

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE COMIDA  
ÁRABE CONGELADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, AÑO 2017**

**MOHAMAD MOHAMAD HASSAN ABDULHAY  
GERMAN ANDRES ORDOÑEZ ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASTO  
2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE COMIDA  
ÁRABE CONGELADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, AÑO 2016**

**MOHAMAD MOHAMAD HASSAN ABDULHAY  
GERMAN ANDRES ORDOÑEZ ZAMBRANO**

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

**Asesor:  
Esp. WILSON REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASTO  
2017**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2017

## **RESUMEN**

El presente trabajo es un plan de negocios enfocado en la creación de una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la ciudad de San Juan de pasto para el año 2017. El plan de negocios se desarrolla a partir de cinco estudios; un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio administrativo, un estudio financiero y un estudio de posibles impactos. A través del desarrollo del proyecto se concluye la factibilidad y viabilidad de la implementación de esta empresa y se recomienda la inversión en la misma.

## **ABSTRACT**

The present work is a business plan focused on the creation of a company that produces and markets frozen Arab food in the city of San Juan de Pasto by the year 2017. The business plan is developed from five studies; A market study, a technical study, an administrative study, a financial study and a study of possible impacts. Through the development of the project, the feasibility and feasibility of the implementation of this company is concluded and investment is recommended.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	16
1. ASPECTOS GENERALES.....	17
1.1 TEMA.....	17
1.2 TITULO .....	17
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3.1 Formulación del Problema .....	21
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 Objetivo General .....	21
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	21
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	22
2. MARCOS REFERENCIALES .....	23
2.1 MARCO CONTEXTUAL .....	23
2.1.1 PYMES. Pequeñas y Medianas Empresas.....	23
2.1.2. Pymes en Colombia.....	24
2.1.3 Mercado de Productos Congelados.....	26
2.2 MARCO TEÓRICO .....	29
2.2.1 Emprendimiento.....	29
2.2.2 Plan de Negocios.....	34
2.3. MARCO LEGAL.....	52
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	55

3. ASPECTOS METODOLOGICOS .....	57
3.1 ENFOQUE .....	57
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.3 MÉTODO .....	57
3.3.1 Técnicas y metodología .....	57
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59
3.4.1 Población Objetivo .....	59
3.4.2 Muestra .....	59
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	61
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	66
5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	66
5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	70
5.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....	81
5.4 JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....	82
5.5 MAGNITUD DE LA NECESIDAD.....	84
5.6 SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS .....	84
5.7 CONCEPTO DEL PRODUCTO .....	88
5.8 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	91
5.9 ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	91
5.10 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN .....	92
5.11 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	94



5.12 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	94
5.13 JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAS.....	94
6. ESTUDIO TÉCNICO.....	97
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	98
6.1.1 POE (Procedimiento Operativo Estandarizado) elaboración de Falafel Congelado:.....	98
6.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	102
6.3 LOCALIZACIÓN.....	111
6.4 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	113
6.4.1 Infraestructura, diseño de planta.....	118
6.5 PARÁMETRO TÉCNICOS ESPECIALES.....	120
6.5.1 Uso de Elementos de Protección personal.....	120
6.6 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS HACCP Y BPM.....	122
6.6.1 HACCP (Hazard analysis and critical control points, Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos).....	122
6.6.2 NTC 5830. Requisitos Para El Análisis De Peligros Y Puntos De Control Crítico Appcc (Haccp).....	125
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL.....	126
7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	129
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	132
7.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD LEAN INDUCTIVO PARA MIPYMES AGROINDUSTRIALES EN EL MARCO DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	132
7.4 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	142

7.5 TALENTO HUMANO .....	142
7.6 PERFILES DE CARGOS .....	145
7.7 ASPECTOS LEGALES .....	166
8. ESTUDIO FINANCIERO .....	172
8.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	180
8.2 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	186
8.2.1 Punto de equilibrio en Valor. ....	186
8.2.2 Punto de equilibrio en Unidades .....	186
8.3 EVALUACIÓN DE IMPACTOS .....	186
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	188
BIBLIOGRAFIA .....	189
NETGRAFIA .....	192

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Importancia de las MIPyMes en la producción y el empleo (varios años)	23
Tabla 2. Estratificación de la Muestra (Tamaño de la Muestra Según Estratos) ...	60
Tabla 3. Presupuesto.....	61
Tabla 4. Cronograma.....	61
Tabla 5. Brief de la Investigación.....	66
Tabla 6. Tipo de Mercado Objetivo.....	81
Tabla 7. Estimación del Mercado Potencial.....	82
Tabla 8. MPC. Matriz de Perfil Competitivo.....	85
Tabla 9. Proyección de Ventas.....	94
Tabla 10. Ficha Técnica del producto.....	97
Tabla 11. Producción.....	103
Tabla 12. Localización.....	113
Tabla 13. Cronograma producción.....	114
Tabla 14. Costos de producción.....	116
Tabla 15. Presupuesto de Producción proyectado a 5 años.....	118
Tabla 16. MEFE. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	126
Tabla 17. MEFI. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	127
Tabla 18. DOFA.....	128
Tabla 19. Objetivos estratégicos empresariales.....	131
Tabla 20. Procesos estratégicos.....	137

Tabla 21. Procesos misionales .....	138
Tabla 22. Procesos de Apoyo .....	141
Tabla 23. Manual de contratación.....	143
Tabla 24. Nómina de la Empresa.....	144
Tabla 25. Constitución Empresa y Aspectos Legales .....	166
Tabla 26. Presupuesto de Costos de producción. ....	174
Tabla 27. Presupuesto de Costos de Administración. ....	175
Tabla 28. Presupuesto de Costos de Administración. ....	175
Tabla 29. Costo total de Operación de la empresa.....	176
Tabla 30. Inversión Inicial en Activo Fijo y diferido. ....	178
Tabla 31. Presupuesto de Ingresos. ....	179
Tabla 32. Flujo de Caja proyectado. ....	179
Tabla 33. Análisis Financiero .....	180
Tabla 34. Ingresos. ....	180
Tabla 35. Egresos.....	181
Tabla 36. Flujo de Caja.....	182
Tabla 37. Análisis Financiero del panorama negativista.....	182
Tabla 38. Ingresos. ....	183
Tabla 39. Egresos.....	183
Tabla 40. Flujo de Caja.....	185
Tabla 41. Análisis Financiero del panorama Positivista. ....	185
Tabla 42. Punto de equilibrio .....	186

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Negocios Canvas .....	63
Figura 2. Esquema competitivo falafel congelado.....	86
Figura 3. Modelo de distribución.....	91
Figura 4. Flujograma Analítico de Procesos .....	99
Figura 5. Área Administrativa.....	105
Figura 6. Infraestructura física .....	119
Figura 7. Equipamiento trabajador.....	120
Figura 8. Normas seguridad.....	122
Figura 9. Mapa de procesos del Modelo. Mapa de procesos de NUR S.A.S.....	135
Figura 10. Esquema de Autoridad y Responsabilidad NUR S.A.S .....	163
Figura 11. Esquema Matricial de la Estructura Organizacional .....	164
Figura 12. Esquema financiero .....	172

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Genero. ....	70
Grafica 2. Edad.....	71
Grafica 3. Estrato donde habita .....	71
Grafica 4. Estado Laboral Actual .....	73
Grafica 5. Ingresos Mensuales .....	73
Grafica 6. Le gusta cocinar?. Le parece interesante cocinar en sus ratos libres o en eventos especiales? .....	74
Grafica 7. Por qué razón preferiblemente cocina.....	75
Grafica 8. Ha consumido comida Árabe? (Shawarmas, Falafel, Kipes entre otros).....	75
Grafica 9. Le gusta la comida Árabe?.....	76
Grafica 10. Le interesaría conseguir productos árabes congelados listos para ser preparados fácilmente cuando ud. cocina? .....	76
Grafica 11. Cada cuanto le gusta cocinar? .....	77
Grafica 12. En que presentación le gustaría conseguir los productos árabes? ....	77
Grafica 13. Donde le gustaría conseguir estos productos. ....	78
Grafica 14. Que le gustaría encontrar junto con el producto.....	80
Grafica 15. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un producto para preparaciones de comida árabe para 3 personas?.....	80

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Plato terminado .....	88
Imagen 2. Distintas presentaciones .....	89
Imagen 3. Tarjeta de presentación .....	92
Imagen 4. Flayers mercadeo empresa piloto .....	93

## INTRODUCCION

El presente proyecto de grado, se dirige a formular las bases académicas y teóricas en el marco de un plan de negocios que lleven estructurar una empresa para la producción y comercialización de comida árabe congelada en la ciudad de San Juan de Pasto.

La empresa a constituirse tiene interés de introducirse en el sector agroalimentario de productos congelados para su distribución y venta en grandes superficies, tiene como mercado objetivo las familias de los estratos 3, 4, 5, y 6 de la ciudad de San Juan de Pasto y busca entregar una propuesta de valor novedosa, innovadora y altamente aceptada por el mercado de la ciudad.

Generar proyectos de emprendimiento de igual manera es importante para la creación de procesos de crecimiento, desarrollo y progreso a nivel local, regional y nacional.



## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 TEMA

Plan de Negocios

### 1.2 TITULO

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos de comida árabe congelada en la ciudad de san juan de pasto, año 2017

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo económico actual a nivel mundial se enfoca en lograr generar proyectos de emprendimiento capaces de transformar los modelos productivos de los países a través de iniciativas privadas que generen empresas bajo elementos de innovación, crecimiento y desarrollo.

Según Hidalgo y Kamiya, el emprendimiento dinámico es un tema de creciente interés en la política pública de los países de América Latina. La creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes de generación de riqueza y de empleo y oportunidades para la población, y por lo tanto es una potencial herramienta para reducir la pobreza y elevar los ingresos.

La actividad emprendedora se ha afianzado como uno de los principales motores de desarrollo económico en todas las economías del mundo, principalmente por su función en la creación de empleo y en la expansión de sectores económicos y regiones emergentes. “A lo largo de su historia, América Latina ha experimentado importantes cambios en la estructura de su aparato productivo, haciendo emerger nuevas oportunidades para impulsar diversas y novedosas fuentes de crecimiento económico sostenible, que beneficien a las comunidades de manera integral.”<sup>1</sup>

Lederman, Messina, Pienknagura, y Rigolini exponen que Los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. A menudo,

---

<sup>1</sup> HIDALGO, Gabriel; KAMIYA, Marco y REYES, Mario. Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Bogotá: Banco de Desarrollo de America Latina, 2014.

esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados. Se trata de un proceso que también precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y darle a los recursos disponibles el mejor uso posible. Sin embargo, no basta con estas aptitudes. Los emprendedores de éxito prosperan cuando el entorno económico e institucional es favorable e impulsa los rendimientos de la innovación.

Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia, en economías dinámicas caracterizadas por la innovación y el aumento del número de trabajadores bien remunerados. “En la medida en que existen relaciones causales entre el emprendimiento y el crecimiento de la productividad, cabe recurrir a los instrumentos de las políticas para acelerar el proceso de desarrollo mediante la mejora de los incentivos y el apoyo de las instituciones a la innovación de los emprendedores”.<sup>2</sup>

Los procesos de emprendimiento a nivel mundial se ven altamente influenciados y toman gran apoyo desde diferentes factores siendo uno de los más importantes la globalización. Es a través de la globalización como muchos emprendedores toman ideas, modelos, experiencia exitosas para incluir aspectos de innovación dentro de las propuestas de valor, haciendo que el emprendimiento lleve a su mercado objetivos propuestas de valor, productos y/o servicios a los que anteriormente no tenían acceso, o que no habían sido ofrecidos, creando así nuevas oportunidades de negocios que tienen relación con amplias oportunidades de éxito para las empresas emprendedoras.

Según Villagrasa, “La globalización, es un proceso complejo de interconexión e interdependencia financiera, económica, política y cultural que relaciona a personas, instituciones, organizaciones y pueblos de todo el mundo sin fronteras arancelarias y que genera nuevas formas organizativas y culturales que tiene por objetivo un mejor nivel de vida de los seres humanos”.<sup>3</sup>

En este sentido, un aspecto cultural de gran importancia para los pueblos y que hace parte hoy en día de los procesos de globalización se refiere a la gastronomía. Cristiane Nunes dos Santos en su artículo denominado “Somos lo

---

<sup>2</sup> LEDERMAN, Daniel; MESSINA, Julián; PIENKNAGURA, Samuel, y RIGOLINI, Jamele. El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación. Bogotá: Estudios del Banco Mundial, 2014.

<sup>3</sup> VILLAGRASA, Jesús. Globalización. ¿Un mundo mejor?. México D.F.: Editorial Trillas, 2003.

que comemos” explica que los hábitos alimentarios están relacionados con la identidad cultural y son influenciados por la formación cultural y social. Las tradiciones religiosas, la clase social, el ingreso, las restricciones y prohibiciones alimenticias son elementos característicos de cada cultura. Las transformaciones sociales introdujeron nuevos hábitos alimentarios y consecuentemente nuevas identidades que pasaron a formar parte de lo cotidiano, generando nuevas necesidades que surgieron como consecuencia de los cambios económicos, sociales y tecnológicos. Las particularidades de cada región sumadas a la influencia de los colonizadores e inmigrantes hicieron de la gastronomía de los pueblos una de las más diversificadas del mundo, transformándola en un atractivo turístico en algunas ciudades, promoviendo la valorización de aspectos culturales y regionales, además de despertar en el turista o visitante el deseo de conocer la cultura local también por sus olores, colores y sabores.

Como el hábito culinario está asociado a determinados pueblos en particular, y muchos de ellos son considerados inequívocamente nacionales, se pugna frecuentemente con cuestiones relativas a la identidad. Según Gordon, cada sociedad en particular posee su propia cultura, singular y coherente, culturas que no pueden ser juzgadas colocando una en oposición a otra.

La movilidad que los medios de transporte proporcionan combinada con las nuevas tecnologías de la conservación de alimentos revolucionó la alimentación diaria. De acuerdo con Hall, en el proceso de la globalización en que se vive las culturas nacionales donde se nace se constituyen en una de las principales fuentes de identidad cultural que son formadas y transformadas en el interior de la representación.

El hecho de que tantas personas de sociedades descritas como extremadamente conservadoras estén dispuestas a probar comidas radicalmente diferentes a su cultura es una evidencia de que los comportamientos relativos a la comida pueden ser, al mismo tiempo, los más flexibles y los más arraigados de todos los hábitos. No obstante la espantosa circulación global de comidas y la circulación paralela de personas plantean nuevas cuestiones sobre la comida y la etnicidad. Sería más fácil cambiar el sistema político de Rusia que hacer que abandonen el pan negro; China abandonaría el socialismo más fácilmente que el arroz. No obstante la población de esos dos países muestra una extraordinaria disposición para experimentar nuevas comidas.<sup>4</sup>

Todos estos elementos analizados, llevan a concluir que es importante generar procesos de emprendimiento, que puedan apoyar el crecimiento, desarrollo y

---

4 NUNES DOS SANTOS, Cristiane. Somos los que comemos. Identidad cultural, hábitos alimenticios y turismo En: Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 16 (2007) pp. 234 - 242

generación de una positiva dinámica socio económica en las regiones, a partir de ofrecer al mercado propuestas de valor que contengan productos innovadores relacionados con la gastronomía de otras regiones, países y culturas.

Particularmente, la ciudad de San Juan de Pasto, tiene una importante mezcla socio cultural puesto que en su estructura social convergen diversas culturas siendo una de las más importantes en esta mixtura la cultura árabe, cultura internacionalmente reconocida por diversas características especiales, referidas especialmente a su amplia propuesta gastronómica.

En los últimos años, el mercado de san Juan de Pasto se ha abierto a nuevas propuestas gastronómicas, tendencia que se evidencia desde los estudios de la Cámara de Comercio del departamento de Nariño, que en su anuario estadístico 2011, expone que la segunda actividad económica más importante en el departamento es la de Hoteles y restaurantes, que componen aproximadamente el 10% del total de comerciantes adscritos en las cámaras de comercio de Pasto, Ipiales, y Tumaco. Este indicador es importante, puesto que evidencia una importante tendencia al consumo de productos gastronómicos no solamente locales sino también relacionados con comida y gastronomía internacional, tendencia que es clara a nivel internacional.

Bajo estas perspectivas y con bastantes fortalezas, conocimientos y relaciones con la cultura Árabe, se plantea una importante oportunidad de negocio, de tal modo que en el mercado de San Juan de Pasto se pueda crear una empresa, que utilizando herramientas teóricas y académicas relacionadas con el emprendimiento empresarial presente al mercado local productos congelados de la gastronomía árabe para su consumo en los hogares del mercado objetivo.

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

1. Qué condiciones y estrategias de mercado son las adecuadas para el montaje de una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada.
2. Qué condiciones a nivel administrativo debe tener una empresa productos y comercializadora de comida árabe congelada.
3. Cuáles son las características técnicas de producción adecuadas para una empresa procesadora y comercializadora de comida árabe congelada.

4. Qué condiciones financieras y económicas debe tener una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada para garantizar su sostenimiento y rentabilidad.
5. Qué tipo de impacto puede genera una empresa productos y comercializadora de comida árabe congelada.

#### 1.3.1 Formulación del Problema

¿Es viable, sostenible y rentable a nivel técnico, administrativo, financiero y de mercado, la creación de una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la Ciudad de San Juan de Pasto?

#### 1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Formular un Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la ciudad de San Juan de Pasto.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis de mercado, que determine las condiciones de mercadeo y el grado de aceptación que podría tener una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la ciudad de San Juan de Pasto.
2. Elaborar un estudio técnico para definir las características del producto, el tipo de proceso productivo conveniente y el plan de producción.
3. Elaborar un análisis administrativo para definir las características requeridas por la empresa y los elementos de planeación estratégica como estructura, funcionamiento, políticas, mecanismos de gestión y aspectos legales.
4. Elaborar un análisis financiero del proyecto para establecer los requerimientos económicos, financieros y la rentabilidad y sostenibilidad financiera del mismo.
5. Evaluar los posibles impactos socio ambiental generados por la empresa.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El crear procesos de emprendimiento dentro de la región, así como también la puesta en marcha de estas empresas, cuya factibilidad se acreditará, además de buscar la rentabilidad necesaria y conveniente, servirán de ejemplo práctico de hacer estudios concretos, en los cuales exista una experiencia concreta que no puede abandonarse, sino aprovecharse, para el bien de los emprendedores que aseguran su propio trabajo, generar fuentes de trabajo directo e indirecto y puede difundir ejemplo para la economía solidaria.

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

La creación de empresas genera impactos positivos a nivel local regional y nacional, este tipo de procesos actualmente son ampliamente apoyados por diferentes políticas públicas que velan por el fortalecimiento de los procesos de emprendimiento, políticas como las generadas por la comisión regional de emprendimiento, la ruta de emprendimiento y modelos de apoyo internacional como los liderados por DIRENA (Desarrollo con identidad entre Nariño y España), plantean importantes momentos en la generación de un ecosistema de emprendimiento que puede apoyar en gran medida este tipo de iniciativas.

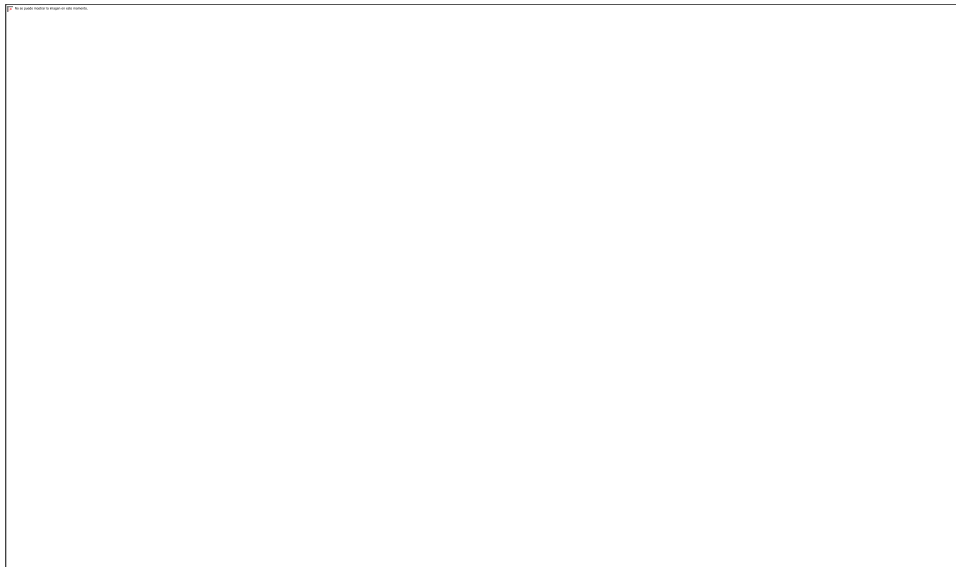
## 2. MARCOS REFERENCIALES

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 PYMES. Pequeñas y Medianas Empresas. La importancia de las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) en las economías modernas ha sido objeto de numerosos estudios de investigación y comentarios en medios de prensa en los últimos años. En particular se ha venido destacando la fuerte incidencia que estas tienen en proveer de fuentes de trabajo que conforman una base fundamental del tejido social.

No existen definiciones universales para delimitar qué empresas son PyME, ya que en muchas ocasiones difiere el criterio oficial utilizado en cada país para focalizar sus políticas de apoyo a empresas de estas características. Sin embargo, a los fines de un marco de comparación entre definiciones relativamente homogéneas (no son exactamente las mismas definiciones), a continuación se presentan diversos indicadores para gran parte de los países de América Latina y para el promedio de la Unión Europea, con una definición que incluye a las micro empresas.

Tabla 1. Importancia de las MIPyMes en la producción y el empleo (varios años)





Fuente. Este estudio

De esta forma, se tiene que en casi todos países la participación de las MiPyMEs en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la mayoría de ellos supera los dos tercios, y algo similar ocurre para el promedio de la Unión Europea. Sin embargo, la participación de estas empresas en el valor agregado de las economías es algo menor.

“Por su parte, la relación entre la contribución al empleo y la correspondiente al valor agregado es diferente en cada país analizado. Esto permite interpretar que este segmento de empresas tiene un importante potencial para desarrollar su competitividad, generando cada vez mayor valor agregado por ocupado.”<sup>5</sup>

2.1.2. Pymes en Colombia. Pese a tener un menor tamaño y mayores trabas para desarrollar su negocio, pues enfrentan más dificultades a la hora de conseguir crédito y no cuentan con los mismos presupuestos de publicidad, las Pymes son el corazón del empresariado nacional y hasta 2013 había 2,9 millones de ellas registradas en las Cámaras de Comercio.

Aunque las pequeñas y medianas empresas son más vulnerables al entorno económico, pues tienen menos capacidad financiera para enfrentar los vientos en contra, como por ejemplo el aumento en sus costos por el encarecimiento del dólar, su menor tamaño hace que se puedan ajustar más rápido que una compañía más grande. De hecho, para algunas Pymes las crisis se vuelven una oportunidad, pues han podido conseguir nuevos clientes, dado que sus tarifas son más bajas.

---

<sup>5</sup> COHEN, Marcos Arazi y BARALLA, Gabriel. La situación de las PyMEs en América Latina. Bogotá: s.n, 2012.



No obstante, las entidades que hacen radiografías de este pujante sector de la economía muestran que para ellas es más difícil innovar, lo cual es un factor clave para crecer. Esto explica la triste estadística, de que pese a que Colombia es un país de emprendedores, solo 50% de sus micro, pequeñas y medianas empresas sobreviven el primer año y únicamente 20% al tercer año.

Un estudio de la Universidad EAN hace seis recomendaciones para mejorar la innovación y, por ende, la supervivencia de las Pymes: asociatividad, comunicación e información; buen manejo de la cultura organizacional; tener un direccionamiento estratégico claro, al igual que una buena gestión financiera, todo esto de la mano de inversión en desarrollo y tecnología.

Otra característica de las Pymes es que mayoritariamente sus dueños son sus mismos gerentes, lo que hace que tomen decisiones más emotivas que el administrador profesional, pero que al mismo tiempo trabajen mucho más comprometidos por sacar su empresa adelante. Son firmas familiares, pero muy pocas tienen protocolos que aseguren la sucesión y eso dificulta el traspaso a la siguiente generación de propietarios.

Encuestas como las que realizan Anif y Fedesarrollo muestran que las Pymes están preocupadas por los mismos temas que las grandes, razón por la cual la desaceleración económica, la devaluación, el contrabando y los mayores impuestos las tienen hoy con mayor pesimismo. No obstante, el compromiso de sus fundadores y de sus hijos es una garantía de que muchas de las actuales Pymes serán las grandes corporaciones de mañana.

Aunque desde el año 2014 se empezó a sentir la desaceleración de la industria y el precio del dólar arrancó a subir desde el segundo semestre, las pymes incluidas en el ranking de la revista Dinero del mes de septiembre de 2015, registraron un fuerte incremento de sus ventas de 2014 (23%), muy por encima del crecimiento del PIB, que fue de 4,6%. En total la facturación de las 500 empresas analizadas alcanzaron los \$8,2 billones. Los dos sectores que más aportaron a dicha cifra fueron el comercio, con \$3,1 billones y la industria con \$1,6 billones.

La firma antioqueña Bodegas Alicante, que produce vinos y aperitivos, su paisana Unicom SAS, que comercializa maquinaria y equipos y la bogotana Inversiones la Peluza, que vende combustibles, son las tres empresas de la muestra que más aumentaron su facturación entre 2013 y 2014.

En lo que respecta a las utilidades, de las 500 solo 47 registraron pérdidas, el resto tuvieron un saldo positivo. Aquí se destaca la filial colombiana de la ecuatoriana Tesca Ingeniería, que ofrece servicios petroleros y que registró ganancias de \$6.102 millones.

Otro aspecto para destacar de las pymes nacionales es que están entre las que más se arriesgan a la hora de exportar, pues hoy venden al exterior productos tan variados como máquinas para hacer empanadas o servicios como animación infantil.

“Sin ser ajenas a la incertidumbre que vive hoy el país, pero con ganas de seguir haciendo crecer sus empresas, los empresarios de este sector tienen en sus hombros la responsabilidad de continuar fortaleciendo la clase empresarial colombiana”.<sup>6</sup>

2.1.3 Mercado de Productos Congelados. El joven canadiense Wallace McCain tuvo una idea revolucionaria hace algo más de medio siglo: junto con su hermano Harrison invirtió en la tecnología de congelación, por aquel entonces todavía no muy común, y comenzó a fabricar papas fritas congeladas en su empresa McCain Foods Limited fundada en 1957. “Pensamos entonces que con este negocio podríamos conseguir quizás un millón de dólares”, informaba después McCain mirando retrospectivamente su exitosa carrera empresarial. McCain falleció en mayo de 2011 a la edad de 81 años dejando a su esposa Margaret y a sus cuatro hijos una fortuna que se estima alcanza los US\$2.300 millones. La empresa que fundó, de la que finalmente solo conservó algo más de una tercera parte, produce hoy en el mundo entero cerca de 20.000 empleados que trabajan en sus más de cincuenta factorías de productos alimenticios congelados con los que obtiene ventas anuales de aproximadamente US\$6.500 millones.

También hoy, las papas congeladas figuran entre los cinco mayores grupos que existen en el mercado alemán de congelados. En el mercado europeo, estas papas se sitúan delante de las hortalizas congeladas, ocupando el primer lugar entre los productos más vendidos. Se observa una tendencia al incremento de la demanda de especialidades de patatas como, por ejemplo, las de tipo rösti, pommes macaire o croquetas.

Sin embargo, el entusiasmo por los productos congelados solo consiguió pasar a Europa después de algún tiempo. Se considera que el día real del nacimiento de los alimentos congelados fue el 6 de marzo de 1930 cuando en Springfield, en el estado americano de Massachusetts, se colocó el primer armario de congelados en un establecimiento detallista de la alimentación. En Alemania, se tuvo que esperar hasta 1955 para que los alimentos congelados celebraran en la Anuga, en Colonia, un tardío nacimiento que tuvo mucha resonancia: seis pioneros alemanes en el campo de los congelados presentaron por primera vez sus productos en

---

<sup>6</sup> REVISTA DINERO. [en línea] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/crecimiento-importancia-pymes-economia-colombiana/213537>

envases aptos para el consumo doméstico. A juzgar por el éxito obtenido, se puede decir que no hubieran podido encontrar una plataforma mejor de lanzamiento que esta feria mundial de la alimentación.

En el año 1970, el consumo per cápita de alimentos congelados se situó ya en diez kilos al año. El año pasado, el consumo rompió finalmente la barrera de los cuarenta kilos, lo que se corresponde aproximadamente al consumo europeo medio.

A nivel mundial, los productos congelados siguen teniendo un gran potencial de crecimiento: un estudio americano parte de la base de que las ventas de productos congelados aumentará anualmente en un 3.6% hasta el año 2015. En cuatro años, las ventas alcanzarán en total casi los US\$140.000 millones, cuando en 2010 se situaban todavía sólo un poco por encima de los US\$110.000 millones. Sin embargo, no todas las regiones tienen las mismas posibilidades de crecimiento. Mientras que los estadounidenses, con un consumo anual per cápita de casi 52 kilos, continúan siendo los imbatidos campeones mundiales en el consumo de los productos congelados, estas cifras se mantienen estacionadas desde hace años y las empresas del sector ven sus mejores posibilidades de desarrollo sobre todo en Europa del Este y en Asia.

En Asia, los fabricantes de productos congelados tienen su mirada puesta sobre todo en China, donde el consumo anual medio de estos productos se sitúa anualmente en sólo unos tres kilos. Este país que, con 1.300 millones de habitantes es el más poblado del mundo, ofrece con diferencia el mayor potencial de crecimiento para las ventas de productos congelados. Los expertos calculan que en los próximos cinco años se producirá un incremento en estas ventas de aproximadamente un 30%, lo que significa que se llegara a una cifra aproximada de unos 14.000 millones de euros. Esta evolución se ve favorecida por el rápido desarrollo de las infraestructuras con la incorporación de cadenas cerradas de refrigeración y mejores capacidades para el transporte y almacenamiento de productos congelados.

Con el aumento del nivel de vida, también en Europa Oriental es cada vez mayor el número de consumidores que se suman a la cifra de propietarios de frigoríficos y congeladores. Así, por ejemplo, el mercado checo de productos congelados está teniendo una considerable evolución positiva mientras que en Rumania y Bulgaria las ventas no terminan de despegar.

