fabricado semindustrialmente, usando láminas galvanizada calibre 34, tableros en malla galvanizada XR16 calibre 20, malla zaranda 8 x 8, sustrato de poliéster como medio filtrante. |
| Filtro del 65% | Es un filtro que está fabricado semindustrialmente, usando láminas galvanizada calibre 34, tableros en malla galvanizada XR16 calibre 20, malla zaranda 8 x 8, poliéster puro como medio filtrante. |
| Filtro de 85% | Es un filtro que está fabricado semindustrialmente, usando láminas galvanizada calibre 34, tableros en malla galvanizada XR16 calibre 20, malla zaranda 8 x 8, fibra de vidrio o poliéster y algodón como medio filtrante. |
| Filtro del 95% | Es un filtro que está fabricado semindustrialmente, usando laminas galvanizada calibre 34, tableros en malla galvanizada XR16 calibre 20, malla zaranda 8 x 8, micro fibra de vidrio como medio filtrante |
| Filtro del 99% HEPA | Es un filtro que está fabricado semindustrialmente, usando laminas galvanizada calibre 34 o madera, tableros en malla galvanizada XR16 calibre 20, |

| | |
|-----------------------------------|---|
| | mallas zaranda 8 x 8, fibras de borosilicato como medio filtrante |
| Empaque/embalaje | Película de polietileno (stretch) |
| Dimensiones (pulgadas) 35% | 24 x 24 x 4 |
| Dimensiones (pulgadas) 65% | 24 x 24 x 4 |
| Dimensiones (pulgadas) 85% | 24 x 24 x 4 |
| Dimensiones (pulgadas) 95% | 24 x 24 x 4 |
| Dimensiones (pulgadas) 99% | 24 x 24 x 12 |
| Durabilidad | Depende del uso que tenga, pero en promedio su vida útil va de 6 a 8 meses antes que tenga que ser reemplazado. |
| Marca | FILTROMOTORS |

Fuente: este estudio

3.2.3. Estado de desarrollo del producto

El filtro HEPA así como los prefiltros son elaborados en la planta de FILTROMOTORS S.A.S. empresa que lleva más de 25 años de experiencia en el mercado de las soluciones en filtración, sin embargo actualmente su proceso de producción aún no está altamente tecnificado y por lo tanto se podría decir que aun cuenta con partes artesanales, lo cual dificulta en parte la estandarización de los productos, sin embargo la calidad de los mismos es innegable teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes habituales.

En los años venideros se espera que la tecnificación de la fábrica sea un hecho para que así disminuyan los costos y la participación del mercado sea aún mayor, de esta manera el nicho de la ciudad de Pasto será también una buena zona que conquistar en el futuro.

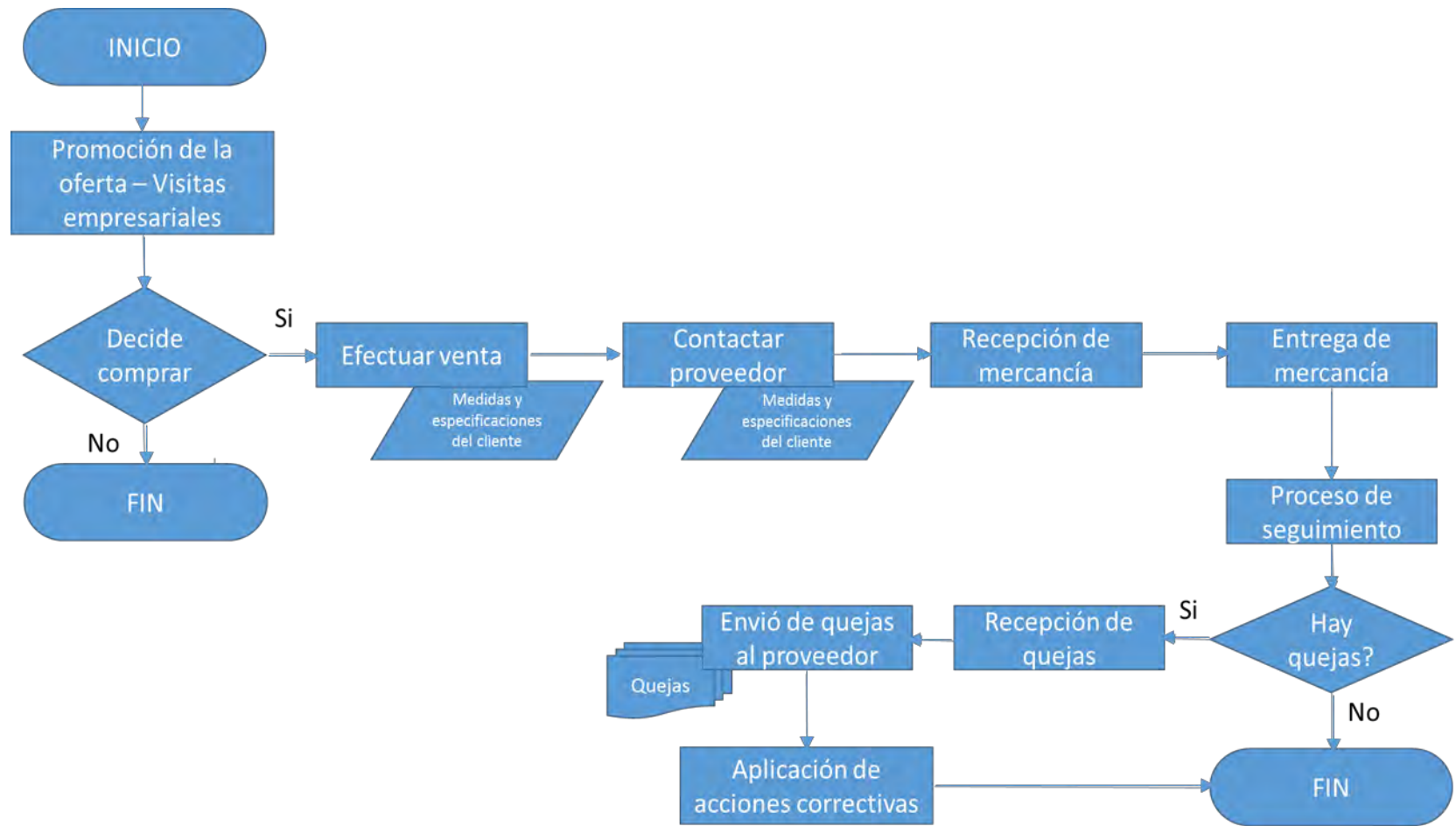
Por otro lado la innovación de FILTROMOTORS S.A.S. es un factor vital para el largo plazo, analizando las posibilidades de ampliar el mercado de la filtración de aire en San Juan de Pasto.

3.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

3.3.1. Descripción del proceso de comercialización

El siguiente diagrama de flujo presenta las diferentes fases del proceso comercial, de este modo se pretende detallar a profundidad la actividad principal de NATURAL S.A.S.

Ilustración 26. Diagrama de flujos proceso de comercialización



Fuente: este estudio

3.4. BALANCE

A continuación se relaciona el balance de equipos que NATURAL S.A.S.

3.4.1. Balance de equipos

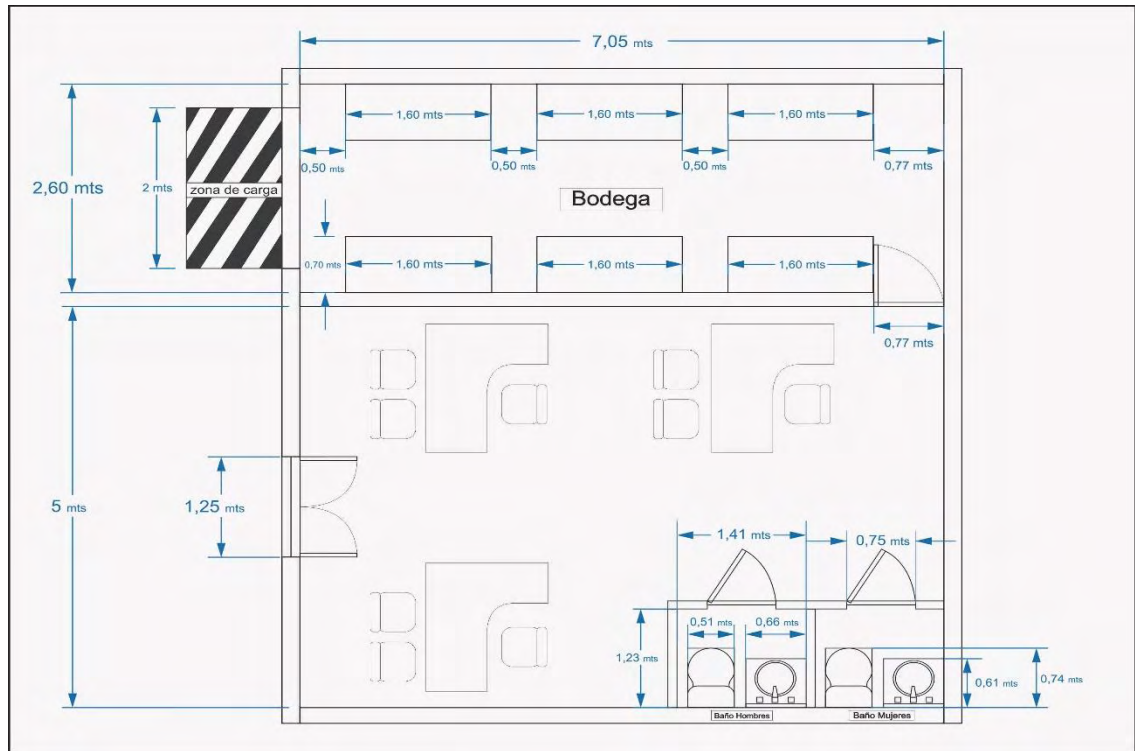
Tabla 26. Balance de equipos

| DETALLE | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|----------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Archivador | 1 | \$373.450 | \$373.450 |
| Escritorio | 3 | \$212.333 | \$636.999 |
| Silla giratoria | 3 | \$67.000 | \$201.000 |
| Sillas para sala de espera | 1 | \$229.000 | \$229.000 |
| Silla fija oficina | 4 | \$24.500 | \$98.000 |
| Computador | 3 | \$1.099.000 | \$3.297.000 |
| Impresora Multifuncional | 1 | \$426.693 | \$426.693 |
| Celular | 1 | \$37.900 | \$37.900 |
| Teléfono | 1 | \$26.000 | \$26.000 |
| Estantes | 6 | \$179.900 | \$1.079.400 |
| TOTAL | | | \$6.405.442 |

Fuente: este estudio

3.5. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Ilustración 27. Plano NATURAL S.A.S.



Fuente: Diseñador Industrial Gustavo Martínez Ortega, Plano local NATURAL S.A.S. 2016

Adicional al plano anterior se han digitalizado algunas imágenes en tercera dimensión del local que ilustran a la perfección como estaría distribuido este espacio.

Ilustración 28. Vista 3D local NATURAL S.A.S. 1



Diseño original Di. Gustavo Martínez Ortega

Ilustración 29. Vista 3D local NATURAL S.A.S. 2



Diseño original Di. Gustavo Martínez Ortega

Ilustración 30. Vista 3D local NATURAL S.A.S. 3



Diseño original Di. Gustavo Martínez Ortega

Dentro del ítem de anexos se encuentran otras imágenes que permiten visualizar mejor el local en tres dimensiones.

3.6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

3.6.1. Actividades preoperativas y operativas

Tabla 27. Diagrama de Gantt actividades preoperativas

| ACTIVIDADES | MES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 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 |
| Formalización del contrato de arrendamiento | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de los equipos | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento del puesto de trabajo y bodega | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contacto de proveedores | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Convocatoria, selección, contratación e inducción del personal | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: este estudio

3.7. PLAN DE COMPRAS

A continuación se presenta un plan de compras que se va a llevar a cabo en los 5 años próximos a la apertura de la empresa. El aumento de cada año obedece a la meta de conquistar el 25% del mercado en el largo plazo (5 años), de modo que cada periodo las compras aumentarían en un 3,11% en aproximado.

