PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE MERMELADA ARTESANAL ENDULZADA CON STEVIA

LUZ CARIME JIMÉNEZ DELGADO
NATALIA RAMÍREZ SANTANA
LUZ ANGELA GUAUQUE OLARTE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE MERMELADA ARTESANAL ENDULZADA CON STEVIA

LUZ CARIME JIMÉNEZ DELGADO
NATALIA RAMÍREZ SANTANA
LUZ ANGELA GUAUQUE OLARTE

Proyecto de grado presentado para optar al título de
Administración de Empresas

Asesora
VICTORIA BOLAÑOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, válido como requisito parcial para obtener el título de Administrador de Empresas.

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Santiago de Cali, Noviembre18 de 2014

A nuestras Familias, porque gracias a ellos encontramos una mano amiga siempre que los requerimos, porque siempre que caemos los tenemos como motor, apoyándonos en nuestras decisiones y compartiendo nuestras alegría y tristezas. Para ellos con todo nuestro amor.

AGRADECIMIENTOS

Nosotros como autores de este Proyecto expresamos los agradecimientos a Dios, por tenernos con salud y vida.

Queremos extender los agradecimientos a los docentes de UNICATOLICA, los cuales nos han dado la oportunidad, mediante el estudio de sus cátedras de pensar en esta iniciativa, dándonos las pautas para la realización de este proyecto con gran impacto social.

Por último y no menos importantes a nuestras familias, porque gracias a su apoyo hemos llegado a ser las personas que somos y podremos seguir creciendo como personas.

LUZ CARIME JIMÉNEZ DELGADO
NATALIA RAMÍREZ SANTANA
LUZ ANGELA GUAUQUE OLARTE

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	20
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 Planteamiento del problema de investigación	20
1.3.2 Formulación del problema	23
1.3.3 Sistematización del problema	23
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.4.1 Objetivo general	24
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.5.1 Referente teórico	25
1.5.2. Marco Teórico	39
1.5.3 Referente legal	42
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
1.6.1 Tipo de estudio	43
1.6.2 Método de investigación	43
1.6.3 Método de recolección de información	44
1.6.4 Fuentes de información	45
1.6.5 Tratamiento de la información	46
1.6.6 Presentación de los resultados	46

2. ESTUDIO DE MERCADO 47
2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO 47
2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO 57
2.2.1 Análisis de Demanda 57
2.2.2 Análisis de la Oferta 68
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO 68
2.3.1. Ficha técnica 69
2.3.2 Descomposición del producto. 70
2.3.3 Clientes 72
2.3.4 Competencia 73
2.3.5 Plan de Mercadeo 73
2.4 POLÍTICAS DE SERVICIOS 75
2.5 TACTICAS DE VENTAS 76
3. ESTUDIO TÉCNICO 77
3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO 77
3.1.1 Metodología para el Estudio de la Ingeniería del Proyecto 78
3.1.2 Diagramas y fuentes de investigación 79
3.1.3 Tecnología 89
3.1.4. Calculo de cantidades de Materia Prima e Insumos 94
3.2 LOCALIZACION DEL PROYECTO. 98
3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO 99
4. ORGANIZACIÓN LEGAL 101
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 101
4.1.1 Misión 101

4.1.2 Visión 101

4.1.3 Valores Corporativos 101

4.1.4 Filosofía de Trabajo. 102

4.1.5 Competencias Organizacionales. 103

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 103

4.2.1 Planta de personal 104

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL 110

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL 110

4.4.1 Solicitud de empleo 111

4.4.2 Entrevista 111

4.4.3 Exámenes 112

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN 112

4.5.1 Inducción del Personal. 112

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL 113

4.6.1 Capacitación 113

4.7 PROGRAMA DE INCENTIVOS 113

4.8 MARCO LEGAL 114

4.8.1 Estudio jurídico o aspectos legales. 114

4.9 DEFINICIÓN DE LA NATURALEZA JURÍDICA 115

4.10 FUENTES DE FINANCIACIÓN 116

5. ANÁLISIS FINANCIERO 118

5.1 INVERSIÓN INICIAL 118

5.1.1 COMPRA DE ACTIVOS NO DEPRESIABLES 118

5.1.2 CAPITAL DE TRABAJO 118

5.2 DEPRECIACIÓN. 121

5.3 INVERSIÓN A FINANCIAR. 121

5.4 BALANCES INICIALES SIN Y CON FINANCIACIÓN 122

5.5 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO 125

5.6 LEASING FINANCIERO 125

5.7 PARÁMETROS GENERALES 128

5.8 GASTO ADMINISTRACIÓN Y VENTAS 128

5.9 COSTOS UNITARIOS DEL PRODUCTO 129

5.10 IVA, INC, RECAUDOS, PAGOS POR CONCEPTO DE COMPRAS 130

5.11 ESTADOS DE RESULTADOS 132

5.11.1 Estado de resultados sin financiación 132

5.11.2 estado de resultados con financiación 134

5.12 FLUJOS DE CAJA 134

5.12.1 Flujos de caja sin financiación 134

5.12.2 Flujos de caja con financiación 134

5.13 BALANCES GENERALES 138

5.13.1 Balance General sin financiación. 138

5.13.2 Balance General con financiación. 138

5.14 VPN, TIR y B\C 140

5.14.1 Tasa de descuento: 140

5.14.2 La Tasa Interna de Retorno (TIR): 141

5.14.3 La variable Beneficio – costo (B/C): 141

5.15 ANÁLISIS VERTICALES Y HORIZONTALES 142

5.15.1 Análisis verticales 142

5.15.2 Análisis horizontales 152

5.16 RAZONES FINANCIERAS 160

5.16.1 Capital neto de trabajo 160

5.16.2 Razón corriente 160

5.16.3 Prueba acida. 160

5.16.4 Razón de endeudamiento (RE) 161

5.16.5 Rendimientos 161

5.16.6 Márgenes 161

5.17 PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES A VENDER 162

5.18 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO 162

BIBLIOGRAFÍA 164

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Principales empresas exportadoras de dulces y confitería 48

Tabla 2 Factores de los productos 50

Tabla 3 Factores de éxito 51

Tabla 4 Matriz DOFA 57

Tabla 5 Distribución de la población por estratos 58

Tabla 6 Proyección de la demanda 59

Tabla 7 Población universo 60

Tabla 8 Cualidades del producto 66

Tabla 9 Intención de compra 67

Tabla 10 Preferencia presentación 68

Tabla 11 Participación del mercado 68

Tabla 12 Ficha técnica 69

Tabla 13 Canales de distribución 75

Tabla 14 Tiempos por actividad 80

Tabla 15 Equipos 89

Tabla 16 Maquinaria y equipo 91

Tabla 17 Equipo de comunicaciones 93

Tabla 18 Dotación al personal 93

Tabla 19 Cantidad de los insumos 94

Tabla 20 Costo de los insumos 95

Tabla 21 Consumo mensual 96

Tabla 22 Plan de compra 97

Tabla 23 Plan de producción 97

Tabla 24 Planta de personal 104

Tabla 25 Naturaleza Jurídica 116

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Inversión	119
Cuadro 2 Activos no depreciables	120
Cuadro 3 Capital de trabajo	121
Cuadro 4 Depreciación	121
Cuadro 5 Inversión a financiar	122
Cuadro 6 Balance inicial sin financiación	123
Cuadro 7 Balance general con financiación	124
Cuadro 8 Amortización	126
Cuadro 9 Leasing financiero en pesos	127
Cuadro 10 Parámetros generales	128
Cuadro 11 Gastos	129
Cuadro 12 Márgenes Brutos	130
Cuadro 13 Recaudo impuestos	131
Cuadro 14 Recaudos en pesos	132
Cuadro 15 Estado de resultados sin financiación	133
Cuadro 16 Estado de resultados con financiación	135
Cuadro 17 Flujo de caja sin financiación	136
Cuadro 18 Flujo de caja con financiación	137
Cuadro 19 Balance General sin financiación	139
Cuadro 20 Balance General con financiación	140
Cuadro 21 VPN, TIR y B\C sin financiación	141
Cuadro 22 VPN, TIR y B\C con financiación	142

Cuadro 23 Análisis vertical Balance general proyectado sin financiación 146

Cuadro 24 Análisis vertical Balance general proyectado con financiación 147

Cuadro 25 Análisis vertical Estado de resultados sin financiación 149

Cuadro 26 Análisis vertical Estado de resultados con financiación 151

Cuadro 27 Análisis horizontal balance inicial sin financiación 153

Cuadro 28 Análisis horizontal balance inicial con financiación 155

Cuadro 29 Análisis horizontal estado de resultados sin financiación 157

Cuadro 30 Análisis horizontal Estado resultados con financiación 159

Cuadro 31 Razones financieras con financiación 162

Cuadro 32 Punto de equilibrio 162

Cuadro 33 Análisis de sensibilidad 163

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1 Distribución por estrato de encuestados 61