En términos generales, desde hace años se aprecia en Europa un desnivel Norte - Sur en cuanto a la aceptación de los alimentos congelados. Los escandinavos son los que más entusiasmo muestran por los productos congelados mientras que los españoles y los italianos comienzan poco a poco a apreciar las ventajas que ofrecen estos alimentos. Sin embargo, la gama de la oferta en continua mejora

que se presenta en los departamentos de congelados de las cadenas de supermercados, el incremento en la cifra de mujeres que trabajan así como el aumento de los hogares de una sola persona se encargan también en las regiones mediterráneas de Europa de que se esté produciendo un aumento en la demanda. Alemania continúa siendo con diferencia el mayor mercado de productos congelados de Europa con unas ventas que alcanzaron últimamente la cifra de 11.400 millones de euros.

Entre los consumidores alemanes gozan de un aprecio especial, junto a las papas fritas y las frutas y hortalizas, también los productos de panadería y las comidas preparadas. En todo ello, se observa una tendencia a que el consumo se rija por una mayor concienciación de la población con los aspectos relacionados con la salud. Por ello, muchos fabricantes prescinden mientras tanto de ingredientes como los aromas u otros aditivos, utilizando, por ejemplo, en sus recetas la nata líquida en lugar de la leche en polvo. “Clean label” es el nombre que se ha dado a esta nueva norma de pureza de los alimentos que ha sido dictada por los mismos consumidores.

Por otra parte, el sector quiere terminar con el prejuicio que los productos congelados son origen de un balance especialmente negativo en cuanto a resultados climáticos. Los primeros resultados de un estudio realizado conjuntamente por el Öko-Institut de Friburgo y el Instituto Alemán de Congelados (Deutsches Tiefkühlinstitut), han dado como resultado que, desde un punto de vista científico, no resulte defendible el juzgar de forma global los productos congelados. En el caso de los productos de panadería, por ejemplo, el balance climático se sitúa al mismo nivel para los panecillos congelados que para los que están sin congelar.

En los últimos años el segmento de la comida étnica ha tenido un desarrollo extremadamente positivo. Así por ejemplo, el fabricante Mekkafood, que tiene su sede en la ciudad de Nettetal en la Baja Renania, fabrica todas sus comidas exóticas con carne de cordero, vacuno o pollo sacrificados según el rito judío. Las especialidades de productos congelados fabricados de acuerdo con las estrictas normas islámicas como döner kebab o lahmacun reciben el certificado halal. “Halal” significa en árabe “permitido” y proporciona a los musulmanes y a otros amantes de las comidas orientales la seguridad alimentaria que exigen.

La empresa Salomon Foodworld, filial de Vion aprovecha, por el contrario, la moda de la cocina asiática. Con el sistema “serveasy Asia”, esta empresa de Hessen intenta entusiasmar por igual a los establecimientos gastronómicos situados en escenarios especiales, a los bistros y a los bares de hoteles. En el centro de su oferta figuran productos asiáticos sin conservantes ni aromas artificiales que se sirven, como tradicionalmente ocurre en distintos lugares de Asia, en una hoja de palma.

También el fabricante de productos de pescadería y mariscos Pickenpack-Hussmann & Hahn Seafood (PHHS) presenta su oferta a sus interlocutores comerciales del mundo entero en la Anuga Frozen Food. Esta empresa, radicada en Lüneburg y dedicada a la fabricación de productos con marcas comerciales, levantó un gran revuelo en el sector a comienzos de junio de 2011 porque quien hasta entonces fue su propietario, el grupo Islandic, la vendió la empresa PHHS a un consorcio dirigido precisamente por Pacific Andes, un suministrador chino de materias primas. “Los chinos, que también venden a numerosas empresas que son competencia de PHHS, obtuvieron con esta compra una atractiva plataforma de distribución propia”.<sup>7</sup>

## 2.2 MARCO TEÓRICO

**2.2.1 Emprendimiento.** “Ante la actual problemática de desempleo y exclusión, comienza a vislumbrarse como una oportunidad el autoempleo y, en consecuencia, el concepto de emprendimiento cobra mayor relevancia para nuestra sociedad, resultando su estudio cada vez más interesante y necesario”<sup>8</sup>.

“El emprendimiento es una de las características que determina el crecimiento, la transformación y el desarrollo de nuevos sectores económicos de una región o un país, siendo el ser humano el principal pilar”<sup>9</sup>.

Se puede afirmar que las aptitudes emprendedoras contribuyen positivamente en el desarrollo de un proyecto y en el de una comunidad. Esto último, a través de diferentes caminos: creación de empresas, generación de autoempleo, crecimiento de las empresas ya creadas y formación de redes sociales. También, se observa la necesidad de que los agentes de desarrollo, posean cualidades emprendedoras.

---

7 INDUSTRIA ALIMENTICIA. [en línea] Disponible en internet: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/84084-el-sector-de-los-congelados-una-historia-de-exito>

8 FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, El empleo y el desarrollo local. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, s.f.

9 MARULANDA, Jorge y otros. Emprendimiento: visiones desde la teorías del comportamiento humano. Bogotá: s n. 2000.

Además, se concluye que existe un círculo virtuoso entre los conceptos de emprendimiento, educación, empleo y desarrollo local, y que el Estado tiene un importante rol a la hora de alimentarlo.

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

La definición anterior puede complementarse con las siguientes definiciones acerca de la actividad emprendedora: “La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991)

“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson 1983, 1985, 1990, 2000).

**Teorías del emprendimiento Empresarial:** La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros como Colón que se venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar. Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien utilizó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la escuela austríaca manifestó una discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Hoy en día se aceptan ambas como actitudes emprendedoras, pero los patrones de enseñanza para uno u otro son en cierto modo diferentes.

Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.

**La concepción de Schumpeter de emprendimiento:** Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Él observó que:

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”.

La escuela de Schumpeter reseñaba que la competencia en la economía capitalista era un proceso dinámico. La naturaleza de este sistema económico no permitiría un equilibrio estático ya que sería interrumpido por los esfuerzos de los emprendedores para establecer nuevas posiciones monopólicas a través de la introducción de innovaciones. El incentivo para esta actividad serían las ganancias o rentas monopólicas que los emprendedores recibieran. A su vez, estas ganancias permitirían continuar la creación de otras innovaciones ya que las anteriores serían imitadas y difundidas rápidamente.

Esta concepción de puntos de partidas y direcciones de desarrollo cambiantes, o los cambios de sus agentes y localidades, es fundamentalmente incompatible con

la concepción neoclásica del desarrollo como un proceso de progresión armonioso en constante evolución.

Debido a la incertidumbre inherente al proceso de desarrollo, también era claro para Schumpeter que, además de las capacidades técnicas y experiencia, el ejercicio de la intuición y estrategia era de particular importancia.

Su concepción de estrategia como un elemento de acción, búsqueda, respuesta y estrategia en el proceso competitivo, está a menudo ausente de muchos tratamientos de desarrollo estratégico corporativo o económico, los cuales, bajo la influencia de la teoría económica neoclásica ortodoxa, han tenido más bien hacia los esfuerzos económicos orientados a la maximización de la utilidad.

**La mentalidad emprendedora según Howard Stevenson:** En la década de los 80, Howard Stevenson, de la Universidad de Harvard interpretó la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos. Este análisis ha servido para apoyar el emprendimiento tanto a empresarios como a empleados de compañías de todo tipo.

Existen muchos ejemplos de empresarios/as exitosos que siguen esta tendencia. Son los conocidos aquellos que creyeron en su sueño e hicieron lo imposible por hacerlo realidad, y lo lograron. Pero también existen muchos líderes empleados en empresas establecidas que también lograron realizar su sueño, que son menos conocidos, salvo, claro está RayKroc, quien llevó a McDonalds de un pequeño local al emporio de hoy en día, y Roberto Goizueta, de la Coca-cola.

La enseñanza del emprendimiento tiene un gran impacto en la formación de líderes comerciales y por eso es considerada imprescindible en los principales currículos de MBAs. Cuando evaluamos las alternativas para formar a los líderes del futuro consideramos dos alternativas. La tradicional contempla la formación de personas cuyo desarrollo personal esté ligado a la escalera empresarial, subiendo



con mucho esfuerzo y buen trabajo a puestos superiores. La mayoría de los líderes del país –de todos los países- se forman de esta manera.

Existe, sin embargo, la alternativa de crear generadores de riqueza, los cuales, partiendo de una base pequeña van conformando un equipo cada vez más grande. En este caso, el desarrollo personal y el desarrollo de la empresa van tomados de la mano. Estos individuos, los emprendedores, son también aquellos que levantan su departamento, sección o división, a lugares estratégicos en sus organizaciones impensables para otros, o aquellos que comienzan una empresa y la hacen crecer.

La enseñanza del emprendimiento no está ligada al número de empresas creadas, o a las pequeña y mediana Empresa, sino que está ligada a:

1. La facultad de crecer y de crear riqueza, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela Austríaca).
2. La orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stenvenson)
3. El encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo Timmons)

Las empresas formadas con las aplicaciones de estas concepciones teóricas tendrán muchas más posibilidades de tener éxito y de fortalecer el desarrollo del entorno donde se inserten. Las nuevas condiciones de competitividad deben partir de permitir a los jóvenes tomar decisiones sobre su destino profesional con un mayor abanico de oportunidades. Se debe entonces brindar un espacio dentro de los sistemas educativos para formar a los líderes del futuro, permitiéndoles recorrer el camino preferido.

De lo anterior se desprende que crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. La obsesión por la oportunidad, la meta de crear y

distribuir riqueza, y la constante búsqueda del crecimiento son las bases del emprendimiento.

“En vista de las múltiples variaciones en tipos de emprendedores, Stevenson propuso un sistema multimodal, con 5 dimensiones críticas de la gestión: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, proceso de comprometer recursos, concepto de control de los recursos y estructura gerencial”<sup>10</sup>.

**2.2.2 Plan de Negocios.** El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. “En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre esta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha”<sup>11</sup>.

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. Los componentes básicos incluyen un estado de cuentas actual y pro forma (modelo), una declaración de ingresos y un análisis de flujo de efectivo. “El plan de negocios lo ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. Un buen plan de negocios es un elemento crucial de cualquier solicitud de préstamo, porque proporciona información organizada y específica de su compañía y de cómo pagará el dinero que le prestaron. Además, informa al personal de venta, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> EMPRENDIMIENTO. [en línea] Disponible en internet: [www.cdeubb.cl/dhe/descargas/que%20es%20emprendimiento.doc](http://www.cdeubb.cl/dhe/descargas/que%20es%20emprendimiento.doc) ( Agosto 14 de 2011)

<sup>11</sup> ACOSTA, J.P. Como armar un plan de negocios. [en línea] Disponible en internet: [www.Monografias.com.2001](http://www.Monografias.com.2001)

<sup>12</sup> PLAN DE NEGOCIOS. [en línea] Disponible en internet: [www.sba.gov7espanol7primeros\\_pasos/Elementos\\_basicosjie\\_un\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.sba.gov7espanol7primeros_pasos/Elementos_basicosjie_un_plan_de_negocios.html)

“El plan de negocios ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio”<sup>13</sup>.

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

1. Estudio de mercado
2. Estudio técnico
3. Estudio organizacional y legal
4. Estudio financiero
5. Estudio del plan operativo
6. Impacto

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

---

<sup>13</sup> NAPOLES, M. y TORRES, R. Principales consideraciones sobre el plan de negocio. [en línea] Disponible en internet: Monografías.com.

por que compraran, que otros productos o servicios similares compran actualmente. (Acosta, 2001).

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

**El consumidor:**

1. Sus motivaciones de consumo
2. Sus hábitos de compra
3. Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia
4. Su aceptación de precio, preferencias, etc.

**El producto:**

1. Estudios sobre los usos del producto
2. Tests sobre su aceptación
3. Tests comparativos con los de la competencia
4. Estudios sobre sus formas y tamaños

**El mercado:**

1. Estudios sobre la distribución
2. Estudios sobre cobertura de producto en tiendas

3. Estudios sobre puntos de venta, etc.

## **La publicidad:**

1. PRE-tests de anuncios y campañas
2. Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes
3. del consumo hacia una marca.
4. Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.
5. ([www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias))

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

En la presentación de los productos y servicios se deben colocar aspectos como:

Características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados desde el punto de vista del cliente. Debe presentarse ampliamente el producto o servicio, tratando de enfatizar los siguientes aspectos:

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

6. Indicar acciones a desarrollar para la protección del producto.

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

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

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

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

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

Si se trata de un mercado nuevo será necesario un estudio de mercado para la delimitación del tamaño y del segmento de mercado al cual se dirigirá la iniciativa.

Para ello muchas veces es necesario recurrir a estimaciones.

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

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

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

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



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

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

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

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

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

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

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes:

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

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

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

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

Los tiempos modernos les han permitido a las empresas acceder a herramientas

tecnológicas disponibles para el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Es el caso de herramientas como el CRM (Administración de Relaciones de Clientes), herramienta que permite a los clientes participar en el diseño y desarrollo de los productos, a partir del conocimiento profundo que obtiene la empresa sobre el perfil del cliente. Algunas preguntas inteligentes para resolver en este punto son: ¿cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?, ¿Qué programas o tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

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

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

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

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

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

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

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

1. Con base en la demanda y las fuerzas del mercado.
2. Con base en los costos de producción y comercialización.
3. Con base en la competencia.

Las empresas de base tecnológica, en la mayoría de los casos consideran la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el cliente. El precio que fija la

empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente. En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

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

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

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

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

1. Nivel de reconocimiento deseado.
2. Preferencia por parte del cliente.
3. Niveles deseados de compra.
4. Estrategias (publicidad, promoción al consumidor, fuerza de ventas, relaciones)

5. públicas, merchandising, etc.)
6. Presupuesto disponible para labores comerciales o de distribuidores.

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

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

A nivel mundial, están apareciendo nuevos medios que se convierten de manera indirecta en canales de distribución y tal es el caso del Internet. De ahí la importancia de conocerlos en forma detallada sobre su funcionamiento, bondades y ventajas que ofrecen.

Entre las diferentes formas de distribución, podemos mencionar:

1. Distribuidores directos e indirectos.
2. Fuerza de ventas propia.
3. Franquicias.
4. Puntos de venta.
5. Internet.
6. Alianzas con empresas que dispongan de canales de distribución en áreas geográficas específicas.

**Estudio técnico:** “Aparte de la repercusión que la escogencia de la maquinaria y los equipos ejerce sobre la inversión en activos industriales, las características de estos deberán consultarse para computar las áreas a construir y los terrenos a adquirir, para cuantificar el valor de las depreciaciones y el mantenimiento. Además, el proceso seleccionado contribuirá a determinar las exigencias de recurso humano que participara directamente en la producción, el control de calidad y las reparaciones”<sup>14</sup>.

En el estudio técnico se desarrollaran los siguientes temas:

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

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

---

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

ubicación de los activos y el mantenimiento requerido de la maquinaria escogida, los requerimientos energéticos.

**Estudio organizacional:** El estudio organizacional se refiere a como se van a administrar los recursos con que se cuenta, se refiere a la actividad ejecutiva de su administración, Organización, procedimientos administrativos, aspectos legales y reglamentos ambientales.

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

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

1. Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan como se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
2. Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
3. Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
4. Facilitación de reuniones de trabajo
5. Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
6. Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.



7. Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Lluvia de ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices, otras<sup>15</sup>.

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

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

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

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

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

El presupuesto de efectivo o flujo de caja es una previsión de la disponibilidad que

---

<sup>15</sup> ANZIZU, José M. Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa, Alta Dirección. No. 120, Barcelona: s.n.,1985.

se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayor beneficios.

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

1. **El valor presente neto (VPN):** “representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto.

El VPN es una medida financiera que contempla el valor del dinero a través del tiempo, establece que 100\$ hoy representan mayor valor que 100\$ dentro de un año. Las calculadoras financieras y las hojas de cálculo permiten hallar este valor sin necesidad de conocimientos matemáticos.

Para hallar el VPN se trae a valor presente los ingresos futuros de año, descontándoles la tasa de interés (tasa de oportunidad) anual, de acuerdo con los periodos transcurridos entre el momento 0 y el momento del ingreso. Luego en el momento 0 se obtiene el valor neto entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos. Si el resultado del VPN es positivo, esto significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad del dinero en otra inversión.

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

**Plan operativo:** En este módulo se consigna el cronograma de actividades y de asignación de presupuestos conforme a las diferentes acciones que se vayan a llevar a cabo en el desarrollo del plan de negocios<sup>16</sup>.

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

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

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

El plan operativo consta de las siguientes partes:

3. **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
4. **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.

---

<sup>16</sup> FONDO EMPRENDER. [en línea] Disponible en internet: ([www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici\\_proced\\_imiento\\_para\\_presentar\\_plan\\_de\\_negocio/notici\\_procedimiento\\_para\\_presentar\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici_proced_imiento_para_presentar_plan_de_negocio/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.html))

5. Actividades y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
6. Estrategia de Trabajo: Describe la forma como se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
7. Plazo de ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
8. Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones.

### 2.3. MARCO LEGAL

- Ley 590 de 2000 (Julio 10)

#### **Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas**

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

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

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

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

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

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

Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

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

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

- Ley 905 de 2004 (Agosto 2)

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

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

Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a dos de los siguientes parámetros:

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

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

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

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

- Código Mercantil. Expedido por el Decreto 410 de 1971 (27 de Marzo)
- Ley 09 de 1979

Por la cual se dictan Medidas Sanitarias (Enero 24)

- Decreto 3075 de 1997

Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones

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

#### **INVIMA:**

- **Decreto 4444 de 2005**

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios (Noviembre 28)

- **ISO 9001:2008 sistema de gestión de calidad**
- **ISO 14001 sistemas de gestión ambiental**
- **ISO 22000 sistemas de gestión de seguridad alimentaria**
- **Código Sustantivo del Trabajo**
- **Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de San Juan de Pasto**
- **Decreto 0154 de 2010**

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL

Plan de Negocios: Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

Por otro lado el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa afirma que el plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.

Gastronomía: "Gastronomía, palabra derivada del término griego "Gaster", que equivale a vientre o estómago, unida también a la igualmente griega "Gnomos" (Ley), le da ínfulas de rimbombante ciencia." 1 Este concepto fue asignado desde el Siglo XIX.

Desde que se creó la palabra gastronomía, en el Siglo XIX, han nacido de ella nuevos conceptos, como: Gastrónomo (experto en la buena mesa), Gastronomía (obsesión por los placeres del buen comer), Gastronomía (palabra inventada por el Príncipe de la Gastronomía, Curnonsky; aquel que une al placer del viaje con el descubrimiento de nuevos platos), Gastronauta (gastrónomo explorador), Gastrósofo ( persona prudente, con alto refinamiento a la hora de seleccionar manjares y bebidas) y por último se tiene el término Gastrotecnia (la ciencia de la buena cocina).

El término de Gastronomía es el más empleado y conocido mundialmente para definir el arte de preparar una buena comida.

Producto Congelado: La congelación es una forma de conservación de alimentos que se basa en la solidificación del agua contenida en estos. Por ello uno de los factores a tener en cuenta en el proceso de congelación es el contenido de agua del producto. En función de la cantidad de agua se tiene el calor latente de congelación. El calor latente del agua es la cantidad de calor necesario para transformar 1 kg de líquido en hielo, sin cambio de temperatura, en este caso es de 80 kcal/kg. Otros factores son la temperatura inicial y final del producto pues son determinantes en la cantidad de calor que se debe extraer del producto.

En alimentación se define la congelación como la aplicación intensa de frío capaz de detener los procesos bacteriológicos y enzimáticos que destruyen los alimentos.

Los alimentos deben congelarse en perfectas condiciones de calidad, deben de estar maduros y absolutamente frescos y deberán mantener estas cualidades una vez descongelados.

Cultura: El término cultura, que proviene del latín cultus, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Otra definición establece que la cultura es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo. Para la UNESCO, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones.

Según el enfoque analítico que se siga, la cultura puede ser clasificada y definida de diversas maneras. Por ejemplo, hay estudiosos que han dividido a la cultura en tópica (incluye una lista de categorías), histórica (la cultura como herencia social), mental (complejo de ideas y hábitos), estructural (símbolos pautados e interrelacionados) y simbólica (significados asignados en forma arbitraria que son compartidos por una sociedad).

La cultura también puede diferenciarse según su grado de desarrollo: primitiva (aquellas culturas con escaso desarrollo técnico y que no tienden a la innovación), civilizada (se actualiza mediante la producción de nuevos elementos), pre-alfabeta (no ha incorporado la escritura) y alfabeta (utiliza tanto el lengua escrito como el oral).

Por último, cabe destacar que en las sociedades capitalistas modernas existe una industria cultural, con un mercado donde se ofrecen bienes culturales sujetos a las leyes de la oferta y la demanda de la economía.



### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

El presente proyecto se clasifica como un estudio de tipo descriptivo, ya que en gran parte se busca analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados, se señala el tipo de descripción que se propone realizar. Se acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El método que se utilizara para el desarrollo de este proyecto será el deductivo el cual permitirá, mediante cifras, llegar a conclusiones más acordes con la necesidad de viabilidad del proyecto.

#### 3.1 ENFOQUE

Empírico, analítico

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo.

#### 3.3 MÉTODO

Deductivo

**3.3.1 Técnicas y metodología.** El presente proyecto se desarrollara bajo la utilización de la metodología del CANVAS BUSINESS MODEL de Yves y Osterwalder, para el desarrollo del modelo de Negocio del proyecto, y el plan de negocio se desarrollara bajo la metodología planteada por el Fondo Emprender.



### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

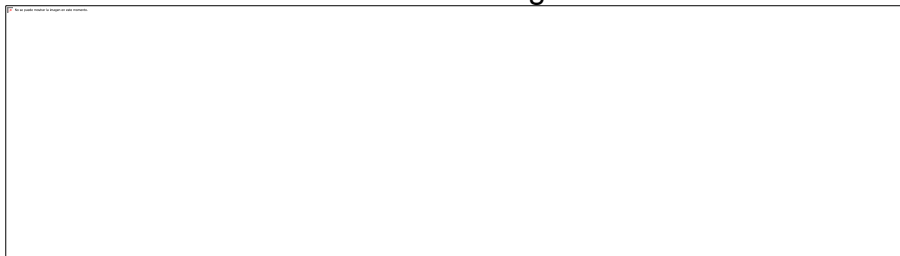
3.4.1 Población Objetivo. La población objetivo escogida corresponde a los hogares de la población urbana de la ciudad de San Juan de Pasto de los estratos 3, 4, 5 y 6.

Según el DANE con base en el censo de 2005, la ciudad de San Juan de Pasto posee una población total de 312759 habitantes. Para establecer el número de hogares de la ciudad, información que no se encuentra en las fuentes oficiales ni en el DANE, es necesario acudir a la empresa de energía eléctrica de la ciudad CEDENAR, la cual suministra la información actualizada hasta diciembre de 2006 sobre “los usuarios por estrato del sector residencial urbano de San Juan de Pasto”

Según esta entidad, el número total de usuarios del sector residencial urbano del municipio asciende a 65564 hogares. “Si se considera que en promedio un hogar es suscriptor del servicio de energía eléctrica, este dato da una aproximación confiable sobre el número de hogares de la zona urbana residencial del municipio. Cabe resaltar que el DANE regional Pasto, realiza el muestreo para sus diferentes investigaciones con base en esta misma información.”<sup>17</sup>

**3.4.2 Muestra.** Considerando como número aproximado de hogares los 65564, se trabaja con una muestra representativa, con un grado de confianza de 95% y un margen de error de 5%

Con los parámetros anteriores se utilizara la siguiente formula



Dónde:

N = Total de la población, es decir los 26811 hogares (Hogares estrato 3, 4, 5 y 6)

K = 1.962 (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

---

<sup>17</sup> POBREZA Y BIENESTAR EN PASTO. Universidad de Nariño. Grupo de Investigación “Coyuntura Social”. 2009. [en línea] Disponible en internet: [www.udenar.edu.co](http://www.udenar.edu.co)

n= 379 Hogares

**Tabla 2. Estratificación de la Muestra (Tamaño de la Muestra Según Estratos)**

<b>Estrato</b>	<b>Número de Usuarios*</b>	<b>Porcentaje del Total</b>	<b>Muestra por Estrato</b>
3	20449	71,90%	272
4	6170	21,69%	82
5	1814	6,38%	24
6	8	0,03%	0
<b>Total</b>	<b>28441</b>	<b>100%</b>	<b>379</b>

Fuente. Este estudio

Nota: Ley 590 de 2000 (Julio 10): Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas

#### 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

Tabla 3. Presupuesto

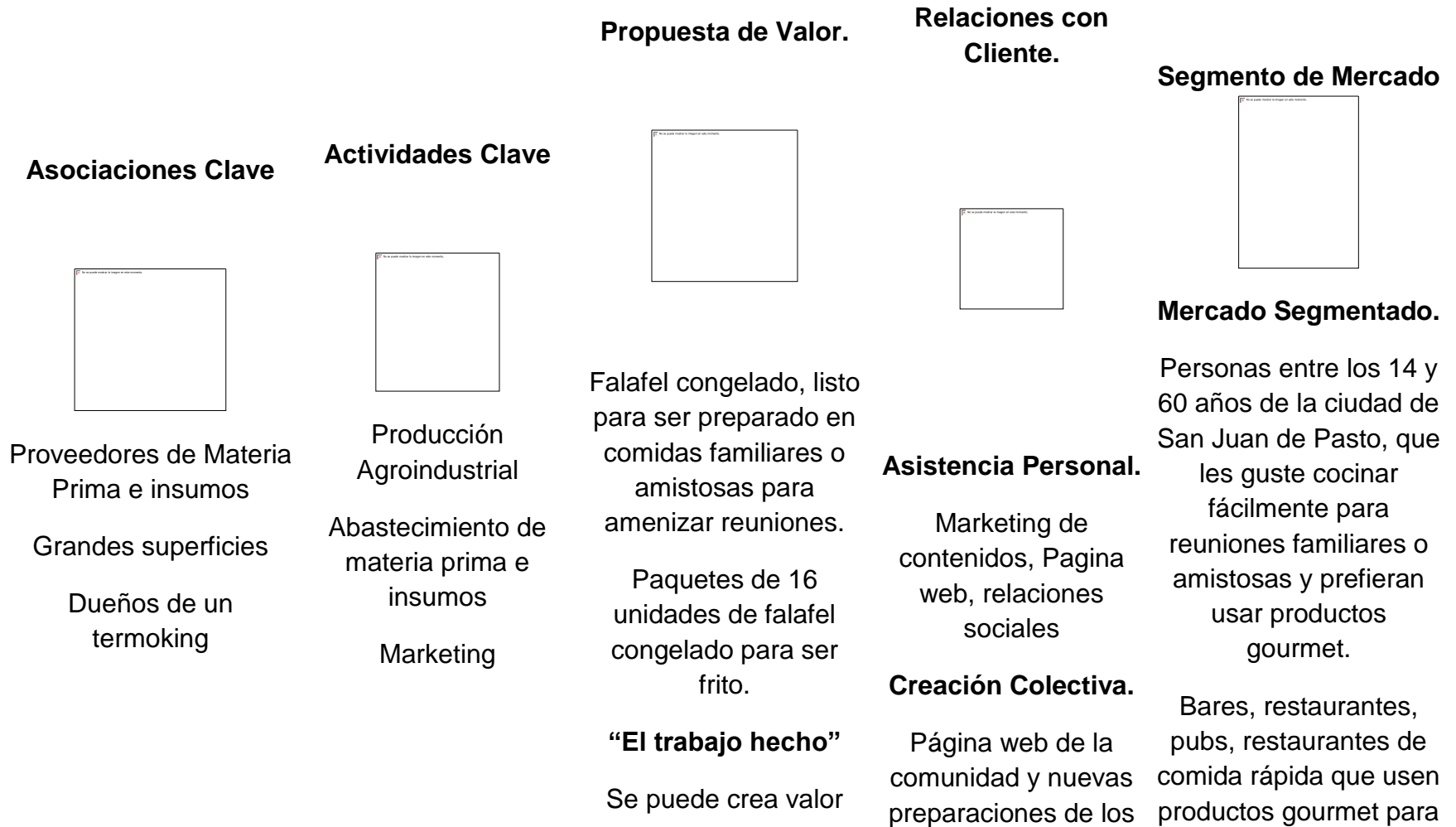
Concepto	Valor
Investigación de Mercados	\$ 5.500.000
Materiales para prototipos	\$ 1.000.000
Prototipos de Publicidad	\$ 800.000
Transporte	\$ 400.000
Telecomunicaciones	\$ 300.000
Papelería y Fotocopias	\$ 500.000
Honorarios	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 10.000.000</b>

Tabla 4. Cronograma

Actividad	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO											
Revisión Bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■																
Formulación del Proyecto	■	■																						
Presentación del Proyecto al comité curricular de Admón. de Empresas		■																						
Elaboración de la Investigación de Mercados			■	■																				

Elaboración de los estudios técnicos, financieros, administrativos																				
Presentación del Trabajo de Grado ante el comité curricular																				
Revisión de los Jurados																				
Sustentación Final																				

Figura 1. Modelo de Negocios Canvas



ayudando al  
cliente a realizar  
determinados trabajos:  
Comida congelada lista  
para ser preparada

usuarios

picar y de fácil  
preparación.

### Recursos Clave



Materia Prima,  
Maquinaria,  
Empacadora al vacío,  
TermoKing para  
transporte, app y  
pagina web, insumos,  
publicidad.

### Comodidad utilidad.

### Canales de distribución



### Canal

**Planta de producción-  
Gran superficie  
supermercados-  
Cliente Final.** Usando  
termoking y  
distribuidores de la  
empresa.

**Planta de producción-  
Restaurantes Pubs -  
Cliente Final.**



### Estructura de Costes.

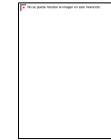


Costos de producción. - Variables

Costos Administrativos- Fijos

Costos de Ventas- Fijos

### Fuentes de Ingresos.



Venta de falafel congelado en paquetes de 16 unidades en supermercados de la ciudad a un precio de \$ 9.000 pesos cada uno.