Tabla 28. Plan de compras en unidades

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 35%, 65%, 85%, 99.9% | 0 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 65%, 85%, 99.9% | 32 | 38 | 44 | 50 | 56 |
| 65%, 85%, 95%, 99.9% | 10 | 11 | 13 | 14 | 15 |

Fuente: este estudio

Tabla 29. Plan de compras en pesos colombianos (aumento por inflación)

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$0 | \$4.526.160 | \$9.543.861 | \$15.158.992 | \$21.493.430 |
| 65%, 85%, 99.9% | \$32.344.000 | \$40.384.908 | \$49.357.145 | \$59.442.919 | \$70.845.365 |
| 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$12.837.500 | \$15.255.746 | \$17.959.668 | \$21.003.496 | \$24.447.035 |

Fuente: este estudio

En lo que respecta al manejo de inventarios es necesario decir, que dada la naturaleza de las operaciones que realiza la empresa, este aspecto no es posible abordarlo de forma tradicional, por lo tanto las existencias de productos son elementos varían dependiendo del pedido que haga cada cliente, de este modo por lo general nunca habría un número sobrante de paquetes de filtros que se tengan que almacenar en bodega, así las cosas la bodega como espacio físico, solo será para llevar a cabo la recepción y el almacenaje de la mercancía mientras es entregada en su totalidad al cliente que la solicitó.

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En este apartado se han estipulado los siguientes ítems que son considerados los objetivos que quiere lograr este capítulo del plan de negocios:

- Crear la filosofía corporativa de NATURAL S.A.S. en la cual se defina y se marque el futuro de la empresa y se establezcan las pautas que los miembros de la compañía deben seguir para realizar cada tarea.
- Especificar lo relacionado con los aspectos legales de la empresa, describiendo la figura legal escogida y las obligaciones que de ella se derivan.
- Definir la estructura organizacional de NATURAL S.A.S. y formular un documento que oriente las funciones de cada cargo.
- Realizar un análisis DOFA que permita formular estrategias pertinentes para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado y la minimización del riesgo.
- Calcular de manera aproximada el costo administrativo que acarrea el proyecto para su puesta en marcha.

4.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.1.1. Misión

Fred David⁶³ señala que una declaración de misión responde a las preguntas ¿Cuál es el negocio? ¿Qué es lo hacemos? a partir de ello se fijan una serie de prioridades que marcan la labor de la gerencia en cuanto a la creación de estrategias y tareas en cada área funcional.

De este modo en lo que respecta a este plan de negocios se ha creado una misión que pretende integrar todos los elementos necesarios para que todos los miembros de la compañía se sientan comprometidos, motivados e identificados con la misma.

“Natural S.A.S. es una empresa que se dedica principalmente a la comercialización de filtros aire especializados (HEPA) para el sector salud (IPS de II y III nivel y laboratorios) de la ciudad de Pasto. Los filtros son elaborados con los más altos estándares tecnológicos y de calidad por parte de nuestra compañía aliada en la ciudad de Cali. Natural es una empresa que propende por la dinamización de la economía local, la generación de empleos y la satisfacción de las expectativas los propietarios mediante la realización de un trabajo eficiente y eficaz”

⁶³ DAVID, Fred R. Formulación de estrategias. En: Conceptos de administración estratégica. México. XIV Edición. Pearson Education (2013); p.46

4.1.2. Visión

Fred David⁶⁴ en su obra Conceptos de Administración Estratégica explica que la visión es un elemento muy importante para la gerencia de la empresa, teniendo en cuenta que esta es la que provee las pautas hacia el futuro, de este modo la visión es la parte de la filosofía corporativa que intenta responder a cuestionamientos como: ¿Qué será del negocio en el futuro? ¿En que se convertirá?

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha estructurado una declaración de visión que marque el desarrollo posterior de la compañía.

“Hacia el horizonte del año 2021 Natural S.A.S. logrará posicionarse en el mercado y tener un reconocimiento por su cumplimiento y la calidad de los productos, lo que le permitirá seguir con un crecimiento constante en los siguientes años”

4.1.3. Valores

- **Respeto:** actuar con integridad de manera que siempre se busque el reconocimiento de la dignidad de los clientes internos y externos, que son la parte más importante de nuestra empresa.
- **Cumplimiento:** realizamos nuestro trabajo con la premisa de que el cumplimiento al cliente es lo primordial, por lo tanto los pedidos y los servicios adicionales siempre se realizarán justo a tiempo.
- **Amabilidad:** nuestro servicio es brindado con la mejor actitud y con la mayor calidez hacia nuestros clientes.
- **Compromiso:** nuestra empresa está totalmente comprometida con lograr que la experiencia del cliente sea la mejor posible, es decir Natural S.A.S. pretende brindar el mejor servicio en todos los aspectos que involucra este.

4.1.4. Objetivos organizacionales

General: Consolidar a NATURAL S.A.S. en el mercado de la ciudad de Pasto hasta acaparar el 20% del mismo al horizonte del año 2021.

⁶⁴ Ibíd., p. 56

Específicos:

- Generar en el mercado un reconocimiento de la casa distribuidora que permita un posicionamiento y una diferenciación de los competidores
- Crear estrategias de mercadeo que permitan atraer nuevos clientes y aumentar la cuota de mercado.
- Generar políticas que permitan el adecuado funcionamiento de la cadena logística de la empresa en los procesos de pedido a la fábrica y despacho al cliente final.
- Formular una adecuada estructura financiera que permita a NATURAL S.A.S. cumplir con sus obligaciones y también tener la rentabilidad esperada.

4.1.5. Políticas organizacionales

- Orientarse al cumplimiento de los tiempos establecidos en la cadena logística y de distribución.
- Llevar a cabo el proceso de comercialización de forma eficiente, mediante acciones que busquen la satisfacción total del cliente en cada una de las etapas del mismo.
- Procurar un ambiente laboral sano, en el que se promuevan valores y principios y que además exista plena comunicación entre trabajadores.
- Usar la base de datos para extraer información importante acerca de los clientes que se usará para complementar el servicio y el proceso comercial.
- Mantener relaciones claras y cordiales con la empresa productora aliada FILTROMOTORS S.A.S.

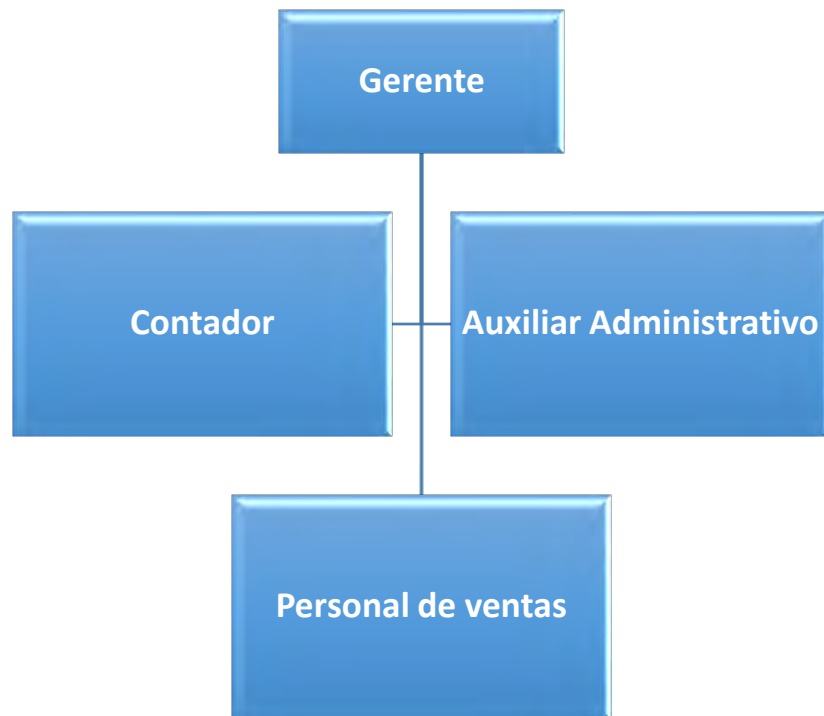
4.2. ASPECTOS LEGALES

La organización funcionará bajo la figura legal de la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. que fue creada mediante la ley 1258 de 2008 la cual la regula en materia de constitución, reglas especiales sobre el capital y las acciones, organización, reformas estatutarias y reorganización de la sociedad, disolución y liquidación.

Además NATURAL S.A.S. se registrará bajo la normatividad colombiana que plasmada en La Constitución Política, El Código de Comercio, El Código Sustantivo del Trabajo y otras disposiciones legales.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 31. Organigrama NATURAL S.A.S.



Fuente: Este estudio

El anterior esquema denota que la empresa NATURAL S.A.S. opta por una estructura simple⁶⁵, teniendo en cuenta que la compañía es apenas naciente y por lo tanto no se hace necesario que exista un gran despliegue en este aspecto, así las cosas la estructura simple permite al negocio disfrutar de ciertas ventajas que se deben aprovechar en el inicio y propiciar un crecimiento de forma constante a través del tiempo, dichas ventajas como la reducción de los costos administrativos, la flexibilidad, la fácil movilidad y la ágil toma de decisiones, serán factores que de ser potencializados impulsaran a NATURAL S.A.S.

⁶⁵ “Se conocen como estructuras de línea y personal, pues el personal administrativo central supervisa a los empleados de línea que efectúan las operaciones de la empresa, o estructuras planas, pues hay pocos niveles de jerarquía. Se caracteriza por una especialización limitada de las labores, pocas reglas, relaciones informales, capacitación, planeación y enlaces mínimos, y una falta de sistemas de apoyo sofisticados.” Chandler, Strategy and Structure. Citado por E. GAMBLE, John; STRICKLAND III, A. J; THOMPSON, Arthur A y PETERAF, Margaret A. Administración Estratégica. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 2012.

Dentro del organigrama se puede observar una serie de cargos que serán descritos a continuación, sin embargo este elemento se revisará a fondo el Manual de Funciones (Anexo II).

- Gerente: desempeñará labores directivas y de liderazgo, su relación contractual con la empresa se efectuará a través de un contrato a término fijo.
- Contador: realizará y aprobará el presupuesto y los estados financieros, además de liderar los procesos financieros, tributarios y contables de la compañía. Se contratará por prestación de servicios.
- Personal de ventas: el equipo de ventas es el encargado de llevar a cabo el proceso de la comercialización de los filtros, mediante las visitas a los clientes y el seguimiento del producto. En materia contractual el personal de ventas se vinculará por prestación de servicios.

4.4. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA o FODA es una herramienta que permite a todo directivo evaluar la situación interna y externa de su empresa a nivel de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Un “excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas”⁶⁶ para garantizar su bienestar en el largo plazo.

4.4.1. Debilidades

- **Alta rotación de personal:** teniendo en cuenta las características del mercado y que inicialmente la empresa tendrá incurrir en bajos costos administrativos debido a su estructura organizacional simple, solamente se podrá ofrecer vinculación al personal técnico y de ventas mediante contrato por obra y por prestación de servicios respectivamente, lo cual hace complicado la estabilidad laboral en la compañía y ello generará que el personal se marche cuando exista una mejor oportunidad laboral.
- **Altos costos:** a pesar de que es probable de que al poseer una estructura simple se reduzcan costos en lo referente a lo administrativo, los costos de la adquisición de la mercancía son altos.

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 101

- **El producto no es altamente tecnificado en comparación a los competidores:** la empresa aliada FILTROMOTORS S.A.S. no está certificada en calidad a diferencia de los competidores y parte de su proceso productivo aun es artesanal.

4.4.2. Fortalezas

- **Distribuidor exclusivo de una empresa reconocida a nivel nacional:** la trayectoria de FILTROMOTORS S.A.S. y las referencias favorables que tienen sus productos generan un impacto positivo a la hora de realizar la promoción de los filtros.
- **Atributo diferenciador del producto:** en el momento en el que se realiza la venta del producto la empresa garantiza un servicio postventa que busca la satisfacción del cliente en toda su experiencia con el filtro, dicho servicio sería pionero en la ciudad de Pasto.
- **Alta capacitación del personal:** el personal contratado será altamente cualificado para que las tareas asignadas sean realizadas eficientemente.
- **Adecuada estructura organizacional:** la estructura simple que posee la empresa permite entre otras cosas una rápida toma de decisiones, lo cual genera una gran coordinación al realizar cada tarea y por supuesto una respuesta eficaz ante el cambio.

4.4.3. Amenazas

- **Mercado Saturado:** el mercado en la ciudad de Pasto está prácticamente saturado salvo una pequeña parte que no ha sido identificada por la competencia
- **Posición competitiva de los rivales:** los competidores ya tienen una participación y un recorrido en el mercado lo cual dificultará la entrada al mismo.
- **Retraso en la entrega del producto:** por cuestiones ajenas a la voluntad de la empresa productora aliada (situaciones de orden público, factores naturales) se vea retrasada en algún punto la mercancía.
- **Generación de estrategias por parte los competidores:** como parte de la reacción de los rivales existe la posibilidad que emprendan acciones encaminadas a dificultar la entrada al mercado.