Grafico 2 Distribución por género 62

Grafico 3 Distribución de los encuestados por rangos de Edad 63

Grafico 4 Factores preferencia 63

Grafico 5 Preferencia sitios de compra 64

Grafico 6 Frecuencia de consumo 65

Grafico 7 Factores de influencia en la compra 65

Grafico 8 Intención de compra de manjar 67

Grafico 9 Presentación del producto 70

Grafico 10 Mapa de planta 78

Grafico 11 Diagrama del proceso de producción 79

Grafico 12 Macro proceso fábrica mermeladas artesanales 84

Grafico 13 Proceso de compra de materias primas 85

Grafico 14 Proceso de comercialización ventas y distribución 87

Grafico 15 Ubicación del proyecto 98

Grafico 16 Organigrama de la empresa 105

RESUMEN

En este trabajo se explora una idea de negocio donde se pretende fabricar y comercializar mermelada usando frutas como la uchuva y la mora, y endulzando el producto con stevia. En análisis de mercado demostró una aceptación por esta clase de productos y una demanda constante. Por ello se formularon estrategias para diferenciar el producto, colocarlo al alcance del consumidor final usando canales de distribución tradicionales como almacenes de cadena, tiendas naturistas, también se enfatizó en campañas de promoción para dar a conocer los atributos de la mermelada, especialmente los beneficios nutricionales. El análisis técnico demostró la disponibilidad en el mercado de la ciudad de Cali para acceder a las distintas materias primas, máquinas y equipos para la fabricación y comercialización. A nivel administrativo se evidenció que la estructura de tipo horizontal resulta conveniente para la empresa, garantizando la distribución de las funciones, y facilitando los procesos de comunicación. La orientación estratégica se enfocó en coordinar el trabajo en equipo para la consecución de metas globales, así se planteó en los procesos de gestión humana. El análisis financiero demostró la rentabilidad del mismo al cabo de cinco años, lo que permite recuperar y multiplicar la inversión, aunque el análisis de sensibilidad demostró que se debe cumplir con las metas propuestas en especial con captar el 2.72% de la demanda total de mermelada en la ciudad de Cali.

Palabras Claves. Estudio de factibilidad, análisis de mercado, sector, administrativo, mermelada, stevia, uchuva.

ABSTRACT

In this document we explore a business idea which aims to manufacture and market marmalade using fruits like gooseberry and blackberry, and sweetened with stevia product. In market analysis showed an acceptance for this type of product and a constant demand. Therefore strategies were formulated to differentiate the product, place it within reach of the end user using traditional distribution channels such as chain stores, health food stores, also emphasized in promotional campaigns to raise awareness of the attributes of the jam, especially the nutritional benefits. The technical analysis showed the market availability of Cali to access the different raw materials, machinery and equipment for manufacturing and marketing. Administratively it was shown that the horizontal structure is appropriate for the company, ensuring the distribution of functions and facilitating communication processes. The strategic direction is focused on coordinated teamwork to achieve global goals and was raised in the processes of human management. The financial analysis showed its profitability after five years, which allows you to recover and multiply investment, although the sensitivity analysis showed that it must meet the proposed goals especially capture 2.72% of the total demand for jam in the city of Cali.

Keywords. Feasibility study, market analysis, technical, administrative, jam, stevia, gooseberry.

INTRODUCCIÓN

Cali es una ciudad atractiva económicamente, en parte por la población que concentra y por su ubicación geográfica que la convierte en centro comercial para la zona sur occidental del país. Considerando esto y que la población tiene una tendencia por consumir productos elaborados y que al mismo tiempo permitan el cuidado del cuerpo, se identificó una oportunidad de mercado. Se evidenció la demanda de productos como la mermelada que se consume con frecuencia, además se encontró un nicho que es más propenso al autocuidado en salud, por tal razón se diseñó una mermelada a base de stevia, ideal para personas que padecen diabetes o enfermedades crónicas.

En este trabajo se busca definir la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción de mermelada fabricada a partir de frutas exóticas, como la uchuva y la mora, endulzada con stevia. En la primera parte de este trabajo se logró conocer los hábitos de consumo del mercado objetivo, en particular un nicho de mercado que ayude a ingresar con un producto novedoso en el mundo del comercio, para reunir la información suficiente se realizó una encuesta y se consultó una muestra de clientes potenciales.

Posterior a la investigación de mercados de logro identificar las posibles estrategias de mercado que permitan el ingreso y posicionamiento del producto, para esto se usó el modelo de Kotler (2000) sobre el marketing mix.

Dentro de los aspectos técnicos se definió una adecuada estructura de producción y comercialización de mermelada. Estopara garantizar la eficiencia en la ejecución de los diferentes procesos internos. Así mismo, se determinaron los equipos y maquinarias necesarios para la ejecución como tal del proyecto.

Se determinó la estructura legal y administrativa más conveniente para que la empresa pueda operar con eficiencia. En este sentido se partió del

direccionamiento estratégico, se procedió a recomendar un organigrama, funciones por cargos y por último se establecieron los principios legales para la conformación de la empresa.

Finalmente se establecen los costos de inversión y los futuros ingresos de la empresa, a fin de evidenciar la rentabilidad del proyecto. Para esto se usó varios formatos para llevar registros de costos y se realizaron las respectivas proyecciones.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la producción de mermelada artesanal endulzada con stevia.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se enmarca en la línea de emprendimiento. Estudiar la viabilidad de esta nueva alternativa en el sector productivo permite suplir las necesidades detectadas del mercado con un producto innovador en el sector alimenticio.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema de investigación

La alimentación es un acto voluntario y consiente, es la ingesta de todo tipo de productos (alimentos) ya sean naturales transformados, que ingeridos dan al organismo los nutrientes, sustancias que le permitan realizar todas sus tareas o actividades.

El proceso de alimentación desencadena el proceso de nutrición el cual consiste en una serie de procesos que realiza el organismo, después de ingerir los alimentos, para transformarlos en nutrientes, que son en realidad los que reparan los continuos desgastes de materia y energía que sufre el organismo. (Zambrana, 2011).

La alimentación saludable consiste en la ingesta de alimentos con un alto contenido nutricional que no incluyan sustancias que origen problemas de obesidad u otros problemas de salud. La necesidad de una determinada cantidad de alimentos varia de una persona a otra, depende de su estatura y las actividades que realice diariamente. Dentro de una dieta saludable se recomienda

la ingesta de vegetales, frutas, carnes bajas en contenido graso y productos lácteos.

Una buena alimentación es clave para el correcto funcionamiento del cuerpo, pero generalmente una dieta saludable no va de la mano con el ritmo de vida acelerado por causa del trabajo y el rápido crecimiento de las ciudades, esto demanda que existan alimentos listos para su consumo o para acompañar otros platos, siendo los alimentos dulces una opción viable, en ese sentido se identifica una necesidad, porque actualmente hay oferta de alimentos, sin embargo no todos son saludables y tampoco todos son aptos para el consumo de personas con padecimientos como la diabetes. Por esto se propone crear una empresa dedica a la fabricación de alimentos más saludables.

Las personas que padecen diabetes quienes tienen unas necesidades específicas en cuanto a la nutrición, en especial necesitan alimentos bajos en grasa y azúcar, porque estos conllevan a riesgos. En el mundo hay más de 347 millones de personas con diabetes, en el año 2004 fallecieron 3,4 millones de personas como consecuencias del exceso de azúcar en la sangre. Más del 80% de las muertes por diabetes se registran en países de ingresos bajos y medios. Según la Organización Mundial de la Salud, (OMS,2012), la diabetes en Colombia como lo muestran los resultados de la Encuesta Nacional de Salud tiene una prevalencia referida por entrevista (18 a 69 años) de 3,51%, tal como lo ha documentado el Ministerio de Salud, (Min Salud, 2013). Con estos datos es evidente que los enfermos de diabetes son un nicho de mercado potencial, aunque en general todas las personas deben cuidarse del exceso de azúcar, porque este ingrediente también es causante de sobre peso.

En cuanto a las tendencias en el sector de alimentos, se observa que se viene dando una serie de cambios de tipo demográfico y social, que han modificado las costumbres, intereses, hábitos y expectativas de vida y que llevan a una valoración diferente de productos de consumo cotidiano.

Un cambio evidente es la preferencia por el consumo de productos asociados a un estilo de vida saludable. Esto ha conllevado a que los consumidores se inclinen a demandar productos que cuiden la salud, y eviten enfermedades futuras, mejoren el desempeño del cuerpo, eviten el envejecimiento, entre otros aspectos. Existe también la preferencia a elegir productos que no requieran invertir mucho tiempo ni esfuerzo para su consumo, buscando que las personas puedan tener más tiempo disponible para realizar otras actividades como pueden ser de tipo productiva, educativa o de recreación.

Según la (OMS, 2012) se encuentra entonces dos situaciones, por un lado hay una tendencia hacia el consumo de productos preparados, y por otro, una tendencia hacia el cuidado de la salud. En este sentido se evidencia una demanda insatisfecha en el mercado local de Cali, donde existe una escasa oferta de productos bajos en azúcar orientados a personas con diabetes o patologías similares o simplemente interesados en el cuidado de su cuerpo y su salud.