Se utiliza la metodología de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para modelar a partir de 9 apartados la forma como la empresa NUR S.A.S crea, proporciona y capta valor.

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tabla 5. Brief de la Investigación

#### **Problema de Investigación.**

##### **Descripción del Problema de Investigación.**

Se requiere saber cuál sería el grado de aceptación que tendría una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la ciudad de san juan de pasto

Cuál es el perfil de los clientes potenciales de la empresa

Cuál es el comportamiento de los clientes potenciales en cuanto al momento de cocinar

Para eventos especiales y ratos libres

Cuál es la percepción sobre la comida árabe.

Cuál sería el grado de aceptación y condiciones en cuanto a precio producto plaza y promoción respecto a productos de comida árabe congelada para su consumo

##### **Sistematización del Problema.**

¿Cuál es el nivel de aceptación que tendría una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la ciudad de San Juan de Pasto?

#### **Objetivos de la Investigación.**

##### **Objetivo General.**

Determinar el nivel de aceptación que tendría una empresa productora y comercializadora de comida árabe congelada en la ciudad de San Juan de Pasto

##### **Objetivos Específicos.**

1. Caracterizar en aspectos generales la población objeto de estudio.
2. Determinar cuál es el comportamiento de los clientes potenciales al momento de

cocinar para eventos especiales y ratos libres

3. Identificar cuál es la percepción sobre la comida árabe.
4. Identificar el grado de aceptación y condiciones en cuanto a precio producto plaza y promoción respecto a productos de comida árabe congelada para su consumo

**Metodología. Diseño de la Investigación** Investigación concluyente, cuantitativa

La investigación concluyente a diferencia de la investigación exploratoria es formal y estructurada, por lo que los descubrimientos son considerados como la información de entrada para el proceso de toma de decisiones. En esta investigación el trabajo se realiza con una muestra grande, que sea representativa de la población a estudiar, y los datos son analizados cuantitativamente.

Para el desarrollo de esta etapa se usará la investigación descriptiva, a través de la cual se pretende describir las particularidades del mercado, dándole al investigador la posibilidad de identificar las interrelaciones existentes entre las diferentes variables que le afectan, y determinar el comportamiento de los consumidores respecto a un producto o servicio, lo que permitirá hacer una segmentación del mercado teniendo en cuenta las cualidades y características propias de la población.

Para realizar el estudio se tomará una muestra representativa de la población objetivo, la cual será evaluada a través de un estudio transversal, y a la cual se le realizará una encuesta. Una característica importante del diseño de este tipo de estudio es que permite en un corto plazo recolectar los datos, sumado a que los elementos a encuestar son de fácil consecución.

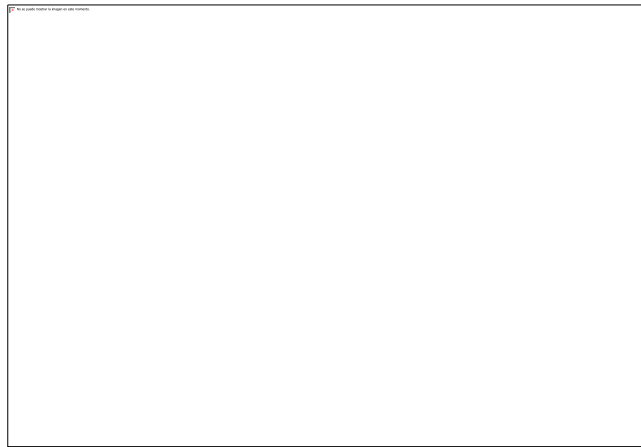
Dichas encuestas se realizarán en forma personalizada, lo que permite evitar que las preguntas sean mal interpretadas, además que asegura que la encuesta sea respondida por las personas previamente escogidas y se podrán dar aclaraciones que evitarán que las respuestas sean sesgadas.

**Población Objetivo**

Población Urbana de Pasto, hombres y mujeres entre los 15 y los 60 años.

## **Determinación de la Población objetivo**

La población objetivo escogida corresponde a las personas, hombres y mujeres entre los 14 y los 60 años de la ciudad de san Juan de Pasto. Según la proyección del Dane, para el 2016, la población de la ciudad es de 445.409 personas, de los cuales, 215.188 son hombres y 230.221 son Mujeres. A continuación se relaciona según datos del DANE los grupos por edad de la población de Pasto.



### **Método de Muestreo**

Muestreo Probabilístico Aleatorio simple

Con esta actividad se toman ciertas muestras de una población de elementos de los cuales vamos a tomar ciertos criterios de decisión, el muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad.

### **Muestreo Probabilístico.**

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente,

todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables

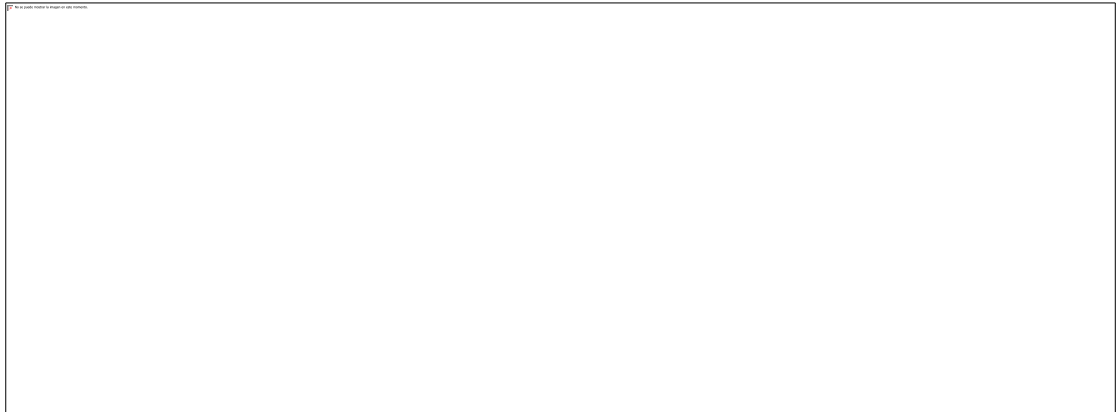
### **Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple.**

El muestreo aleatorio simple (M.A.S.) es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

**Tamaño de Muestra**

384 Personas.

Considerando como número aproximado de personas entre los 15 y los 59 años de San Juan de Pasto, se trabajó con una muestra representativa, con un grado de confianza de 95% y un margen de error de 5%. Con los parámetros anteriores se obtuvo el siguiente resultado.



**Herramienta de Recolección de Información.**

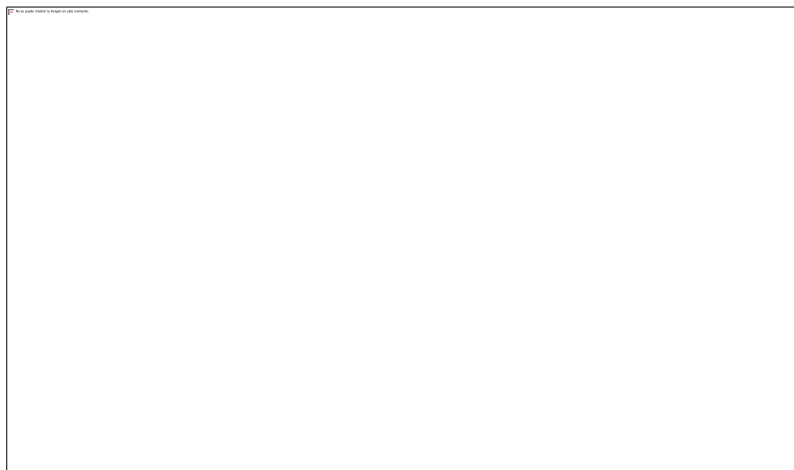
Encuestas Online.

Para la recolección de información, se desarrolló un formulario con la herramienta de Formularios de Google. (<https://apps.google.com>). El acceso a la encuesta se encuentra

en el siguiente Link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6xzjhP-5trK9o0gf4PloOgoQwVQWTWCy1tntguVsLJ2TfTA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6xzjhP-5trK9o0gf4PloOgoQwVQWTWCy1tntguVsLJ2TfTA/viewform?usp=sf_link)

## 5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

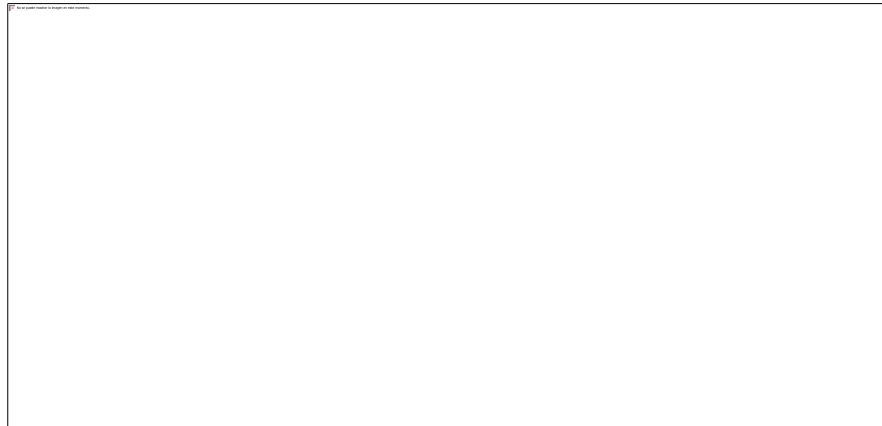
Grafica 1. Genero.



Fuente. Este estudio

Dentro del análisis realizado, se observa una tendencia a que la mayoría de personas encuestadas pertenezcan al género femenino, mientras que una minoría representada por el 38,9% pertenece al género masculino. Este resultado coloca en manifiesto la dinámica de la pirámide poblacional de la ciudad en la cual según proyecciones del DANE existe un mayor número de mujeres que hombres en la ciudad. Cabe resaltar que desde diversos análisis existe una tendencia a dedicarse actividades de preparación de alimentos tanto en hombres como en mujeres, por lo cual este resultado plantea una oportunidad importante para la puesta en marcha de la empresa.

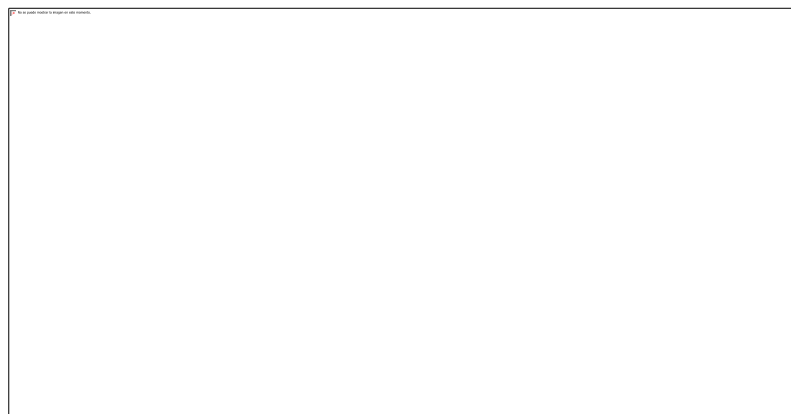
Grafica 2. Edad



Fuente. Este estudio

Respecto a la edad de la población encuestada se manifiesta un importante número de personas cuya edad oscila entre los 21 y 25 años de edad, seguidos por un 38,9% cuya edad se encuentra en el rango entre los 25 y 30 años de edad. Metodológicamente este resultado puede tener como causa la utilización de herramientas tecnológicas como las google forms para la ejecución de la investigación las cuales generalmente son utilizadas en su gran mayoría por población joven. No obstante hay que tener en cuenta que la población que aparece como resultado en la investigación, pertenece al grupo de clientes potenciales del proyecto, y el perfil socio demográfico de estos lleva a que se tracen estrategias de marketing que involucren de manera importante herramientas TIC.

Grafica 3. Estrato donde habita



Fuente. Este estudio

La investigación expone que el 43,3% de la población encuestada pertenece al estrato 3, estrato que dentro de la ciudad agrupa la mayor parte de la población. Hay que tener en cuenta que desde la perspectiva de segmentación de clientes, el estrato no corresponde a una variable de segmentación para el proyecto, puesto que es de mayor importancia otro grupo de variables como la edad, los hábitos de consumo de alimentos, los hábitos de adquisición de alimentos entre otras.



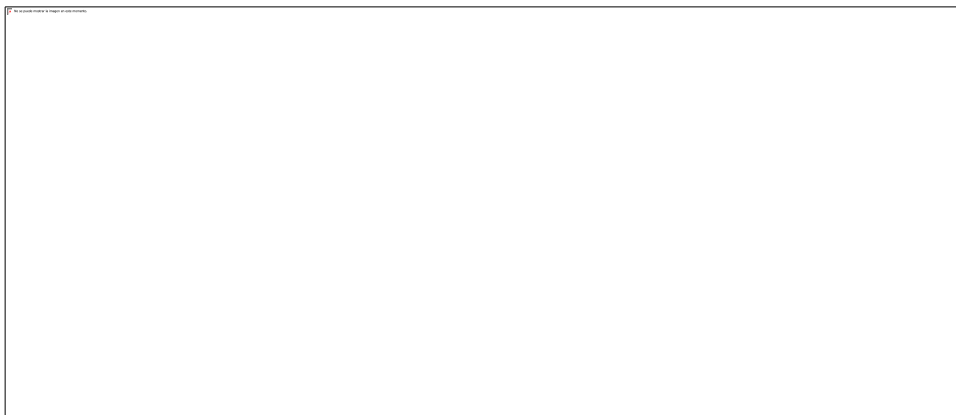
Grafica 4. Estado Laboral Actual



Fuente. Este estudio

En cuanto al estado laboral actual de la población encuestada, el 41,1% expone ser estudiante universitario seguidos por un 26,7% que corresponde a personas empleadas en el sector público y un 18,9% que indican laborar de manera propia o independiente. Metodológicamente este resultado expone un sesgo hacia la evaluación de población que hace un uso más extensivo de TIC'S en sus labores diarias.

Grafica 5. Ingresos Mensuales

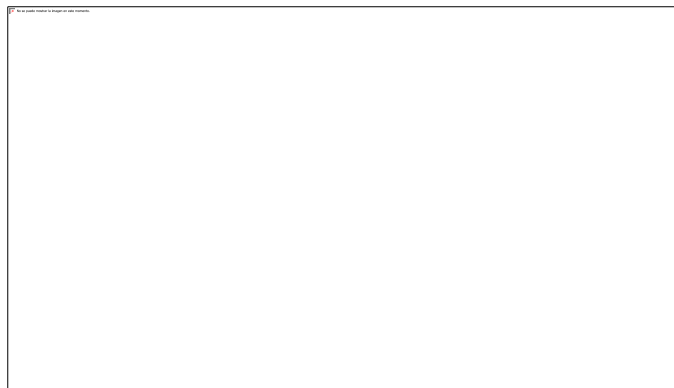


Fuente. Este estudio

Respecto a los ingresos de la población estudiada, sobresale un grupo de 40% cuyos ingresos están por debajo del salario mínimo legal vigente mensual, y un 38,9%, cuyos ingresos oscilan entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales, solo un

12,2% de la población estudiada indica tener ingresos entre 3 y 4 salarios mínimos mensuales. Este resultado se relaciona de manera directa con el perfil socio demográfico de la población joven que en su mayoría hace parte del presente estudio, que si bien cuentan con bajos o moderados ingresos cuentan con una capacidad financiera moderada para ser utilizada para momentos de esparcimiento ocio o distracción. De igual manera cabe resaltar que dentro del contexto de la ciudad de Pasto, nominalmente los ingresos percibidos por la población tienen la capacidad de generar panoramas de buen vivir para la gente.

Grafica 6. ¿Le gusta cocinar? ¿Le parece interesante cocinar en sus ratos libres o en eventos especiales?



Fuente. Este estudio

Desde la perspectiva comportamental de la población estudiada el 83,3%, indica tener interés y gusto por las actividades relacionadas con cocinar, mientras que solo un 16,7% de la población opina lo contrario. Este resultado es de alta importancia para el proyecto puesto que indica la tendencia de la población Pastusa para dedicarse a actividades de preparación de alimentos en sus hogares dándole mayor importancia a compartir reuniones de manera familiar o amistosa , situaciones que deben ser capitalizadas por estrategias empresariales del proyecto.

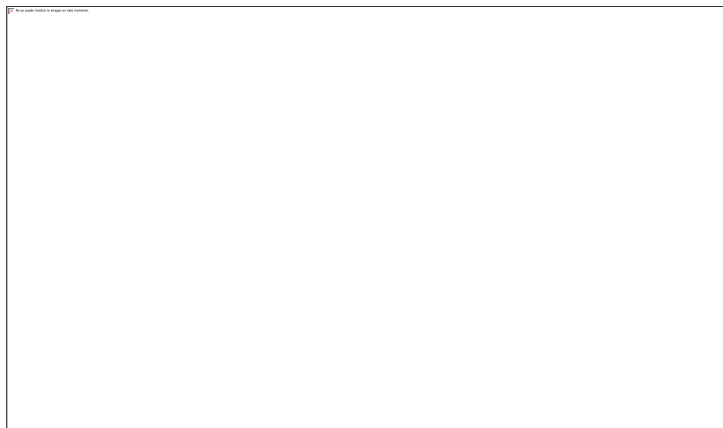
Grafica 7. Por qué razón preferiblemente cocina.



Fuente. Este estudio

Como se analizaba anteriormente el 46,7%, indica comportamientos de afectos a las actividades de cocina por gusto propio, el 24,4% indica realizar actividades de preparación de alimentos por eventos con amigos o momentos de esparcimiento y un 20% relaciona las actividades de preparación de alimentos para alimentación propia. Los resultados expuestos ahondan en oportunidades que se presentan ante el proyecto para ser aprovechadas desde el diseño de estrategias que fortalezcan la creación de experiencias positivas en torno a la preparación de comida árabe.

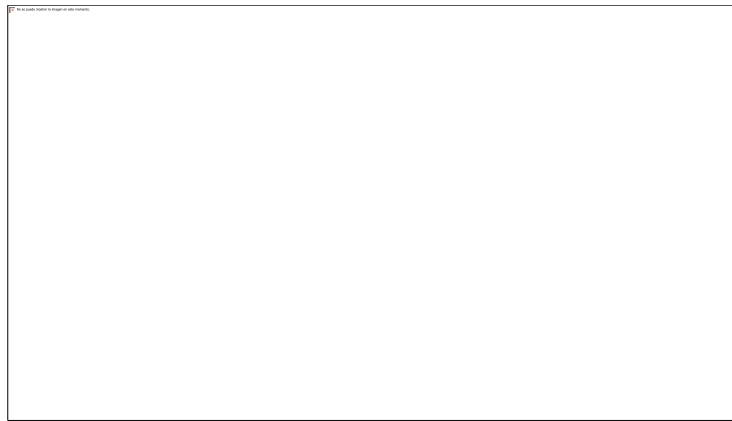
Grafica 8. ¿Ha consumido comida Árabe? (Shawarmas, Falafel, Kipes entre otros)



Fuente. Este estudio

La población estudiada indica que en un 54,4%, ha consumido comida árabe, mientras que un 45,6% no lo ha hecho, bajo este panorama el proyecto puede aprovechar el conocimiento previo con el que cuenta la población sobre alimentos árabes y de igual manera puede generar estrategias que conecten a la población que aún no ha probado dicho tipo de comida.

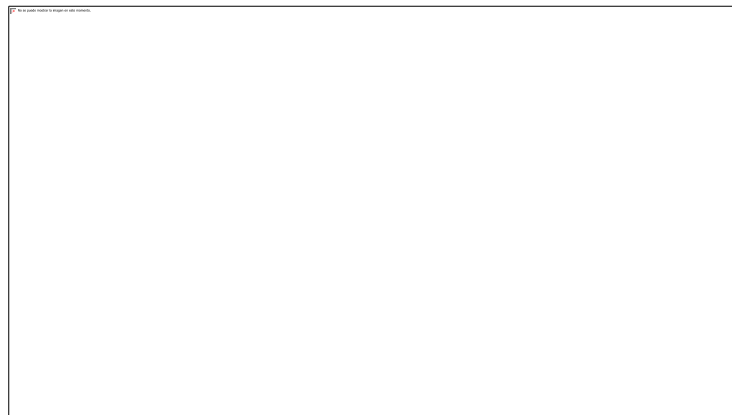
Grafica 9. ¿Le gusta la comida Árabe?



Fuente. Este estudio

En cuanto a la preferencia y experiencia de consumo de la comida árabe, el 74,4% de la población indica un gusto por la comida árabe situación que plantea un panorama favorable para los intereses del proyecto.

Grafica 10. ¿Le interesaría conseguir productos árabes congelados listos para ser preparados fácilmente cuando ud. cocina?



Fuente. Este estudio

Si se analiza el gusto por la preparación de alimentos y la preferencia y gusto por la comida árabe el 63,3% de la población estudiada indica interés por conseguir productos congelados que sean de fácil preparación al momento de cocinar, panorama al cual responde perfectamente la propuesta de valor del proyecto

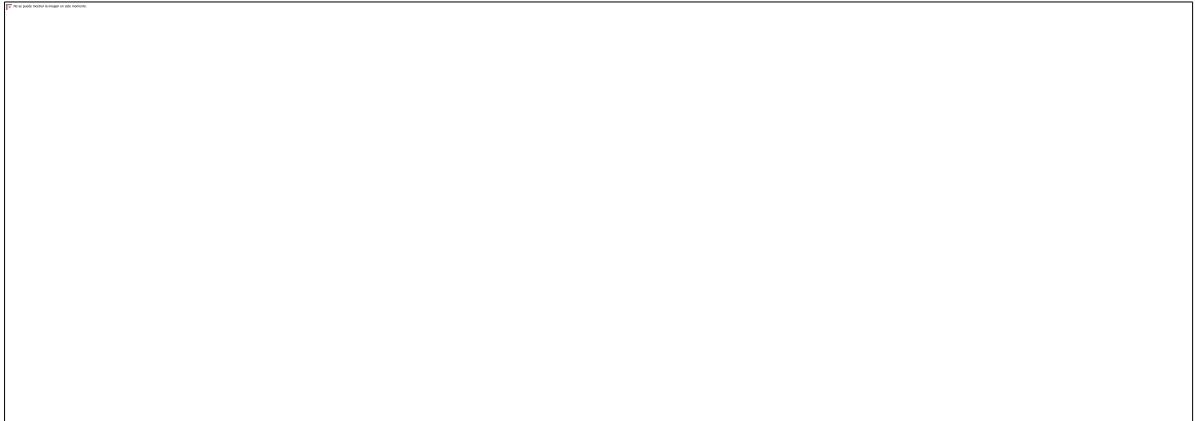
Grafica 11. ¿Cada cuanto le gusta cocinar?



Fuente. Este estudio

En cuanto a características comportamentales de la población estudiada se indica preferencias de preparación de alimentos de manera semanal en un 47,8% resultado que aportaría a la proyección y presupuesto de la dinámica de ventas de la empresa de igual manera se muestra interés por cocinar a nivel quincenal y mensual. Estos comportamientos favorecen los procesos de recompra y nueva compra de la propuesta de valor del proyecto.

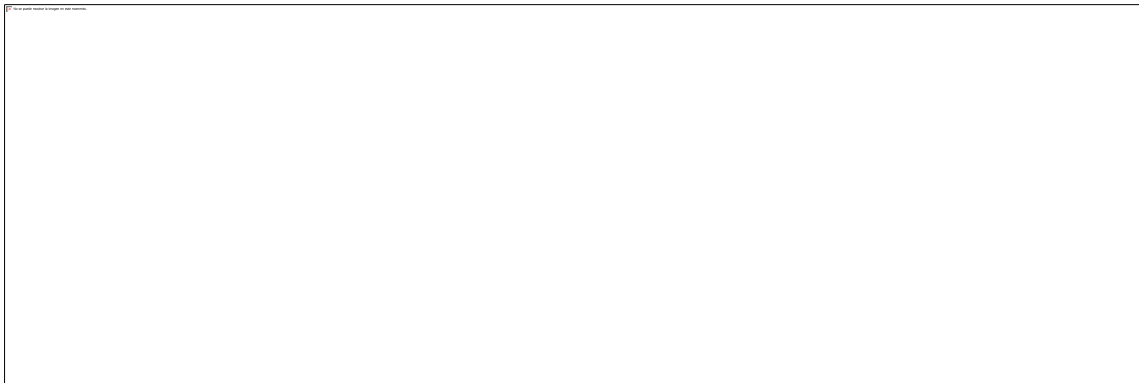
Grafica 12. En qué presentación le gustaría conseguir los productos árabes?



Fuente. Este estudio

Frente a la presentación a la que estarían dispuestos a consumir los productos árabes, los resultados indican preferencia por cantidades de producto que puedan satisfacer una reunión para tres personas en un 37,8%, mientras que un 31,1% indica buscar productos que satisfagan la alimentación de dos personas. Comprender estas preferencias de los clientes potenciales permitirá el diseño del producto desde un nivel técnico que responda a los intereses y particularidades del mercado.

Grafica 13. Donde le gustaría conseguir estos productos.



Fuente. Este estudio

La tendencia de adquisición de productos en la ciudad, tiende a favorecer las grandes superficies y cadenas de supermercados, presenta mayor relevancia la preferencia por la hiperbodega Alkosto como el centro más importante para adquirir productos. Esta situación plantea retos importantes para el proyecto puesto que desde la perspectiva técnica y financiera se debe establecer estrategias que permitan una mejor negociación entre la empresa como

proveedora y la gran superficie como centro de distribución que se trace en un panorama gana-gana.

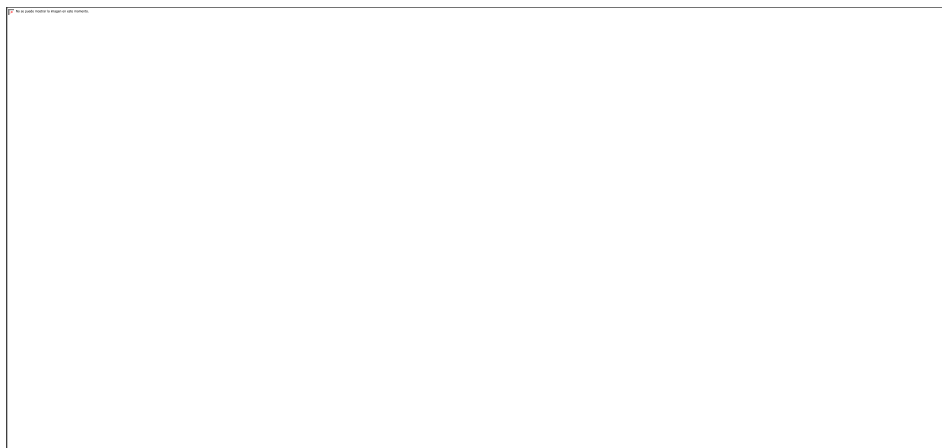
Grafica 14. Que le gustaría encontrar junto con el producto



Fuente. Este estudio

A nivel de marketing el 86,4% de la población indica tener interés por encontrar un producto que sea acompañado por recetarios físicos o virtuales que indiquen, guíen u orienten al consumidor en cuanto a los modos de uso, alternativas de preparación y recetas nuevas que puedan ser aprovechadas para una mejor experiencia de uso del producto.

Grafica 15. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un producto para preparaciones de comida árabe para 3 personas?



Fuente. Este estudio



Por último, respecto al precio que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales del producto el 46,7%, indica desear pagar un valor entre 10.000 y 15.000 pesos, valor que generalmente está acorde con los precios establecidos en el mercado para productos sustitutos por lo cual las estrategias de definición de precios deben alinearse a estos lineamientos expresados por el mercado

### 5.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

NUR S.A.S identifica dos tipos de mercados objetivos.

**Personas Naturales:** hombres y mujeres mayores a 14 años de edad, residentes de la ciudad de San Juan de Pasto , que le guste cocinar comida internacional para momentos de descanso o en eventos especiales, y gocen de la comida gourmet para ser preparada en sus casas, que suelen hacer sus compras de remesa en supermercados locales.

**Empresas dedicadas a la preparación de Alimentos:** Restaurantes, bares, pubs de la ciudad que incluyan en su menú platos y preparaciones internacionales, para picar o como plato fuerte.

Tabla 6. Tipo de Mercado Objetivo

Edades (Grupos estratificados por edad)	Usuarios	Características
14-17 (Adolescencia)	Estudiantes de secundaria.	Gustos por experimentar nuevos sabores
18-22 (Edad Universitaria)	Estudiantes universitarios, de técnicos, tecnólogos, jóvenes trabajadores.	Gustos por experimentar nuevos sabores
23-28 (Adulto Joven)	Nuevos profesionales, algunos empleados, emprendedores	Gustos por experimentar nuevos sabores
29-32 (Adulto)	Profesional joven	Gustos por experimentar

	trabajador.	nuevos sabores
33-37 (Adulto con familia)	Personas con familia, edad adulta	Gustos por experimentar nuevos sabores
38-40 (Adulto con familia)	Profesional con familia, hogar con pareja	Gustos por experimentar nuevos sabores
40 o más (Adulto con familia)		Gustos por experimentar nuevos sabores

<b>Empresa</b>	<b>Características</b>
Bares, Pubs	Bares de la ciudad que ofrecen picadas junto con bebidas alcohólicas.
Restaurantes	Restaurantes que usan productos internacionales para sus preparaciones.
Restaurantes de Comida Rápida	Restaurantes de comida rápida que usan preparaciones ágiles y llenas de sabor a nivel internacional y gourmet.

Fuente. Este estudio

#### 5.4 JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo establecido responde a necesidades individuales y familiares así como a necesidades empresariales, a nivel familiar se toma en cuenta una población con tendencia al consumo de productos gourmet y con interés por la preparación de comida a nivel del hogar, y a nivel empresarial se identifican los restaurantes, comidas rápidas y

Tabla 7. Estimación del Mercado Potencial

<b>Mercado Potencial</b>	2% de la población objetivo. 5904 Clientes mensuales	Del total de la población potencial en el mercado de San Juan de Pasto según datos del DANE, se toma el 2% para ser considerado mercado potencial de la empresa
<b>Mercado Atendido</b>	Entre 3000 a 3600 Clientes mensuales.	Del mercado potencial, se atenderá en un horizonte de 5 años a 3600 clientes mensuales.