- **La normatividad colombiana:** la legislación es flexible en cuanto a disposiciones legales que obliguen a las IPS y laboratorios a la instalación de sistemas de filtración.

4.4.4. Oportunidades

- **La ciudad de Pasto es un mercado atractivo para las grandes superficies (éxito, metro etc.) y centros comerciales:** esto significa que existe la posibilidad de ampliar las líneas de negocio enfocándose en este tipo de establecimientos que al igual que las IPS y los laboratorios hacen uso de filtros en sus sistemas de aire acondicionado.
- **Alta probabilidad de crecimiento del sector en Pasto:** debido a la zona franca que existe en la ciudad de Pasto hay una fuerte tendencia al surgimiento de nuevas empresas dedicadas a la salud.
- **Procesos de mejora o de acreditación de las instituciones de salud:** a causa de este aspecto, en cada institución se promueven procesos de calidad que entre otros aspectos podrían implicar una mejora de las condiciones del aire que se respira dentro de su infraestructura física.
- **Tasa de cambio:** la creciente tendencia a la alza del dólar provoca que los filtros tengan un mayor valor para la empresa importadora y más aún para el cliente final que son las IPS y los laboratorios.
- **El proveedor planea tecnificarse en los próximos años:** FILTROMOTORS S.A.S. es una empresa que está en constante búsqueda de la mejora en la calidad de sus productos, por ello en el corto plazo se pronostica que logre alcanzar un mayor grado de tecnificación, aumento de su curva de aprendizaje e industrialización de sus procesos fabriles.

4.4.5. Matriz DOFA

Esta herramienta de diagnóstico de la situación actual de NATURAL S.A.S. se ha construido a partir de las variables enunciadas anteriormente, y a través del cruce de las mismas se formularan estrategias que permitan mejorar los aspectos internos de la organización, así como aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y minimizar el riesgo existente.

Tabla 30. Matriz DOFA.

| FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|--|
| | | O1. La ciudad de Pasto es un mercado atractivo para las grandes superficies (éxito, metro etc.) y centros comerciales lo cual es una oportunidad de ampliar el mercado. O2. Alta probabilidad de crecimiento del sector salud en razón de la zona franca existente en Pasto. O3. Procesos de mejora o de acreditación de las instituciones de salud. O4. Tasa de cambio. O5. El proveedor planea tecnificarse en los próximos años. |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| F1. Distribuidor exclusivo de una empresa reconocida a nivel nacional. F2. Atributo diferenciador del producto F3. Alta capacitación del personal F4. Adecuada estructura organizacional | F1, F2, F4, F5, O1. Desarrollo o ampliación del mercado F1, F2, F4, F5, O2. Penetración en el mercado F2, F4, F5, O3. Garantizan la satisfacción del cliente, a través de la sinergia entre las partes involucradas en el proceso de comercialización | F1, F2, A1. Diferenciación y promoción del producto F1, F2, F3, F4, A2. Generación de estrategias de marketing orientadas al posicionamiento en el mercado F1, F2, F3, F4, A3. Elaboración del plan de contingencia F3, F4, A1. Exploración de nuevos nichos de mercados F3, A5. Alta capacidad de persuasión del personal de ventas |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| D1. Alta Rotación de personal D2. Altos costos D3. El producto no es altamente tecnificado en comparación a los competidores | D1, O1, O2. El incremento en las ventas a partir de las estrategias de marketing ocasionará mayor volumen de utilidades que en parte se dirigirán a la mejora de las condiciones laborales del personal D2, O4. Precios bajos con respecto a la competencia por un dólar más caro D3, O5. Comercialización de un producto de alta calidad y tecnificado | D2, A3. Plan de contingencia D2, A4. Alianzas estratégicas con los operadores logísticos que permitan aminorar costos |

Fuente: Este estudio

4.5. COSTOS ADMINISTRATIVOS

4.5.1. Gastos de personal

En este apartado se deben registrar todos los rubros de dinero que en el que incurre en el personal que está vinculado a la empresa por contrato a término fijo.

En concordancia con la última reforma tributaria, Ley 1607 de 2012, que en su artículo 1 establece la creación del impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) “como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social”⁶⁷. De esta forma, según la mencionada ley y teniendo en cuenta que la empresa está bajo la figura legal de la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), se concluye que la compañía es sujeto pasivo del CREE por tal motivo en lo respectivo a la liquidación de nómina no se debe tener en cuenta los valores que se deben cancelar por concepto de ICBF y SENA, por ello la nómina quedará de la siguiente manera:

Tabla 31. Liquidación de nómina del personal administrativo.

| No. | CARGO | SUELDO BÁSICO | DEVENGADO | | | DEDUCCIONES | | | NETO A PAGAR MENSUAL | NETO A PAGAR ANUAL |
|--------------|---------------|------------------|-----------------|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| | | | DÍAS TRABAJADOS | AUXILIO DE TRANSPORTE | TOTAL DEVENGADO | SALUD (4%) | PENSIÓN (4%) | TOTAL DEDUCCIONES | | |
| 1 | Administrador | \$689.454 | 30 | \$77.700 | \$767.154 | \$30.686 | \$30.686 | \$61.372 | \$705.782 | \$8.469.380 |
| TOTAL | | \$689.454 | | \$77.700 | \$767.154 | \$30.686 | \$30.686 | \$61.372 | \$705.782 | \$8.469.380 |

⁶⁷ Colombia. Congreso de la República. Ley 1607 (26 de Diciembre, 2012). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2012 No. 48.655. p.1.

| APORTES PARAFISCALES | PORCENTAJE | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| Pensión | 12% | \$92.058 | \$1.104.702 |
| ARP | 0,522% | \$4.005 | \$48.055 |
| Caja de compensación familiar | 4% | \$30.686 | \$368.234 |
| TOTAL | | \$126.749 | \$1.520.990 |

| PRESTACIONES SOCIALES | PORCENTAJE | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL |
|------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| Cesantías | 8,33% | \$63.904 | \$766.847 |
| Interés sobre cesantías | 1% | \$7.672 | \$92.058 |
| Prima de servicios | 8,33% | \$63.904 | \$766.847 |
| Vacaciones | 4,17% | \$31.990 | \$383.884 |
| TOTAL | | \$167.470 | \$2.009.637 |

Fuente: Este estudio

4.5.2. Gastos de puesta en marcha

Aquí se debe tener en cuenta la legislación colombiana en lo respectivo a la formalización de las empresas y las tarifas vigentes para proceso, por otro lado se incluye otros rubros que corresponden a la papelería utilizada, herramientas y utensilios para la instalación del sistema de filtración, y la adquisición de equipos de cómputo y elementos varios como licencias de software y web hosting.

Tabla 32. Inversiones diferidas

| CONCEPTO | SUBTOTAL |
|---|---------------------|
| Formulación del proyecto | \$ 266.260 |
| Constitución de la sociedad | \$ 918.426 |
| Útiles y papelería | \$ 398.900 |
| Requisitos y trámites con otras entidades | \$ 551.000 |
| Software | \$ 1.466.904 |
| Publicidad, propaganda y promoción | \$ 980.000 |
| Página y desarrollo web | \$ 307.400 |
| TOTAL | \$ 4.888.890 |

Fuente: Este estudio

4.5.3. Gastos administrativos y de ventas

Para el caso de este plan de negocios se debe tener en cuenta que la naturaleza de este proyecto es de comercialización, por lo tanto los gastos, en su totalidad, se deben atribuir al proceso administrativo y de ventas de la siguiente manera.

Tabla 33. Gastos en servicios públicos

| CONCEPTO | VALOR |
|--------------------------------------|--------------------|
| Valor mensual por servicios públicos | \$230.000 |
| Valor anual por servicios públicos | \$2.760.000 |

Fuente: Este estudio

5. ESTUDIO FINANCIERO

Dentro del estudio financiero que se desarrollará a continuación se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Definir los rubros de inversión inicial y de capital de trabajo que la empresa necesitará para iniciar operaciones.
- Determinar el valor de los costos derivados de la actividad comercial desempeñada por la empresa de los gastos de administración y ventas.
- Calcular la depreciación y la amortización de activos fijos y diferidos
- Definir los costos totales en los que incurre la empresa.
- Calcular los ingresos y los egresos del ejercicio, en el periodo objeto de estudio
- Hallar el punto de equilibrio para los diferentes paquetes ofrecidos por la empresa.
- Realizar las proyecciones de los estados financieros: flujo de caja, estado de resultados y balance general a cinco años.

5.1. INVERSIÓN INICIAL

5.1.1. Inversión en activos fijos

La inversión inicial que hará NATURAL S.A.S. para dar inicio a sus operaciones se relaciona a continuación en las tablas 34 (Equipo de oficina) y en la tabla 35 (Equipo de cómputo y comunicación).

Tabla 34. Equipo de oficina

| DETALLE | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|----------------------------|----------|----------------|--------------------|
| Archivador | 1 | \$373.450 | \$373.450 |
| Escritorio | 3 | \$212.333 | \$636.999 |
| Silla giratoria | 3 | \$67.000 | \$201.000 |
| Sillas para sala de espera | 1 | \$229.000 | \$229.000 |
| Silla fija oficina | 4 | \$24.500 | \$98.000 |
| Estantes | 6 | \$179.900 | \$1.079.400 |
| TOTAL | | | \$2.617.849 |

Fuente: Este estudio

Tabla 35. Equipo de cómputo y comunicación

| DETALLE | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|--------------------------|----------|----------------|-------------|
| Computador | 3 | \$1.099.000 | \$3.297.000 |
| Impresora Multifuncional | 1 | \$426.693 | \$426.693 |

| | | | |
|--------------|---|----------|--------------------|
| Celular | 1 | \$37.900 | \$37.900 |
| Teléfono | 1 | \$26.000 | \$26.000 |
| TOTAL | | | \$3.787.593 |

Fuente: Este estudio

Tabla 36. Inversión fija total.

| CONCEPTO | SUBTOTAL |
|----------------------------------|--------------------|
| Equipo de oficina | \$2.617.849 |
| Equipo de cómputo y comunicación | \$3.787.593 |
| TOTAL | \$6.405.442 |

Fuente: Este estudio

5.1.2. Inversión en activos diferidos

Tabla 37. Inversión activos diferidos.

| CONCEPTO | SUBTOTAL |
|--|-------------------|
| Formulación del proyecto | \$ 266.260 |
| Constitución de la sociedad | \$ 918.426 |
| Formulario de registro | \$ 4.800 |
| Registro publico | \$ 188.400 |
| Registro de matrícula de establecimientos | \$ 77.000 |
| Constitución | \$ 36.000 |
| Inscripción de libros | \$ 12.000 |
| Depósito de estados financieros | \$ 19.300 |
| Registro de proponentes (1) | \$ 461.000 |
| Impuesto de registro departamental | \$ 57.626 |
| Sistematización | \$ 12.300 |
| Apertura de cuenta bancaria | \$ 50.000 |
| Requisitos y trámites con otras entidades | \$ 551.000 |
| SIC - Deposito nombre o enseña comercial | \$ 551.000 |
| Útiles y papelería | \$ 398.900 |
| Carpetas | \$ 33.800 |
| Resma carta | \$ 58.200 |
| Resma oficio | \$ 11.900 |
| Caja de lapiceros | \$ 14.400 |
| Grapadora | \$ 15.400 |
| Perforadora | \$ 8.100 |
| Calculadora | \$ 50.400 |

| | | | |
|---|----|-----------|---------------------|
| A-Z | \$ | 30.500 | |
| Libreta | \$ | 18.000 | |
| Caja de lápices | \$ | 12.000 | |
| Caja de borradores | \$ | 10.000 | |
| Tajalápiz industrial | \$ | 15.000 | |
| Libros de contabilidad | \$ | 25.200 | |
| Sellos | \$ | 36.000 | |
| Resma de papel membretado | \$ | 60.000 | |
| Software | | | \$ 1.466.904 |
| SIGO | \$ | 1.266.000 | |
| Microsoft office | \$ | 200.904 | |
| Publicidad, propaganda y promoción | | | \$ 980.000 |
| Tarjetas de presentación | \$ | 30.000 | |
| Material P.O.P | \$ | 950.000 | |
| TOTAL | | | \$ 4.581.490 |

Fuente: Este estudio

5.1.3. Financiación inicial del proyecto

El capital de trabajo que se necesita para dar inicio al proyecto, será en un 50% provisto por aportes sociales de dos socios de la empresa, mientras que el otro 50% provendrá del sistema financiero mediante un préstamo cuya amortización se detalla a continuación:

Tabla 38. Préstamo bancario

| PRÉSTAMO BANCARIO | |
|--|------------------------------------|
| Monto Total | \$18.852.882 |
| Préstamo 50% del total | \$9.426.441 |
| Tasa de Interés EA de la entidad financiera (DTF+5,55) | 13,83% |
| Interés periódico (mensual) | 1,08531% |
| Duración | 5 años (incluido 2 años de gracia) |
| Periodos | 36 Meses |

Fuente: Este estudio

El valor de \$18.852.882 proviene de la suma de activos fijos (\$6.405.442); activos diferidos (\$4.581.490) y capital de trabajo (\$7.865.950).