No todos los productos preparados son saludables, algunos contienen sustancias asociadas a problemas como la obesidad entre otros. En países como México donde la obesidad es un problema de salud pública se promueven cambios en la dieta de sus habitantes, en los últimos diez años la producción de alimentos orgánicos, verduras y frutas en México registró un crecimiento de 33,587 productores a 169,570. La venta de productos orgánicos anual ha crecido un 20%, principalmente en tiendas de autoservicios, según datos de la Asociación Impulso Orgánico Mexicano. (Pharma New, 2014). Colombia es un país con características similares a México, tanto por cultura como por la prevalencia de patologías como la obesidad, en este sentido es posible que surja la misma tendencia de productos orgánicos, oportunidad para endulzantes como la stevia.

Considerando esta situación del mercado se busca aprovechar esta oportunidad, para crear una empresa que ofrezca un producto que se ajuste a las necesidades de las personas que padecen diabetes, sobre peso o patologías similares, o

interesadas en el cuidado de su salud y al mismo tiempo tenga un gran sabor. Cali es una plaza de mercado rentable por la cantidad de habitantes, la composición y distribución de la población por estratos, y además por ser una ciudad agro comercial, para la venta de dulces, conservas y encurtidos, la demanda que genera estos productos resulta muy apetecible no solo para los caleños sino para el mundo entero.

En la ciudad de Cali existen productoras de mermeladas artesanales cuya base son las frutas exóticas, pero estas son de carácter light y en bajas cantidades con un limitado público objetivo, eso evidenció la necesidad de crear una microempresa donde se envasará y se venderá, conservas a base de uchuva y mora inicialmente, es un hecho que cada día los caleños buscan nuevas formas saludables de complementar su alimentación y las mermeladas son un buen complemento a este

1.3.2 Formulación del problema

¿Qué viabilidad tiene la creación de una microempresa productora de mermeladas artesanales endulzadas con stevia en la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema

• ¿Qué hábitos de consumo tiene el mercado objetivo respecto al consumo de mermelada?

• ¿Cuáles con las posibles estrategias de mercado que permitan el ingreso y posicionamiento del producto?

• ¿Cuáles son los requisitos técnicos necesarios con el propósito de definir una adecuada estructura organizacional para un negocio de producción y comercialización de mermelada?

• ¿Cuál es la estructura legal y administrativa más conveniente para que la empresa pueda operar con eficiencia?

• ¿Cuáles son los costos de inversión y los futuros ingresos de la empresa, a fin de evidenciar la rentabilidad del proyecto?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que permita conocer la viabilidad que tiene la creación de una microempresa productora de mermelada endulzada con stevia en la ciudad de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos

•Conocer los hábitos de consumo del mercado objetivo, en particular un nicho de mercado que ayude a ingresar con un producto novedoso en el mundo del comercio.

• Definir una adecuada estructura de producción y comercialización de mermelada.

• Determinar la estructura legal y administrativa más conveniente para que la empresa pueda operar con eficiencia.

• Determinar los costos de inversión y los futuros ingresos de la empresa, a fin de evidenciar la rentabilidad del proyecto.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de establecer la viabilidad de crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de mermelada artesanal endulzada con stevia a partir de frutas exóticas llevó a la formulación de un estudio de factibilidad donde se buscó determinar las variables que inciden directamente en el funcionamiento y desempeño de la empresa en el mercado, aspectos técnicos, legales, administrativos y financieros.

Actualmente en el mercado de la ciudad de Cali, existe una demanda insatisfecha por mermelada artesanal, porque la producción se ha concentrado en la presentación tradicional, usando frutas conocidas, sin explorar nuevas alternativas. Actualmente se encuentra una tendencia por consumir productos exóticos que lleven a nuevas experiencias gastronómicas.

El desarrollo de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa, se justificó porque permitió aplicar varios campos de la ciencia administrativa, a lo largo del desarrollo del estudio se aplicaron modelos teóricos con el fin de explicar y analizar una situación real. Para elaborar el estudio de factibilidad se aplicó modelos conceptuales de mercadeo, para conocer los hábitos de consumo de los consumidores finales, determinar las acciones de mercadeo de la competencia, analizar las tendencias del sector, igualmente se aplicó conceptos de la planeación estratégica, para el diseño de la estructura de la organización, también se utilizaron conceptos de la planeación financiera, en donde se evaluó en términos económicos el costo de inversión, el capital de trabajo, los flujos de ingresos y utilidad.

El desarrollo de éste trabajo es una gran oportunidad para confrontar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional como administrador de empresas frente a un escenario real, esto justificó, desarrollar un trabajo con toda la rigurosidad metodológica, en donde se utilizó técnicas de recolección de datos; encuestas, entrevista, observación, que permitieron un contacto directo con la primera fuente de datos e información.

1.5.1 Referente teórico

Como referente teórico para el desarrollo de este trabajo se recurre a varios conceptos teóricos, por un lado el diseño organizacional y el otro el análisis competitivo, este último usado para analizar como ingresar al mercado

considerando que el producto es nuevo y que ya en el mercado de mermeladas hay una competencia dinámica.

El diseño organizacional está enfocado en darle un orden a la empresa para lograr eficiencia en los procesos, y especialmente en la distribución de funciones. Mientras que el análisis competitivo de Porter (2010), permitirá hacer la caracterización del sector donde se desenvolverá la empresa.

También tendremos en cuenta la teoría de producción pues gracias a esta tendremos herramientas analizar la cantidad de insumos y materias primas requeridas minimizando los costos para obtener una producción determinada

Utilizaremos la teoría sistémica pues entendiendo que hacemos parte de un sistema, que todas las decisiones van enlazadas generando sinergia en los procesos, que somos parte de un todo de manera holística podemos tomar decisiones en busca de lograr los objetivos propuestos

Por otro lado debemos trabajar de la mano con la teoría humanística pues si el personal tiene sus necesidades satisfechas, se encuentra en un lugar de trabajo agradable, estable su producción mejorara y esto significa una producción de mejor calidad para la microempresa

De igual manera se relacionan los aspectos de la creación de empresas explicados por Varela (2001), donde se hace énfasis en lo importante que es el emprendimiento y la innovación.

- **Marketing**

El mercadeo es una gran herramienta gerencial, ampliamente utilizada por las empresas, según la American Marketing Association para el año el 2014 definía el Marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con

ellos de tal manera que se beneficie la empresa y sus aliados comerciales" (Valenzuela, 2009, p.11)

"El mercadeo Relacional consiste en establecer, mantener y desarrollar relaciones rentables con los clientes y otros aliados, de tal manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Esto debe alcanzarse mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de lo pactado" (Gronroos, 1990, p.43)

Para el desarrollo del análisis de mercadeo su utilizará el modelo expuesto por el autor Kotler (1999) debido a las condiciones del mercado y para aumentar las ventas, la empresa ha decidido concentrarse en un segmento especifico del mercado, estos segmentos se conoce como nichos, "los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima, aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si el practicante de mercadeo que trabaja con nichos pretende obtener el éxito, tendrá que especializar sus operaciones, de lo contrario a otros competidores les resultara fácil atacar al líder del nicho" (Kotler,1999, p.56)

Se escogió los planteamientos teóricos (Kotler, 1999, p.56) porque este autor define al mercadeo como. "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" es un concepto que junto a la definición de mercadeo relacional, permiten desarrollar un plan muy concreto, orientado a la generación de beneficios para la empresa, sobre todo lo de índole económica, y al mismo tiempo permiten administrar la relación con el cliente al largo plazo.

Kotler (1999) además desarrolla muy extensamente el concepto de segmentación, el cual es un aspecto muy importante, porque los clientes finales se diferencias por gustos, preferencias, edades, ingresos, género, aspectos que inciden en la decisión de compra.

Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados, dentro de los cuales se ubican compradores con distintas preferencias por un producto, poniendo énfasis en una determinada variable. Esto lleva a que el segmento se divida en nichos, el cual es un grupo definido en forma más específica.

El modelo para la elaboración de un plan de mercado inicia con la búsqueda de la información del mercado, Kotler (2002) ha definido y planteado la investigación de mercados; "es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa". (Kotler,Phillip, 1994 p.112)

El modelo de Kotler (2002) propone una investigación de mercados para conocer las características y tendencias en la industria, los clientes, los procesos de adquisición y diversificación, además conocer el análisis de la porción del mercado. De igual manera la investigación incluye un análisis interno para conocer aspectos relacionados con los productos y servicios, que inciden en la aceptación de los mismos, entre los análisis a realizar figuran.

- El análisis de precio, que consiste en una revisión de los costos, los gastos y todos los rubros que inciden en el precio final del producto pagado por el cliente final.
- El análisis del producto, es una revisión de las cualidades y atributos como diseño, calidad, desempeño, apariencia, materiales y todo cuanto sea percibido por el consumidor o usuario.
- El análisis de Promoción, no sólo refiere a la promoción de descuentos económicos reflejados en el precio del producto y en la capacidad de compra del consumidor, sino que también recoge todas las acciones de publicidad como acreditación de marca, valores, mensajes de comunicación.