Fuente. Este estudio

## 5.5 MAGNITUD DE LA NECESIDAD

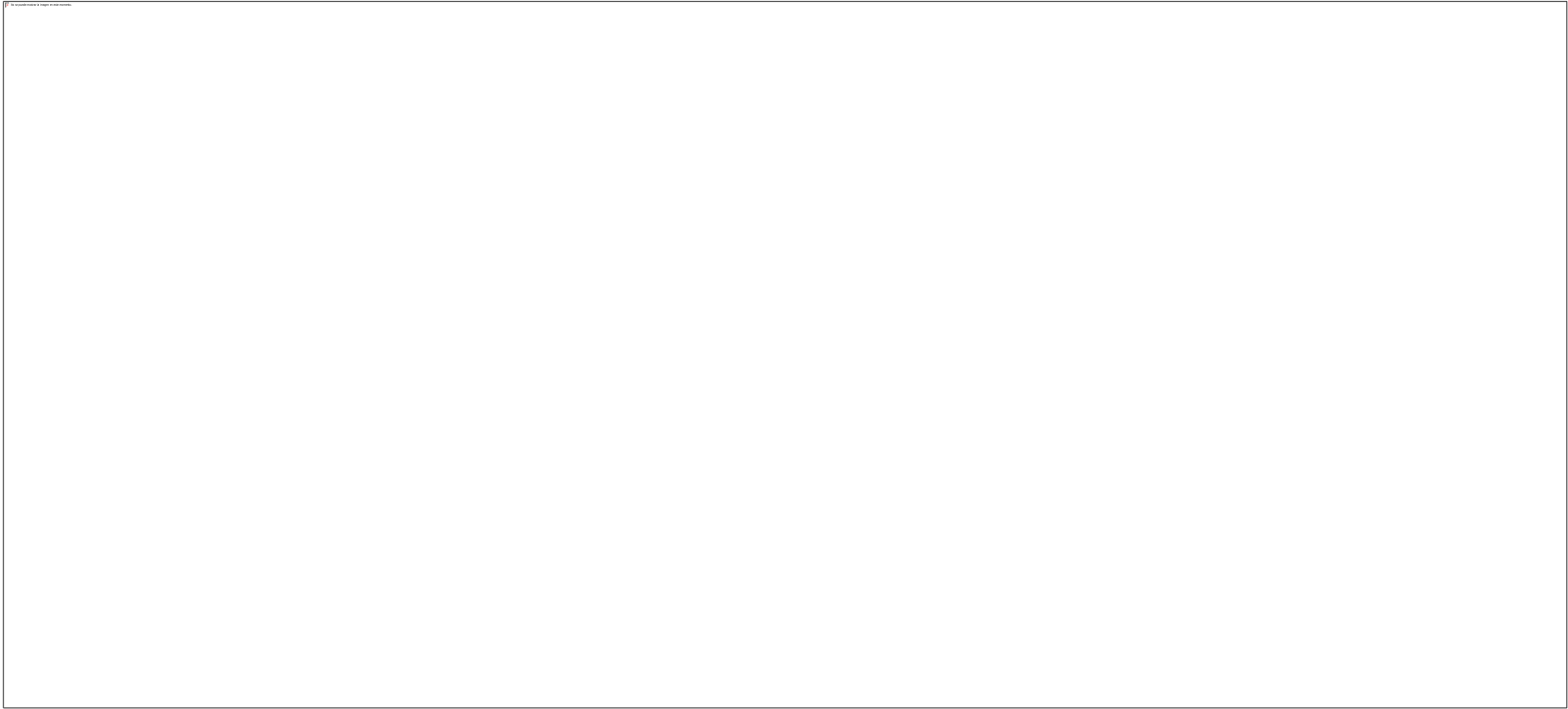
Se estima y evidencia un importante crecimiento en el mercado de productos congelados en diferentes variedades, de igual manera, se evidencia un creciente interés por el consumo de productos internacionales y gourmet para el consumo en preparaciones hogareñas.

## 5.6 SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Desde un análisis a profundidad de productos sustitutos, se identifican los siguientes productos:

1. Nuguets de pollo
1. Empanadas,
2. dedos de queso
3. yucas
4. papas

Tabla 8. MPC. Matriz de Perfil Competitivo. PRODUCTOS

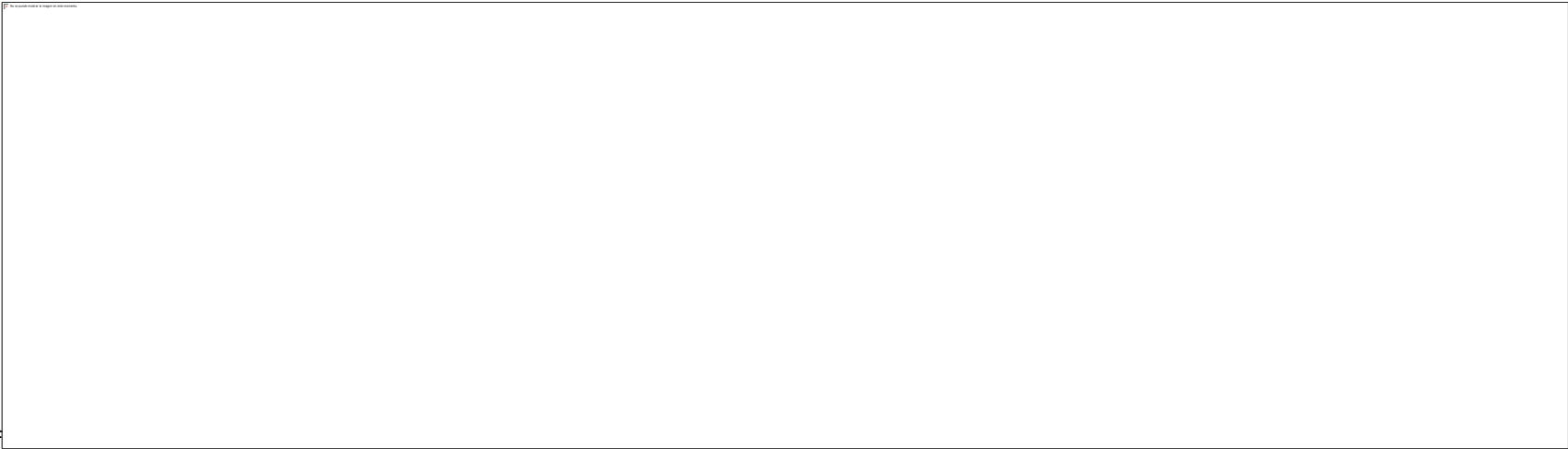


Fuente. Este estudio

Figura 2. Esquema competitivo falafel congelado

Fuente. Este estudio

**TABLA 8.1.1 MPC EMPRESAS**

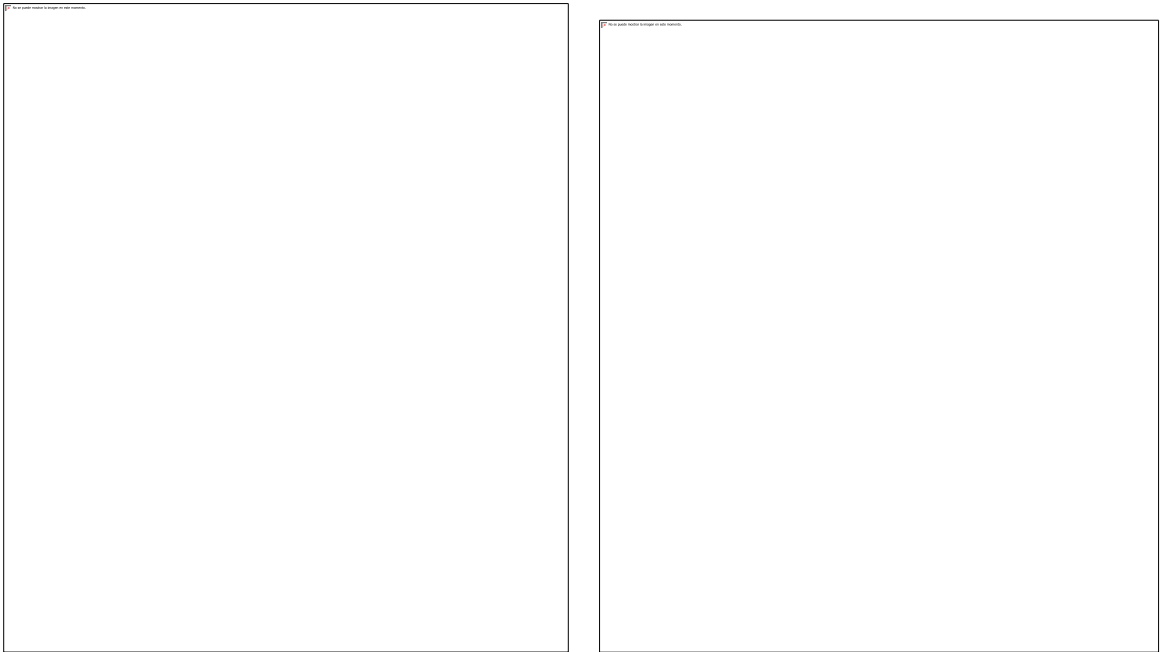


f  
fuente: este estudio

## 5.7 CONCEPTO DEL PRODUCTO

Casquitos congelados de falafel en paquetes de 16 unidades, muy fáciles para preparar y listos para disfrutarlos con tu familia y amigos, mézclalos con salsas árabes para una experiencia deliciosa de la comida internacional.

Imagen 1. Plato terminado



Falafel	El faláfel o falafel (árabe: فلفل falāfil; hebreo: פלאפל faláfel) es una croqueta de garbanzos o haba y se originó en algún lugar del subcontinente indio[cita requerida]. Actualmente se come en India, Pakistán y Oriente Medio. Tradicionalmente se sirve con salsa de yogur o de tahina, bien en sándwich de pan de pita, bien como entrada. En los últimos años se ha dado a conocer en occidente gracias a los restaurantes especializados en comida oriental. (Definición Wikipedia)
Ingredientes	Garbanzo, finas hierbas, con adobos de especias de medio oriente, cebolla, ajo
Modo de preparación	Colocar los casquitos de falafel en aceite caliente para freírlos, dejarlos por 7 minutos y controlar el nivel de fritura. Procurar que el aceite tape los falafel

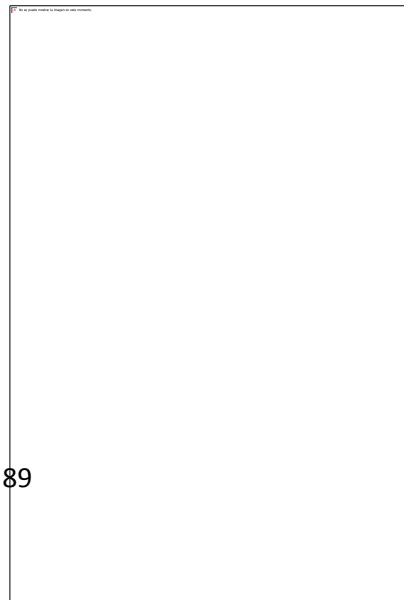
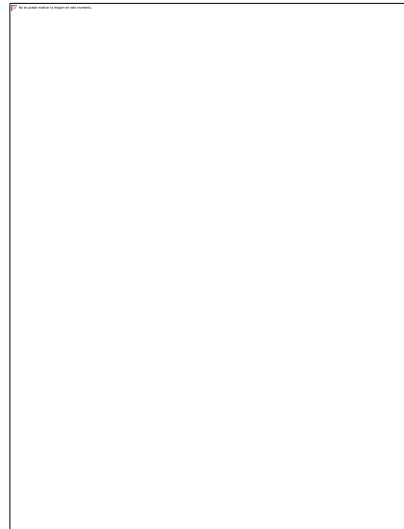
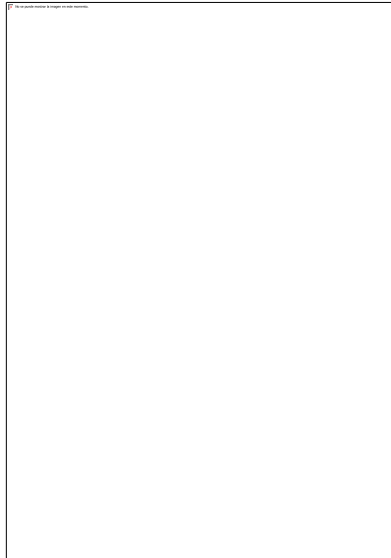


Presentación Paquetes por 16 unidades de falafel congelado, en bolsa de plástico con cierre zip.

Fuente. Este estudio

El producto, es un producto tradicional de la comida árabe, de fácil preparación y muy ameno para ser servido en reuniones familiares y de amigos, en medio de una buena charla, una visita para pasar momentos muy agradables junto a preparaciones de comida y gastronomía internacional, puede ser mezclado con salsas árabes o tradicionales como la salsa de tomate, salta tártara, salsa rosada y muchas más, se los puede servir para acompañar una buena cerveza,

Imagen 2. Distintas presentaciones



Fuente. Este estudio

## 5.8 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

1. **Gestión de la Cadena de Abastecimiento.**
2. **Distribución de la planta de producción a los supermercados. Provisión, re provisión y surtido especial.** Distribución en carro de transporte de alimentos, un conductor y un operador logístico de distribución. Distribución directa Fabricante – Supermercado – Cliente Final
3. **Distribución desde la planta de producción a restaurantes y bares. Provisión, re provisión y surtido especial.** Distribución en carro de transporte de alimentos, un conductor y un operador logístico de distribución. Distribución directa Fabricante – Restaurante/Bar – Cliente Final.
4. Se establece el arrendo por leasing de un carro termoking para la distribución y se asigna un presupuesto de \$ 2.000.000 mensuales.

Figura 3. Modelo de distribución.



Fuente. Este estudio

## 5.9 ESTRATEGIAS DE PRECIO

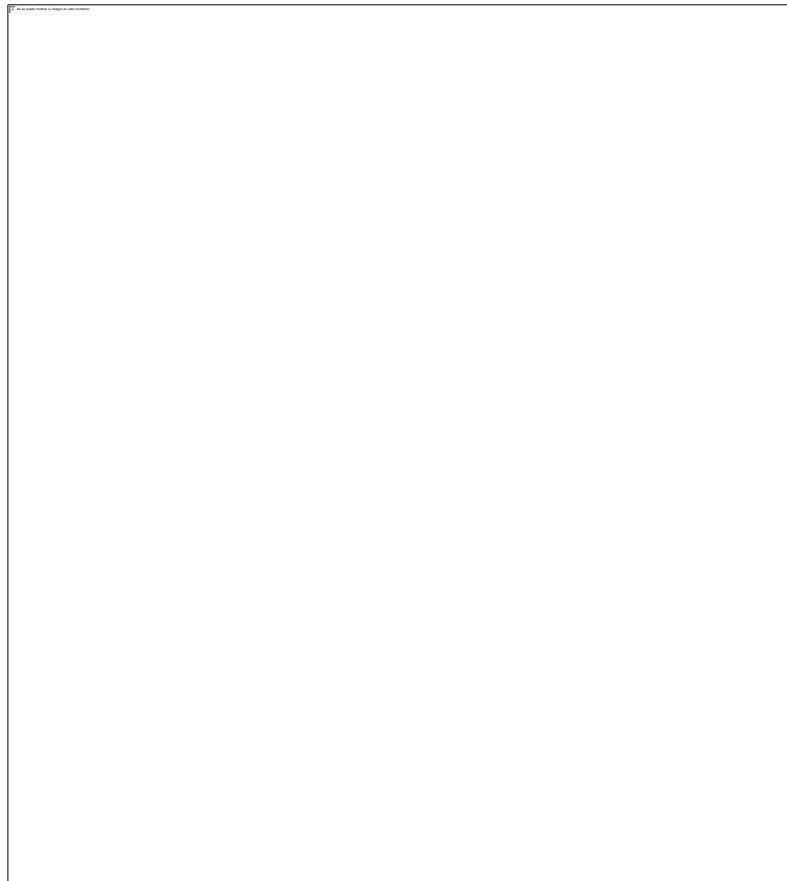
1. **Definición de precios basado en costos de producción.** Se toma en cuenta los costos individuales de producción que están presupuestados en \$ 3.177 más los costos de administración y ventas que a nivel individual ascienden a \$ 4.649 para un total de \$ 7.826 identificando una ganancia de \$ 1.174 para un precio final de \$ 9.000 pesos.
2. **Definición de precios basado en precios competencia.** Se analiza el precio con respecto a la competencia y se determina que el precio asignado inicialmente es competitivo frente a productos sustitutos.

3. **Definición de precios basados en el valor percibido por el cliente.** Frente a las diferentes pruebas de producto e investigación de mercados, se identifica que el consumidor está dispuesto a pagar entre 1000 a 15000 pesos, por lo cual el precio establecido es competitivo y cuenta con opciones de aceptación por parte de los clientes potenciales.

#### 5.10 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

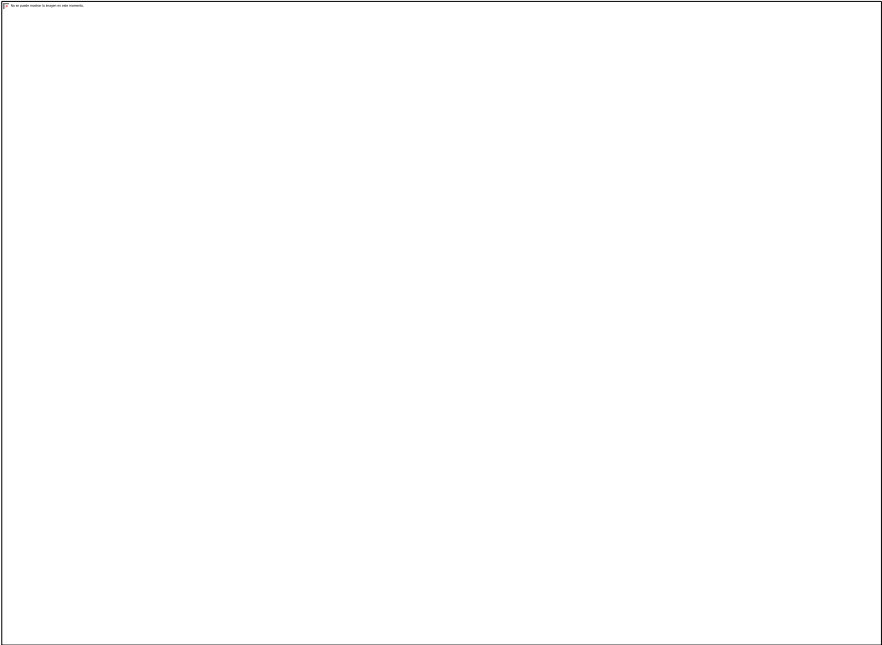
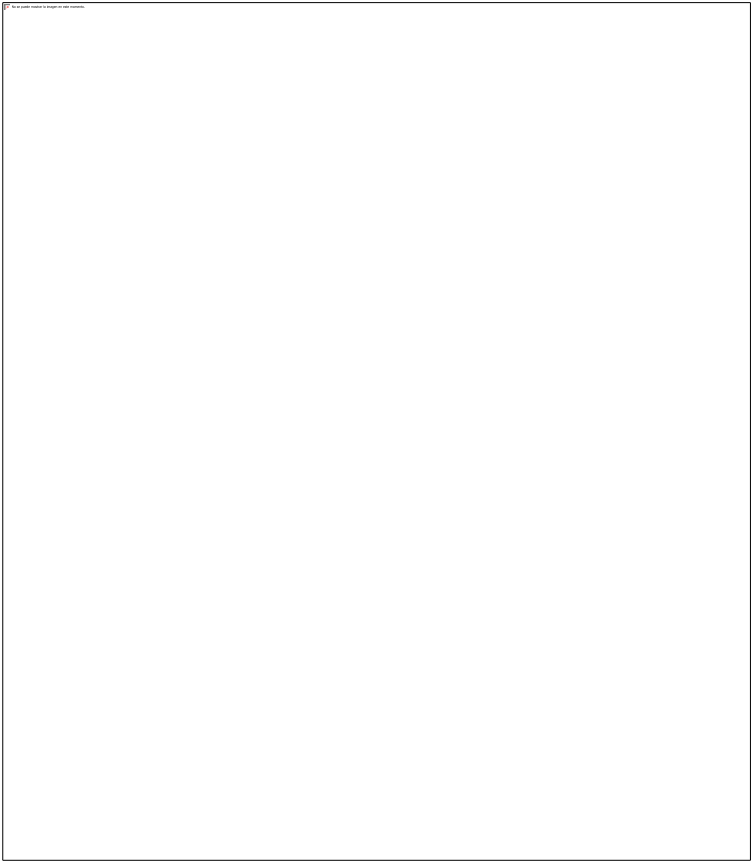
1. Promoción basada en modelos de marketing Digital
2. Promoción basada en modelos de marketing de contenido
3. Promoción basada en publicidad tradicional (Flyers, pautas en radio, pantalla led).

Imagen 3. Tarjeta de presentación



Fuente. Este estudio

Imagen 4. Flayers mercadeo empresa piloto



Fuente. Este estudio

4. **Ventas Personales.** Impulsadores en supermercados
5. **Relaciones Públicas.** Evento de lanzamiento, eventos de demo shows.
6. **Marketing Directo.** Correos electrónicos a la base de datos de clientes

#### 5.11 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

1. Página Web
2. Aplicativo app Andoid e IOS.
3. Call Center

#### 5.12 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

1. Asesor comercial en puntos de venta, impulsadores y GourmetsGurus.
2. Espacio en Pagina Web de atención y gestión de PQRO.

Tabla 9. Proyección de Ventas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Faláfel Congelado	Unidades	36000	37800	39690	41675	43758
	Precio	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940
	Valor Ventas	\$324.000.000	\$357.210.000	\$393.824.025	\$ 434.190.988	\$ 478.695.564

Fuente. Este estudio

#### 5.13 JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAS

Las ventas proyectadas corresponden a un nivel de producción y ventas de 3000 unidades mensuales, estas unidades, responden a nivel financiero para generar utilidades óptimas para el sostenimiento financiero de la empresa, de igual manera, esta unidades a producir, atienden al 2% (2%, se toma esta decisión por la capacidad instalada para la empresa, la estrategia de escalonamiento y crecimiento escalonado de producción) del mercado potencial que tiene la empresa en la ciudad de San Juan de Pasto, por lo cual los niveles de riesgo relacionados con generar más oferta que demanda puesto que el porcentaje del mercado potencial es bajo y acomodado a las capacidades y potencialidades de la empresa de manera moderada. Por último, existe un mercado potencial no atendido que da margen

para que la empresa pueda crecer en la producción y venta de productos de manera sostenida en el tiempo.

#### **5.14 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

1. Las condiciones socio económicas y demográficas de la población evaluada por la investigación presentan características que pueden ser catalogadas como estables, puesto que entre los datos representativos se encuentra que cuentan con capacidades económicas a nivel laboral y de ingresos para costear su canasta de gastos básica así como también para incluir adquisiciones relacionadas con entretenimiento y ocio, aspectos que se relacionan con la tendencia conductual de la población por ejecutar actividades gastronómicas y de culinaria dentro de sus hogares para asuntos de reuniones familiares y amistosas.
2. La población analizada por la investigación expone una conducta e interés por cocinar como actividad lúdico recreativa y social, esta situación plantea un panorama positivo para el proyecto puesto que indica que existe una oportunidad de negocio y emprendimiento que puede aprovechar este insight para la toma de decisiones en cuanto a la puesta en marcha del proyecto.
3. La tendencia a la preparación de productos dentro de los hogares toma como causa principal la búsqueda de espacios para compartir de manera amistosa y familiar, por lo cual se expone que estas reuniones congregan importantes grupos de personas.
4. Puntualmente en temas relacionados con la preferencia por la comida árabe, existen dos posiciones, la primera indica una clara preferencia y experiencia positiva por este tipo de comida, por lo cual se puede concluir

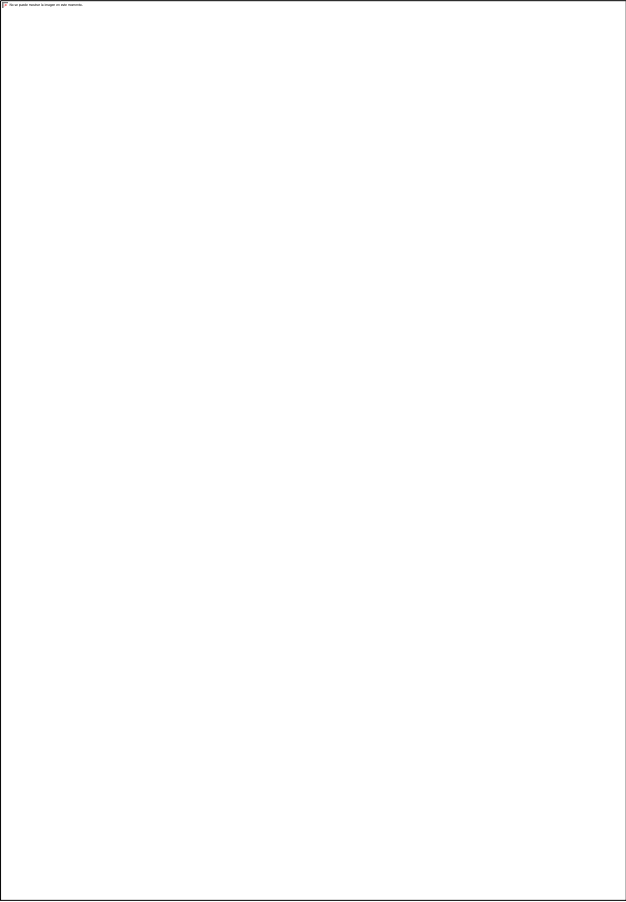
que existe una población con mayor potencial de adquisición (74%), de igual manera en un 63%, la población investigada indica deseos por adquirir un producto como el ofrecido por el proyecto.

5. Por último, es estudio concluye con identificar las características de precio, producto, plaza y promoción que se deben tener en cuenta como preferencias de la población objetivo, y población evaluada. La presentación del producto debe considerar que en unidades pueda alcanzar para preparaciones para 3 personas, en cuanto al sitio para poder conseguir los productos se establece la preferencia por las grandes cadenas de retail de la ciudad como lo son Alkosto, Metro, y aparece también la preferencia por las tiendas de barrio. Con relación a los elementos de publicidad, existe una latente necesidad para que el producto venga acompañado de recetarios que enseñen las diversas posibilidades de preparación del producto. El precio que estarían dispuestos a pagar los clientes es de \$ 10.000 a \$15.000 pesos por unidad de producto.
  
6. Existe una clara oportunidad en el mercado de San Juan de Pasto para el montaje de una empresa que ofrezca productos de comida árabe congelada, por lo cual el proyecto debe tener en cuenta las características en las cuales los clientes potenciales estarían dispuestos a adquirir los productos y ser parte del proyecto a nivel de clientes.



## 6. ESTUDIO TÉCNICO

Tabla 10. Ficha Técnica del producto

<b>Paquete de 16 unidades de Falafel Congelado.</b>	
<b>Descripción básica</b>	Croquetas de garbanzo, adobadas con especias de medio oriente, congeladas y listas para ser fritas y servidas en reuniones familiares y amistosas, toda una deliciosa experiencia de gastronomía árabe.
<b>Especificaciones, características, ingredientes</b>	16 croquetas de harina hidratada de garbanzo, adobada con sal, perejil, cilantro, ajo, cebollas y especias de medio oriente, de 15,6 gramos cada una. Peso del paquete total de 250 gramos.
<b>Aplicación o uso del producto</b>	Croquetas congeladas, listas para ser fritas en aceite caliente y servir las con salsas árabes o tradicionales como salsa de tomate, salsa rosada o tártara, en reuniones especiales, familiares o amistosas como plato para 3 personas para picar.
<b>Diseño del producto</b>	

<b>Calidad del producto</b>	Producto testeado por diferentes pruebas de calidad: Pureza, limpieza, amargor del grano, color, humedad, ph entre otras inspecciones que garantizan la calidad del mismo. Bajo estándares INVIMA y al futuro sobre estándares de calidad ISO 9001, ISO 14001. Garantía de manejo bajo procesos HACCP y BPM.
<b>Empaque y embalaje</b>	Bolsa individual de 250 gr. Bolsa de plástico calibre 2, con cierre zip.
<b>Tiempo de vigencia del producto.</b>	2 Meses.
<b>Fortalezas del producto</b>	Producto óptimo para amenizar y servirse en reuniones de amigos o familiares, fácil preparación, solo necesita ser frito por 7 minutos, nutritivo y natural.
<b>Debilidades del producto</b>	Poco conocimiento sobre recetas para la preparación (Mediante el uso de publicidad y estrategias de marketing de guerrilla se puede ilustrar al mercado sobre la preparación de sopas)

Fuente. Este estudio

## 6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

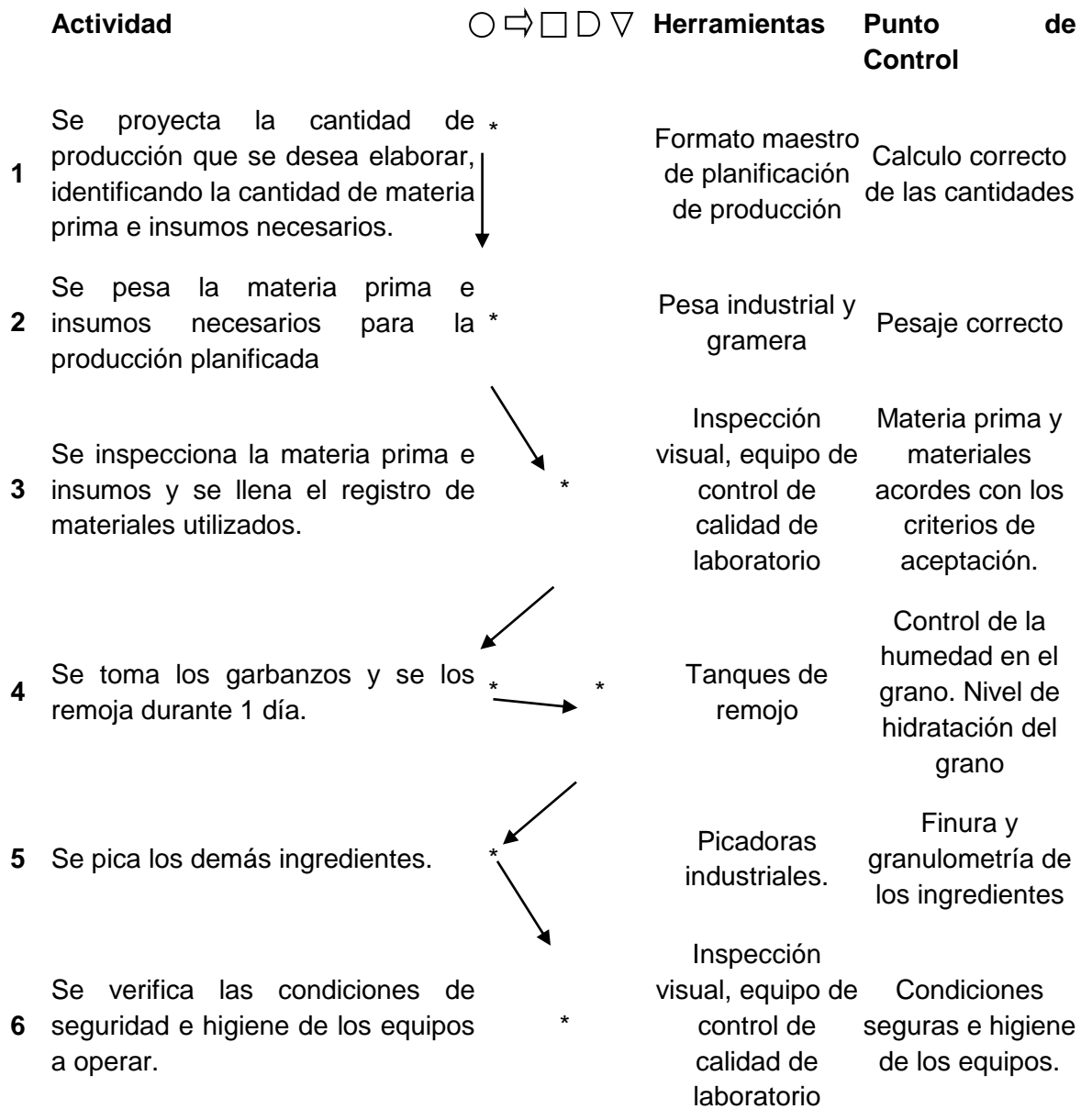
### 6.1.1 POE (Procedimiento Operativo Estandarizado) elaboración de Falafel Congelado:

**Objetivo.** Definir y estandarizar las actividades necesarias para la producción de Falafel Congelado, teniendo en cuenta puntos de control o variables de control críticas para garantizar la calidad del producto en la Empresa NUR S.A.S

<b>Producto</b>	Falafel Congelado.
	Garbanzos
<b>Ingredientes</b>	Sal
	Perejil

Cilantro  
 Ajo  
 Especies de medio oriente  
 Cebolla  
 Agua

Figura 4. Flujograma Analítico de Procesos



7 Se lleva los garbanzos hidratados a ser licuados en la licuadora industrial y se los licua. \*

8 Se lleva la pasta de garbanzo a los tanques de mezcla. \*

Carretilla de transporte.