Tabla 39. Amortización del préstamo

| Periodos | Cuotas | Interés | Amortización (abono a capital) | Saldo |
|-----------------|---------------------|--------------------|---|--------------|
| 0 | | | | \$9.426.441 |
| 1 | \$317.722 | \$102.306 | \$215.416 | \$9.211.025 |
| 2 | \$317.722 | \$99.968 | \$217.754 | \$8.993.272 |
| 3 | \$317.722 | \$97.605 | \$220.117 | \$8.773.155 |
| 4 | \$317.722 | \$95.216 | \$222.506 | \$8.550.649 |
| 5 | \$317.722 | \$92.801 | \$224.921 | \$8.325.728 |
| 6 | \$317.722 | \$90.360 | \$227.362 | \$8.098.367 |
| 7 | \$317.722 | \$87.892 | \$229.829 | \$7.868.537 |
| 8 | \$317.722 | \$85.398 | \$232.324 | \$7.636.214 |
| 9 | \$317.722 | \$82.877 | \$234.845 | \$7.401.368 |
| 10 | \$317.722 | \$80.328 | \$237.394 | \$7.163.974 |
| 11 | \$317.722 | \$77.751 | \$239.970 | \$6.924.004 |
| 12 | \$317.722 | \$75.147 | \$242.575 | \$6.681.429 |
| 13 | \$317.722 | \$72.514 | \$245.208 | \$6.436.222 |
| 14 | \$317.722 | \$69.853 | \$247.869 | \$6.188.353 |
| 15 | \$317.722 | \$67.163 | \$250.559 | \$5.937.794 |
| 16 | \$317.722 | \$64.443 | \$253.278 | \$5.684.515 |
| 17 | \$317.722 | \$61.695 | \$256.027 | \$5.428.488 |
| 18 | \$317.722 | \$58.916 | \$258.806 | \$5.169.683 |
| 19 | \$317.722 | \$56.107 | \$261.615 | \$4.908.068 |
| 20 | \$317.722 | \$53.268 | \$264.454 | \$4.643.614 |
| 21 | \$317.722 | \$50.398 | \$267.324 | \$4.376.290 |
| 22 | \$317.722 | \$47.496 | \$270.225 | \$4.106.064 |
| 23 | \$317.722 | \$44.564 | \$273.158 | \$3.832.906 |
| 24 | \$317.722 | \$41.599 | \$276.123 | \$3.556.783 |
| 25 | \$317.722 | \$38.602 | \$279.120 | \$3.277.663 |
| 26 | \$317.722 | \$35.573 | \$282.149 | \$2.995.515 |
| 27 | \$317.722 | \$32.511 | \$285.211 | \$2.710.303 |
| 28 | \$317.722 | \$29.415 | \$288.307 | \$2.421.997 |
| 29 | \$317.722 | \$26.286 | \$291.436 | \$2.130.561 |
| 30 | \$317.722 | \$23.123 | \$294.599 | \$1.835.963 |
| 31 | \$317.722 | \$19.926 | \$297.796 | \$1.538.167 |
| 32 | \$317.722 | \$16.694 | \$301.028 | \$1.237.139 |
| 33 | \$317.722 | \$13.427 | \$304.295 | \$932.844 |
| 34 | \$317.722 | \$10.124 | \$307.598 | \$625.246 |
| 35 | \$317.722 | \$6.786 | \$310.936 | \$314.311 |
| 36 | \$317.722 | \$3.411 | \$314.311 | \$0 |
| TOTAL | \$11.437.983 | \$2.011.542 | \$9.426.441 | |

Fuente: Este estudio

5.2. DEPRECIACIÓN

La depreciación es el método contable por el cual se puede determinar el desgaste que tienen los activos fijos por efectos de su uso a través de tiempo. En ese caso se ha utilizado la línea recta realiza el cálculo correspondiente a este gasto, que no debe ser considerado como una salida de dinero de forma real.

Tabla 40. Depreciación

| Tipo de activo | Valor | Vida Util (años) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Valor residual |
|----------------------------------|---------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Equipo de oficina | \$ 2.617.849 | 10 | \$ 261.785 | \$ 261.785 | \$ 261.785 | \$ 261.785 | \$ 261.785 | \$ 1.308.925 |
| Equipo de cómputo y comunicación | \$ 3.787.593 | 5 | \$ 757.519 | \$ 757.519 | \$ 757.519 | \$ 757.519 | \$ 757.519 | \$ - |
| TOTAL | \$ 6.405.442 | | \$1.019.304 | \$1.019.304 | \$1.019.304 | \$1.019.304 | \$1.019.304 | \$ 1.308.925 |

Fuente: Este estudio

Según la tabla 39 al término de los 5 años de la proyección, el equipo de cómputo y comunicación tendrá un valor de \$0 a nivel contable, mientras que el equipo de oficina tiene un valor residual de \$1.308.925 para depreciarse en el término de otro periodo de 5 años.

5.3. AMORTIZACIÓN

La amortización es un concepto que permite observar de forma contable como se realiza el gasto de los activos diferidos, cabe resaltar que este proceso a diferencia de la depreciación no está sujeto a la vida útil del bien en cuestión, sino al tiempo en el que se presupuesta hacer el gasto o el consumo del mismo. El cálculo se realiza de la siguiente forma:

Tabla 41. Amortización

| CONCEPTO | VALOR | TIEMPO DE AMORTIZACIÓN | VALOR AMORTIZADO | | | | |
|---|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | AÑO1 | AÑO2 | AÑO3 | AÑO4 | AÑO5 |
| Formulación del proyecto | \$ 266.260 | 5 | \$ 53.252 | \$ 53.252 | \$ 53.252 | \$ 53.252 | \$ 53.252 |
| Constitución de la sociedad | \$ 918.426 | 5 | \$ 183.685 | \$ 183.685 | \$ 183.685 | \$ 183.685 | \$ 183.685 |
| Requisitos y trámites con otras entidades | \$ 551.000 | 5 | \$ 110.200 | \$ 110.200 | \$ 110.200 | \$ 110.200 | \$ 110.200 |
| Útiles y papelería | \$ 398.900 | 2 | \$ 199.450 | \$ 199.450 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Software | \$ 1.466.904 | 3 | \$ 488.968 | \$ 488.968 | \$ 488.968 | \$ - | \$ - |
| Publicidad, propaganda y promoción | \$ 980.000 | 1 | \$ 980.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL | \$ 4.581.490 | | \$ 2.015.555 | \$ 1.035.555 | \$ 836.105 | \$ 347.137 | \$ 347.137 |

Fuente: Este estudio

Según lo anterior el valor total depreciado asciende en el primer año a \$2.015.555 disminuyendo este valor en los años subsiguientes hasta llegar al año 4 en donde se mantiene constante en \$347.137.

5.4. GASTOS TOTALES

En la siguiente tabla se especifican los diferentes gastos en los cuales incurrirá la empresa desde el año 1 hasta la proyección del año 5.

Tabla 42. Gastos totales

| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Mercancías no fabricadas por la empresa | \$45.181.500 | \$ 60.166.815 | \$ 76.860.674 | \$ 95.605.408 | \$116.785.829 |
| Gastos financieros | \$ - | \$ - | \$ 1.067.649 | \$ 688.015 | \$ 255.878 |
| Gastos de administración | \$31.579.232 | \$ 32.234.522 | \$ 33.701.502 | \$ 35.118.288 | \$ 37.290.467 |
| Sueldos | \$ 8.469.380 | \$ 8.891.155 | \$ 9.373.945 | \$ 9.926.070 | \$ 10.555.383 |
| Prestaciones sociales | \$ 2.009.637 | \$ 2.109.717 | \$ 2.224.274 | \$ 2.355.284 | \$ 2.504.609 |
| Aportes patronales | \$ 1.520.990 | \$ 1.596.736 | \$ 1.683.438 | \$ 1.782.593 | \$ 1.895.609 |
| Depreciación | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 |
| Servicios Públicos | \$ 1.380.000 | \$ 1.448.724 | \$ 1.527.390 | \$ 1.617.353 | \$ 1.719.893 |
| Honorarios | \$10.674.568 | \$ 11.206.162 | \$ 11.814.656 | \$ 12.510.539 | \$ 13.303.708 |
| Arrendamientos | \$ 4.800.000 | \$ 5.039.040 | \$ 5.312.660 | \$ 5.625.576 | \$ 5.982.237 |
| Matricula mercantil | \$ - | \$ 188.400 | \$ 198.630 | \$ 210.329 | \$ 223.664 |
| Útiles y papelería | \$ 199.450 | \$ 209.383 | \$ 220.752 | \$ 233.754 | \$ 248.574 |
| Amortización | \$ 2.015.555 | \$ 1.035.555 | \$ 836.105 | \$ 347.137 | \$ 347.137 |
| Gastos de ventas | \$11.718.922 | \$ 12.925.465 | \$ 14.125.444 | \$ 15.427.728 | \$ 16.844.383 |
| Honorarios | \$ 6.537.844 | \$ 6.863.429 | \$ 7.236.113 | \$ 7.662.320 | \$ 8.148.111 |
| Depreciación | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 |
| Servicios Públicos | \$ 1.380.000 | \$ 1.448.724 | \$ 1.527.390 | \$ 1.617.353 | \$ 1.719.893 |
| Útiles y papelería | \$ 199.450 | \$ 209.383 | \$ 220.752 | \$ 233.754 | \$ 248.574 |
| Publicidad, propaganda y difusión | \$ 980.000 | \$ 1.028.804 | \$ 1.084.668 | \$ 1.148.555 | \$ 1.221.373 |
| Fletes | \$ 2.111.976 | \$ 2.865.473 | \$ 3.546.869 | \$ 4.256.094 | \$ 4.996.779 |
| TOTAL | \$88.479.654 | \$105.326.802 | \$125.755.269 | \$146.839.439 | \$171.176.557 |

Fuente: Este estudio

5.5. INGRESOS Y EGRESOS

5.5.1. Calculo de ingresos

Los ingresos en la empresa NATURAL S.A.S. se deben determinar mediante la sumatoria de los ingresos generados por cada combinación de eficiencias (paquete) vendida, de esta forma se tiene lo siguiente:

Tabla 43. Ingresos

| AÑO | TIPO DE PACK (EFICIENCIAS) | PRECIO | NO. DE PAQUETES OFRECIDOS AÑO | VENTAS POR PACK | SUBTOTAL |
|--------------|----------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|
| 1 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.210.000 | 0 | \$0 | \$89.720.000 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.010.000 | 32 | \$64.320.000 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.540.000 | 10 | \$25.400.000 | |
| 2 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.320.058 | 4 | \$9.187.430 | \$119.682.449 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.110.098 | 38 | \$80.310.330 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.666.492 | 11 | \$30.184.689 | |
| 3 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.446.037 | 8 | \$19.372.614 | \$153.059.945 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.224.676 | 44 | \$98.152.719 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.811.283 | 13 | \$35.534.611 | |
| 4 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.590.109 | 12 | \$30.770.492 | \$190.537.071 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.355.710 | 50 | \$118.209.516 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$2.976.867 | 14 | \$41.557.064 | |
| 5 | 35%, 65%, 85%, 99.9% | \$2.754.322 | 16 | \$43.628.455 | \$232.883.502 |
| | 65%, 85%, 99.9% | \$2.505.062 | 56 | \$140.884.673 | |
| | 65%, 85%, 95%, 99.9% | \$3.165.600 | 15 | \$48.370.375 | |
| TOTAL | | | 323 | | \$785.882.967 |

Fuente: Este estudio

Los ingresos hasta el año 5 los ingresos se incrementan hasta en un 259% en comparativo con el año 1. En el total de los cinco años de la proyección se prevé que los ingresos que se tendrán hasta ese momento son de \$785.882.967, un valor que es realmente significativo para una empresa que llevaría poco tiempo en el mercado.