- El análisis de Plaza, es una revisión a todos los elementos que hacen parte del canal de distribución incluyendo puntos de venta, rutas, toma y despacho de pedidos. Hoy en día implica una revisión detallada de la logística del producto.

Kotler (2002), plantea un aspecto fundamental para la formulación de un plan de mercado, el cual se desarrolla durante la etapa de investigación, se trata de determinar y analizar los hábitos y preferencias de compra de los consumidores. Este análisis, estudia al individuo (consumidor o cliente) como un "agente económico que demanda bienes y servicios de consumo para satisfacer alguna necesidad específica" (Sepúlveda, 2009 p. 53)

Considerando que la empresa necesita una estructura que le permitan organizar sus procesos y funciones a fin de operar con eficiencia, se consideró que el diseño organizacional es un aspecto clave para el desarrollo de la empresa y es a partir del diseño que se logran formular y ejecutar las estrategias de desarrollo entre ellas las de mercado.

La teoría administrativa enfatiza en los aspectos relacionados con el diseño organizacional, como la estructura Kast y Rosenzweig (Citado por Medina, 2005. p.179) la consideran como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Es importante que el diseño de dicha estructura organizacional busque una correcta sincronía entre áreas y cargos, siendo fundamental para ello la comunicación y la autoridad. A continuación se presentan varias definiciones de estructura organizacional.

Para Blau (1974) la estructura es "la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencias el papel de ellas en sus relaciones" (Blau, 1974; p. 12) esta visión no solo analiza la organización económica, sino al conjunto global de organizaciones sean estas sociales únicamente.

Ranson y Greenwood (1996) conciben a la estructura como “un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero al mismo tiempo esa interacción hace que las estructuras sean constituidas y constitutivas” (Ranson & Greenwood, 1996, p.23).El enfoque de Meyer y Rowan (1999) indica que la estructura la conforman las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.

La estructura organizacional esta presenten en todas las instituciones o empresas, más allá de su naturaleza económica, se entiende que todas tienen una estructura que a su vez le da un orden, una identidad que de cierta manera influye en su desempeño.

- **Funciones de la Estructura Organizacional.**

Está desempeña tres funciones básicas.

- Primero y fundamentalmente, las estructuras están para producir resultados organizacionales.

- Segundo***,*** las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.
- Tercero**,** las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan que posiciones tiene el poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una

decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Por su parte Betancourt (2000) define la estructura organizacional, de la siguiente manera. "*el resultado de la función de diseño organizacional, inherente a la condición del administrador, sin lugar a dudas, lo constituye la estructura organizacional, definida como la forma en la cual se ordena formalmente las unidades de organización para lograr de mejor manera los propósitos institucionales clave, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias. Aparece entonces la denominada Organización Formal*" (Betancourt, Benjamín, p.67)

La estructura organizacional, aunque esta diseña para organizar el ambiente interno, también responde a las influencias de exterior, del macro-ambiente que la rodeas, así que antes de plantear un diseño de una determinada estructura es importante considerar lo siguiente.

El concepto de Estructura según Mintzberg las características de las organizaciones pueden ser agrupadas en lo que él llama configuraciones naturales y agrega que las organizaciones eficaces son aquellas que logran coherencia o armonía entre sus elementos componentes. Los elementos componentes de la estructura, según Mintzberg (2001) son cinco

- La cúspide estratégica (o administración superior),
- El centro operativo o núcleo operacional (compuesto por quienes realizan los trabajos básicos de la organización),
- La línea media (o la administración intermedia entre la cúspide y el nivel operativo)

- La estructura técnica (equipo de analistas que diseñan sistemas en relación al planteamiento formal del trabajo y el control)
- El personal de apoyo (cuya función es prestar servicios indirectos al resto de la organización).

- **Estrategia competitiva de Michael Porter :**

En la actualidad la planeación estratégica, no garantiza un excelente desempeño en el mercado, dado que la competencia también aborda los proyectos de planificación en busca de obtener el mayor beneficio económico. Por ello que los gerentes y académicos hayan profundizado en el tema en busca de mejores herramientas que generen ventajas en el mercado.

Michael Porter (2002) en su libro Estrategia Competitiva plantea una herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, están son.

1. Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes de entrada.

2. Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos que satisfagan la misma necesidad

3. Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando mejores condiciones de compra.

4. Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos.

5. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Como es la competencia, existe una empresa o marca dominante o hay varios o varias de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

La propuesta de Porter (2002) es muy valiosa para comprender la dinámica y comportamiento de la industria, permite identificar el rol que desempeña cada actor en el escenario de intercambio. Igualmente el gerente o investigador no debe olvidar el papel que juega el Estado (gobierno), en la promoción, fortalecimiento de cada sector industrial, situación que cambia el panorama para las nuevas empresas.

- **Creación de empresas – Rodrigo Varela**

Según Rodrigo Varela las condiciones actuales del mercado han llevado a que surja una nueva cultura de emprendimiento. Los cambios culturales han permitido que emerja un ánimo entre la población por generar condiciones de progreso, cambios que permitan la superación de una necesidad o la solución de un problema. Algunas personas con iniciativa económica han logrado crear soluciones ya sean productos o servicios los cuales permitan un beneficio social y al mismo tiempo generan riqueza. Rodrigo Varela le concede un papel importante al espíritu empresarial, un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social. "*La iniciativa empresarial le permitió al ser humano primitivo descubrir el fuego y las herramientas, conduciendo con la evolución a la consolidación de grande sociedades e imperios".* (Varela, 2008, p.18)

Las necesidades del ser humano le han llevado a crear sistemas de colaboración mediante los cuales pueda conseguir los elementos para vivir en condiciones satisfactorias, el empleo o trabajo remunerado es quizá un ejemplo de esto, las personas se emplean, venden su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración con la cual pueden comprar en el mercado alimentos, vestido o transporte, al

menos en el sistema capitalista, en los sistemas socialistas las personas se emplean y el estado les garantiza el acceso a la vivienda y demás.

El empleo ha sido una manera eficiente de mantener el dinamismo en el mercado, sin embargo para que exista empleo es necesario que existan empresarios, personas que disponen de una organización y cuentan con capital o dinero para contratar a otros. Entonces se evidencia en la sociedad dos actores económicos importantes, empleados y empleadores a estos últimos son cercanos al concepto de empresarios. Varela (2001) enfatiza en que las dificultades asociadas al empleo han sido permanentes, una verdad cierta, que se puede observan a lo largo de la historia y las crisis económicas de diferentes nacionales. Sin embargo el empleo ha estado asociado directamente a los valores culturales de sociedad, los procesos educativos y las expectativas personales. A finales del siglo XX los Estados, específicamente sus gobernantes coincidieron en que los gobiernos no pueden asumir la responsabilidad del pleno empleo. Esto llevo a mirar con más objetividad el sector privado donde existen empresas rentables que compiten por satisfacer las necesidades de compradores y usuarios. Los cambios vividos en las últimas décadas del siglo XX se orientaron hacia la privatización de empresas, y lo más importante a incentivar la creación de nuevas empresas privadas. El empresario es visto como un gran promotor de desarrollo y con un potencial para generar puestos de trabajo, lo cual se traduce en mejores condiciones de progreso para la sociedad y en generación de riqueza para el Estado. Varela (2001) expone que la misión básica de los gobiernos a futuro deberá ser la eliminación de los obstáculos que generalmente han puesto a las acciones creativas de los grupos empresariales.

Teniendo en cuenta que la sociedad contemporánea se dirige hacia la globalización, la tendencia del emprendimiento empresarial es común en muchos países y continentes, y dicha práctica tiene mayor aceptación entre la población joven, quienes asumen estos nuevos desafíos con una actitud más arriesgada,

creyentes en sus propias capacidades y menos esperanzados en la ayuda del Estado.

Según Varela (2001)los pequeños negociosos o empresas son las grandes generadoras de empleo, este autor en su innovación empresarial cita que en un país desarrollado como Alemania el 50% de su PNB esta generado por el sector de la pequeña empresa y 66% de la fuerza laboral se concentra en dicho sector. Por su parte en los Estados Unidos el 50% de la fuerza laboral trabaja en pequeñas empresas.

Varela (2001) enfatiza.

- Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los negocios grandes y viejos.
- Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.
- Los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios ambientales.
- Los negocios pequeños son lugares interesantes para los profesionales y en muchos casos el reto intelectual en un negocio pequeño es mayor que el de una empresa grande.
- Mientras las compañías pequeñas tienden a innovar las grandes tienden adquirir.
- Lo arriesgado y poco interesante para las compañías grandes es, en muchos casos seguro, de alto interés y rendimiento para las compañías pequeñas.