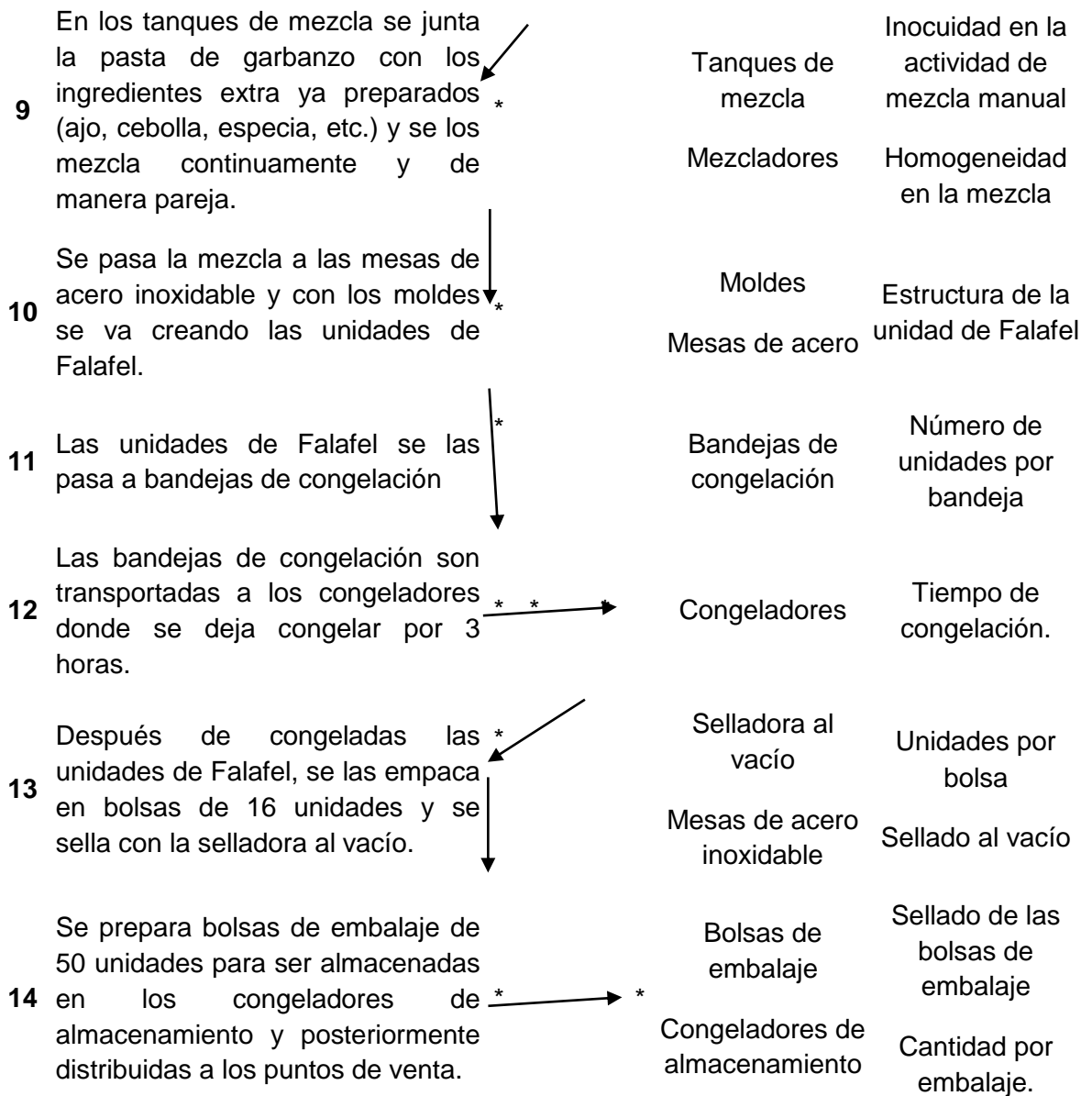
Condiciones de transporte

Licuadora industrial

Tipo de molienda de la licuadora.

Carretilla de transporte.

Condiciones de transporte



**Puntos extra para controlar**

1. Limpieza de la planta antes de iniciar la producción
2. Limpieza e higiene del operario
3. Uso de los elementos de seguridad personal

4. Limpieza de los equipos e instrumentos
5. Diligenciamiento de los formatos de producción
6. Precaución de riesgos
7. Apagado de la Maquinaria al finalizar las labores
8. Cierre de las ventanas
9. Informe oportuno en caso de presentarse algún problema o de existir alguna avería en la maquinaria
10. Garantía de la cadena de inocuidad y cadenas de frio necesarias para la idoneidad del producto.

Tiempo Estimado de Dependencia de la producción  
Producción

Número de Actividades 14  
estipuladas

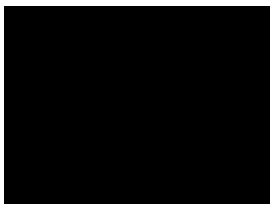
Peso del producto entre 240-260 Gramos.

Características de Calidad

Sellado de la bolsa, sellado al vacío

Número de unidades por bolsa.

Producto Inocuo



Fuente. Este estudio

## 6.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Tabla 11. Producción.

**Nombre**                    **Licuidora Industrial**

**Cantidad**                **2**

**Especificaciones**

**Precio**                    **\$ 2.000.000**

**Compra**                   **Cotizado en**

**Nombre**                    **Moldes Acero Inoxidable**

**Cantidad**                **6**

**Especificaciones**

**Precio**                    **\$ 700.000**

**Compra**                   **Cotizado en**

**Nombre**                    **Congeladores**

**Cantidad**                **4**

**Especificaciones**

**Precio**                    **\$ 5.000.000**

**Compra**                   **Cotizado en**

**Nombre**                    **Empacadoras al Vacio**

**Cantidad**                **2**

**Especificaciones**

**Precio**                    **\$ 4.000.000**

**Compra**                  **Cotizado en**

**Nombre**                    **Tanques de Almacenamiento y Remojo**

**Cantidad**                **20**

**Especificaciones**

**Precio**                    **\$ 25.000**

**Compra**                  **Cotizado en**

**Nombre**                    **Carretillas**

**Cantidad**                **2**

**Especificaciones**

**Precio**                    **\$ 250.000**

**Compra**                  **Cotizado en**

**Nombre**                    **Kit individual de EPPs Produccion**



**Cantidad**            **4**  
**Especificaciones**  
**Precio**                **\$ 1.200.000**  
**Compra**               **Cotizado en**  
**Nombre**               **Vestieres Plasticos**

**Cantidad**            **2**  
**Especificaciones**  
**Precio**                **\$ 350.000**  
**Compra**               **Cotizado en**

Fuente. Este estudio

Figura 5. Área Administrativa

**Nombre**                **Centro de Trabajo En L Madera Aglomerada 73.3x170x150 cm**  
**Wengue Maderkit**



**Cantidad**

**4**

1. ATRIBUTOS DETALLE

2. Tipo Centros de trabajo

3. Medidas Alto: 73.3 cm, Ancho: 170 cm, Profundidad: 150 cm

4. Según el Alto De 70 a 100 cm

5. Observaciones La foto de este producto ha sido ambientada, por lo cual no incluye ningún adorno, ni accesorios, ni piezas adicionales ni ningún otro elemento que lo acompañan

**Especificaciones**

6. Material Madera aglomerada

7. Servicio de armado Todos nuestros muebles vienen desarmados y empacados en caja, requieren ensamble o armado no incluido en el precio de venta.

8. Según el Ancho De 130.1 a 170 cm

9. Color Wengue

**Precio** \$ 250.000

**Compra** **Cotizado** **en** **Homecenter.**  
<http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/243412/Centro-de-Trabajo-En-L-Madera-Aglomerada-73.3x170x150-cm-Wengue/243412>

**Nombre** **Asenti Silla Gerente Con Brazos Malla Negro SKU:221760**



**Cantidad** **4**

10. Atributos Detalle
11. Garantía 1 año
12. Resistencia 120 kilos
13. Observaciones La foto de este producto ha sido ambientada, por lo cual no incluye ningún adorno, ni accesorios, ni piezas adicionales ni ningún otro elemento que lo acompañan
- Especificaciones**
14. Material Malla
15. Material patas Metal
16. Color Negro
17. Tipo Sillas de escritorio

18. Acabado Cromado
19. Brazos Si
20. Diseño Con Brazos
21. Características Silla de escritorio, tapizada en tela, con mecanismo de elevación, cómoda para apoyar los brazos en sus horas laborales. Sistema neumático, brazos en poliuretano, ruedas de nylon, base cromada, respaldo y asiento ergonómico. Material durable para soportar el peso y el uso continuo. Su diseño es ideal para disfrutar de una completa comodidad al momento de estudiar o trabajar.
22. Sistema (mecánico/digital) Mecánico
23. Recomendaciones Sólo debe sentarse una persona a la vez, revise periódicamente que los tornillos y conectores estén bien ajustados, leer el manual de instrucciones
24. Sistema giratorio Si
25. Ruedas 5
26. Servicio de armado Todos nuestros muebles vienen desarmados y empacados en caja, requieren ensamble o armado no incluido en el precio de venta.
27. Incluye Accesorios de instalación y manual de instrucciones

**Precio** \$ 90.000

**Compra Cotizado en Homecenter.**  
<http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/221760/Silla-Gerente--Con-Brazos-Malla-Negro/221760>

**Nombre Portátil ASUS F302LA 13.3" Core™ i3 Negro Código: 889349230039**

**ASUS**<sup>®</sup>  
IN SEARCH OF INCREDIBLE



**Cantidad** 4

28. Marca ASUS

29. Procesador Intel® Core™ i3 4005U

30. Sistema Operativo Computadores Windows 10

**Especificaciones**

31. Disco Duro PC 1 TB

32. Memoria 4 GB

33. Pulgadas 13.3 Pulgadas

34. Garantía 12 meses

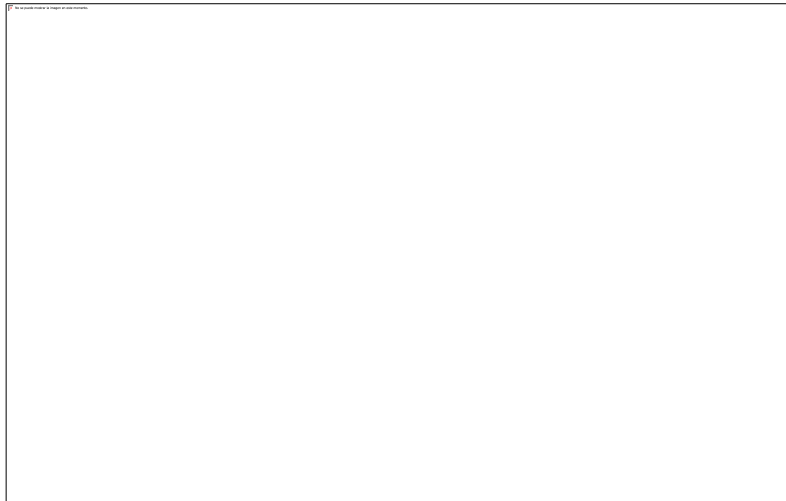
35. Otros USB 3.0 / VGA

**Precio** \$ 1.000.000

**Compra** **Cotizado en Alkosto Virtual.** <http://www.alkosto.com/portatil-asus-f302la-13-3-coretm-i3-negro>

**Nombre** **MESA DE JUNTAS EJECUTIVA 118XL MELAMINA CAOBA SKU: 5069-MI05**

**Mesa de juntas ejecutiva 118XL Melamina**



**Cantidad** 1

	36.	Melamina termofusionada de 19 mm de espesor.
	37.	Cantos protegidos con chapacinta de pvc de 1mm de espesor.
	38.	Tubular de 2x1 IN calibre 20 y frontal de lámina calibre 22.
	39.	Pintura epóxica texturizada.
	40.	Regatón nivelador de plástico polipropileno duro.
	41.	Tapón blando y de garra de plástico polipropileno blando.
	42.	Ensamble sin uso de herramientas por medio de ganchos macho/hembra.
<b>Especificaciones</b>	43.	Tubular de acero resistente a rayaduras y corrosión.
	44.	Regaton nivelador para ajustar la altura de su mueble.
	45.	Dimensiones Generales:
	46.	Ancho: 237 cm
	47.	Profundidad: 120 cm
	48.	Altura: 75 cm
	49.	Dimensiones de Envío:
	50.	158 cm (largo) X 73 cm (ancho) x 12 cm (alto).
	51.	6 Sillas de reunion
<b>Precio</b>		\$ 900.000
<b>Compra</b>		<b>Cotizado en Luj de Colombia.</b> NIT 5 203 962 -0 REGIMEN COMUN CALLE 18a-#10-51 AVENIDA IDEMA –TEL 300 658 70 39-316 5000 984-SAN JUAN DE PASTO –NARIÑO

Fuente. Este estudio

### 6.3 LOCALIZACIÓN

La existencia de diferentes alternativas para la ubicación de la planta dentro de la ciudad de San Juan de Pasto o sus alrededores, hacen necesaria la valoración de cada una de ellas de acuerdo a diferentes factores tales como el Plan de

Ordenamiento Territorial (actualizado en los últimos meses), costo del terreno, vías de acceso, disponibilidad de servicios públicos, cercanía con el mercado, existencia de mano de obra adecuada, transporte, amenaza volcánica entre otros.

Las alternativas que se evalúan en este apartado corresponden a dos terrenos óptimos para la construcción de la planta agroindustrial de la empresa. El primero ubicado cerca al corregimiento de Cabrera, el segundo ubicado en la vía hacia corregimiento de Catambuco.



Tabla 12. Localización

Factores Relevantes	Peso Asignado 0-100	Terreno Cabrera		Terreno Catambuco	
		Calificación 0-100	Ponderado	Calificación 0-100	Ponderado
Costo del terreno	0,1	60	6	80	8
POT	0,12	90	10,8	90	10,8
Disponibilidad de Servicios públicos	0,12	60	7,2	80	9,6
Costo de servicios públicos	0,1	80	8	60	6
Costo MP e insumos	0,1	70	7	60	6
Costo de transporte de productos	0,08	60	4,8	80	6,4
Cercanía del mercado objetivo	0,08	50	4	70	5,6
Vías de Acceso	0,07	50	3,5	90	6,3
Mano de Obra	0,07	40	2,8	90	6,3
Actitud de los vecinos	0,08	60	4,8	90	7,2
Disponibilidad de Expansión	0,08	40	3,2	80	6,4
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>62,1</b>		<b>78,6</b>

Fuente. Este estudio

A partir de dicha valoración se deduce que la alternativa que reúne el mayor número de condiciones favorables con un total de 78,6 puntos frente a 62,1, es el terreno ubicado en la vía al corregimiento de Catambuco .

#### 6.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción estimado para la empresa, busca generar 3000 unidades mensuales durante 12 meses, 750 unidades semanales. Las unidades corresponden al producto estrella de la empresa: Paquetes por 16 unidades de Falafel congelado. Como se explicó en el estudio de mercado, este estimado de producción responde a la demanda potencial del producto en el mercado de la

ciudad y el interés de consumo de los clientes potenciales. El plan de producción, no estima en un primer momento estacionalidad de producción puesto que la provisión de materia prima es una actividad que no responde a producción primaria, sino que por el contrario sucede por la compra de la misma a grandes distribuidores que garantizan el abastecimiento de materia prima durante todo el año. Para el análisis de la dinámica de consumo se parte del supuesto de una demanda estable a lo largo del año.

Tabla 13. Cronograma producción

	<b>Semana</b>	<b>Unidades a producir de paquetes de Falafel Congelado</b>	<b>Totales Mensuales.</b>
<b>Enero</b>	1	750	3000
	2	750	
	3	750	
	4	750	
<b>Febrero</b>	5	750	3000
	6	750	
	7	750	
	8	750	
<b>Marzo</b>	9	750	3000
	10	750	
	11	750	
	12	750	
<b>Abril</b>	13	750	3000
	14	750	
	15	750	
	16	750	
<b>Mayo</b>	17	750	3000
	18	750	
	19	750	
	20	750	
<b>Junio</b>	21	750	3000
	22	750	
	23	750	
	24	750	
<b>Julio</b>	25	750	3000
	26	750	
	27	750	

	28	750	
Agosto	29	750	3000
	30	750	
	31	750	
	32	750	
Septiembre	33	750	3000
	34	750	
	35	750	
	36	750	
Octubre	37	750	3000
	38	750	
	39	750	
	40	750	
Noviembre	41	750	3000
	42	750	
	43	750	
	44	750	
Diciembre	45	750	3000
	46	750	
	47	750	
	48	750	

Fuente. Este estudio

Tabla 14. Costos de producción

Unidades	3000								
		Requerimiento	Unidades	Precio Unitario	Valor Total	Requerimiento Mensual		Kilos Mensuales	Valor Mensual
Materia Prima	Garbanzos	250	Gramos	3	\$ 750	750000	Gramos	750	\$ 2.250.000
	Sal	5	Gramos	1,2	\$ 6	15000	Gramos	15	\$ 18.000
	Perejil	5	Gramos	3	\$ 15	15000	Gramos	15	\$ 45.000
	Cilantro	3	Gramos	4	\$ 12	9000	Gramos	9	\$ 36.000
	Ajo	5	Gramos	10	\$ 50	15000	Gramos	15	\$ 150.000
	Espicias de Medio Oriente	7	Gramos	14	\$ 100	21000	Gramos	21	\$ 300.000
	Cebolla	7	Gramos	7	\$ 50	21000	Gramos	21	\$ 150.000
	Agua	250	Mililitros	0,0012	\$ 0	750000	Mililitros		\$ 900
Material Indirecto									
	Empaques	1	Unidades	250	\$ 250	3000	Unidades		\$ 750.000
Mano de Obra Directa	Jefe de Produccion	1	Unidades	703	\$ 703	1	Unidades		\$ 2.110.299
	Operario 1	1	Unidades	413	\$ 413	1	Unidades		\$ 1.240.264
	Operario 2	1	Unidades	413	\$ 413	1	Unidades		\$ 1.240.264
	Operario 3	1	Unidades	413	\$ 413	1	Unidades		\$ 1.240.264
Total Costo Unitario					<b>\$3.177</b>				<b>\$ 9.530.991</b>



Fuente. Este estudio

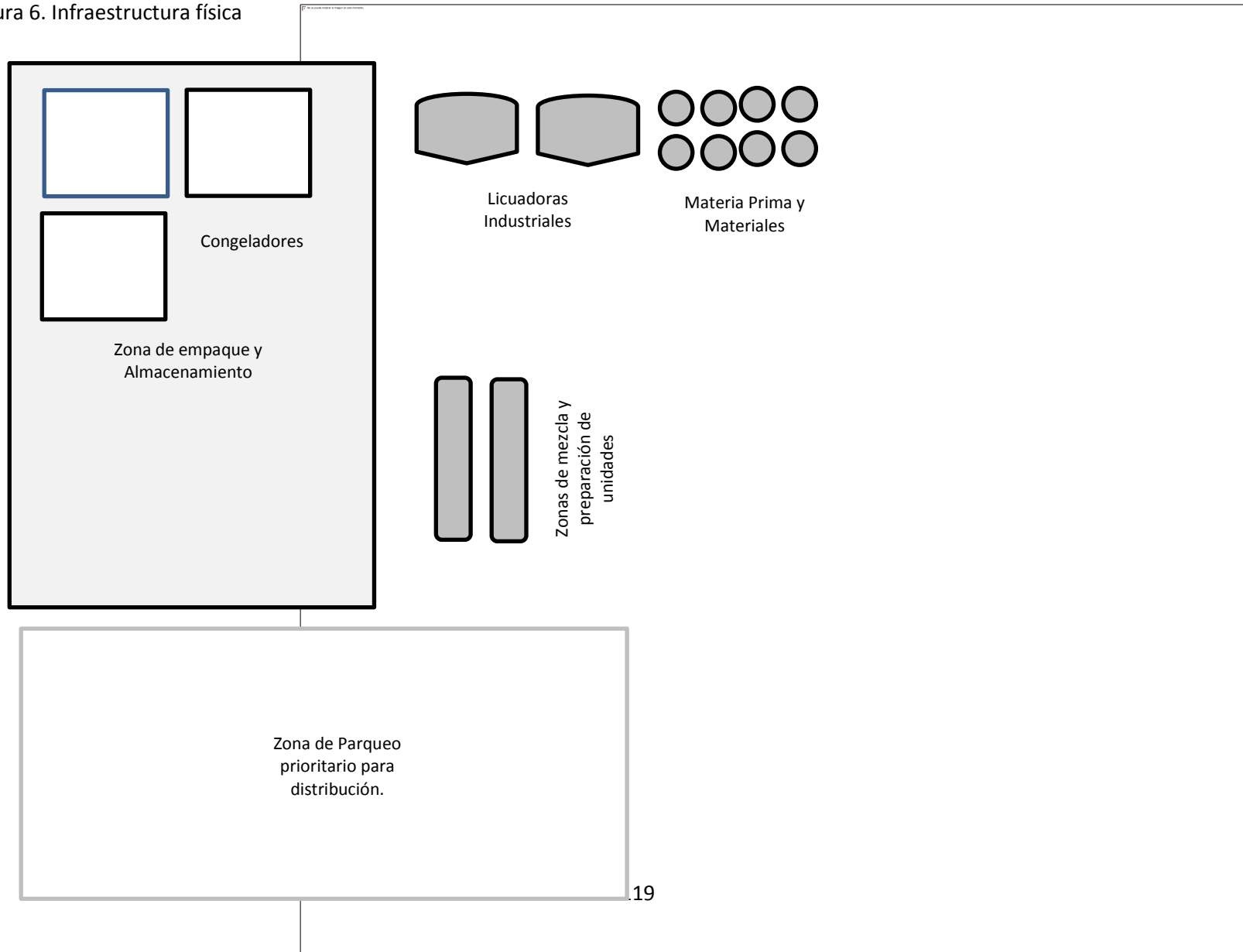
Tabla 15. Presupuesto de Producción proyectado a 5 años

		Requerimiento Anual		Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año 3	Valor Año 4	Valor Año 5
Materia Prima	Garbanzos	9000000	Gramos	\$ 27.000.000	\$ 28.350.000	\$ 29.767.500	\$ 31.255.875	\$ 32.818.669
	Sal	180000	Gramos	\$ 216.000	\$ 226.800	\$ 238.140	\$ 250.047	\$ 262.549
	Perejil	180000	Gramos	\$ 540.000	\$ 567.000	\$ 595.350	\$ 625.118	\$ 656.373
	Cilantro	108000	Gramos	\$ 432.000	\$ 453.600	\$ 476.280	\$ 500.094	\$ 525.099
	Ajo	180000	Gramos	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
	Espicias de Medio Oriente	252000	Gramos	\$ 3.600.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823
	Cebolla	252000	Gramos	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
	Agua	9000000	Mililitros	\$ 10.800	\$ 11.340	\$ 11.907	\$ 12.502	\$ 13.127
Material Indirecto								
	Empaques	36000	Unidades	\$ 9.000.000	\$ 9.450.000	\$ 9.922.500	\$ 10.418.625	\$ 10.939.556
Mano de Obra Directa	Jefe de Producción	1	Unidades	\$ 25.323.587	\$ 26.589.766	\$ 27.919.254	\$ 29.315.217	\$ 30.780.978
	Operario 1	1	Unidades	\$ 14.883.166	\$ 15.627.325	\$ 16.408.691	\$ 17.229.126	\$ 18.090.582
	Operario 2	1	Unidades	\$ 14.883.166	\$ 15.627.325	\$ 16.408.691	\$ 17.229.126	\$ 18.090.582
	Operario 3	1	Unidades	\$ 14.883.166	\$ 15.627.325	\$ 16.408.691	\$ 17.229.126	\$ 18.090.582
				<b>\$ 114.371.886</b>	<b>\$ 120.090.480</b>	<b>\$ 126.095.004</b>	<b>\$ 132.399.755</b>	<b>\$ 139.019.742</b>

Fuente. Este estudio

6.4.1 Infraestructura, diseño de planta. El diseño de planta, presenta una estructuración óptima para el trabajo operativo, administrativo y de distribución, plantea una distribución de producción tipo "L", y permite la ejecución de las diferentes operaciones empresariales.

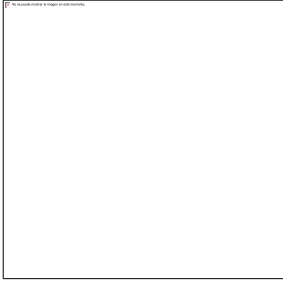


Figura 6. Infraestructura física



## 6.5 PARÁMETRO TÉCNICOS ESPECIALES

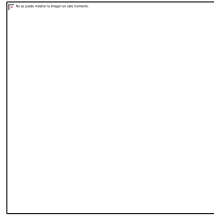
6.5.1 Uso de Elementos de Protección personal. La empresa en pro de generar un espacio seguro y saludable y acorde con los lineamientos legales aplicables y los procesos de manejo y garantía de la inocuidad del producto desde metodologías BPM y HACCP, se encargara que todo personal relacionado o que visite la planta de producción use los siguientes elementos.

Figura 7. Equipamiento trabajador

Elemento	Foto	Descripción.
<b>Casco de Protección</b>		Proteccion superior. Color acorde con parametros legislativos. Control de cabello.
<b>Monogafas</b>		Cuidado oftamologico, evitar problematicas y controlar riesgos relacionados con los ojos.
<b>Mascarilla con filtro</b>		Control y prevencion de riesgos relacionados con las vias respiratorias.

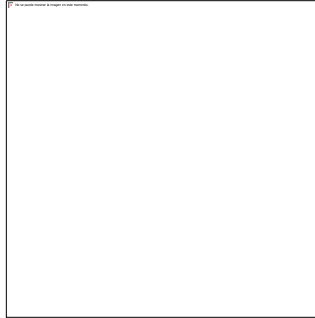


**Guantes**



Manipulación de alimentos,  
cuidado de manos y dedos.

**Botas**



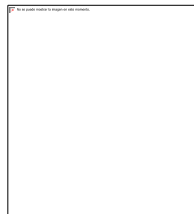
Uso de botas dentro de la planta  
de producción en pro de no  
generar contaminación cruzada.

**Overol**



Indumentaria blanca para  
procesamiento de alimentos.