5.5.2. Cálculo de egresos

Tabla 44. Egresos

| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Mercancías no fabricadas por la empresa | \$ 45.181.500 | \$60.166.815 | \$76.860.674 | \$95.605.408 | \$116.785.829 |
| Gastos financieros | \$ - | \$ - | \$754.765 | \$486.386 | \$180.891 |

| | | | | | |
|--------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gastos de administración | \$29.054.025 | \$30.689.316 | \$32.355.745 | \$34.261.499 | \$36.433.678 |
| Gastos de ventas | \$11.209.270 | \$12.415.813 | \$13.615.792 | \$14.918.076 | \$16.334.731 |
| TOTAL | \$85.444.796 | \$103.271.943 | \$123.586.977 | \$145.271.369 | \$169.735.129 |

Fuente: Este estudio

Los egresos en los periodos subsiguientes al año 2 aumentan por cuenta del término del periodo de gracia otorgado por la entidad bancaria que facilita el crédito de fomento para NATURAL S.A.S. en los años posteriores al 5 los egresos se verán disminuidos en razón del pago total de la obligación financiera y además se espera no aumentar la planta de personal (a menos que sea necesario), por lo cual se cree que los egresos no se incrementen en gran proporción en este rubro, hecho que permitirá estabilizar mucho más la situación financiera de la empresa.

5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para este ítem se hizo uso del método conocido como punto de equilibrio para una mezcla de productos que comprende la elaboración de este indicador para varios productos que comercializa o vende una empresa como sería el caso de NATURAL S.A.S. De este modo se tiene lo siguiente:

Tabla 45. Punto de equilibrio

| Detalle | 35%, 65%, 85%, 99.9% | 65%, 85%, 99.9% | 65%, 85%, 95%, 99.9% | Total |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-------|
| Cantidades presupuestadas | 0 | 32 | 10 | 42 |
| Porcentaje de participación | 0% | 76% | 24% | 100% |

| Costos variables unitarios | | | |
|---|----------------------|---------------------|----------------------|
| Detalle | 35%, 65%, 85%, 99.9% | 65%, 85%, 99.9% | 65%, 85%, 95%, 99.9% |
| Mercancías no fabricadas por la empresa | \$ - | \$ 1.010.750 | \$ 1.283.750 |
| Fletes | \$ - | \$ 47.838 | \$ 58.115 |
| Total | \$ - | \$ 1.058.588 | \$ 1.341.865 |
| Costos fijos | \$39.807.278 | | |
| Precio unitario | \$ 2.210.000 | \$ 2.010.000 | \$ 2.540.000 |
| Margen de contribución (precio unitario-costos variable unitario) | \$ - | \$ 951.412 | \$ 1.198.135 |

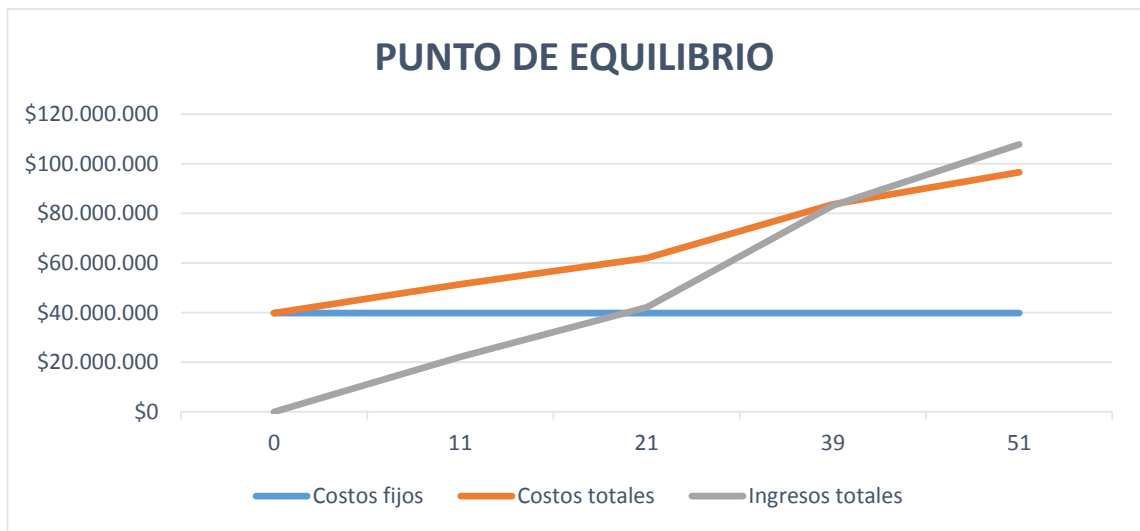
| Detalle | 35%, 65%, 85%, 99.9% | 65%, 85%, 99.9% | 65%, 85%, 95%, 99.9% | Total |
|--|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------|
| Margen de Contribución total ponderado | \$ - | \$ 724.885 | \$ 285.270 | \$1.010.155 |
| Punto de equilibrio $PUnidades = \frac{Costos\ fijos}{PVunitario - CVunitario}$ | 39,41 | | | |
| Unidades de cada producto | 0 | 30 | 9 | |

Fuente: Este estudio

Según la anterior tabla, se puede observar que para que la empresa no arroje perdidas ni utilidades a nivel operacional, tendrá que vender 30 unidades de la eficiencia del 65%, 85% y 99.9%, mientras que de la eficiencia del 65%, 85%, 95% y 99.9% solamente 9 unidades.

En el Ilustración 32 se evidencia que a partir de la unidad vendida numero 40 la empresa empieza a generar utilidades positivas, sin embargo se puede decir que son mínimas, dado que el costo total es bastante alto teniendo en cuenta que el costo variable se incrementa considerablemente, no obstante se espera que en periodos posteriores las utilidades aumenten debido a la estabilización financiera de la compañía desde el año 2 en adelante.

Ilustración 32. Punto de equilibrio.



Fuente: Este estudio

5.7. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es un concepto de vital importancia para cualquier empresa, teniendo en cuenta que hace alusión a los recursos para cubrir los diferentes rubros que se necesitan para poder empezar operaciones dentro del corto plazo.

En el caso de NATURAL S.A.S. se realizó el cálculo del capital de trabajo neto operativo cuya fórmula se expresa mediante la resta de los activos circulantes menos los pasivos circulantes, por ello en la tabla 46 se resumen las cuentas necesarias para determinar este valor.

Tabla 46. Capital de trabajo

| | |
|--|----------------------|
| Cientes (cartera o exigible) | \$ 7.476.667 |
| Disponible necesario para cubrir operaciones de la empresa | \$ 4.424.560 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 11.901.226 |
| | |
| Cuentas por pagar a proveedores | \$ 3.765.125 |
| Impuestos gravámenes y tasas (tributos por pagar) | \$ 46.858 |
| Obligaciones laborales | \$ 223.293 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 4.035.276 |

Fuente: Este estudio

$$CTN = \$11.901.226 - \$4.035.276 = \$7.865.950$$

El capital de trabajo neto operativo asciende a \$7.865.950.

5.8. ESTADOS FINANCIEROS

5.8.1. Estado de resultados

Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter⁶⁸ sugieren que el estado de resultados arroja una sinopsis de los resultados fruto de la operación de una compañía enmarcada dentro de un periodo de tiempo específico. En razón de lo anterior se puede decir que este estado financiero es de vital importancia para cualquier empresa ya que permite evaluar si se lograron los objetivos trazados en el inicio del ejercicio contable.

⁶⁸ GITMAN Lawrence J. y ZUTTER Chad J. Óp. cit., p. 53.

Tabla 47.Estado de resultados

| NATURAL S.A.S. | | | | | | |
|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
| A 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS QUE TERMINAN | | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| INGRESOS OPERACIONALES | \$ 89.720.000 | \$ 119.682.449 | \$ 153.059.945 | \$ 190.537.071 | \$ 232.883.502 | |
| (-) COSTO DE VENTAS | \$ 45.181.500 | \$ 60.166.815 | \$ 76.860.674 | \$ 95.605.408 | \$ 116.785.829 | |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 44.538.500 | \$ 59.515.634 | \$ 76.199.270 | \$ 94.931.663 | \$ 116.097.673 | |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | \$ 43.298.154 | \$ 45.159.987 | \$ 47.826.946 | \$ 50.546.015 | \$ 54.134.849 | |
| Administración | \$ 31.579.232 | \$ 32.234.522 | \$ 33.701.502 | \$ 35.118.288 | \$ 37.290.467 | |
| Sueldos | \$ 8.469.380 | \$ 8.891.155 | \$ 9.373.945 | \$ 9.926.070 | \$ 10.555.383 | |
| Prestaciones sociales | \$ 2.009.637 | \$ 2.109.717 | \$ 2.224.274 | \$ 2.355.284 | \$ 2.504.609 | |
| Aportes patronales | \$ 1.520.990 | \$ 1.596.736 | \$ 1.683.438 | \$ 1.782.593 | \$ 1.895.609 | |
| Servicios Públicos | \$ 1.380.000 | \$ 1.448.724 | \$ 1.527.390 | \$ 1.617.353 | \$ 1.719.893 | |
| Honorarios | \$ 10.674.568 | \$ 11.206.162 | \$ 11.814.656 | \$ 12.510.539 | \$ 13.303.708 | |
| Arrendamientos | \$ 4.800.000 | \$ 5.039.040 | \$ 5.312.660 | \$ 5.625.576 | \$ 5.982.237 | |
| Matricula mercantil | \$ - | \$ 188.400 | \$ 198.630 | \$ 210.329 | \$ 223.664 | |
| Útiles y papelería | \$ 199.450 | \$ 209.383 | \$ 220.752 | \$ 233.754 | \$ 248.574 | |
| Depreciación | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | |
| Amortización | \$ 2.015.555 | \$ 1.035.555 | \$ 836.105 | \$ 347.137 | \$ 347.137 | |
| Ventas | \$ 11.718.922 | \$ 12.925.465 | \$ 14.125.444 | \$ 15.427.728 | \$ 16.844.383 | |
| Honorarios | \$ 6.537.844 | \$ 6.863.429 | \$ 7.236.113 | \$ 7.662.320 | \$ 8.148.111 | |
| Depreciación | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | \$ 509.652 | |
| Servicios Públicos | \$ 1.380.000 | \$ 1.448.724 | \$ 1.527.390 | \$ 1.617.353 | \$ 1.719.893 | |
| Útiles y papelería | \$ 199.450 | \$ 209.383 | \$ 220.752 | \$ 233.754 | \$ 248.574 | |
| Publicidad, propaganda y difusión | \$ 980.000 | \$ 1.028.804 | \$ 1.084.668 | \$ 1.148.555 | \$ 1.221.373 | |
| Fletes | \$ 2.111.976 | \$ 2.865.473 | \$ 3.546.869 | \$ 4.256.094 | \$ 4.996.779 | |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 1.240.346 | \$ 14.355.647 | \$ 28.372.324 | \$ 44.385.648 | \$ 61.962.823 | |
| (+) INGRESOS NO OPERACIONALES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES | \$ - | \$ - | \$ 1.067.649 | \$ 688.015 | \$ 255.878 | |
| Financieros | \$ - | \$ - | \$ 1.067.649 | \$ 688.015 | \$ 255.878 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | \$ 1.240.346 | \$ 14.355.647 | \$ 27.304.675 | \$ 43.697.633 | \$ 61.706.945 | |
| (-) Impuesto de renta (25%) | \$ 310.086 | \$ 3.588.912 | \$ 6.826.169 | \$ 10.924.408 | \$ 15.426.736 | |
| (-) Impuesto para la renta y la equidad (9%) | \$ 111.631 | \$ 1.292.008 | \$ 2.457.421 | \$ 3.932.787 | \$ 5.553.625 | |
| UTILIDAD ANTES DE RESERVAS | \$ 818.628 | \$ 9.474.727 | \$ 18.021.086 | \$ 28.840.438 | \$ 40.726.584 | |
| (-) Reserva legal (10%) | \$ 81.863 | \$ 947.473 | \$ 1.802.109 | \$ 2.884.044 | \$ 4.072.658 | |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | \$ 736.765 | \$ 8.527.255 | \$ 16.218.977 | \$ 25.956.394 | \$ 36.653.926 | |