Ahora bien, las empresas nacen y van creciendo, para que el nacimiento sea un proceso éxito es necesario que exista un plan, según Varela el plan de negocios es definido como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones. La estructura básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario “que es y en que consiste el negocio, cuales son las causas y razones

de éxito, cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio" Además Varela plantea que "la complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.(Varela, 2001 p 160)

Cada plan de negocios tiene un orden, una secuencia de pasos, en el caso de Rodrigo Varela dichos pasos son.

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis económico
- Análisis de valores personales
- Análisis social
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación del proyecto
- Análisis de sensibilidad
- Preparación del documento final
- Sustentación del plan de negocio
- Decisión de ejecución
- Consecución de recursos
- Montaje
- Arranque
- Gestión.

En diferentes modelos de planes de negocio aparecen estas etapas, algunas agrupadas otras separadas, sin embargo en términos generales son las mismas. Son aspectos básicos que deben ser considerados para definir la viabilidad de un negocio, gracias a estos análisis se logra definir las oportunidades, así mismo las debilidades.

- **Diseño de procesos**

El proceso de define como “la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos” (Agudelo &Castañeda, 2009,p.45)

Un proceso a la vez se divide en sub-procesos, dependiendo su complejidad o en procedimientos, que son un conjunto de acciones más específicas o puntuales. La documentación de procesos permite “conservar el conocimiento de la organización, así se asegura que no se cambie o se pierda la información. Cuando alguna persona tenga alguna duda o inquietud puede acudir a él para refrescar los conocimientos y evitar que se cometan errores por el exceso de confianza” (Hernández, 2010, p.21)

Mientras que la caracterización de procesos describe esquemáticamente la secuencia de actividades que deben seguir las personas en las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso.

Para la documentación de procesos se usan formatos, que son documentos dispuestos para el registro de la información. (Hernández, 2010) también recurre a instructivos, que son documentos que describen de manera específica la elaboración de los formatos o de algunas actividades o tareas.

- **Clasificación de los procesos**

- Los procesos tienen diferente naturaleza, según el tipo de organización donde ocurre, sin embargo existen, según los teóricos algunas clasificaciones que permiten agruparlos. Como lo propone el autor Woodward (1965) “una primera clasificación que distingue entre fabricación unitaria, de pequeños lotes, de grandes lotes, producción en serie y procesos continuos; el inconveniente principal de la misma radica en la dificultad de caracterizar sin ambigüedad la diferencia entre pequeños y grandes lotes” (Woodward, p.30)

Sin embargo en la literatura empresarial se encuentran varias clasificaciones, tales como García (2009)

- Por proyectos, cuando se obtiene uno o pocos productos con un largo período de fabricación.
- Por lotes, cuando se obtienen productos diferentes en las mismas instalaciones.
- Continua, cuando se obtiene siempre el mismo producto en la misma instalación.

De igual manera se pueden clasificar en.

- **Proceso de fabricación.** En estos casos hay cambios en la forma de las materias primas.
- **Procesos de ensamble**. Se produce un ensamble o combinación de partes para conformar un producto.

De acuerdo a los autores Hayes & Wheelwright (1998) los procesos se agrupan en las siguientes categorías.

- Talleres de trabajo
- Lotes
- Línea de ensamble o producción
- Flujo continuo

- Por proyecto

Otros autores clasifican a estos grupos en solamente tres:

- Flujo lineal
- Flujo intermitente
- Por proyecto

Conociendo las diferentes clasificaciones de los procesos a continuación se hace una caracterización de los procesos más conocidos, y que son eventualmente más usados en producción (Hernández, 2010)

- Proceso en línea, el proceso en línea está focalizado en el producto con los recursos organizados alrededor del mismo. Los volúmenes en general son altos y los productos son del tipo estandarizado. Los insumos se mueven de manera lineal de una estación a la siguiente en una secuencia ya fijada.

- Proceso intermitente, en estos procesos se logran volúmenes medio pero con gran variedad de productos. Los productos entonces comparten recursos. Se produce un lote de productos y luego se cambia al siguiente. No hay una secuencia estándar de operaciones a través de las instalaciones.

- Proceso por proyecto, con este tipo de proceso se puede lograr una alta personalización y, en general, tiene bajos volúmenes de producto. La secuencia de las operaciones es única para cada producto. En general son procesos de larga duración y gran escala, por lo que se utilizan para la producción de un producto único.

1.5.2 Marco Teórico

- **Cliente,** es según la American Marketing Association (A.M.A., 2009) el cliente es "*el comprador potencial o real de los productos o servicios.* En el Diccionario de Marketing. (1999), encontramos que "**cliente**" es "*Término que*

define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

- **Emprendimiento,** es la capacidad de iniciar, crear y formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades de negocio, analizando factores endógenos como, capacidad de recursos humanos, físicos y financieros; y exógenos como económicos, sociales, ambientales y políticos. (Ramirez & Cajigas, 2004)

- **Estrategia de mercadeo,** son estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing o mercadeo; las más comunes son las relacionadas con las cuatro P's; Producto, Plaza, Promoción y Precio. La estrategia de mercadeo " se convierten en un mapa o guía que hace que las empresas puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, para los cuales se debe generar un valor diferente a los de los competidores, de manera que dicho valor sea el que genere la preferencia y posterior lealtad. Por esta razón, los estrategias de mercadeo deben tener muy presente algunos aspectos que hay que considerar con profundidad" (Villa, 2010, p.45)

- **Estudio administrativo,** es el estudio que sustenta el éxito en la instalación y operación de un proyecto donde se mide la capacidad y experiencia para manejar una organización. (Palacio 2014)

- **Estudio de mercado,** es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. (Emprendedores, 2014)

- **Margen de contribución,** el margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el

exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia. Bohórquez, Perez, 2013, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (81) Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http://www.gerencie.com/margen-de-constribución.html

- **Marketing estratégico,** busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. Muñiz (2000).

- **Matriz DOFA.** La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Rodríguez (2005).

- **Marketing,** "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"(Kotler, Philip, 2000, p.45) . "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".(McCarthy, 2001, p.23)

- **Proyecciones financieras.** La proyección financiera es útil para visualizar el posible comportamiento de una idea de negocio en un tiempo futuro. (Ortiz 2009)

- **Punto de equilibrio.** El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, se llama punto de equilibrio, en el que no hay ni utilidad ni pérdida. Ramírez (2006).

1.5.3 Referente legal

Este marco legal será tenido en cuenta para definir aspectos técnicos de producción porque condicionan los procesos por cuestiones de salubridad e higiene, aspectos claves en los alimentos.

- Los jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas que se produzcan, importen, exporten, transporten, envasen y comercialicen en el territorio nacional deberán cumplir con las reglamentaciones y las disposiciones que en desarrollo de la ley o con fundamento en la misma dicte el Ministerio de Salud; por lo tanto se adoptarán y seguirán los lineamientos de la Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud.

- El Título V de la Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud reglamenta parcialmente lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos, Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas.

- De conformidad con el artículo 306 de la Ley 09 de 1979, todos los alimentos o bebidas que se expendan bajo marca de fábrica y con nombres determinados, requerirán de registro sanitario de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Salud.

- El Artículo 50 del Decreto 3075 de 1997 establece que se deben amparar los alimentos bajo un mismo registro sanitario en los casos expresamente allí enumerados.

- Los alimentos de origen vegetal de conformidad con el párrafo primero del artículo tercero del Decreto 3075 de 1997, se consideran como alimentos de menor riesgo en salud pública, por no estar incluidos en la clasificación de alto riesgo que señala dicho artículo y por lo tanto podrán ampararse bajo un mismo registro sanitario en las condiciones señaladas en dicho Decreto.

- Cuando el país al cual se exporten estos productos exija requisitos adicionales a los de la presente reglamentación, estos se ajustarán a los requeridos por el importador.

- El artículo 25 del Decreto 3075 de 1997 recomienda aplicar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Sanitaria o inocuidad, mediante el análisis de peligros y control de puntos críticos o de otro sistema que garantice resultados similares, el cual deberá ser sustentado y estar disponible para su consulta por la autoridad sanitaria competente; el Sistema HACCP es utilizado y reconocido actualmente en el ámbito internacional para asegurar la inocuidad de los alimentos y que la Comisión Conjunta FAO/OMS del Códex Alimentarios, propuso a los países miembros la adopción del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico HACCP, como estrategia de aseguramiento de la inocuidad de alimentos y entregó en el Anexo al CAC/RCO 1-1969, Rev.3 (1997) las directrices para su aplicación.

- El decreto número 60 de 2002 (enero 18) promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de estudio

Se recurre a información de tipo cualitativo y cuantitativo, en el caso del análisis financiero se recurre a información numérica que permita comprender el comportamiento de los costos e ingresos a fin de definir la rentabilidad del proyecto.

1.6.2 Método de investigación

Este tipo de trabajo de grado corresponde a un estudio descriptivo, el cual resulta acorde a la temática y objetivos de investigación.

- **Estudios descriptivos.** Estos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. Con la utilización de este método se logrará determinar el estado actual del mercado, los hábitos de consumo de los consumidores, la incidencia de los entornos sobre el desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa. Grajales (2000) Para lograr la descripción de los distintos elementos del trabajo.