**Protectores  
Auditivos**

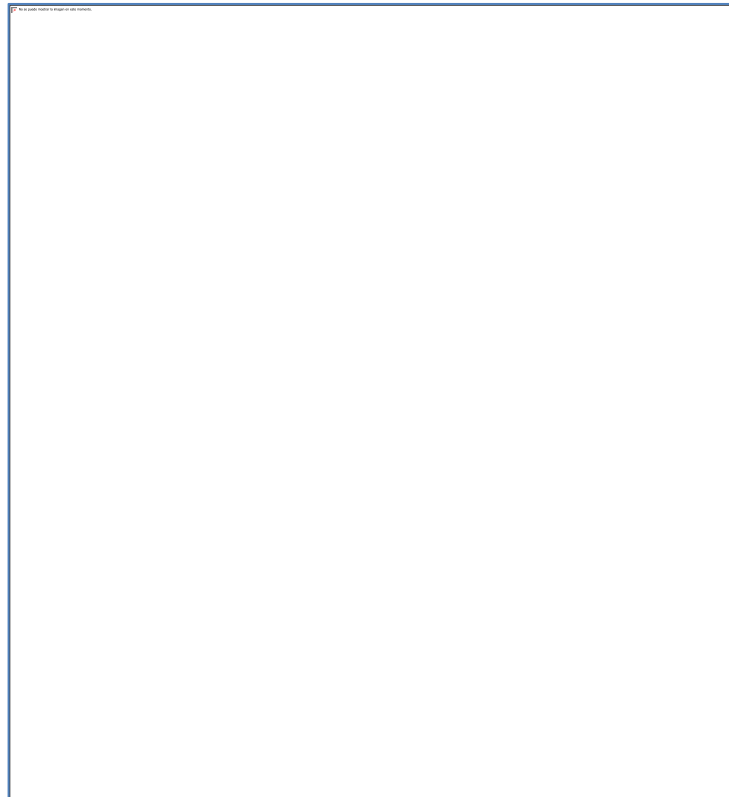


Cuidado de los oído y el sentido  
de la escucha.

Fuente. Este estudio

Fuera de la planta se ubicara la siguiente información.

Figura 8. Normas seguridad



Fuente. Este estudio

## 6.6 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS HACCP Y BPM

6.6.1 HACCP (Hazard analysis and critical control points, Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos). El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control, tendientes a asegurar la inocuidad.

En 1959 comenzó el desarrollo del APPCC, siendo los pioneros del mismo la compañía Pillsbury junto con la NASA y laboratorios de la Armada de los Estados Unidos. El proceso inicial consistía en un sistema denominado Análisis modal de fallos y efectos (AMFE), cuya utilidad reside en el estudio de causas y los efectos que producen.

El APPCC nace con el objetivo de desarrollar sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías sobre la seguridad de los alimentos y de sustituir los sistemas de control de calidad de la época basados en el estudio del producto final que no aportaban demasiada seguridad. En los años 80, instituciones a nivel mundial impulsaron su aplicación. Entre otros la Organización Mundial de la Salud.

El modelo se basa en 7 principios y 12 pasos para su implementación.

Principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos:

1. Principio 1: Peligros. Tras realizar un diagrama de flujo para cada producto elaborado, se identifican todos los peligros potenciales (físicos, químicos y biológicos) que pueden aparecer en cada etapa de nuestro proceso y las medidas preventivas. Sólo se estudiarán aquellos peligros potencialmente peligrosos para el consumidor. En ningún caso se estudiarán peligros que comprometan la calidad del producto.
2. Principio 2: Identificar los Puntos de Control Crítico (PCC). Una vez conocidos los peligros existentes y las medidas preventivas a tomar para evitarlos, se deben determinar los puntos en los que hay que realizar un control para lograr la seguridad del producto, es decir, determinar los PCC.
3. Principio 3: Establecer los límites críticos. Debemos establecer para cada PCC los límites críticos de las medidas de control, que marcarán la diferencia entre lo seguro y lo que no lo es. Tiene que incluir un parámetro medible (como temperatura, concentración máxima) aunque también pueden ser valores subjetivos. Cuando un valor aparece fuera de los límites, indica la presencia de una desviación y que por tanto, el proceso está fuera de control, de tal forma que el producto puede resultar peligroso para el consumidor.
4. Principio 4: Establecer un sistema de vigilancia de los PCC. Debemos determinar qué acciones debemos realizar para saber si el proceso se está realizando bajo las condiciones que hemos fijado y que por tanto, se encuentra bajo control. Estas acciones se realizan para cada PCC, estableciendo además la frecuencia de vigilancia, es decir, cada cuánto tiempo debe comprobarse, y quién realiza esa supervisión o vigilancia.
5. Principio 5: Establecer las acciones correctoras. Se deben establecer unas acciones correctoras a realizar cuando el sistema de vigilancia detecte que un PCC no se encuentra bajo control. Es necesario especificar, además de

dichas acciones, quién es el responsable de llevarlas a cabo. Estas acciones serán las que consigan que el proceso vuelva a la normalidad y así trabajar bajo condiciones seguras.

6. Principio 6: Establecer un sistema de verificación. Éste estará encaminado a confirmar que el sistema APPCC funciona correctamente, es decir, si éste identifica y reduce hasta niveles aceptables todos los peligros significativos para el alimento.
7. Principio 7: Crear un sistema de documentación. Es relativo a todos los procedimientos y registros apropiados para estos principios y su aplicación, y que estos sistemas de PCC puedan ser reconocidos por la norma establecida.

#### Pasos para la Implementación del Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos.

1. Formar el equipo de trabajo: dicho equipo ha de ser multidisciplinario, intentando que formen parte del mismo trabajadores de todos los departamentos involucrados en la seguridad alimentaria (ej: producción, control de calidad, mantenimiento). Algunas de las responsabilidades de dicho equipo serán: definir la especificaciones de cada producto; realizar cuántos análisis de peligros sean necesarios para detectar puntos críticos; actualizar el sistema siempre que se considere necesario y controlar que se realicen todos los controles y registros requeridos por el sistema.
2. Describir los productos: para cada producto deberemos indicar sus especificaciones, debiendo indicar como mínimo las siguientes características: ingredientes del producto; metodología de preparación; consumidor final al que va destinado; características de consumo; características microbiológicas, físicas y químicas; vida útil o caducidad; características de almacenamiento y consumidor final.
3. Identificar el uso esperado del producto por los consumidores: se deberá indicar al consumidor al que va destinado si contiene alérgenos.
4. Desarrollar el diagrama de flujo y la descripción del proceso: el diagrama de flujo es un instrumento básico para la detección de los peligros por etapas, y corresponde a una representación gráfica que consiste en una secuencia lógica de los procesos que se desarrollan en la empresa. Para realizar la descripción del proceso es muy importante además de definir todas y cada una de las actividades a desarrollar para elaborar el producto, incluir una descripción exhaustiva de las instalaciones y de la distribución del producto a lo largo del proceso de producción.
5. Realizar el análisis de peligros asociados a la producción e identificar las medidas preventivas (Principio APPCC nº1)
6. Identificar los puntos de control críticos (PCC) (Principio APPCC nº2)
7. Establecer límites críticos para cada PCC ( Principio APPCC nº3)
8. Establecer un sistema de supervisión o vigilancia (Principio APPCC nº4)

9. Establecer las acciones correctoras ( Principio APPCC n°5)
10. Establecer sistema de registro y archivo de datos (Principio APPCC n°6)
11. Establecer un sistema de verificación del sistema ( Principio APPCC n°7)

6.6.2 NTC 5830. Requisitos Para El Análisis De Peligros Y Puntos De Control Crítico Appcc (Haccp). Esta norma establece los requisitos para el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, APPCC, en los procesos de obtención de productos alimentarios ya sea en la producción primaria, en el procesamiento de alimentos, o en su almacenamiento, transporte y comercialización.

Su estructura está conformada por: Objeto y campo de aplicación, Términos y definiciones, Requisitos, planificación y obtención de productos inocuos, programas prerrequisito (ppr), pasos preliminares para poder realizar el análisis de peligros, análisis de peligros, establecimiento de los programas prerrequisito (ppr) operacionales, establecimiento del plan appcc, actualización de la información preliminar y los documentos que especifican los ppr y el plan appcc, planificación de la verificación, sistema de trazabilidad, control de no conformidad, control de monitoreo y medición.

## 7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL

Tabla 16. MEFE. Matriz de Evaluación de Factores Externos

	<b>Variable</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Oportunidades.</b>				
1	Incremento poblacional en la ciudad	0,09	4,00	0,36
2	Pirámide poblacional favorable para la venta de productos gourmet	0,09	4,00	0,36
3	Interés de la población por productos gourmet	0,09	4,00	0,36
4	Tendencia poblacional para la preparación en casa de alimentos y comidas	0,06	3,00	0,18
5	Facilidad para el acceso a materia prima para la producción	0,19	4,00	0,76
6	Mayores ingresos per cápita en la población de la ciudad	0,13	4,00	0,52
7	Políticas en pro del emprendimiento nacional	0,09	4,00	0,36
8	Acceso a recursos en pro del emprendimiento	0,09	4,00	0,36
9	Población Árabe en el mercado potencial	0,02	3,00	0,06
<b>Amenazas</b>				
1	Existencia de productos sustitutos	0,02	2,00	0,04
2	Desconocimiento del producto	0,10	2,00	0,20
3	Dificultades para acceder productos a grandes superficies	0,02	2,00	0,04
<b>Total MEFI</b>				<b>2,8</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 17. MEFI. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	<b>Variable</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Fortalezas.</b>				
1	Conocimiento y trayectoria en el producto	0,125	4	0,5
2	Planeación de estrategias de marketing	0,125	3	0,375
3	Alianzas estratégicas para la consecución de Materia prima	0,125	4	0,5
4	Conocimiento en la tradición de la comida árabe	0,125	4	0,5
5	Producción regional	0,125	4	0,5
6	Innovación en el producto	0,125	4	0,5
<b>Debilidades</b>				
1	Introducción del producto	0,125	2	0,25
2	Musculo financiero	0,125	2	0,25
<b>Total MEFI</b>				<b>3,375</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 18. DOFA

<b>Debilidades.</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Introducción del producto</p> <p>Musculo financiero</p>	<p>Incremento poblacional en la ciudad</p> <p>Pirámide poblacional favorable para la venta de productos gourmet</p> <p>Interés de la población por productos gourmet</p> <p>Tendencia poblacional para la preparación en casa de alimentos y comidas</p> <p>Facilidad para el acceso a materia prima para la producción</p> <p>Mayores ingresos per cápita en la población de la ciudad</p> <p>Políticas en pro del emprendimiento nacional</p> <p>Acceso a recursos en pro del emprendimiento</p> <p>Población Árabe en el mercado potencial</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Conocimiento y trayectoria en el producto</p> <p>Planeación de estrategias de marketing</p> <p>Alianzas estratégicas para la consecución de Materia prima</p> <p>Conocimiento en la tradición de la comida árabe</p>	<p>Existencia de productos sustitutos</p> <p>Desconocimiento del producto</p> <p>Dificultades para acceder productos a grandes superficies</p>



Producción regional

Innovación en el producto

Fuente. Este estudio

#### 7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**Misión:** Crear la más deliciosa comida Árabe de fácil preparación para llevar la gastronomía ancestral a la mesa de todas las familias.

**Visión:** Crecer, fortalecerse, mantenerse, mientras estamos presentes en los hogares llevando la gastronomía Árabe a lo largo de Nariño

**Política:** NUR S.A.S es una empresa comprometida con lograr el cumplimiento y satisfacción de los requisitos, y necesidades de sus grupos de interés mediante la realización de sus actividades de manera humana, profesional y ética, dentro de los marcos legales vigentes, a través de un Talento Humano comprometido y competente, dentro de un ambiente de trabajo seguro y saludable, en una armónica relación con el medio ambiente, haciendo uso eficiente y racional de recursos, de manera que la empresa sea sostenible en el Tiempo, mejorando continuamente y llevando la gastronomía Árabe a las mesas de todos los hogares de manera deliciosa y nutritiva.

En NUR S.A.S estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida, Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente.<sup>18</sup>

**Valores empresariales:**

1. Tenemos pasión por Ganar
2. Trabajamos por y para nuestros consumidores.
3. Trabajamos con humildad y respeto
4. Innovamos para mejorar
5. Somos un equipo, somos NUR S.A.S
6. Privilegiamos simplicidad y acción
7. Actuamos con integridad, coherencia y responsabilidad. <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Benchmarking. Alpina. [en línea] Disponible en internet:[www.alpina.gov.co](http://www.alpina.gov.co)

<sup>19</sup> Ibíd.

Tabla 19. Objetivos estratégicos empresariales. \*

<b>Perspectiva Financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar ventas en el año 2018 por un valor de \$324.000.000 mediante la venta de Falafel congelado marca RAAM en el municipio de San Juan de Pasto.</li> <li>2. Generar utilidades en el año 2018 por un valor de \$35.262.630 mediante la venta de Falafel congelado marca RAAM en el municipio de San Juan de Pasto.</li> </ol>
<b>Perspectiva de clientes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un grupo de 3000 clientes fidelizados a los productos de NUR S.A.S</li> <li>2. Generar un nivel de satisfacción a nuestros clientes de un 70% con nuestros productos en la ciudad de San Juan de Pasto</li> <li>3. Generar una recordación de marca de un 40% en el año 2018 en el mercado potencial de San Juan de Pasto.</li> </ol>
<b>Perspectiva de Procesos internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un modelo HACCP para la producción de Falafel Congelado en el año 2018.</li> <li>2. Generar estandarización de procesos en la producción de falafel congelado.</li> </ol>
<b>Perspectiva de Crecimiento y desarrollo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un modelo de formación de talento humano dentro de la empresa que aporte al crecimiento y desarrollo de los colaboradores de la empresa.</li> </ol>

---

\* Modelo de objetivos basado en el esquema de Balances Score Card de Norton y Kaplan.

2. Sistematizar el conocimiento organizacional de la empresa en el año 2018.

Fuente. Este estudio

## 7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa, está diseñada a partir de un modelo de enfoque por procesos, lineamiento básico para la implementación de modelos de sistemas de gestión como los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, sistemas de gestión Ambiental ISO 14001, y sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo, así como también aspectos relacionados con seguridad de la información y demás. Bajo este esquema, la estructura empresarial tomara como modelo la estructura planteada por el Investigador Andrés Antonio Cerón Arteaga, denominada “Sistema de Gestión de Calidad Lean Inductivo para Mipymes Agroindustriales en el marco de la norma ISO 9001:2015. Cerón, plantea que la estructura de una Mipyme Agroindustrial en el departamento de Nariño debe funcionar a partir de 5 procesos organizacionales, para gestionar eficazmente las operaciones empresariales.

## 7.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD LEAN INDUCTIVO PARA MIPYMES AGROINDUSTRIALES EN EL MARCO DE LA NORMA ISO 9001:2015.21

El modelo estructura a una Mipyme agroindustrial de Nariño bajo un enfoque por procesos. El modelo plantea que la empresa puede funcionar a través de 5 procesos básicos, este modelo se fundamenta en una filosofía LEAN así como también en los aspectos teóricos relacionados con la cadena de valor de Porter. El modelo reduce la complejidad de la estructura empresarial y otorga al empresario una estructura sobre la cual puede gestionar la empresa de manera eficaz, eficiente y efectiva.

El modelo plantea tres niveles de procesos.

### 1. **Procesos Estratégicos: Gestión Gerencial**

---

21 CERON, Andrés fortalecimiento de procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 en MIPYMES agroindustriales del departamento de Nariño a través del desarrollo de software especializado. Bogotá: s.n., s.f.

2. Es el proceso que direcciona la empresa, genera los lineamientos estratégicos y de funcionamiento. Determina los marcos de acción a nivel estratégico y operativo de la organización y coordina los aspectos administrativos y financieros.
3. **Procesos Misionales: Gestión Agroindustrial, Gestión Comercial e Investigación y desarrollo**
4. Estos procesos corresponden a la ejecución de la misión de la empresa, generan la creación de valor para la organización. Estos procesos responden al que hacer de la empresa. Incluyen toda la cadena de valor que se crea en la organización, desde las actividades de generación de materia prima, hasta las actividades de comercialización de los productos procesados.

5. **Procesos de Apoyo: Gestión de Infraestructura, tecnología y Maquinaria.**
6. Este proceso aporta a la gestión de actividades que soporten y garanticen el funcionamiento de los procesos de la empresa a través de la infraestructura, tecnología y maquinaria.

Esta estructura LEAN organizacional plantea un enfoque por procesos que es mucho más fácil, ágil y eficiente para el manejo de la Mipyme Agroindustrial, deja de lado el enfoque funcional y proyecta la empresa hacia un escenario mucho más sólido acorde con los nuevos modelos empresariales. Bajo la aplicación de este modelo la empresa puede contar con una mejor organización y estructura que le permite acoplar mejor sus procedimientos para la generación de procesos encaminados hacia la implementación de un sistema de gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001.

Figura 9. Mapa de procesos del Modelo. Mapa de procesos de NUR S.A.S



Fuente. Este estudio



Caracterización del Sistema de Gestión de la Calidad LEAN INDUCTIVO para Mipymes Agroindustriales en el Marco de la Norma ISO 9001:2015.

Tabla 20. Procesos estratégicos

<b>Procesos Estratégicos</b>				
<b>Subprocesos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Proceso</b>
Direccionamiento Estratégico	Gerente	Plan de Desarrollo Plan de Acción Anual Plataforma Estratégica		
Gestión de la Calidad	Gerente/Coordinador de calidad	Manual de Calidad Documentación del Sistema de Gestión de Calidad		<b>Gestión Gerencial</b>
Gestión de Negocios Empresariales	Gerente	Procedimiento para la Gestión de Negocios Empresariales	Gerente	Este proceso es el encargado de la gestión integral de las actividades administrativas, financieras y de calidad. Dirige y coordina a la organización.
Gestión del Talento Humano	Gerente/Asistente de Gerencia	Procedimiento para la Gestión del Talento Humano  (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, retiro, permisos etc)	Administrador	
Gestión Financiera y Contable	Gerente/ Contador/ Tesorero	Procedimiento para la Gestión Financiera  (Presupuesto, Manejo del flujo de efectivo, manejo de ejecuciones presupuestales)  Procedimiento para la ejecución del Ciclo Contable	Emprendedor	

Criterios de calidad  
Indicadores de Gestión

Gestión Administrativa	Gerente/ Asistente de Gerencia	Procedimiento de Compras
Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Gerente/ Coordinador de Calidad	Documentación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
Gestión Ambiental *	Gerente/ Coordinador de Calidad	Documentación del Sistema de Gestión Ambiental
Gestión de la Mejora Continua *	Gerente/ Coordinador de Calidad	Procedimiento para la Mejora Continua
Gestión Jurídica	Abogado	Procedimiento de Gestión Jurídica

**\* Subprocesos Voluntarios por parte de la Organización.**

Fuente. Investigación. FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 EN MIPYMES AGROINDUSTRIALES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SOFTWARE ESPECIALIZADO. Andres Antonio Ceron Arteaga. 2015.

Tabla 21. Procesos misionales

<b>Procesos Misionales</b>				
<b>Subprocesos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>	<b>Líder del Proceso</b>	<b>Proceso</b>
Procesamiento Agroindustrial	Jefe de Producción	Procedimientos Operativos Estandarizados para la elaboración de los productos de la empresa	Jefe de Producción	<b>Gestión Agroindustrial</b>
		Procedimiento para el control de la calidad de los productos	Ingeniero Agroindustrial	
Gestión de BPM	Jefe de Producción	Plan de Limpieza y Desinfección	Ingeniero de Alimentos	Este proceso gestiona la producción Agroindustrial, la transformación de la materia primas, los procesos industriales y la producción primaria
		Manejo de Residuos Solidos	Supervisor de Producción	
		Plan de Capacitación		

Criterios de Calidad  
Indicadores de Gestión

Gestión de la Producción  
Primaria \*

Jefe de Producción  
Ingeniero Agrónomo

Zootecnista, Ingeniero Forestal,  
Ingeniero Acuícola

Plan de Mantenimiento

Gestión de la Norma 3075

Gestión de la NTC 5830

Gestión de la Resolución 2674 de 2013

Plan de Producción Agraria ( Agrícola,  
Pecuario, Forestal, Piscícola )

Gestión de Mercadeo

Coordinador Comercial

Plan de Mercadeo

Gerente

**Gestión Comercial**

Gestión de Ventas	Coordinador Comercial Vendedores	Procedimiento de Ventas	Coordinador Comercial	Este proceso gestiona capacidad comercial de la empresa desde el nivel de mercadeo y ventas, y las relaciones directas con el cliente
Gestión de Atención al Cliente	Gerente Coordinador Comercial	Protocolo de Atención al cliente Procedimiento para la Gestión de PQRO	Supervisor de Ventas	
Investigación y Desarrollo	Coordinador de Investigación y Desarrollo Plan de Investigación y Desarrollo		Gerente Jefe de Producción Coordinador Comercial	<b>Investigación y Desarrollo *</b>

\* Procesos y Subprocesos Voluntarios por parte de la Organización

Fuente. Investigación. FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 EN MIPYMES AGROINDUSTRIALES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SOFTWARE ESPECIALIZADO. Andres Antonio Ceron Arteaga. 2015.

Tabla 22. Procesos de Apoyo

Procesos de Apoyo				
Subprocesos	Responsable	Documentos	Líder del Proceso	Proceso
Gestión de Mantenimiento de Infraestructura e Instalaciones	Jefe de Mantenimiento	Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo		<b>Gestión de Infraestructura, Tecnología y Maquinaria *</b> Este proceso gestiona las condiciones óptimas y correctas de la infraestructura, la tecnología y la maquinaria para el desarrollo de las operaciones empresariales
Gestión de Mantenimiento de Tecnología	Jefe de Mantenimiento		Gerente	
Gestión de Mantenimiento de Maquinaria	Jefe de Mantenimiento		Jefe de Mantenimiento	
Gestión de Limpieza y Desinfección	Jefe de Producción Operario de Limpieza	Procedimiento de Limpieza y Desinfección	Ingeniero Mecánico Ingeniero de Sistemas	
Gestión de 5s	Gerente Coordinador de Calidad	Programa de 5s		

\* Proceso que puede ser tercerizado por parte de la Organización

Fuente. Investigación. FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 EN MIPYMES AGROINDUSTRIALES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SOFTWARE ESPECIALIZADO. Andres Antonio Ceron Arteaga. 2015.

#### 7.4 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Todos los procesos, cuentan con un talento humano competente para la gestión y el desempeño eficaz de estos, en este sentido el organigrama tradicional no aparece en NUR S.A.S, puesto que no existen ni áreas ni departamentos, por lo cual se desarrolla un modelo de niveles de autoridad y responsabilidad. En el nivel más alto, se encuentra la alta gerencia, con autoridad y responsabilidad por toda la organización y todos los procesos, de ella depende el funcionamiento eficaz de la empresa, el cumplimiento de su misión direccionamiento estratégico. Existe un segundo nivel que corresponde al nivel de Líderes de procesos, ese nivel tiene autoridad para la toma de decisiones sobre los procesos puntuales y responsabilidad para que estos funcionen de manera eficaz, por último, el nivel de equipos de apoyo, en el cual, se agrupa el talento humano que conforman los equipos de apoyo a la gestión de los procesos. Una persona puede pertenecer a más de un proceso y su rol en cada uno puede ser diferente, generando un flujo de actividades ágil oportuno y eficaz.

#### 7.5 TALENTO HUMANO

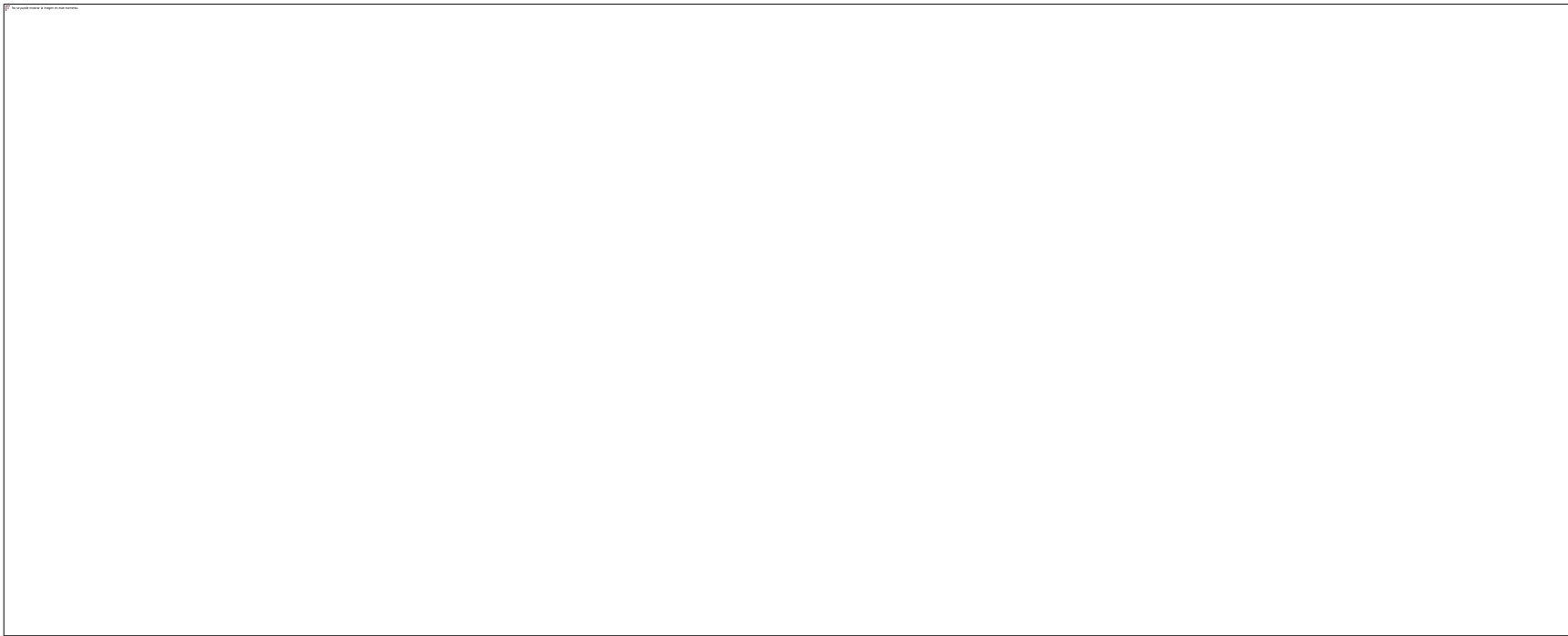
El talento humano con el que contara la empresa bajo contrato directo a término fijo en su fase inicial es de 9 personas. Las características de la contratación se relacionan a continuación.

Tabla 23. Manual de contratación

Contratos	Cargo	Tipo de Contrato	Dedicación	Salario	Dotación. Uniformes	Tipo de Población	Perfil
<b>Contratos Directos</b>	<b>Gerente</b>		Tiempo Completo	\$1.500.000 Más prestaciones	Aplica		Anexo
	<b>Subgerente Administrativo y Financiero</b>		Tiempo Completo	\$1.300.000 Más prestaciones	Aplica		Anexo
	<b>Secretaria</b>		Tiempo Completo	\$737.717 Más prestaciones			Anexo
	<b>Jefe de Planta</b>		Tiempo Completo	\$1.200.000 Más prestaciones	Aplica		Anexo
	<b>Operario 1</b>	Termino Fijo (Nómina)	Tiempo Completo	\$737.717 Más prestaciones	Aplica	Población Joven.	Anexo
	<b>Operario 2</b>		Tiempo Completo	\$737.717 Más prestaciones	Aplica		Anexo
	<b>Operario 3</b>		Tiempo Completo	\$737.717 Más prestaciones	Aplica		Anexo
	<b>Gestor logístico de distribución y marketing 1</b>		Tiempo Completo	\$737.717 Más prestaciones	Aplica		Anexo
	<b>Gestor logístico de distribución y marketing 1</b>		Tiempo Completo	\$737.717 Más prestaciones	Aplica		Anexo

Fuente. Este estudio

Tabla 24. Nómina de la Empresa.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the content of Table 24. The box is currently blank.

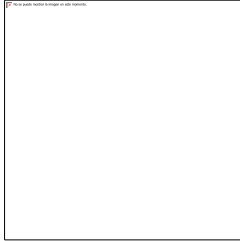
Fuente. Este estudio

La empresa para su operación planifica la contratación de 1 Gerente, 1 Subgerente Administrativo y financiero, 1 Secretaria y 1 Jefe de Planta y 3 Operarios de producción, y 2 Gestores Logísticos de Distribución y Marketing.



## 7.6 PERFILES DE CARGOS

### Manual de Cargo



#### CEO

##### Identificación

<b>Nombre del Cargo</b>	CEO Gerente. Chief Executive Officer.
<b>Nivel del Cargo</b>	Profesional
<b>Localización</b>	Instalaciones NUR
<b>Área /Proceso</b>	Gestión Gerencial Administrativa y Financiera.
<b>Cargo Superior Inmediato</b>	Junta de Accionistas. (A futuro)

##### Competencias

<b>Educación</b>	Administrador de empresas. Especialista en Calidad, gestiones empresariales o afines.
<b>Formación</b>	Cursos de Gestión de Calidad, Mercadeo digital, diseño grafico.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un 1 año en cargos similares o relacionados
<b>Habilidades</b>	Manejo de personal, Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, enfoque al servicio, organización, enfoque a los resultados, manejo eficaz de dinero.

##### Funciones Generales

1. Cumplir con los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestion de

Calidad de la Empresa desde la planeación estratégica de este hasta los aspectos puntuales de los procesos relacionados con las actividades del cargo

2. Velar por mantener y mejorar la imagen de la empresa y las relaciones con los clientes internos y externos
3. Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los procesos, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos, formatos, y circulares que orienten la operación del cargo
4. Hacer uso oportuno y adecuado de los conductos regulares de comunicación de la empresa
5. Mantener la confidencialidad de la información que maneja a razón del desempeño de su cargo
6. Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos equipos dotaciones y demás implementos que le sean asignados
7. Participar en los diferentes eventos de capacitaciones programadas por la empresa, formación, eventos culturales, deportivos, recreativos y de integración
8. Brindar trato adecuado a los clientes y a las personas con las que laboran
9. Cumplir con las directrices establecidas para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad
10. El trabajador(a) se obliga a desarrollar sus labores bajo las políticas y normas de la empresa (Reglamento Interno de Trabajo)
11. Cumplir con la entrega de informes relacionados con el cargo
12. Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
13. Detectar y reportar oportunamente las condiciones inseguras, actos inseguros, accidentes de trabajo e incidentes de trabajo.
14. Hacer buen uso de los recursos naturales ahorrando agua y energía eléctrica desde su puesto de trabajo, reducir reutilizar (cuando sea posible) y separar los residuos generados en su puesto de trabajo.

15. Realizar un trabajo seguro
16. Conocer e identificar los peligros y riesgos a los que se encuentra expuesto en su sitio de trabajo
17. Conocer y cumplir la política integral de la empresa
18. Brindar un trato adecuado a los usuarios y compañeros de trabajo
- 19.