Fuente: Este estudio

5.8.2. Balance general inicial
Tabla 48. Balance general inicial

NATURAL S.A.S.
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE AÑO 0

| | | | | |
|---|-----------|-------------------|--|----------------------|
| ACTIVO | | | PASIVO | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | PASIVO NO CORRIENTE | |
| Disponible | | | Obligaciones financieras | |
| Caja | \$ | 7.865.950 | Bancos nacionales | \$ 9.426.441 |
| Deudores | | | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ 9.426.441 |
| Clientes | | | TOTAL PASIVO | \$ 9.426.441 |
| Inventarios | | | | |
| Mercancías no fabricadas por la empresa | \$ | - | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ | 7.865.950 | | |
| | | | PATRIMONIO | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | Capital social | |
| Equipo de oficina | \$ | 2.617.849 | Aportes sociales | \$ 9.426.441 |
| Equipo de cómputo y comunicación | \$ | 3.787.593 | Reservas | |
| Depreciación acumulada | | | Reservas obligatorias | |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ | 6.405.442 | Resultados del ejercicio | |
| | | | Utilidad del ejercicio | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | Resultados de ejercicios anteriores | |
| Cargos diferidos | \$ | 4.581.490 | Utilidades acumuladas | |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | \$ | 4.581.490 | TOTAL PATRIMONIO | \$ 9.426.441 |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ | 18.852.882 | TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 18.852.882 |

Fuente: Este estudio

5.8.3. Flujo de efectivo o de tesorería

Tabla 49. Flujo de efectivo o de tesorería

| CONCEPTO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Saldo inicial | \$ 18.852.882 | \$ 7.865.950 | \$ 9.176.888 | \$ 22.043.213 | \$ 32.543.355 | \$ 45.999.810 |
| Ingresos | | | | | | |
| Ingresos por ventas | | \$ 82.243.333 | \$ 109.708.912 | \$ 140.304.949 | \$ 174.658.982 | \$ 213.476.544 |
| Recuperación de cartera | | \$ - | \$ 7.476.667 | \$ 9.973.537 | \$ 12.754.995 | \$ 15.878.089 |
| Total ingresos | | \$ 82.243.333 | \$ 117.185.578 | \$ 150.278.487 | \$ 187.413.978 | \$ 229.354.633 |
| Egresos | | | | | | |
| Compra de mercancías nos fabricadas por la empresa | | \$ 41.416.375 | \$ 58.918.038 | \$ 75.469.519 | \$ 94.043.347 | \$ 115.020.794 |
| Gastos de administración | | \$ 28.195.119 | \$ 30.646.542 | \$ 32.306.784 | \$ 34.205.506 | \$ 36.369.857 |
| Gastos de ventas | | \$ 11.209.270 | \$ 12.415.813 | \$ 13.615.792 | \$ 14.918.076 | \$ 16.334.731 |
| Gastos financieros | | \$ - | \$ - | \$ 1.067.649 | \$ 688.015 | \$ 255.878 |
| Amortización Crédito | | \$ - | \$ - | \$ 2.745.012 | \$ 3.124.646 | \$ 3.556.783 |
| Impuestos | | \$ 111.631 | \$ 1.602.095 | \$ 6.046.333 | \$ 10.758.956 | \$ 16.478.033 |
| Inversión en activos fijos | \$ 6.405.442 | \$ - | \$ - | | | |
| Inversión en activos diferidos | \$ 4.581.490 | \$ - | \$ - | | | |
| Pago de dividendos | | \$ - | \$ 736.765 | \$ 8.527.255 | \$ 16.218.977 | \$ 25.956.394 |
| Total Egresos | \$ 10.986.932 | \$ 80.932.396 | \$ 104.319.253 | \$ 139.778.344 | \$ 173.957.523 | \$ 213.972.471 |
| TOTAL DEL FLUJO DE EFECTIVO | \$ 7.865.950 | \$ 9.176.888 | \$ 22.043.213 | \$ 32.543.355 | \$ 45.999.810 | \$ 61.381.972 |

Fuente: Este estudio

5.8.4. Balance general

Este estado financiero presenta la situación financiera de la compañía, al comparar las posesiones de la empresa (total activos) contra el financiamiento de la misma (pasivos y patrimonio). En este sentido lo que se busca con este informe financiero es determinar qué es lo que realmente tiene la empresa, que es lo que debe y de qué forma se está financiando.

El balance general se construye a partir del flujo de efectivo anterior.

Tabla 50. Balance general

| NATURAL S.A.S. | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| BALANCE GENERAL | | | | | |
| A 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS QUE TERMINAN | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Disponible | \$ 9.176.888 | \$ 22.043.213 | \$ 32.543.355 | \$ 45.999.810 | \$ 61.381.972 |
| Deudores | \$ 7.476.667 | \$ 9.973.537 | \$ 12.754.995 | \$ 15.878.089 | \$ 19.406.959 |
| Inventarios | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 16.653.554 | \$ 32.016.750 | \$ 45.298.351 | \$ 61.877.900 | \$ 80.788.931 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | | | |
| Equipo de oficina | \$ 2.617.849 | \$ 2.617.849 | \$ 2.617.849 | \$ 2.617.849 | \$ 2.617.849 |
| Equipo de cómputo y comunicación | \$ 3.787.593 | \$ 3.787.593 | \$ 3.787.593 | \$ 3.787.593 | \$ 3.787.593 |
| Depreciación acumulada | \$ 1.019.304 | \$ 2.038.607 | \$ 3.057.911 | \$ 4.077.214 | \$ 5.096.518 |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ 5.386.139 | \$ 4.366.835 | \$ 3.347.532 | \$ 2.328.228 | \$ 1.308.925 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | | | |
| Cargos diferidos | \$ 2.565.935 | \$ 1.530.379 | \$ 694.274 | \$ 347.137 | \$ - |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | \$ 2.565.935 | \$ 1.530.379 | \$ 694.274 | \$ 347.137 | \$ - |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 24.605.628 | \$ 37.913.964 | \$ 49.340.157 | \$ 64.553.265 | \$ 82.097.855 |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| Proveedores | \$ 3.765.125 | \$ 5.013.901 | \$ 6.405.056 | \$ 7.967.117 | \$ 9.732.152 |
| Impuestos gravámenes y tasas | \$ 310.086 | \$ 3.588.912 | \$ 6.826.169 | \$ 10.924.408 | \$ 15.426.736 |
| Obligaciones laborales | \$ 858.906 | \$ 901.679 | \$ 950.640 | \$ 1.006.633 | \$ 1.070.454 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 4.934.117 | \$ 9.504.492 | \$ 14.181.865 | \$ 19.898.159 | \$ 26.229.342 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| Obligaciones financieras | \$ 9.426.441 | \$ 9.426.441 | \$ 6.681.429 | \$ 3.556.783 | \$ - |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ 9.426.441 | \$ 9.426.441 | \$ 6.681.429 | \$ 3.556.783 | \$ - |
| TOTAL PASIVO | \$ 14.360.558 | \$ 18.930.933 | \$ 20.863.294 | \$ 23.454.942 | \$ 26.229.342 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital social | \$ 9.426.441 | \$ 9.426.441 | \$ 9.426.441 | \$ 9.426.441 | \$ 9.426.441 |
| Reservas | \$ 81.863 | \$ 1.029.336 | \$ 2.831.444 | \$ 5.715.488 | \$ 9.788.146 |
| Resultados del ejercicio | \$ 736.765 | \$ 8.527.255 | \$ 16.218.977 | \$ 25.956.394 | \$ 36.653.926 |
| Resultados de ejercicios anteriores | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 10.245.069 | \$ 18.983.031 | \$ 28.476.862 | \$ 41.098.323 | \$ 55.868.513 |
| TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO | \$ 24.605.628 | \$ 37.913.964 | \$ 49.340.157 | \$ 64.553.265 | \$ 82.097.855 |

Fuente: Este estudio

5.8.5. Flujo de caja libre

Tabla 51. Flujo de caja libre

| CONCEPTO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Utilidad Operacional | | \$ 1.240.346 | \$ 14.355.647 | \$ 28.372.324 | \$ 44.385.648 | \$ 61.962.823 |
| (-) Impuestos | | \$ 421.718 | \$ 4.880.920 | \$ 9.646.590 | \$ 15.091.120 | \$ 21.067.360 |
| Utilidad Operacional después de impuestos | | \$ 818.628 | \$ 9.474.727 | \$ 18.725.734 | \$ 29.294.528 | \$ 40.895.463 |
| (+) Depreciación | | \$ 1.019.304 | \$ 1.019.304 | \$ 1.019.304 | \$ 1.019.304 | \$ 1.019.304 |
| (+) Amortización | | \$ 2.015.555 | \$ 1.035.555 | \$ 836.105 | \$ 347.137 | \$ 347.137 |
| Flujo de caja bruto | | \$ 3.853.487 | \$ 11.529.586 | \$ 20.581.143 | \$ 30.660.968 | \$ 42.261.904 |
| (-) Incremento capital de trabajo neto operativo | | -\$ 637.703 | \$ 1.212.502 | \$ 1.306.974 | \$ 1.487.753 | \$ 1.487.753 |
| (-) Incremento en activos fijos | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -\$ 18.852.882 | \$ 4.491.190 | \$ 10.317.084 | \$ 19.274.169 | \$ 29.173.215 | \$ 40.774.151 |

Fuente: Este estudio

El cálculo del Flujo de Caja Libre permite realizar operaciones encaminadas a la determinación del Valor Presente Neto, VPN, que es actualmente el elemento más importante en la evaluación financiera de un proyecto de inversión.

5.9. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.9.1. Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto es, como se decía en el ítem anterior, el método más usado para valorar un proyecto de inversión, en este caso la futura empresa NATURAL S.A.S. Relacionado a este tema Gitman y Zutter comentan que el “VPN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo de los inversionistas. [...] El método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital. Esta tasa es el rendimiento mínimo que se debe ganar en un proyecto para satisfacer a los inversionistas de la empresa.”⁶⁹

Para calcular el VPN es necesario determinar la tasa de descuento, que tiene por función actualizar los flujos de efectivo. En este caso se utilizará como tasa de descuento la Tasa Interna de Retorno (TIO).

La TIO se la estima en relación al riesgo que tiene cada sector económico, que para este estudio es sector del comercio al por mayor el cual tiene un riesgo de 13,2%, de este modo el VPN quedaría de la siguiente forma:

- **Formula Valor Presente Neto**

$$VPN = \frac{Fl_1}{(1+i)^1} + \frac{Fl_2}{(1+i)^2} + \frac{Fl_3}{(1+i)^3} + \frac{Fl_4}{(1+i)^4} + \frac{Fl_5}{(1+i)^5} + A$$

Donde Fl_t son los flujos de caja libre hasta el año 5

i Es la tasa de descuento (TIO)

A Es la inversión inicial del proyecto

$$VPN = \frac{\$ 4.491.190}{(1+0,1320)^1} + \frac{\$ 10.317.084}{(1+0,1320)^2} + \frac{\$ 19.274.169}{(1+0,1320)^3} + \frac{\$ 29.173.215}{(1+0,1320)^4} + \frac{\$ 40.774.151}{(1+0,1320)^5} + (-\$ 18.852.882)$$

$$VPN = 46.155.284$$

⁶⁹ Ibíd., p.376

5.9.2. Tasa interna de retorno modificada

La tasa interna de retorno modificada (TIRM) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual⁷⁰. Sin embargo para este proyecto se hará uso de una TIR modificada o TIRM que elimina limitaciones de la TIR original e integra una tasa de financiamiento del capital ajeno y una tasa de reinversión e los flujos de efectivo que será la TIO.

$$TIRM = 45,00\%$$

5.9.3. Relación beneficio-costo

Este es un indicador que pretende establecer cuál es el beneficio por cada peso que se invierte en el proyecto, para determinarlo se debe llevar a Valor presente los ingresos y los egresos del estado de resultados y dividirlos a fin de obtener una razón.

$$RBC = \frac{\$519.496.361}{\$449.115.973} = 1,156708716$$

Para NATURAL S.A.S. su relación beneficio-costo equivale a 1,15, lo que quiere decir que por cada peso invertido en el proyecto se recuperan \$1,15 o en otras palabras que los ingresos netos son superiores a los egresos netos y por lo tanto la empresa generará una riqueza cuando se ejecute.

5.9.4. Periodo de recuperación de la inversión

Es el tiempo que se toma el proyecto, mediante los flujos de efectivo, para la recuperación total de la inversión inicial.

$$PRI = 2,21$$

Lo anterior significa que el NATURAL S.A.S. al cabo de 2,21 periodos podrá recuperar su inversión inicial a través de los flujos de efectivo.

⁷⁰ SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. 5 ed. Bogotá D.C. McGraw Hill. 2008. 323 p.

5.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad contempla el comportamiento de la empresa en diferentes escenarios, en función de sus ventas, costos e impuestos. Para realizar este proceso se hará uso del método diseñado por el profesor Mg Carlos Hernández García del programa de Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño.