1.6.3 Método de recolección de información

En el desarrollo de este trabajo de grado (plan de negocios) se usarán dos técnicas de recolección de información, estas son:

- **Observación participante,** es definida como "aquella observación en la cual el observador o investigador asume el papel de miembro del grupo, comunidad o institución que está investigando, y como tal, participa en su funcionamiento cotidiano".(Gallardo & Moreno, 1999, p.45)

Esta se utilizó para caracterizar los productos competidores y sustitutos, para tal fin se procedió a visitar diferentes puntos de venta, donde se observó el producto, la exhibición del mismo y en ciertos casos se consultó a los asesores de venta sobre las calidades del mismo. Así mismo, esta técnica fue usada para confirmar la viabilidad de las estrategias de mercadeo que se plantearon.

- **Encuesta,** es una "técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total". (Cerda, 1998, p.67). Para aplicar una encuesta se desarrolló un formulario, en donde se pregunta por cada una de las variables que integran el problema o tema de estudio, para este caso se aplicaron 200 encuestas. Esta se usó para realizar la investigación de mercados, fue la

técnica seleccionada para recolectar información sobre el consumo respecto a productos como la mermelada.

1.6.4 Fuentes de información

Para este caso se usará dos tipos de fuentes. Primarias y secundarias tal como las define el autor Cerda (1998)**.**

1.6.4.1 Fuentes primarias

Son aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Para el desarrollo de este trabajo las fuentes primarias están conformadas por la muestra representativa de 200 clientes potenciales de mermelada artesanal a partir de frutas exóticas.

1.6.4.2 Fuentes secundarias

Son aquellas que ofrecen información sobre el hecho investigado pero no son la fuente original de la información, sino que sólo la referencian. Dentro de este grupo se encuentran.

- Libros. Usados para la construcción de los marcos de referencias que soportaran los diferentes hallazgos.
- Revistas. Usadas para caracterizar los competidores y las tendencias alimenticias actuales.
- Periódicos. Usados para determinas aspectos del mercado, como tasas de crecimiento.
- Informes investigación de mercados. Usado para caracterizar aspectos como las estrategias de mercados de la competencia y sustitutos.
- Informes y cifras oficiales. Usados para conocer el tamaño del mercado, cantidad de población, distribución por estratos, etc.
- Sitios web de entidades oficiales. Usado para conocer los requerimientos legales para la constitución de una empresa de alimentos.

1.6.5 Tratamiento de la información

Para este trabajo la información se organizó de acuerdo a los capítulos tratados. Mercadeo, análisis técnico, legal, administrativo y análisis financiero. Se recaudó información de tal manera que se siga un proceso lógico para luego reflejar ciertos datos de manera cuantitativa en el componente financiero.

En el área de mercadeo se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, los cuales se usaron tabulando el programa de Microsoft Excel versión 2013, para el área financiera se usó un formato de la Universidad Católica usando el mismo programa, este formato reúne en términos de costos e ingresos lo expresado en los capítulos anteriores.

1.6.6 Presentación de los resultados

Los resultados en este trabajo están organizados por capítulos. Mercado, técnico, legal, administrativo y financiero. En cada uno de los capítulos se recurrió a descripciones, usando para ello gráficas y tablas. En el caso del análisis de mercadeo se recurrió a gráficas y tablas para explicar los hábitos de consumo de la población indagada. Para el caso del análisis técnico se recurrió a flujogramas para ilustrar los procesos, y finalmente en el tema financiero se recurrió a tablas.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

La mermelada es un producto que se encuentra en la categoría de alimentos, especialmente en la línea de productos preparados, dulces o golosinas. A continuación se presenta un análisis de los principales aspectos del mercado que tienen incidencia en el desempeño comercial del producto.

- **Sector Dulces y Confitería**. El segmento de las industrias confiteras y chocolateras está ligado al desarrollo de la producción azucarera, especialmente en el departamento del Valle del Cauca, gran productor de caña de azúcar. Esta misma relación la aclara el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el último informe sobre las cadenas productivas del país, publicado en el año 2004. De acuerdo con este informe, el sector confitero y azucarero reportó una participación del 6,1% en la producción industrial entre 1993 y 2003. (Revista Alimentos. 2014)

Por otra parte, la cadena de producción del azúcar y la confitería agrupa cerca de 300 empresas, de las cuales una menor parte se dedican a la elaboración de productos con valor agregado. Dentro de ellos, se destaca el grupo de las empresas dedicadas a la elaboración de confites sin chocolates, con un total de 63 establecimientos. (Revista Alimentos. 2014)

El consumo per cápita de confites (golosinas) de chocolate de los colombianos alcanza un promedio 450 gramos al año, frente a países como Argentina, con un consumo de 1,9 kilos; Chile, con 1 kilogramo por persona al año o Brasil, con 800 gramos. Y se ubica lejos de Estados Unidos, con un consumo de 5 kilos o Suiza, con 12 kilos al año.

Dentro de la categoría de empresas de consumo masivo se encuentra una dinámica competencia. En la tabla 1 se encuentran las principales empresas que lideran el sector.

Tabla 1 Principales empresas exportadoras de dulces y confitería

EMPRESA	2007
Compañía Nacional de Chocolates S.A	704.189
Colombina S.A	505.056
Cadbury Adams Colombia S.A	294.040
C.I. Super Alimentos S.A	151.170
KraftFoods Colombia S.A	104.374
Comestibles Aldor S.A	92.607
Disconfites	83.207
Conficecol S.A	80.042
Comestibles Italo S.A	53.684
Dulces de Colombia	38.710

Fuente: Revista de alimentos 2010.

En el sector se evidencian productos que se consideran competencia tradicional, o sustitutos porque están arraigados en la cultura y la tradición, entre ellos figuran:

- Arequipe
- Manjar blanco

- **Segmento arequipes y manjar de leche**. El arequipe, es conocido como un dulce tradicional en varios países de América Latina. En Chile se lo conoce como manjar, manjar de leche o manjar blanco; en Colombia y Venezuela se lo denomina arequipe; en Argentina, dulce de leche, en Brasil, doce deleite y en México y Centroamérica como cajeta.

En Colombia el manjar blanco es un producto tradicional que se consume principalmente en diciembre, sin embargo su consumo se ha popularizado como un alimento exótico (Suarez 2010).

Considerando los productos sustitutos o competidores se procede a describir una serie de elementos que influyen en el éxito comercial que puedan tener.

- **Factores de éxito de los productos que conforman la competencia.** Estos factores fueron definidos a partir de las observaciones de las autoras en los puntos de venta. Para esto se visitaron puntos de venta (supermercados) para revisar los productos que se relacionan a continuación Ver tabla 2.[1]

- Calidad del producto
- Precio
- Presentación del empaque
- Acreditación de la marca
- Acceso a canales de distribución
- Tipos de presentación
- Promoción y Publicidad

[1] Durante el mes de junio de 2014, las autoras visitaron diferentes supermercados para analizar estos productos que hacen parte de la competencia o son sustitutos.

Tabla 2 Factores de los productos

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	Manjar Blanco Tradicional	Arequipe	Mermelada tradicional	Mermelada endulzada con Stevia
FACTOR	Observación			
Calidad del producto	Es variable porque depende de la región del país. El producto varía en cuanto a textura, color, sabor.	El producto es homogéneo, porque se fabrica según estándares técnicos definidos por empresas tradicionales	Tiene unas cualidades homogéneas, tiene variedad de sabores, textura.	Es un producto que enfatiza en las cantidad de calorías y el tipo de endulzante para no afectar la salud del consumidor
Precio	Varía según presentación	Tiene un mayor precio, según presentación	Tiene un alto precio.	Su precio es elevado en comparación a la tradicional.
Presentación del empaque	Artesanal	Empaque plástico.	Empaque de vidrio reutilizable.	Empaque de vidrio reutilizable.
Acreditación de marca	Las marcas no están consolidadas a nivel nacional (son locales) algunas artesanales.	Existen marcas consolidadas a nivel nacional con presencia en medios masivos de comunicación	Existen variedades asociadas a grandes marcas.Fruco,La Constancia.	La marca no está posicionada.

Fuente: Los Autores

Tabla 3 Factores de éxito

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	Manjar Blanco Tradicional	Arequipe	Mermelada tradicional	Mermelada endulzada con Stevia
FACTOR	Observación			
Acceso a canales de distribución	Este producto se distribuye en canales tradicionales. supermercados, terminales, y paradas turísticas.	Este producto se distribuye en canales tra Tabla 3 dicionales. supermercados, tiendas de barrio.	Este producto se distribuye en canales tradicionales. supermercados, tiendas de barrio.	El canal de distribución no esta establecido.
Tipos de presentación	El producto viene en varias presentaciones. 1000 gr. 500g. 250gr.	El producto viene en varias presentaciones. 1000 gr. 500g. 250gr. 100gr. 50gr.	El producto viene en varias presentaciones. 250gr. 100gr. 50gr.	El producto viene en varias presentaciones. 125gr y 250gr.
Promoción y publicidad	Hace publicidad en el punto de venta.	Publicidad en medios masivos.	Publicidad en medios masivos.	No tiene estrategias ni campañas establecidas.