### **Funciones Especificas**

1. Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad.
2. Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales.
3. Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad.
4. Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva.
5. Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales.
6. Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos.
7. Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida.
8. Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos.
9. Representar a la empresa en todos sus ámbitos.
10. Velar por el desempeño eficaz de la empresa a través de todos sus

procesos.

11. Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa en su periodo de trabajo (Plan de Gestión, Plan de Desarrollo etc.)
12. Conseguir nuevos clientes y cerrar tratos comerciales con clientes prioritarios.
13. Desarrollar estrategias para incrementar el valor de la empresa

### **Riesgos Asociados**

**Riesgo Físico** Polvo, Luz Artificial, Espacios cerrados

**Riesgo Biológico** Contacto con personas con enfermedades respiratorias.

**Riesgo Psicosocial** Carga Laboral, Estrés.

**Riesgo Químico**

**Riesgo  
Saneamiento**

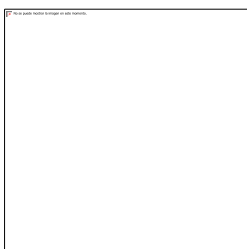
**Riesgo  
Ergonómico** Postura sentada prolongada

**Riesgo de  
Seguridad** Robos, Atracos, intimidaciones,

### **Elementos a Cargo**

Documentación de la empresa, dinero de la empresa, claves de acceso a bancos, información de clientes, documentos contables.

## Manual de Cargo



### Subgerente Administrativo y Financiero

#### Identificación

<b>Nombre del Cargo</b>	Subgerente Administrativo y Financiero.
<b>Nivel del Cargo</b>	Profesional
<b>Localización</b>	Instalaciones NUR
<b>Área /Proceso</b>	Gestión Gerencial Administrativa y Financiera.
<b>Cargo Superior Inmediato</b>	CEO

#### Competencias

<b>Educación</b>	Administrador de Empresas o Afines. Especialista en proyectos.
<b>Formación</b>	Formación en Diseño gráfico, marketing digital.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un 1 año en cargos similares o relacionados
<b>Habilidades</b>	Manejo de personal, Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, enfoque al servicio, organización, enfoque a los resultados, manejo eficaz de dinero.

## **Funciones Generales**

14. Cumplir con los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestion de Calidad de la Empresa desde la planeación estratégica de este hasta los aspectos puntuales de los procesos relacionados con las actividades del cargo
15. Velar por mantener y mejorar la imagen de la empresa y las relaciones con los clientes internos y externos
16. Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los procesos, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos, formatos, y circulares que orienten la operación del cargo
17. Hacer uso oportuno y adecuado de los conductos regulares de comunicación de la empresa
18. Mantener la confidencialidad de la información que maneja a razón del desempeño de su cargo
19. Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos equipos dotaciones y demás implementos que le sean asignados
20. Participar en los diferentes eventos de capacitaciones programadas por la empresa, formación, eventos culturales, deportivos, recreativos y de integración
21. Brindar trato adecuado a los clientes y a las personas con las que laboran
22. Cumplir con las directrices establecidas para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad
23. El trabajador(a) se obliga a desarrollar sus labores bajo las políticas y normas de la empresa (Reglamento Interno de Trabajo)
24. Cumplir con la entrega de informes relacionados con el cargo
25. Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
26. Detectar y reportar oportunamente las condiciones inseguras, actos inseguros, accidentes de trabajo e incidentes de trabajo.
27. Hacer buen uso de los recursos naturales ahorrando agua y energía

eléctrica desde su puesto de trabajo, reducir reutilizar (cuando sea posible) y separar los residuos generados en su puesto de trabajo.

28. Realizar un trabajo seguro
29. Conocer e identificar los peligros y riesgos a los que se encuentra expuesto en su sitio de trabajo
30. Conocer y cumplir la política integral de la empresa
31. Brindar un trato adecuado a los usuarios y compañeros de trabajo
- 32.

### **Funciones Específicas**

33. Apoyo a la gestión gerencial
34. Gestión del talento humano (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, re inducción, capacitación)
35. Gestión del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
36. Apoyo para la Planificación y control financiero de la empresa
37. Manejo de los fondos de la empresa.
38. Gestión gerencial bajo encargatura en ausencia del CEO.
39. Manejo de la información financiera de la empresa.
40. Apoyo para la toma de decisiones de la empresa.

### **Riesgos Asociados**

**Riesgo Físico** Polvo, Luz Artificial, Espacios cerrados

**Riesgo Biológico** Contacto con personas con enfermedades respiratorias.

**Riesgo Psicosocial** Carga Laboral, Estrés.

**Riesgo Químico**

**Riesgo  
Saneamiento**

**Riesgo  
Ergonómico** Postura sentada prolongada

**Riesgo de  
Seguridad** Robos, Atracos, intimidaciones,

**Elementos a Cargo**

Documentación de la empresa, dinero de la empresa, información de la plataforma, documentos contables, información de clientes,



**Secretaria.**

**Identificación**

<b>Nombre del Cargo</b>	Secretaria
<b>Nivel del Cargo</b>	Profesional
<b>Localización</b>	Instalaciones NUR
<b>Área /Proceso</b>	Gestión Gerencial Administrativa y Financiera.
<b>Cargo Superior Inmediato</b>	CEO

**Competencias**

**Educación** Técnico o tocólogo en apoyo administrativo

**Formación** Formación en Software empresarial



**Experiencia** Mínimo un 1 año en cargos similares o relacionados

**Habilidades** Manejo de personal, Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, enfoque al servicio, organización, enfoque a los resultados, manejo eficaz de dinero.

### **Funciones Generales**

41. Cumplir con los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa desde la planeación estratégica de este hasta los aspectos puntuales de los procesos relacionados con las actividades del cargo
42. Velar por mantener y mejorar la imagen de la empresa y las relaciones con los clientes internos y externos
43. Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los procesos, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos, formatos, y circulares que orienten la operación del cargo
44. Hacer uso oportuno y adecuado de los conductos regulares de comunicación de la empresa
45. Mantener la confidencialidad de la información que maneja a razón del desempeño de su cargo
46. Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos equipos dotaciones y demás implementos que le sean asignados
47. Participar en los diferentes eventos de capacitaciones programadas por la empresa, formación, eventos culturales, deportivos, recreativos y de integración
48. Brindar trato adecuado a los clientes y a las personas con las que laboran
49. Cumplir con las directrices establecidas para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad
50. El trabajador(a) se obliga a desarrollar sus labores bajo las políticas y normas de la empresa (Reglamento Interno de Trabajo)
51. Cumplir con la entrega de informes relacionados con el cargo

52. Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
53. Detectar y reportar oportunamente las condiciones inseguras, actos inseguros, accidentes de trabajo e incidentes de trabajo.
54. Hacer buen uso de los recursos naturales ahorrando agua y energía eléctrica desde su puesto de trabajo, reducir reutilizar (cuando sea posible) y separar los residuos generados en su puesto de trabajo.
55. Realizar un trabajo seguro
56. Conocer e identificar los peligros y riesgos a los que se encuentra expuesto en su sitio de trabajo
57. Conocer y cumplir la política integral de la empresa
58. Brindar un trato adecuado a los usuarios y compañeros de trabajo
- 59.

#### **Funciones Especificas**

60. Apoyo a la gestión gerencial
61. Apoyo a la Gestión del talento humano (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, re inducción, capacitación)
62. Apoyo a la Gestión del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
63. Apoyo a la Apoyo para la Planificación y control financiero de la empresa
64. Apoyo a la Manejo de los fondos de la empresa.
65. Apoyo a la Gestión gerencial bajo encargatura en ausencia del CEO.
66. Apoyo a la Manejo de la información financiera de la empresa.
67. Apoyo a la Apoyo para la toma de decisiones de la empresa.

## **Riesgos Asociados**

**Riesgo Físico** Polvo, Luz Artificial, Espacios cerrados

**Riesgo Biológico** Contacto con personas con enfermedades respiratorias.

**Riesgo Psicosocial** Carga Laboral, Estrés.

**Riesgo Químico**

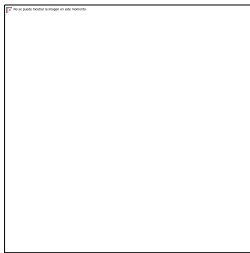
**Riesgo  
Saneamiento**

**Riesgo  
Ergonómico** Postura sentada prolongada

**Riesgo de  
Seguridad** Robos, Atracos, intimidaciones,

## **Elementos a Cargo**

Documentación de la empresa, dinero de la empresa, información de la plataforma, documentos contables, información de clientes,



**Jefe de Producción.**

## **Identificación**

**Nombre del Cargo** Jefe de Producción.

**Nivel del Cargo** Profesional

**Localización** Instalaciones NUR

**Área /Proceso** Gestión Gerencial Administrativa y Financiera.

**Cargo Superior** CEO  
**Inmediato**

### **Competencias**

**Educación** Ingeniero Agroindustrial

**Formación** Formación en Producción de congelados

**Experiencia** Mínimo un 1 año en cargos similares o relacionados

**Habilidades** Manejo de personal, Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, enfoque al servicio, organización, enfoque a los resultados, manejo eficaz de dinero.

### **Funciones Generales**

68. Cumplir con los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa desde la planeación estratégica de este hasta los aspectos puntuales de los procesos relacionados con las actividades del cargo
69. Velar por mantener y mejorar la imagen de la empresa y las relaciones con los clientes internos y externos
70. Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los procesos, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos, formatos, y circulares que orienten la operación del cargo
71. Hacer uso oportuno y adecuado de los conductos regulares de comunicación de la empresa
72. Mantener la confidencialidad de la información que maneja a razón del desempeño de su cargo
73. Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos equipos dotaciones y demás implementos que le sean asignados
74. Participar en los diferentes eventos de capacitaciones programadas por la empresa, formación, eventos culturales, deportivos, recreativos y de

integración

75. Brindar trato adecuado a los clientes y a las personas con las que laboran
76. Cumplir con las directrices establecidas para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad
77. El trabajador(a) se obliga a desarrollar sus labores bajo las políticas y normas de la empresa (Reglamento Interno de Trabajo)
78. Cumplir con la entrega de informes relacionados con el cargo
79. Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
80. Detectar y reportar oportunamente las condiciones inseguras, actos inseguros, accidentes de trabajo e incidentes de trabajo.
81. Hacer buen uso de los recursos naturales ahorrando agua y energía eléctrica desde su puesto de trabajo, reducir reutilizar (cuando sea posible) y separar los residuos generados en su puesto de trabajo.
82. Realizar un trabajo seguro
83. Conocer e identificar los peligros y riesgos a los que se encuentra expuesto en su sitio de trabajo
84. Conocer y cumplir la política integral de la empresa
85. Brindar un trato adecuado a los usuarios y compañeros de trabajo
- 86.

## **Funciones Especificas**

- 87. Gestión de la producción agroindustrial
- 88. Gestión del programa de producción
- 89. Gestión del modelo HACCP.
- 90. Gestión del POE de producción.

## **Riesgos Asociados**

**Riesgo Físico** Polvo, Luz Artificial, Espacios cerrados

**Riesgo Biológico** Contacto con personas con enfermedades respiratorias.

**Riesgo Psicosocial** Carga Laboral, Estrés.

**Riesgo Químico**

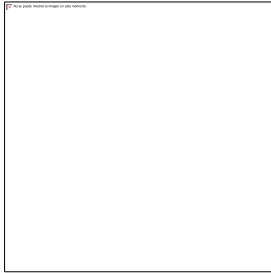
**Riesgo  
Saneamiento**

**Riesgo  
Ergonómico** Postura sentada prolongada

**Riesgo de  
Seguridad** Robos, Atracos, intimidaciones,

## **Elementos a Cargo**

Documentación de la empresa, dinero de la empresa, información de la plataforma, documentos contables, información de clientes,



## **Operario de Producción**

### **Identificación**

<b>Nombre del Cargo</b>	Operario de Producción.
<b>Nivel del Cargo</b>	Profesional
<b>Localización</b>	Instalaciones NUR
<b>Área /Proceso</b>	Gestión Gerencial Administrativa y Financiera.
<b>Cargo Superior Inmediato</b>	CEO

### **Competencias**

<b>Educación</b>	Ingeniero Agroindustrial
<b>Formación</b>	Formación en Producción de congelados
<b>Experiencia</b>	Mínimo un 1 año en cargos similares o relacionados
<b>Habilidades</b>	Manejo de personal, Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, enfoque al servicio, organización, enfoque a los resultados, manejo eficaz de dinero.

### **Funciones Generales**

91. Cumplir con los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa desde la planeación estratégica de este hasta los aspectos puntuales de los procesos relacionados con las actividades del cargo
92. Velar por mantener y mejorar la imagen de la empresa y las relaciones con

los clientes internos y externos

93. Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los procesos, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos, formatos, y circulares que orienten la operación del cargo
94. Hacer uso oportuno y adecuado de los conductos regulares de comunicación de la empresa
95. Mantener la confidencialidad de la información que maneja a razón del desempeño de su cargo
96. Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos equipos dotaciones y demás implementos que le sean asignados
97. Participar en los diferentes eventos de capacitaciones programadas por la empresa, formación, eventos culturales, deportivos, recreativos y de integración
98. Brindar trato adecuado a los clientes y a las personas con las que laboran
99. Cumplir con las directrices establecidas para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad
100. El trabajador(a) se obliga a desarrollar sus labores bajo las políticas y normas de la empresa (Reglamento Interno de Trabajo)
101. Cumplir con la entrega de informes relacionados con el cargo
102. Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
103. Detectar y reportar oportunamente las condiciones inseguras, actos inseguros, accidentes de trabajo e incidentes de trabajo.
104. Hacer buen uso de los recursos naturales ahorrando agua y energía eléctrica desde su puesto de trabajo, reducir reutilizar (cuando sea posible) y separar los residuos generados en su puesto de trabajo.
105. Realizar un trabajo seguro
106. Conocer e identificar los peligros y riesgos a los que se encuentra expuesto en su sitio de trabajo



- 107. Conocer y cumplir la política integral de la empresa
- 108. Brindar un trato adecuado a los usuarios y compañeros de trabajo
- 109.

### **Funciones Especificas**

- 1. Manejar los aspectos netamente operativos del proceso productivo de la empresa
- 2. Ejercer recepción y control de la materia prima
- 3. Verificar el estado y funcionamiento de los equipos en el área de producción
- 4. Mantener el orden y la limpieza en el área de procesamiento y almacenamiento de la planta
- 5. Desarrollar eficaz y oportunamente todas la tareas que le sean asignadas
- 6. Acatar los programas de higiene y seguridad industrial
- 7. Mantener una optima y constante comunicación con el jefe de producción
- 8. Informar irregularidades observadas

### **Riesgos Asociados**

**Riesgo Físico** Polvo, Luz Artificial, Espacios cerrados

**Riesgo Biológico** Contacto con personas con enfermedades respiratorias.

**Riesgo Psicosocial** Carga Laboral, Estrés.

**Riesgo Químico**

**Riesgo  
Saneamiento**

**Riesgo** Postura sentada prolongada

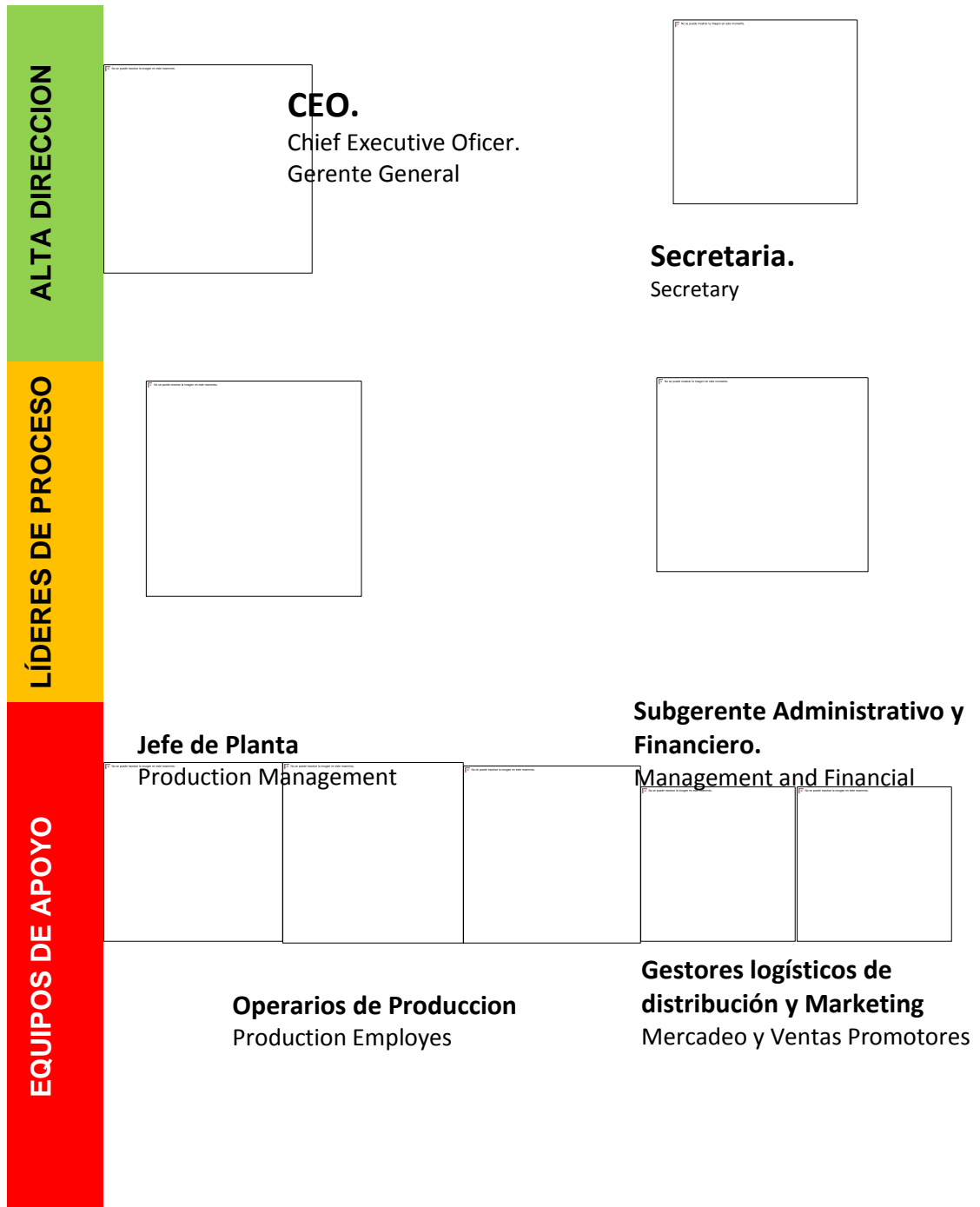
## **Ergonómico**

**Riesgo de Seguridad**                      Robos, Atracos, intimidaciones,

## **Elementos a Cargo**

Documentación de la empresa, dinero de la empresa, información de la plataforma, documentos contables, información de clientes,

Figura 10. Esquema de Autoridad y Responsabilidad NUR S.A.S



Fuente. Este estudio

Figura 11. Esquema Matricial de la Estructura Organizacional

	Proceso	Líder de Proceso	Equipo de Apoyo	
Procesos Misionales	Gestión Gerencial	<b>CEO</b> Autoridad: Toma de decisiones sobre la organización Responsabilidad: Eficacia de la Organización	Todo el personal	
	Gestión Agroindustrial	<b>Jefe de Planta</b> Autoridad: Toma de decisiones sobre el proceso Responsabilidad: Eficacia del proceso. Empoderado	Operarios	<b>Equipo Transversal</b> Subgerente Administrativo y Financiero y Secretaria
Procesos Misionales	Gestión de Comercial	<b>CEO</b> Autoridad: Toma de decisiones sobre el proceso Responsabilidad: Eficacia del proceso. Empoderado	Gestores Logísticos de Distribución y marketing	
	Investigación y desarrollo	<b>Jefe de Planta</b> Autoridad: Toma de decisiones sobre el proceso Responsabilidad: Eficacia del proceso.	Gestores Logísticos de Distribución y marketing + Operarios	

Procesos de Apoyo

Gestión de Infraestructura,  
tecnología y Maquinaria.

Empoderado

**Jefe de Planta**

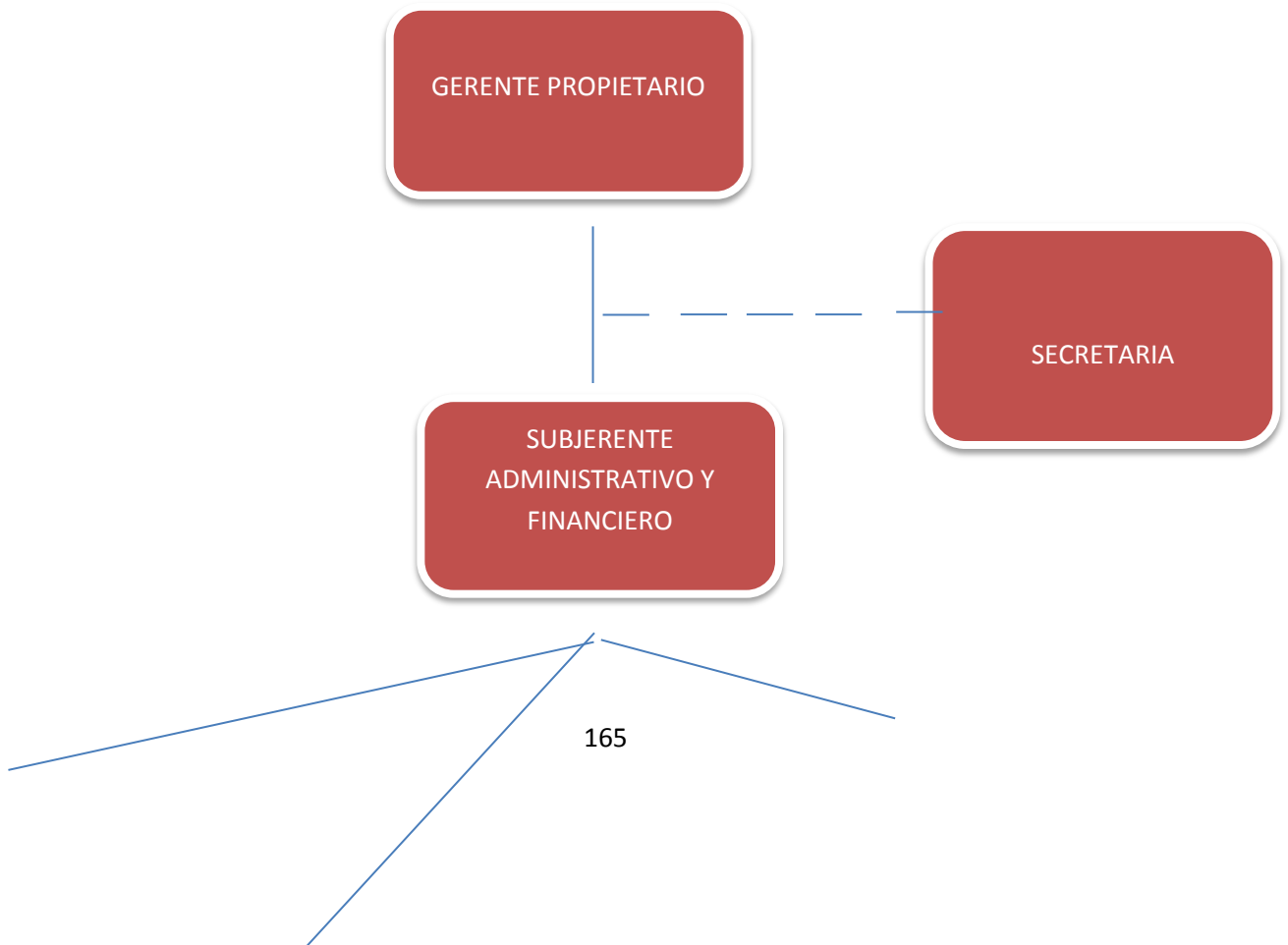
Autoridad: Toma de  
decisiones sobre el  
proceso

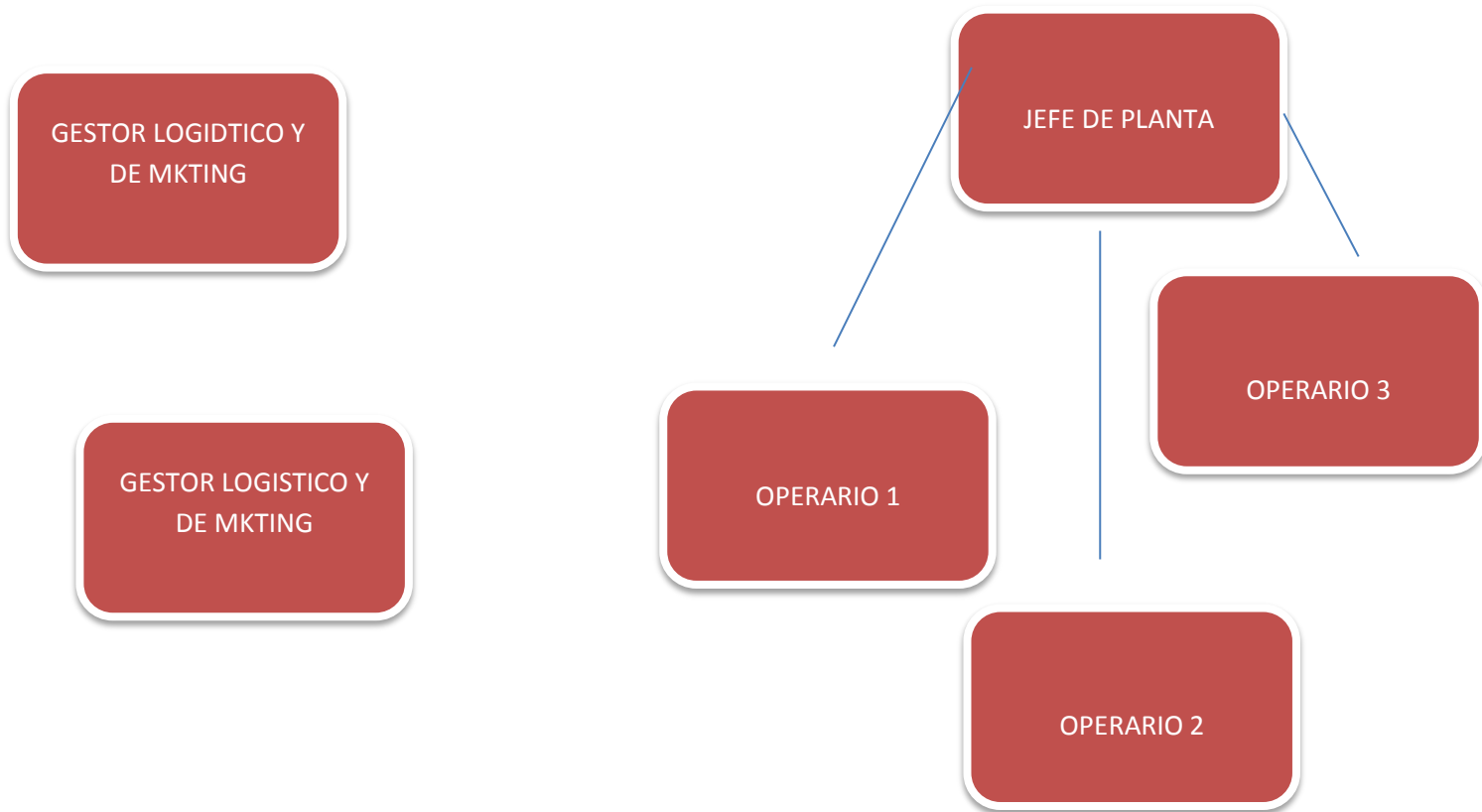
Responsabilidad:  
Eficacia del  
proceso.  
Empoderado

Operarios

Fuente. Este estudio

Figura 12. ORGANIGRAMA





## 7.7 ASPECTOS LEGALES

Tabla 25. Constitución Empresa y Aspectos Legales

<b>Tramites comerciales</b>	<b>Tipo de Empresa</b>
	Empresa productora y procesadora de falafel congelado
	<b>Clasificación CIU.</b>
	<b>1020</b>
	<b>Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos</b>
	Esta clase incluye:

- La fabricación de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas.
- La conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.
- La elaboración y conservación de pulpa de frutas.
- La elaboración de jugos naturales de frutas u hortalizas.
- La elaboración de helados a base de frutas.
- La elaboración de compotas, mermeladas y jaleas.
- El procesamiento, pelado y conservación de papas: elaboración de papas congeladas preparadas, elaboración de puré de papas deshidratado, elaboración de harina y sémola de papa, elaboración de aperitivos a base de papa.
- El tostado y preparación de nueces.
- La elaboración de alimentos y pastas de nueces.
- La producción de concentrados a partir de frutas y hortalizas frescas.
- La elaboración de productos perecederos de frutas, legumbres y hortalizas, como: ensaladas, hortalizas peladas o cortadas, tofu (cuajada

de soja), entre otros.

Esta clase excluye:

- La elaboración de harina y sémola de leguminosas desecadas. Se incluye en la clase 1051, «Elaboración de productos de molinería».
- La conservación de frutas y nueces en azúcar. Se incluye en la clase 1082, «Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería».
- La elaboración de platos preparados de legumbres y hortalizas. Se incluye en la clase 1084, «Elaboración de comidas y platos preparados».
- La elaboración de concentrados artificiales. Se incluye en la clase 1089, «Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.».

#### **Tipo de sociedad**

Empresa por acciones simplificada S.A.S

#### **Documento privado de constitución**

Adjunto

#### **Procedimiento legalización ante cámara de comercio de la empresa.**

Tramite a realizarse en el CAE Cámara de Comercio de Pasto. Centro de Atención Empresarial

#### **Tramites Tributarios**

#### **Tipo de Régimen.**

Régimen Común.

Obligaciones del régimen común.