De este modo se han contemplado los siguientes escenarios probables:

5.10.1. Variación de las ventas en 10%

Tabla 52. Análisis de sensibilidad con variación del 10% de las ventas

| | VENTAS | VPN | VARIACIÓN VPN \$ | VARIACIÓN VPN % |
|------------------------|---------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Rango de ventas normal | \$ 89.720.000 | \$ 46.155.284 | \$34.286.760 | 74,29% |
| Aumento del 10% | \$ 98.692.000 | \$ 80.442.044 | | |
| Reducción del 10% | \$ 80.748.000 | \$ 11.868.524 | | |

| | |
|--|--------|
| Apalancamiento $\left(\frac{\text{Variación VPN \%}}{\% \text{ aumento de ventas}}\right)$ | 7,4286 |
| Sensibilidad $\left(\frac{100\%}{\text{Apalancamiento}}\right)$ | 13,46% |

Fuente: Este estudio

Según lo anterior NATURAL S.A.S. al experimentar un incremento o un decrecimiento de sus ventas en un 10%, se genera un apalancamiento de 7,3676 que significa que al existir una variación de 10% en las ventas produce un cambio de 74,29% en el VPN y una sensibilidad del 13,46%, lo cual quiere decir que la compañía no puede bajar sus ventas por encima de este porcentaje, de lo contrario el VPN tendría un valor negativo.

5.10.2. Variación del costo de ventas 10%

Tabla 53. Análisis de sensibilidad con variación del 10% del costo de ventas

| | COSTO DE VENTAS | VPN | VARIACIÓN VPN \$ | VARIACIÓN VPN % |
|---------------------------------|--------------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Rango de costo de ventas normal | \$ 45.181.500 | \$ 46.155.284 | \$17.219.698 | 37,31% |
| Aumento del 10% + | \$ 49.699.650 | \$ 28.935.586 | | |
| Reducción del 10% - | \$ 40.663.350 | \$ 63.374.982 | | |

| | |
|---|--------|
| Apalancamiento $\left(\frac{\text{Variacion VPN \%}}{\% \text{ aumento de costo de ventas}}\right)$ | 3,7308 |
| Sensibilidad $\left(\frac{100\%}{\text{Apalancamiento}}\right)$ | 27% |

Fuente: Este estudio

Un apalancamiento de 3,7308 generaría, ante una variación del 10% en el costo de ventas, un cambio del VPN en un 37,31%, y adicionalmente se tiene una sensibilidad de 27% que indica el nivel máximo hasta donde se pueden incrementar los costos de ventas antes de que el VPN sea negativo.

5.10.3. Variación de los gastos operacionales 10%

Tabla 54. Análisis de sensibilidad con variación del 10% en gastos operacionales

| | GASTOS OPERACIONALES | VPN | VARIACIÓN VPN \$ | VARIACIÓN VPN % |
|--|----------------------|--------------|------------------|-----------------|
| Rango normal de los gastos operacionales | \$ 43.298.154 | \$46.155.284 | \$10.980.306 | 23,79 % |
| Aumento del 10% + | \$ 47.627.970 | \$35.174.978 | | |
| Reducción del 10% - | \$ 38.968.339 | \$57.135.590 | | |

| | |
|--|-------|
| Apalancamiento $\left(\frac{\text{Variacion VPN \%}}{\% \text{ aumento de gastos operacionales}}\right)$ | 2,379 |
| Sensibilidad $\left(\frac{100\%}{\text{Apalancamiento}}\right)$ | 42% |

Fuente: Este estudio

Cuando los gastos operacionales se incrementan o disminuyen en 10% da como resultado un apalancamiento de 2,379 que se traduce en un aumento de 23,79% en el VPN de NATURAL S.A.S. además que los gastos operacionales pueden subir hasta un 42% para que el VPN sea 0.

6. ESTUDIO AMBIENTAL

Este capítulo es apenas un acercamiento respecto a lo que puede ocurrir en la eventual apertura de la empresa NATURAL S.A.S., de modo que los objetivos que se quieren alcanzar en este apartado son los siguientes:

- Describir los posibles efectos que la empresa generaría sobre la sociedad
- Describir los posibles efectos que la organización generaría a nivel económico
- Describir la posible incidencia en medio ambiente que ocasionaría la empresa.

6.1. INCIDENCIA SOCIAL

Previamente a que NATURAL S.A.S. inicie operaciones, formará un equipo de trabajo idóneo y calificado que le permitirá entre otras cosas llevar a cabo procesos de gestión del conocimiento que propendan por la mejora continua de cada actividad que desempeñe la empresa.

Así las cosas, en la comunidad de la ciudad de Pasto se fomentara el empleo mediante la contratación de personal y la dignificación del trabajador por medio de un pago justo por sus servicios, no obstante hay que resaltar que en el mediano plazo las vacantes de trabajo serían muy limitadas, teniendo en cuenta que mientras la organización fruto de este proyecto se encuentre en una etapa inicial es evidente que su capacidad de generar un número de plazas laborales es baja. En el largo plazo se espera que la empresa logre acaparar una mayor participación de mercado, la cual sea la base para ampliar la cantidad de trabajadores.

6.2. INCIDENCIA ECONÓMICA

La organización pretende dinamizar la economía local, mediante la creación de empleos, así como también el proceso de comercialización contribuirá a ello, en razón de los volúmenes monetarios anuales que genera la empresa por concepto de ingresos.

Por otro lado el surgimiento de una nueva empresa también genera una serie de rubros concernientes a recaudación de impuestos, pago de servicios públicos y pago de salarios, que en conclusión contribuyen a la dinamización de la economía local y por ende aporta al crecimiento de la misma, en términos de empleabilidad y producto interno bruto del municipio, que obviamente en el periodo inicial no será un aspecto realmente significativo, pero se espera que en el futuro, de la mano con el crecimiento de NATURAL S.A.S., la contribución sea mayor.

6.3. INCIDENCIA AMBIENTAL

En cuanto a este aspecto es necesario puntualizar que el proyecto o plan de negocios solamente se basó en el proceso comercial, de forma que la producción

no hace parte de las operaciones de NATURAL S.A.S., en consecuencia dentro de este proyecto no existen elementos como contaminación por desperdicios y desechos ocasionados por efectos de la actividad de producción, por ello el impacto ambiental es nulo, sin embargo para generar un resultado positivo se plantea que la empresa realice acciones encaminadas al manejo adecuado de las basuras que se generan normalmente por las actividades de oficina, mediante la implantación de una política rigurosa de reciclaje y la separación de los diferentes desechos, de igual manera se reducirá al máximo de papelería disminuyendo así el uso excesivo de resmas de papel.

7. CONCLUSIONES

El presente plan de negocios se dedicó a la demostración de factibilidad acerca de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de filtros de aire para instituciones prestadoras de salud y laboratorios clínicos en el municipio de Pasto, en concordancia con el objetivo general que inicialmente se planteó el cual fue formular un plan de negocios para la implantación de una organización de este tipo, se puede afirmar que este ha sido cumplido de forma satisfactoria y por consiguiente los objetivos específicos también fueron alcanzados concluyendo lo siguiente:

- Mediante el instrumento de recolección de información (encuesta) aplicado en el estudio de mercado se determinó que este se encuentra prácticamente saturado, sin embargo actualmente existe una mínima parte que las empresas competidoras no han podido identificar, de esta forma NATURAL S.A.S buscará aprovechar esta situación y en el largo plazo aumentar la participación de mercado.
- A pesar de la naturaleza netamente comercial de la empresa hubo la necesidad de realizar un análisis o estudio de carácter técnico, el cual profundizó en aspectos importantes del plan de negocios como la localización, las etapas del proceso comercial, las características del producto entre otras, elementos que aportaron en el reconocimiento de las operaciones que llevará a cabo NATURAL S.A.S.
- A nivel organizacional gracias a elementos como el análisis DOFA se puede establecer estrategias pertinentes en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades y a la potencialización de las fortalezas de la empresa, en este sentido se pretende que NATURAL S.A.S. en términos generales desarrolle altas capacidades de mercado que permitan acaparan un mayor número de clientes, adicionalmente se quiere que mediante la construcción de planes de contingencia se reduzca el riesgo generado por ciertos amenazas externas a la empresa.
- NATURAL S.A.S es una empresa que a nivel financiero es rentable, no obstante en los primeros años la utilidad es pequeña, pero se espera que pueda crecer en el largo plazo.
- El impacto negativo que tiene la empresa sobre las diferentes dimensiones (ambiente, economía, comunidad) es prácticamente nulo, en contraste a esto se puede vislumbrar que el efecto de la apertura de NATURAL S.A.S. es beneficioso en términos de empleo y dinamización de la economía local.
- Finalmente se puede concluir que es una labor bastante compleja fomentar la industria, de este tipo, en Nariño debido a que los costos de las materias primas y el transporte son bastante altos y ocasiona que los precios no sean competitivos ante la competencia.

8. RECOMENDACIONES

Luego de finalizar este proyecto se deben realizar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda ampliar el proyecto a nivel regional para así aumentar el tamaño del mercado objetivo.
- Mantener relaciones cordiales y adecuadas con el proveedor para así consolidar la alianza estratégica entre empresas.
- Se debería realizar la adquisición de un vehículo de carga para el transporte de los filtros, lo que disminuiría los costos de traslado de una ciudad a otra.
- Se debe evaluar la implantación de una fábrica que se dedique no solo a la producción de filtros destinados a las entidades de salud, sino a diferentes establecimientos como centros comerciales y fábricas e incluso a vehículos automotores, para con ello intentar realizar contactos con proveedores y estimar un nuevo mercado que realmente justifique la presencia de una industria de este tipo de elementos.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE PASTO (2012). *Plan de Desarrollo Educativo 2012 - 2015 "Educación con calidad y equidad para la transformación social"*. Pasto, 2012.

ALCALDÍA DE PASTO (31, mayo, 2012). Plan de Desarrollo Municipal de Pasto: Transformación Productiva de 2012 - 2015. Pasto, 2012.

ALCALDÍA DE PASTO, PNUD COLOMBIA. (2011). *Pasto: ciudad región: Bases para una política de inclusión productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad*. Pasto : San Juan de Pasto Comunicaciones, 2011. (ISBN: 978-958-8447-76-6).

CASTRO MONTALVO, Isabel. 2008. Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana. Trabajo de grado Administrador de empresas. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Administración de empresas, 2008.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1607 (26, Diciembre, 2012). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2012.

DAVID, Fred R. *Formulacion de estrategias*. México D.F. : Pearson Education, 2013. p. 46.

E. GAMBLE, John; Strickland III, A. J; Thompson, Arthur A. y Peteraf, Margaret A. *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. 2012. p. 343

FERRELL, O C y Hartline, Michael D. *Estrategía de Marketing*. México D.F. : Cenage Learning, 2012. p.44.

FISHER, Laura y Espejo, Jorge. *Mercadotecnia*. México D.F. : McGraw Hill, 2011. p. 243

GITMAN, Lawrence J. y Zutter, Chad J. *Principios de Administración Financiera*. . México D.F: Pearson Education, 2012. p.85, 53.

MAYA MORILLO, Yohana Del Rosario y Santacruz Vanegas, Dayana J. Plan de negocios para la comercialización de almidón de yuca en el municipio de Pasto. Trabajo de grado Administrador de empresas. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Departamento de administración de empresas y finanzas., 2009.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 5261(5, Agosto,1994). Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y

Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Bogotá D.C.,1994.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 1441 (6, Mayo, 2013). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2013.

RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO.
Diagnóstico socio económico y del mercado de trabajo, ciudad de Pasto. Pasto : Editorial Universitaria Universidad de Nariño, 2012.

SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación.* México D.F. :Pearson education, 2007.

SAPAG CHAIN, Nassir. *Preparación y evaluacion de proyectos.* Bogotá D.C. : McGraw Hill, 2008.

SOTO OLEA, Guillermo Gonzalo. *Plan de negocios para la implementación de energía solar fotovoltaica para la industria en Chile.* Trabajo de grado Magister en gestión y dirección de empresas. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Departamento de ingeniería industrial, 2013.

NETGRAFIA

ABACO LTDA. ¿Quién es abaco? *ABACO LTDA*. [En línea] Disponible en Internet: http://www.abaco.com.co/conozcanos_aireindustria.html. Citado el: 15 de Abril de 2015.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de coyuntura económica regional ICER Nariño. *BANCO DE LA REPÚBLICA*. [En línea] Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_narino_2013.pdf. Citado el: 14 de Abril de 2015.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Boletín estadístico Movimiento del Registro Público Primer Semestre 2014. *CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO*. [En línea] Disponible en Internet: www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos?download=1364:boletin-estadistico-primer-semester-2014. Citado el: 20 de Agosto de 2014.