Fuente: Los Autores

- **Análisis de las fuerzas competitivas del mercado**

Como se mencionó anteriormente la mermelada se encuentra en el segmento de los productos alimenticios. A continuación se presenta el análisis según las cinco fuerzas de Porter. (2000)

- Amenaza de ingreso nuevos competidores
- Poder de los sustitutos
- Poder de negociación compradores
- Poder de negociación de proveedores
- Dinámica de los competidores actuales

- **Amenaza de ingreso nuevos competidores.** En el mercado de alimentos no hay muchas barreras de ingreso, siempre y cuando la producción se haga a baja escala y en condiciones artesanales. Pero esto trae un limitado mercado, porque no habrá grandes cantidades a vender y con ello el margen de rentabilidad será menor.

En el caso de una producción a escala de mermelada las barreras de entrada serian.

- Acceso a canales de distribución
- Producción a escala para mantener precios competitivos
- Acceso a materias primas a través de año
- Capacidad logística para distribución
- Infraestructura, equipos para garantizar la salubridad del producto.

Con los tratados de libre comercio, especialmente con el de Estados Unidos de América, se encuentra que ingresan a Colombia mermeladas americanas, las cuales se caracterizan por su sabor y costo principalmente. Esto es una gran amenaza porque en EEUU la mermelada es un producto icono, usada para los desayunos y refrigerios escolares.

- **Poder de los sustitutos.** En el mercado de alimentos preparados que se comparan con la mermelada se encuentran varios productos sustitutos que tiene un mayor poder, porque satisfacen la misma necesidad, ofrecen gran variedad de sabores, colores y texturas.

En el mercado de Cali, se encuentran muchos productos sustitutos que están disponibles a través de diferentes canales de distribución, tales como supermercados, tiendas de barrio, tiendas exóticas, almacenes en cadena.

Entre los productos sustitutos que se encuentran figuran.

- Manjar blanco
- Arequipe
- Mantequilla
- Y demás productos para untar

- **Poder de negociación compradores.** Los compradores para el caso del producto mermelada tienen un alto poder de negociación, por varias situaciones.

- Existe disponibilidad del producto. Se vende en lugares como supermercados, tiendas de barrio, panaderías, almacenes de cadena.

- Hay oferta de mermeladas en diferentes presentaciones, sabores, etc. entre ellas figuran la mermelada Fruko, La Constancia, y San Jorge que son marcas posicionadas en el mercado.

- Existe oferta de productos sustitutos. Como manjar blanco, arequipes principalmente, ya que son dulces.

- Hay sensibilidad a los precios de productos.

- Las promociones y descuentos inciden en la decisión de compra, porque generan una reducción en el precio final que va a pagar el consumidor.

El comprador se guía por muchos factores eso hace que tenga libertad para elegir y escoger entre un numero amplio de opciones.

- **Poder de negociación de proveedores.** Para el caso de la mermelada los proveedores que tienen mayor influencia son los productores de fruta y en especial de stevia. Esto se debe porque la oferta está condicionada a las temporadas del año donde se cultiva, esto afecta el precio del producto.

En el caso de la producción de stevia se encuentra limitación por la baja cantidad de proveedores y porque este insumo no se produce en cantidades a escala.

Entre los proveedores de fruta se comprara en lugares de distribución como son.

- Cavasa
- Santa Elena.

Uno de los distribuidores será.

Solo Fruver

Ubicación. Calle 23 # 28 -33 Santa Elena
Teléfonos. 335 7426 / 337 36 52

- **Entorno económico**

El comportamiento de la economía condiciona la capacidad de compra de los habitantes de un país o de una localidad (departamento o municipio). Para el año 2013 la tasa de crecimiento que se espera esta alrededor de 4,1% como lo considera el Banco de la República y el Fondo Monetario Internacional.

En el mercado laboral colombiano el desempleo fue por muchos años un problema de gran impacto, llegando incluso a tasas de 22%, sin embargo gracias a las políticas públicas el desempleo se ha reducido a tasas de 10% para 2013 (valor aproximado). En Colombia se pasó de tener una tasa de desempleo anual de 16.7% en el año 2000 a una tasa de 10.4% en el año 2012. (ANDI, 2012) El reto a futuro de la administración nacional es fomentar la formalidad laboral, reducir la intermediación y generar mejoras en las condiciones de trabajo en sectores como el agrícola, para la microempresa esta disminución es un factor clave pues se amplía el espectro de mercado objetivo pues se amplía la capacidad de compra de los clientes objetivos, al haber más personas empleadas percibiendo un ingreso estable se pueden generar más ventas.

- **Entorno social**

La configuración de los hogares en Colombia, según el DANE ha demostrado una reducción en la cantidad de habitantes, en los últimos años el número de miembros se ha reducido, al igual la edad para tener hijos ha aumentado. En Colombia el número promedio de personas por hogar en 2012 fue 3,5, inferior en 0,1 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el año 2011 que fue 3,6%. En la cabecera el promedio de personas por hogar fue 3,5, mientras que en el resto (zona rural) el promedio fue 3,7%.(DANE, 2012)

- **Entorno demográfico**

Dentro de las condiciones demográficas del país se resaltan situaciones; como la distribución de la población por estratos económicos, en donde prevalece la concentración de los hogares en los estratos con menor poder adquisitivo, haciendo evidente una situación de pobreza. (Ibáñez, 2007) En Colombia aproximadamente el 90% de la población se concentra en los estratos 1, 2 y 3, lo cual dictamina unas condiciones específicas respecto al consumo de bienes y servicios incluidos los servicios recreativos nocturnos.

Según el DANE en su encuesta a los hogares, la percepción de pobreza, corresponde a 42,4% de los hogares del país en 2012, este porcentaje representó una disminución de 0,8% con respecto al año 2011 cuando el 43,2% de hogares se reconocieron como pobres. (DANE, 2013)

- **Entorno legal**

El país ha originado una serie de leyes que buscan garantizar los derechos de consumidores, ejemplo de ello es el Estatuto del Consumidor. Normatividad que obliga a las empresas a cumplir con la promesa de ventas, a atender las garantías, y mejorar el servicio al cliente. El estatuto se estableció mediante la Ley 1480 de 2011, "*Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos*" (Ley 1480 de 2011)

- **Entorno tecnológico**

Como política de Estado en Colombia se busca que los ciudadanos tengan acceso a las tecnologías para mejorar el acceso a la educación, para lograr mayor competitividad en empresas, y para generar transparencia en los procesos de gestión pública.

Respecto a los indicadores de acceso a las Tic's se encuentra. (DANE, 2013)

- En el total nacional, el 38,4% de los hogares poseía computador de escritorio o portátil; 46,8% en las cabeceras y 8,4% en resto.

- Para el total nacional, el 94,2% de los hogares poseía servicio de telefonía por celular; 96,0% en las cabeceras, y 87,9% en resto.

- Para el total nacional, el 32,1% de los hogares poseía conexión a Internet; 39,9% para las cabeceras y 4,7% en resto.

- Usaron Internet, lo utilizaron para correo y mensajería; 56,5% lo empleó para obtener información y 55,6% lo empleó para redes sociales.

- **Entorno político**

Para el sector privado existen incentivos para la generación de empleo, ejemplo de ello es la Ley 1429 de 2010, por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, significativos beneficios tributarios para las empresas nuevas y que generen nuevos empleos.

- **Entorno ambiental**

Las leyes y normas ambientales en Colombia han aumentado, tienen como fin obligar a la protección medioambiental, contemplando leyes sanitarias como. Ley 9 de 1979, para el manejo de residuos sólidos; Ley 99 de 1993, Decreto 849 de 2002, especiales. Resolución 2309 de 1986, peligrosos; Ley 430 de 1988, hospitalarios; Decreto 2676 de 2000 y Decreto 1669 de 2002, leyes que regulan los servicios públicos domiciliarios, con altos contenidos ambientales. Ley 142 de 1994. Gomez (2011).

- **Matriz DOFA**

A continuación se presentan la matriz DOFA para la empresa, la cual se elaboró según los datos de entornos, para definir oportunidades y amenazas, para las debilidades y fortalezas se tuvo en cuenta las características de la futura empresa. (Ver tabla 4)

Tabla 4 Matriz DOFA

Fortalezas – F	Debilidades – D
F1. Ubicación estratégica de la empresa en el mercado de Cali. **F2**. Calidad y atributos del producto. **F3.** Acceso a canales de distribución **F4.** Capacidad para promocionar y publicar el producto. **F5**. Disponibilidad de recursos financieros a través de créditos y bolsas de negocio.	**D1**. Inexperiencia en el mercado **D2**. Dependencia de productos de stevia. **D3**.Falta de acreditación de la marca. **D4.** Falta de fuerza de ventas. **D5**. No existe infraestructura propia. .
Oportunidades –O	**Amenazas –A**
O1. Concentración de consumidores en el mercado de la ciudad de Cali. **O2.** Uso de nuevas tecnologías de información para promoción y publicidad. **O3**. Aumento en los hábitos de cuidado personal, alimentación saludable... **O4**. Incentivos para el sector empresarial, especialmente para la generación de empleo. **O5**. Legislación ambiental que favorece la producción limpia y responsable lo que favorece a los proveedores.	**A1.** Crecimiento de productos competidores y sustitutos orientados a la alimentación saludable. **A2.** Bajo poder adquisitivo de la población en Cali. **A3.** Bajos precios de la competencia o sustitutos. **A4**. Cambios tecnológicos en la industria que inciden en costos de producción. **A5.** Informalidad para la comercialización de productos naturales. .