Llevar contabilidad, inscripción en el RUT, Expedición de Factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estatuto tributario,



Declaración de IVA, Retención en la Fuente, Declaración de impuesto de Renta, Impuesto CREE

#### **Impuestos distritales.**

Impuesto de Industria y comercio

#### **Facturación.**

Expedición de factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estatuto tributario:

Artículo 617. Requisitos de la factura de venta. Para efectos tributarios, la expedición de factura a que se refiere el artículo 615 consiste en entregar el original de la misma, con el lleno de los siguientes requisitos:

- a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c. Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e. Fecha de su expedición.
- f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g. Valor total de la operación.
- h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

Al momento de la expedición de la factura los requisitos de los literales a), b), d) y h), deberán estar previamente impresos a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar. Cuando el contribuyente utilice un sistema de facturación por computador o máquinas registradoras, con la impresión efectuada por tales medios se entienden cumplidos los requisitos de impresión previa. El sistema de facturación deberá numerar en forma consecutiva las facturas y se deberán proveer los medios necesarios para su verificación y auditoría.

**Uso de suelos, Medio Ambiente, Bomberos otros.**

CAE Cámara de Comercio de Pasto. Centro de Atención Empresarial

**Registro de Marca**

Superintendencia de Industria y comercio.

Con anterioridad a la presentación de la solicitud deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Elegir la marca: La marca debe ser fuerte, que perdure en el tiempo. Puede reflejar los valores de la empresa, puede contener diferentes elementos nominativos o gráficos. Una vez elegida es importante constatar que sea registrable. (ver artículos 134, 135, 136 y 137 de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina).
2. Clasificar los productos o servicios: Debe elegir los productos o servicios que distinguirá la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza. También puede acudir a motores que le faciliten dicha clasificación como el MGS Gestor de productos y servicios de Madrid
3. Realizar la búsqueda de antecedentes marcarios: Para verificar si existen registradas o solicitadas con anterioridad marcas iguales o parecidas que identifiquen iguales o semejantes productos o servicios que puedan obstaculizar el registro de su marca, es recomendable realizar esta búsqueda antes de solicitar el registro de la marca, los resultados le ayudarán en el proceso de elección de la marca y en la decisión de registrarla.
4. El pago de la tasa oficial: Los trámites ante la Superintendencia son servicios que comportan un valor llamado tasa. La Superintendencia expide anualmente una Resolución en la cual fija las Tasas asociadas a los trámites y servicios de Propiedad Industrial.
5. Las tasas son únicas. Es decir que usted solo las tendrá que pagar una sola vez: al momento de presentar la solicitud. En dicho pago irán incluidos los costos asociados al primer examen de la solicitud, a las notificaciones, a la publicación de la solicitud en la Gaceta de la Propiedad Industrial y, muy importante, a la

expedición del certificado de registro.

6. Existen otras tasas que se pueden causar si el solicitante desea hacer cambios durante la solicitud de registro, tales como modificaciones, correcciones, divisionales, licencias de uso y prioridades.
7. El diligenciamiento del formulario correspondiente: La Superintendencia dispone de formularios para los trámites que adelanta, los cuales incluyen toda la información y documentación que se debe aportar. Consultar formularios

Tramites de  
seguridad social  
y laboral:

#### **Afiliación a seguridad social de los empleados (Salud, Pensiones y riesgos).**

Se debe hacer un listado de las entidades de salud (EPS) y fondos de pensiones y cesantías en las cuales los trabajadores desean ser adscritos, o se identifica en que entidades ya están afiliados. Se solicita directamente a las entidades los formularios de inscripción y se los afilia como trabajadores dependientes. Se debe verificar la afiliación pasado un mes. Se identifica la ARL a la cual la empresa se afiliara, y se solicitara el apoyo para la documentación del plan básico de Seguridad y Salud en el Trabajo acorde con el decreto 1072 de 2015.

<b>Posibles EPS. Presentes en el municipio de Pasto</b>	<b>Posibles fondos de Pensione y Cesantías.</b>	<b>Posibles ARL</b>
Café Salud, Sanitas, Coomeva, Nueva EPS.	Porvenir, Colpensiones, Horizonte,	Positiva, Sura,

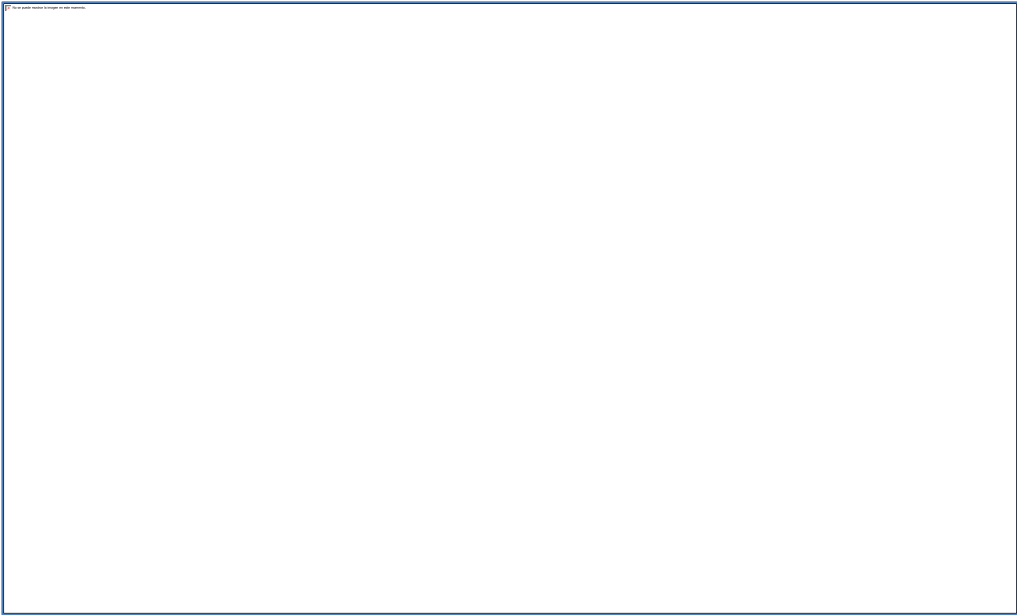
Normas o  
Política de  
distribución de  
utilidades

Acorde con el documento interno de constitución. Ver Anexo.

Fuente. Este estudio

## 8. ESTUDIO FINANCIERO

Figura 12. Esquema financiero



Fuente. Urbina.



Tabla 26. Presupuesto de Costos de producción.

		Requerimiento Anual		Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año 3	Valor Año 4	Valor Año 5
Materia Prima	Garbanzos	9000000	Gramos	\$ 27.000.000	\$ 28.350.000	\$ 29.767.500	\$ 31.255.875	\$ 32.818.669
	Sal	180000	Gramos	\$ 216.000	\$ 226.800	\$ 238.140	\$ 250.047	\$ 262.549
	Perejil	180000	Gramos	\$ 540.000	\$ 567.000	\$ 595.350	\$ 625.118	\$ 656.373
	Cilantro	108000	Gramos	\$ 432.000	\$ 453.600	\$ 476.280	\$ 500.094	\$ 525.099
	Ajo	180000	Gramos	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
	Espicias de Medio Oriente	252000	Gramos	\$ 3.600.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823
	Cebolla	252000	Gramos	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
	Agua	9000000	Mililitros	\$ 10.800	\$ 11.340	\$ 11.907	\$ 12.502	\$ 13.127
Material Indirecto								
	Empaques	36000	Unidades	\$ 9.000.000	\$ 9.450.000	\$ 9.922.500	\$ 10.418.625	\$ 10.939.556
Mano de Obra Directa	Jefe de Producción	1	Unidades	\$ 25.323.587	\$ 26.589.766	\$ 27.919.254	\$ 29.315.217	\$ 30.780.978
	Operario 1	1	Unidades	\$ 14.883.166	\$ 15.627.325	\$ 16.408.691	\$ 17.229.126	\$ 18.090.582
	Operario 2	1	Unidades	\$ 14.883.166	\$ 15.627.325	\$ 16.408.691	\$ 17.229.126	\$ 18.090.582
	Operario 3	1	Unidades	\$ 14.883.166	\$ 15.627.325	\$ 16.408.691	\$ 17.229.126	\$ 18.090.582
				<b>\$ 114.371.886</b>	<b>\$ 120.090.480</b>	<b>\$ 126.095.004</b>	<b>\$ 132.399.755</b>	<b>\$ 139.019.742</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 27. Presupuesto de Costos de Administración.

		Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año 3	Valor Año 4	Valor Año 5
Costos Administrativos	Nomina Administrativa	\$ 68.583.118	\$ 72.012.274	\$ 75.612.888	\$ 79.393.532	\$ 83.363.209
	Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
	Celular	\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.058.400	\$ 1.111.320	\$ 1.166.886
	Arriendo	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Servicios	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
	Asesorías Staff	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113
		<b>\$ 101.583.118</b>	<b>\$ 106.662.274</b>	<b>\$ 111.995.388</b>	<b>\$ 117.595.157</b>	<b>\$ 123.474.915</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 28. Presupuesto de Costos de Administración.

Costos de Ventas	Impulsadores	\$ 29.766.333	\$ 31.254.649	\$ 32.817.382	\$ 34.458.251	\$ 36.181.164
	Publicidad	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Transporte	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
		<b>\$ 65.766.333</b>	<b>\$ 69.054.649</b>	<b>\$ 72.507.382</b>	<b>\$ 76.132.751</b>	<b>\$ 79.939.389</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 29. Costo total de Operación de la empresa.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	Materia Prima	\$ 27.000.000	\$ 28.350.000	\$ 29.767.500	\$ 31.255.875	\$ 32.818.669
	Insumos	\$ 17.398.800	\$ 18.268.740	\$ 19.182.177	\$ 20.141.286	\$ 21.148.350
	MOD	\$ 69.973.092	\$ 73.471.747	\$ 77.145.334	\$ 81.002.601	\$ 85.052.731
Costos Administrativos	Nomina Administrativa	\$ 68.583.118	\$ 72.012.274	\$ 75.612.888	\$ 79.393.532	\$ 83.363.209
	Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
	Celular	\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.058.400	\$ 1.111.320	\$ 1.166.886
	Arriendo	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Servicios	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
Asesorías Staff	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113	
Costos de Ventas	Impulsadores	\$ 29.766.333	\$ 31.254.649	\$ 32.817.382	\$ 34.458.251	\$ 36.181.164
	Publicidad	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Transporte	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
		<b>\$ 281.721.343</b>	<b>\$ 295.807.410</b>	<b>\$ 310.597.781</b>	<b>\$ 326.127.670</b>	<b>\$ 342.434.054</b>

Fuente. Este estudio





Tabla 30. Inversión Inicial en Activo Fijo y diferido.

Concepto	Elemento	Unidades	Medida	Valor Total
Producción	Licadora Industrial	2	Unidades	\$ 4.000.000
	Moldes de acero inoxidable	6		\$ 4.200.000
	Congeladores	4		\$ 20.000.000
	Empacadora al vacío	2		\$ 8.000.000
	Tanques de almacenamiento y Remojo	20		\$ 500.000
	Adecuaciones	90	Metros Cuadrados	\$ 3.600.000
	Carretillas	2		\$ 500.000
	Mesa acero inoxidable	2		\$ 1.600.000
	EPPS Producción.	4	Kit para 1 persona	\$ 1.200.000
	Vestieres plásticos	2		\$ 700.000
Área Administrativa	Escritorios	4		\$ 1.000.000
	Sillas	4		\$ 360.000
	Computadores	4		\$ 4.000.000
	Sala Juntas	1		\$ 900.000
	Puesta en Marcha	1	Legalización	\$ 1.000.000
	Proceso INVIMA	1	Solicitud Registro	\$ 4.000.000
Capital de Trabajo	Salarios	1	Mes	\$ 14.026.878
	Materia Prima	1	Mes	\$ 2.250.000
	Insumos	1	Mes	\$ 1.449.900
				<b>\$ 73.286.778</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 31. Presupuesto de Ingresos.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Falafel Congelado	Unidades	36000	37800	39690	41675	43758
	Precio	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940
	Valor Ventas	\$ 324.000.000	\$ 357.210.000	\$ 393.824.025	\$ 434.190.988	\$ 478.695.564

Fuente. Este estudio

Tabla 32. Flujo de Caja proyectado.

NUR S.A.S. NIT 000.000.000-0 Flujo de Caja Proyectado De 2018 al 31 de diciembre de 2022										
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Ingresos	\$ 27.000.000	\$ 324.000.000	\$ 29.767.500	\$ 357.210.000	\$ 32.818.669	\$ 393.824.025	\$ 36.182.582	\$ 434.190.988	\$ 39.891.297	\$ 478.695.564
Egresos	\$ 23.476.779	\$ 281.721.343	\$ 24.650.618	\$ 295.807.410	\$ 25.883.148	\$ 310.597.781	\$ 27.177.306	\$ 326.127.670	\$ 28.536.171	\$ 342.434.054
Utilidad Antes impuestos	\$ 3.523.221	\$ 42.278.657	\$ 3.699.382	\$ 44.392.590	\$ 6.935.520	\$ 83.226.244	\$ 9.005.276	\$ 108.063.318	\$ 11.355.126	\$ 136.261.510
Impuestos 33%	\$ 1.162.663	\$ 13.951.957	\$ 1.220.796	\$ 14.649.555	\$ 2.288.722	\$ 27.464.661	\$ 2.971.741	\$ 35.660.895	\$ 3.747.192	\$ 44.966.298
Utilidad Despues de impuestos	\$ 2.360.558	\$ 28.326.700	\$ 2.478.586	\$ 29.743.035	\$ 4.646.799	\$ 55.761.584	\$ 6.033.535	\$ 72.402.423	\$ 7.607.934	\$ 91.295.212
Provision 10%	\$ 236.056	\$ 2.832.670	\$ 247.859	\$ 2.974.304	\$ 464.680	\$ 5.576.158	\$ 603.354	\$ 7.240.242	\$ 760.793	\$ 9.129.521
Resultado Neto	\$ 2.124.503	\$ 25.494.030	\$ 2.230.728	\$ 26.768.732	\$ 4.182.119	\$ 50.185.425	\$ 5.430.182	\$ 65.162.180	\$ 6.847.141	\$ 82.165.691

Fuente. Este estudio

Tabla 33. Análisis Financiero

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$ 73.286.778	\$ 25.494.030	\$ 26.768.732	\$ 50.185.425	\$ 65.162.180	\$ 82.165.691

TIR	46%
VPN	\$57.299.090

Fuente. Este estudio

Este panorama se considera el panorama probable para la empresa.

#### 8.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

**Escenario negativista con relación al movimiento de Precio.** Reducción del precio del escenario probable en un 5%.

Tabla 34. Ingresos.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Falafel Congelado	Unidades	36000	37800	39690	41675	43758
	Precio	\$ 8.550	\$ 8.978	\$ 9.426	\$ 9.898	\$ 10.393
	Valor Ventas	\$ 307.800.000	\$ 339.349.500	\$ 374.132.824	\$ 412.481.438	\$ 454.760.786

Fuente. Este estudio

Tabla 35. Egresos.

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos de Produccion</b>	Materia Prima	\$ 27.000.000	\$ 28.350.000	\$ 29.767.500	\$ 31.255.875	\$ 32.818.669
	Insumos	\$ 17.398.800	\$ 18.268.740	\$ 19.182.177	\$ 20.141.286	\$ 21.148.350
	MOD	\$ 69.973.092	\$ 73.471.747	\$ 77.145.334	\$ 81.002.601	\$ 85.052.731
<b>Costos Administrativos</b>	Nomina Administrativa	\$ 68.583.118	\$ 72.012.274	\$ 75.612.888	\$ 79.393.532	\$ 83.363.209
	Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
	Celular	\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.058.400	\$ 1.111.320	\$ 1.166.886
	Arriendo	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Servicios	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
	Asesorias Staff	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113
<b>Costos de Ventas</b>	Impulsadores	\$ 29.766.333	\$ 31.254.649	\$ 32.817.382	\$ 34.458.251	\$ 36.181.164
	Publicidad	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Transporte	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
		<b>\$ 281.721.343</b>	<b>\$ 295.807.410</b>	<b>\$ 310.597.781</b>	<b>\$ 326.127.670</b>	<b>\$ 342.434.054</b>

Fuente. Este estudio

Tabla 36. Flujo de Caja.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Ingresos	\$ 27.000.000	\$ 307.800.000	\$ 28.279.125	\$ 339.349.500	\$ 31.177.735	\$ 374.132.824	\$ 34.373.453	\$ 412.481.438	\$ 37.896.732	\$ 454.760.786
Egresos	\$ 23.476.779	\$ 281.721.343	\$ 24.650.618	\$ 295.807.410	\$ 25.883.148	\$ 310.597.781	\$ 27.177.306	\$ 326.127.670	\$ 28.536.171	\$ 342.434.054
Utilidad Antes impuestos	\$ 3.523.221	\$ 26.078.657	\$ 3.699.382	\$ 27.382.590	\$ 5.294.587	\$ 63.535.043	\$ 7.196.147	\$ 86.353.768	\$ 9.360.561	\$ 112.326.732
Impuestos 33%	\$ 1.162.663	\$ 8.605.957	\$ 1.220.796	\$ 9.036.255	\$ 1.747.214	\$ 20.966.564	\$ 2.374.729	\$ 28.496.743	\$ 3.088.985	\$ 37.067.822
Utilidad Despues de impuestos	\$ 2.360.558	\$ 17.472.700	\$ 2.478.586	\$ 18.346.335	\$ 3.547.373	\$ 42.568.479	\$ 4.821.419	\$ 57.857.025	\$ 6.271.576	\$ 75.258.910
Provision 10%	\$ 236.056	\$ 1.747.270	\$ 247.859	\$ 1.834.634	\$ 354.737	\$ 4.256.848	\$ 482.142	\$ 5.785.702	\$ 627.158	\$ 7.525.891
Resultado Neto	\$ 2.124.503	\$ 15.725.430	\$ 2.230.728	\$ 16.511.702	\$ 3.192.636	\$ 38.311.631	\$ 4.339.277	\$ 52.071.322	\$ 5.644.418	\$ 67.733.019

Tabla 37. Análisis Financiero del panorama negativista.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$ 73.286.778	\$ 15.725.430	\$ 16.511.702	\$ 38.311.631	\$ 52.071.322	\$ 67.733.019

TIR	31%
VPN	\$26.847.866

Fuente. Este estudio

**Escenario positivista con relación al movimiento de Precio.** Aumento del precio del escenario probable en un 5%.

Tabla 38. Ingresos.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Falafel Congelado	Unidades	36000	37800	39690	41675	43758
	Precio	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940	\$ 11.487
	Valor Ventas	\$ 226.800.000	\$ 250.047.000	\$ 275.676.818	\$ 303.933.691	\$ 335.086.895

Fuente. Este estudio

Tabla 39. Egresos.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	Materia Prima	\$ 27.000.000	\$ 28.350.000	\$ 29.767.500	\$ 31.255.875	\$ 32.818.669
	Insumos	\$ 17.398.800	\$ 18.268.740	\$ 19.182.177	\$ 20.141.286	\$ 21.148.350
	MOD	\$ 69.973.092	\$ 73.471.747	\$ 77.145.334	\$ 81.002.601	\$ 85.052.731
Costos Administrativos	Nomina Administrativa	\$ 68.583.118	\$ 72.012.274	\$ 75.612.888	\$ 79.393.532	\$ 83.363.209
	Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
	Celular	\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.058.400	\$ 1.111.320	\$ 1.166.886
	Arriendo	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Servicios	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
Costos de Ventas	Asesorias Staff	\$ 18.000.000	\$ 18.900.000	\$ 19.845.000	\$ 20.837.250	\$ 21.879.113
	Impulsadores	\$ 29.766.333	\$ 31.254.649	\$ 32.817.382	\$ 34.458.251	\$ 36.181.164
	Publicidad	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
	Transporte	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
		<b>\$ 281.721.343</b>	<b>\$ 295.807.410</b>	<b>\$ 310.597.781</b>	<b>\$ 326.127.670</b>	<b>\$ 342.434.054</b>

Fuente. Este estudio





Tabla 40. Flujo de Caja.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Ingresos	\$ 27.000.000	\$ 340.200.000	\$ 31.255.875	\$ 375.070.500	\$ 34.459.602	\$ 413.515.226	\$ 37.991.711	\$ 455.900.537	\$ 41.885.862	\$ 502.630.342
Egresos	\$ 23.476.779	\$ 281.721.343	\$ 24.650.618	\$ 295.807.410	\$ 25.883.148	\$ 310.597.781	\$ 326.127.670	\$ 326.127.670	\$ 28.536.171	\$ 342.434.054
Utilidad Antes impuestos	\$ 3.523.221	\$ 58.478.657	\$ 3.699.382	\$ 61.402.590	\$ 8.576.454	\$ 102.917.445	-\$ 288.135.959	\$ 129.772.867	\$ 13.349.691	\$ 160.196.288
Impuestos 33%	\$ 1.162.663	\$ 19.297.957	\$ 1.220.796	\$ 20.262.855	\$ 2.830.230	\$ 33.962.757	-\$ 95.084.866	\$ 42.825.046	\$ 4.405.398	\$ 52.864.775
Utilidad Despues de impuestos	\$ 2.360.558	\$ 39.180.700	\$ 2.478.586	\$ 41.139.735	\$ 5.746.224	\$ 68.954.688	-\$ 193.051.092	\$ 86.947.821	\$ 8.944.293	\$ 107.331.513
Provision 10%	\$ 236.056	\$ 3.918.070	\$ 247.859	\$ 4.113.974	\$ 574.622	\$ 6.895.469	-\$ 19.305.109	\$ 8.694.782	\$ 894.429	\$ 10.733.151
Resultado Neto	\$ 2.124.503	\$ 35.262.630	\$ 2.230.728	\$ 37.025.762	\$ 5.171.602	\$ 62.059.220	-\$ 173.745.983	\$ 78.253.039	\$ 8.049.863	\$ 96.598.362

Fuente. Este estudio

Tabla 41. Análisis Financiero del panorama Positivista.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$ 73.286.778	\$ 35.262.630	\$ 37.025.762	\$ 62.059.220	\$ 78.253.039	\$ 96.598.362

TIR	60%
VPN	\$87.750.314

Fuente. Este estudio

## 8.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se diseñad para un volumen de producción de 3000 unidades.

Tabla 42. Punto de equilibrio

Ingresos	\$	324.000.000
Costos totales	\$	<b>281.721.343</b>
Costos Variables	\$	114.371.892
Costos Fijos	\$	167.349.451

Fuente. Este estudio

8.2.1 Punto de equilibrio en Valor.  $PE\$ = \text{Costos Fijos} / (1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})) = \mathbf{\$258.654.351}$ . La empresa NUR S.A.S debe obtener \$258.654.351 anuales para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

8.2.2 Punto de equilibrio en Unidades.  $PEU = \text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Mensuales Producidas} / (\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}) = \mathbf{2395}$ . La empresa NUR S.A.S debe vender 2935 unidades mensuales para para estar en un punto de equilibrio conforme aumenten las unidades vendidas la utilidad se incrementara.

## 8.3 EVALUACIÓN DE IMPACTOS

### **Impacto Económico.**

1. Dinamización de la economía local
2. Generación de empleo e ingresos a la población trabajadora de la empresa.
3. Consumo de productos regionales
4. Fortalece el proceso de emprendimiento regional, aportando al mejor desempeño del PIB departamental
5. Disminución de los indicadores de desempleo regionales.
6. Disminución de los niveles de trabajo informal en el departamento.

### **Impacto Regional.**

1. Mejor dinámica del PIB departamental
2. Mejoramiento en el índice departamental de Innovación
3. Mejoramiento en el índice departamental de Competitividad

### **Impacto Social.**

1. Generación de empleo a nivel formal
2. Mejoramiento de las condiciones de vida de las personas involucradas directa o indirectamente tanto para ellas como para sus núcleos familiares
3. Oportunidad laboral para personas jóvenes.

### **Impacto Ambiental.**

#### **1. Generación de residuos sólidos.**

Para el manejo de residuos sólidos se generara un plan de gestión integral de residuos sólidos PGIRS.

#### **2. Gasto de Recurso Hídrico**

Para el manejo adecuado de recurso hídrico se generara un plan de gestión del Agua en la empresa.

#### **3. Gasto de recurso energético**

Para el manejo adecuado de recurso energético se generara un plan de gestión de la electricidad en la empresa.

#### **4. Se generaran los procesos necesarios para la implementación de un modelo de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001:2015.**

## 9. CONCLUSIONES

La puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de comida árabe congelada en la ciudad de san Juan de Pasto es factible desde la perspectiva de mercado, técnica, administrativa, financiera y de impacto

Desde la perspectiva de mercado el proyecto evidencio oportunidades que pueden ser capitalizadas por las estrategias de implementación de la empresa, existe interés por parte de los clientes potenciales, quienes de igual manera definieron lineamientos en cuanto al producto, al precio, a la plaza y la promoción, en las cuales estarían dispuesto a adquirir el producto. Existe un alto nivel de aceptación frente a la propuesta de valor del proyecto.

Desde la perspectiva técnica del proyecto se demuestra una viabilidad para la producción de falafel congelado, se identifica el proceso productivo y las características técnicas de producción, se definen los costos productivos a partir de los tres elementos del costo: materia prima, materiales indirectos y mano de obra directa. Se define la estructura de maquinaria de equipos necesarios para la producción y se define costos y unidades.

La estructura administrativa y organizacional se fundamenta en el modelo de gestión de la calidad lean inductivo para mipymes industriales en el departamento de Nariño, definido por el investigador Andres Ceron, se estructura la empresa a partir de un mapa de procesos que consta de cinco procesos a nivel estratégico, misional y de apoyo. Se definen la estructura de autoridad y responsabilidad en la empresa y las características y condiciones financieras y operativas para los diez cargos que operaran el proyecto.

Financieramente el proyecto es factible y rentable. Después de analizar un panorama positivista, negativista y un panorama probable se escoge este último como la estructura financiera adecuada para el desempeño operativo y financiero de la empresa. El panorama probable indica la producción y venta de 3000 unidades mensuales a un precio de \$9.000 pesos colombianos, generando ventas brutas para el primer año por un valor de \$324.000.000, utilidad neta para el mismo periodo por un valor de \$25.494.030, y con una proyección a cinco años con un crecimiento sostenido del 5% en ingresos y costos del proyecto, se estable la capacidad del mismo para generar una TIR del 46% y un VPN de \$57.299.090, demostrando una evaluación financiera positiva para el proyecto.

A nivel de identificación de impactos se describen impactos positivos a nivel regional, económico y social, y se definen posibles impactos negativos a nivel ambiental, por lo cual se definen estrategias de mitigación y control de los mismos.

## RECOMENDACIONES

1. Dentro del desarrollo del plan de negocio en el proyecto demuestra y recomienda la inversión.
2. El Plan de negocio para la producción y comercialización de comida árabe congelada en la ciudad de Pasto, deberá tener un estudio más a fondo e incluir variables que no fueron posibles tener en cuenta para minimizar el riesgo de inversión.
3. Debido a la escasez de recursos económicos por parte de los creadores del plan de negocio, es pertinente buscar su financiación y aprovechar el estudio de caso que se ha dado para este.
4. Este tipo de proyectos debe tener como objetivo principal el incentivar a la comunidad el interés por crear e innovar en el ámbito empresarial regional.
5. Para futuras investigaciones se debe revisar juiciosamente y reparar los errores que pudiese traer el presente trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

ANZIZU, José M. Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa, Alta Dirección. No. 120, Barcelona: s.n.,1985.

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

CERON, Andrés fortalecimiento de procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 en MIPYMES agroindustriales del departamento de Nariño a través del desarrollo de software especializado. Bogotá: s.n., s.f.

COHEN, Marcos Arazi y BARALLA, Gabriel. La situación de las PyMEs en América Latina. Bogotá: s.n, 2012.

FORMICHELLA. María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, El empleo y el desarrollo local. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, s.f.

HIDALGO, Gabriel; KAMIYA, Marco y REYES, Mario. Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Bogotá: Banco de Desarrollo de America Latina, 2014.

LEDERMAN, Daniel; MESSINA, Julián; PIENKNAGURA, Samuel, y RIGOLINI, Jamele. El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación. Bogotá: Estudios del Banco Mundial, 2014.

MARULANDA, Jorge y otros. Emprendimiento: visiones desde la teorías del comportamiento humano. Bogotá: s n. 2000.

NAPOLIS, M. y TORRES, R. Principales consideraciones sobre el plan de negocio. [en línea] Disponible en internet: Monografías.com.

NUNES DOS SANTOS, Cristiane. Somos los que comemos. Identidad cultural, hábitos alimenticios y turismo En: Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 16 (2007)

POBREZA Y BIENESTAR EN PASTO. Universidad de Nariño. Grupo de Investigación "Coyuntura Social". 2009. [en línea] Disponible en internet: [www.udenar.edu.co](http://www.udenar.edu.co)

VILLAGRASA, Jesús. Globalización. ¿Un mundo mejor?. México D.F.: Editorial Trillas, 2003.

#### NETGRAFIA

ACOSTA, J.P. Como armar un plan de negocios. [en línea] Disponible en internet: [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com).2001

BENCHMARKING. Alpina. [en línea] Disponible en internet: [www.alpina.gov.co](http://www.alpina.gov.co)

EMPREDIMIENTO. [en línea] Disponible en internet: [www.cdeubb.cl/dhe/descargas/ /que%20es%20emprendimiento.doc](http://www.cdeubb.cl/dhe/descargas/que%20es%20emprendimiento.doc) ( Agosto 14 de 2011)

FONDO EMPRENDER. [en línea] Disponible en internet: ([www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici\\_procedimiento\\_para\\_presentar\\_plan\\_de\\_negocio/notici\\_procedimiento\\_para\\_presentar\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocio/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.html))

INDUSTRIA ALIMENTICIA. [en línea] Disponible en internet: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/84084-el-sector-de-los-congelados-una-historia-de-exito>



NAPOLES, M. y TORRES, R. Principales consideraciones sobre el plan de negocio. [en línea] Disponible en internet: Monografías.com.

PLAN DE NEGOCIOS. [en línea] Disponible en internet: [www.sba.gov7espanol7primeros\\_pasos/Elementos\\_basicosjie\\_un\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.sba.gov7espanol7primeros_pasos/Elementos_basicosjie_un_plan_de_negocios.html)

POBREZA Y BIENESTAR EN PASTO. Universidad de Nariño. Grupo de Investigación “Coyuntura Social”. 2009. [en línea] Disponible en internet: [www.udenar.edu.co](http://www.udenar.edu.co)

REVISTA DINERO. [en línea] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/crecimiento-importancia-pymes-economia-colombiana/213537>