CARVEL S.A. Quienes somos. *CARVEL S.A*. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.carvel.com.co/carvel-ingenieria-especializada-del-aire-quienes-somos/>. Citado el: 15 de Abril de 2014.

DEFINICION ABC. Definición de planeación estratégica. *DEFINICION ABC*. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/planeacion-estrategica.php>. Citado el: 9 de Diciembre de 2014.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Boletín Censo General 2005. *DANE*. [En línea] Disponible en Internet: www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF. Citado el: 9 de Diciembre de 2014

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Encuesta Anual de Comercio EAC. *DANE*. [En línea] Disponible en Internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2013.pdf. . Citado el: 24 de Marzo de 2015.

E-CONOMIC. Definición de proveedor. *E-CONOMIC*. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>. Citado el: 14 de Diciembre de 2014.

ESPINOSA, Roberto. Marketing Mix. [En línea] Disponible en Internet: <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>. Citado el: 20 de Junio de 2015.

GERENCIE. Capital de Trabajo. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>. Citado el: 2014 de Diciembre de 7

GERENCIE. Punto de equilibrio. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>. Citado el: 14 de Diciembre de 2014

GESTION.ORG. La competencia en la empresa: directa e indirecta, perfecta e imperfecta. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/> Citado el: 15 de Abril de 2015.

GESTIOPOLIS.. Definicion de presupuesto y sus tipos.[En línea] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>. Citado el: 14 de Diciembre de 2014

GESTIOPOLIS. Capital de trabajo. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/capital-de-trabajo-en-administracion-financiera.htm>. Citado el: 7 de Diciembre de 2014.

GESTIOPOLIS. Tipos de estrategias de mercadeo. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estrategias-de-mercadeo/>. Citado el: 20 de Junio de 2015.

HEADWAYS. Glosario mercadotecnia. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/competencia/>. Citado el: 8 de Diciembre de 2014

MARKETING XXI. Canales de Distribución [En línea] Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>. Citado el: 7 de Diciembre de 2014

MONOGRAFIAS. Mercado meta. [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos87/mercado-meta/mercado-meta2.shtml>. Citado el: 8 de Diciembre de 2014.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Contaminación atmosférica. El desequilibrio del mundo moderno. [En línea]. Disponible en Internet: http://www7.uc.cl/sw_educ/contam/pobl/pobl07.htm. Citado el: 2014 de Agosto de 21

—. Los Tiempos Modernos y Contemporáneos. [En línea] Disponible en Internet: http://www7.uc.cl/sw_educ/contam/pobl/pobl03.htm. Citado el: 2014 de Agosto de 21.

PROMONEGOCIOS. Definición de promoción. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>. Citado el: 9 de Diciembre de 2014.

PROMONEGOCIOS. Definición de cliente. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>. Citado el: 8 de Diciembre de 2014.

PROMONEGOCIOS. Definición de distribución. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>. Citado el: 8 de Diciembre de 2014.

PROMONEGOCIOS. Definición de producto. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>. Citado el: 9 de Diciembre de 2014.

REVISTAS DE SALUD. Revistas de salud. [En línea] Disponible en Internet: Disponible en: <http://revistasdesalud.es/16190/historia-de-purificadores-de-aire-y-filtros-de-aire#sthash.J4Z1BvnC.dpuf>. [Citado el: 21 de Agosto de 2014.

TORREBLANCA, Francisco. Diferenciar competidores directos e indirectos. [En línea] Disponible en Internet: <http://franciscotorreblanca.es/diferenciar-competidores-directos-e-indirectos/> Citado el: 15 de Abril de 2015.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS DE PUEBLA. Marco Teórico. [En línea] Disponible en Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/chavez_n_s/capitulo2.pdf. Citado el: 15 de Noviembre de 2014.

VIVE NARIÑO. San Juan de Pasto. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.vivenarino.com/es/pasto>. Citado el: 5 de Junio de 2015

WIKIPEDIA. Demanda (economía). [En línea] Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa)). Citado el: 8 de Diciembre de 2014.

ANEXOS

ANEXO I

ANEXO I. ENCUESTA A IPS Y LABORATORIOS CLÍNICOS



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS



ENCUESTA No. _____

Objetivo: Recolectar información pertinente sobre el comportamiento del mercado para la estructuración del “Plan de negocios para la comercialización de filtros de aire para el sector salud: hospitales, clínicas, y laboratorios médicos del municipio de Pasto”

| DATOS EMPRESARIALES | | | | | | |
|----------------------|--|---------|--|-------------|--|-------|
| Nombre de la IPS | | | | | | |
| Hospital | | Clínica | | Laboratorio | | |
| Representante Legal | | | | | | |
| Tipo de Empresa | | Pública | | Privada | | Mixta |
| Nivel de Complejidad | | 2 | | 3 | | |
| Correo Empresarial | | | | | | |
| Teléfono | | | | | | |

DATOS ESPECÍFICOS

En el siguiente cuestionario marque con una “X” aquella opción de respuesta que esté de acuerdo a su criterio cuando se presente una pregunta cerrada. Si se trata de una pregunta abierta dé a conocer su respuesta en el espacio asignado

1. ¿Actualmente, la organización cuenta con un sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado que hace uso de filtros de aire para purificar el ambiente de sus instalaciones?

- a) Si ____
- b) No ____

2. ¿En el sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado se usan filtros para purificar el aire en los puntos críticos (UCI, quirófanos, laboratorios y zonas estériles) de la organización?

- a) Si ____
- b) No ____

Nota: Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 3, si su respuesta fue negativa y su empresa es un HOSPITAL o CLÍNICA, responda la pregunta 10, si se trata de un LABORATORIO CLÍNICO, responda la pregunta 13.

3. ¿Qué combinación de eficiencia que tienen los filtros que usa actualmente?

- a) 35% ____
- b) 65% ____
- c) 85% ____
- d) 95% ____
- e) 99,9% ____

4. ¿Cuál es la durabilidad de su producto antes de que este necesite ser cambiado?

- a) 3 meses ____
- b) 6 meses ____
- c) 9 meses ____
- d) 12 meses ____
- e) Mayor a 12 meses ____

5. ¿Cuántas unidades requiere del producto dentro de las instalaciones de la entidad?

6. ¿A quién adquiere el producto (proveedor)?

- a) Fabricante ____
- b) Distribuidor ____

7. ¿Su proveedor es de origen?

- a) Nacional ____
- b) Internacional ____
- c) Regional ____
- d) Local ____

8. ¿Qué forma de pago usa con su actual proveedor?

- a) Contado ____
- b) Crédito ____
- c) ¿Otro cuál?

9. ¿Qué ofertas realiza su proveedor?

- a) Descuento por cantidad ____
- b) Promociones ____
- c) ¿Otro cuál?

Nota: Si su empresa es un hospital o clínica responda las preguntas 10, 11 y 12 de lo contrario continúe con la pregunta 13.

10. ¿Cuántos quirófanos posee la IPS?

11. ¿A cuántas personas puede atender la unidad de cuidados intensivos que posee la IPS?

12. ¿Cuántos laboratorios clínicos posee su empresa?

13. ¿Qué rubro del presupuesto total de la empresa se usa en mantenimiento?

14. ¿Qué parte del presupuesto de mantenimiento está destinado a la compra de este tipo de elementos (filtros)?

- a) 10% - 15% ___
- b) 20% - 25% ___
- c) 30% - 35% ___
- d) 40% - 45% ___
- e) 50% - 55% ___


15. ¿Le interesaría adquirir los filtros para purificar el aire de su organización a un nuevo proveedor dentro del municipio de Pasto que cuente con precios competitivos, calidad, facilidades de pago, un punto de venta adecuado y un servicio pre y postventa según las necesidades de su institución?

- a) Si ___
- b) No ___

ANEXO II MANUAL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | NATURAL S.A.S. | VERSIÓN: I |
| | MANUAL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES | EDICIÓN: Febrero 2016 |
| | | Página 1 de 4 |

| | |
|---|---|
| I. IDENTIFICACIÓN | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: | ADMINISTRADOR |
| NIVEL: | DIRECTIVO |
| NUMERO DE CARGOS: | 1 |
| DEPENDENCIA: | GERENCIA |
| II. ORGANIZACIÓN | |
| JEFE INMEDIATO: | |
| III. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO | |
| Es un cargo directivo, responsable de la comunicación y coordinación de la empresa, la cual está conformada por el personal de ventas, así como también del personal asistencial integrado por el contador y un auxiliar administrativo. | |
| IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formular, ejecutar y controlar los planes estratégicos para 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. • 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 | |
| V. REQUISITOS | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Título profesional en administración de |
| EXPERIENCIA LABORAL | 2 años de experiencia en ejercicio de su |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Orientación a resultados • Lealtad • Sentido de pertenencia |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Planificación • Liderazgo • Gestión |
| HABILIDADES REQUERIDAS | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Estratégico • Expresión oral y comunicativa • Manejo y resolución de conflictos • Dirección del personal |

| | | |
|---|---|-----------------------|
|  | NATURAL S.A.S. | VERSIÓN: I |
| | MANUAL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES | EDICIÓN: Febrero 2016 |
| | | Página 2 de 4 |

| | |
|--|---|
| I. IDENTIFICACIÓN | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: | VENDEDOR |
| NIVEL: | OPERATIVO |
| NUMERO DE CARGOS: | 1 |
| DEPENDENCIA: | VENTAS |
| II. ORGANIZACIÓN | |
| JEFE INMEDIATO: GERENTE | |
| III. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO | |
| Aplicar las estrategias de ventas formuladas por la gerencia con el propósito de generar ingresos a la empresa. | |
| IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas regulares a los clientes • Contactar telefónicamente a los clientes con el fin de comprobar la calidad del producto • Registrar ventas realizadas en libros contables • Asistir a las capacitaciones impartidas por la empresa • Controlar y vigilar los procesos de pago de cada cliente • Alimentar la base de datos con la información de clientes nuevos | |
| V. REQUISITOS | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Titulo técnico en ventas |
| EXPERIENCIA LABORAL | 1 año o más en el área comercial |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Transparencia • Empatía • Sentido de pertenencia • Negociación • Orientación al cliente |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Autonomía • Creatividad • Tolerancia a la frustración • Organización |
| HABILIDADES REQUERIDAS | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Manejo del estrés |

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | NATURAL S.A.S. | VERSIÓN: I |
| | MANUAL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES | EDICIÓN: Febrero 2016 |
| | | Página 3 de 4 |

| | |
|--|--|
| I. IDENTIFICACIÓN | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: | CONTADOR |
| NIVEL: | OPERATIVO |
| NUMERO DE CARGOS: | 1 |
| DEPENDENCIA: | GERENCIA |
| II. ORGANIZACIÓN | |
| JEFE INMEDIATO: GERENTE | |
| III. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO | |
| Trabajar conjuntamente con el gerente en la construcción de la información contable de la empresa | |
| IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Velar por la optimización de los recursos financieros de la empresa. • Mantener una comunicación efectiva con la junta de socios, el gerente y demás miembros de la organización. | |
| V. REQUISITOS | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Título profesional en contaduría pública |
| EXPERIENCIA LABORAL | 2 años de experiencia en ejercicio de su |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Lealtad • Sentido de pertenencia |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Capacidad resolutive • Capacidad de análisis • Planificación |
| HABILIDADES REQUERIDAS | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Manejo del estrés • Disciplina |

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | NATURAL S.A.S. | VERSIÓN: I |
| | MANUAL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES | EDICIÓN: Febrero 2016 |
| | | Página 4 de 4 |

| | |
|---|---|
| I. IDENTIFICACIÓN | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: | AUXILIAR ADMINISTRATIVO |
| NIVEL: | ASISTENCIAL |
| NUMERO DE CARGOS: | 1 |
| DEPENDENCIA: | GERENCIA |
| II. ORGANIZACIÓN | |
| JEFE INMEDIATO: GERENTE | |
| III. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO | |
| Trabajar conjuntamente con el gerente en las actividades que se presentan diariamente en la oficina. | |
| IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atender visitas. • Archivo de documentos. • Estar pendiente de los tramites de carácter contractual de los trabajadores • Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones. • Manejo de maquinaria de oficina, calculadoras, fotocopiadoras, computadores y software especializado | |
| V. REQUISITOS | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Titulo técnico en administración empresarial |
| EXPERIENCIA LABORAL | 2 años de experiencia en ejercicio de su |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Discreción • Lealtad • Sentido de pertenencia |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de servicio • Capacidad de análisis • Planificación • Organización |
| HABILIDADES REQUERIDAS | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Manejo del estrés • Liderazgo • Disciplina |