Fuente: Los Autores

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de Demanda

Como se mencionó anteriormente el mercado natural de la empresa es la ciudad de Cali, la cual se caracteriza por la cantidad de habitantes y poder adquisitivo de ciertos estratos como el 3, 4 ,5 estos demuestran ingresos y representa una gran porción del total de la población.

La empresa comercializará en la fase inicial mermelada artesanal la cual se endulzara con stevia, este producto estará especialmente dirigido a población de los estratos socioeconómicos 3, 4, y 5 en edades de que van desde los 18 a 40 años.

Respecto a la distribución social demográfica de Santiago de Cali, existen seis (6) estratos económicos; que van desde el 1, que corresponde a un estrato “bajo-bajo”, con menores ingresos y el 6 “Alto” con los mayores ingresos.

Como se observa en la tabla 4, el 46.8% de los hogares se encuentran entre los estratos 3, 4, y 5 sin embargo la mayor cantidad de población se encuentra en el estrato 3, seguido del 4.

Tabla 5 Distribución de la población por estratos

Distribución de la población por estratos socio económicos			
Estrato		**%**	**Población por estrato**
Estrato 1	Bajo- Bajo	21,60%	494.725,03
Estrato 2	Bajo	31,70%	727.631,30
Estrato 3	**Medio- Bajo**	**30,60%**	**702.390,22**
Estrato 4	**Medio**	**7,10%**	**162.460,72**
Estrato 5	**Medio-Alto**	**7,10%**	**162.460,72**
Estrato 6	Alto	2,00%	44.745,54
TOTAL		100%	2.294.414

Fuente: DAP- Cali en Cifras 2010.

En los estratos 3, 4, 5 se encuentra aproximadamente 1.027.311 habitantes.

Sobre la demanda especifica del producto no se encontró estudios previos, así que fue necesario calcularla con base en la información recaudada en la investigación de mercados, según estos datos se llegó a la conclusión que el promedio el consumo per cápita de esta clase de productos es de 466 gramos al mes, pero puede variar porque hay personas que lo integran a su dieta regular, mientras que otros lo hacen esporádicamente. En la tabla 5 se aprecia el cálculo

de la demanda, calculada en gramos por semana, mes y año, esta fue calculada para los 3 estratos que conforman el mercado objetivo.

Considerando esta demanda del mercado se procederá a satisfacer un porcentaje de la misma, con la cual se elaborará la proyección de ventas. (Ver tabla 6)

Tabla 6 Proyección de la demanda

Demanda calculada en gramos			
Valor promediado en presentación de 250 Gramos			
Producto	Consumo por semana	Consumo por mes	Consumo por año
mermelada de uchuva 250 Gramos	260,00	1.040	12.480
mermelada de mora 250 gramos	260,00	1.040	12.480
TOTAL	**520,00**	**2.080**	**24.960**
Valor promediado en presentación de 125 Gramos			
Producto	Consumo por semana	Consumo por mes	Consumo por año
mermelada de uchuva 125 Gramos	520,00	2.080	24.960
mermelada de mora 125 gramos	520,00	2.080	24.960
TOTAL	**1.040,00**	**4.160**	**49.920**

Fuente: Los Autores

- **Análisis de la investigación de mercados**. Para determinar los hábitos de consumos de la población de Cali respecto al consumo de mermelada se realizó una encuesta a una muestra representativa de consumidores potenciales, se escogieron a personas 200 que tienen domicilio en estratos socioeconómicos 3, 4, 5. La encuesta se aplicó fuera de supermercados durante los meses de abril y mayo del año 2014.

- **Muestra de la investigación de mercados.** Para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio, este tipo de muestra permitió aplicar una encuesta a un grupo estadísticamente representativo. Para determinar la muestra se usó la siguiente formula.

$$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q} = \text{Número de encuestas a realizar}$$

Descripción de variables de la ecuación para el cálculo de la muestra. La población universo de conforma por 1.027. 312 habitantes, los cuales estas distribuidos por estratos, tal como aparece en la tabla 7.

Tabla 7 Población universo

Estrato		%	Población por estrato
Estrato 3	**Medio- Bajo**	30,60%	702.390
Estrato 4	Medio	7,10%	162.461
Estrato 5	Medio-Alto	7,10%	162.461
TOTAL		**45%**	1.027.312

Fuente: DAP- Cali en Cifras 2010.

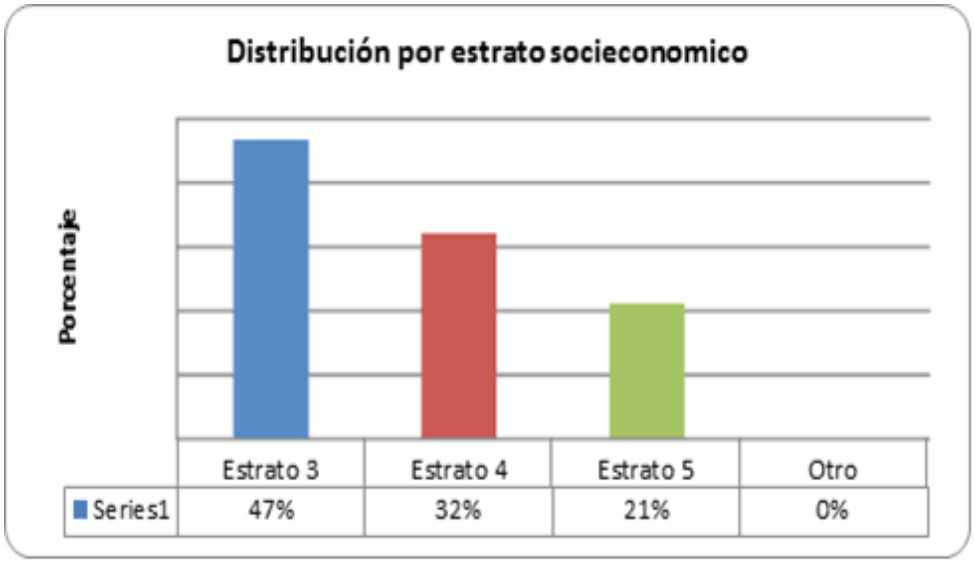
Según la fórmula mencionada anteriormente se necesita realizar 196 encuestas para efectos prácticos se realizaron 200. A las a fueras de lugares como.

- La 14 de Pasoancho
- Éxito San Fernando
- Éxito La Flora
- La 14 Calima.

- **Clasificación por estrato socioeconómico**

En la gráfica 1 se aprecia la distribución por estrato social, como se observa el 47% pertenece al estrato 3, 32% al estrato 2 y 21% al estrato 5. Esta distribución tiene directa relación con la distribución que se encuentra en la ciudad de Cali, la empresa deberá por efectos de rentabilidad concentrarse en los estratos 3 y 4, donde hay mayor concentración de población.

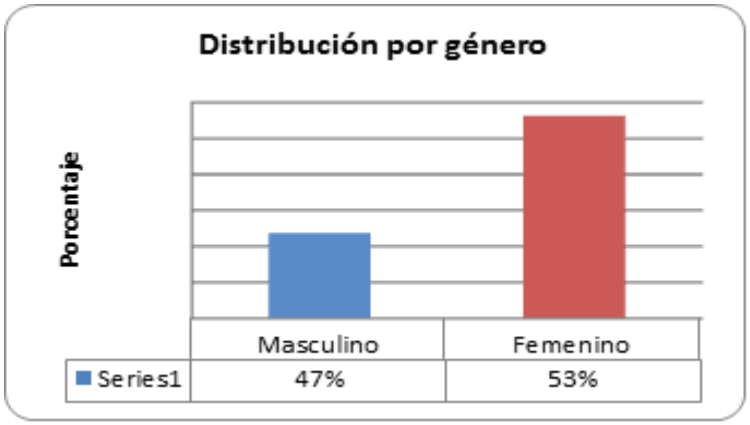
Grafico 1 Distribución por estrato de encuestados



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Respecto a la distribución por género se encontró que el 53% pertenece al género femenino y 47% al género masculino. Esta distribución es similar, ambos géneros consumen el producto, sin embargo las mujeres tiene mayor incidencia en la compra por lo tanto debe evaluarse el promover mayor promoción sobre estas, quienes compran el producto para la lonchera de los hijos. Ver gráfico 2

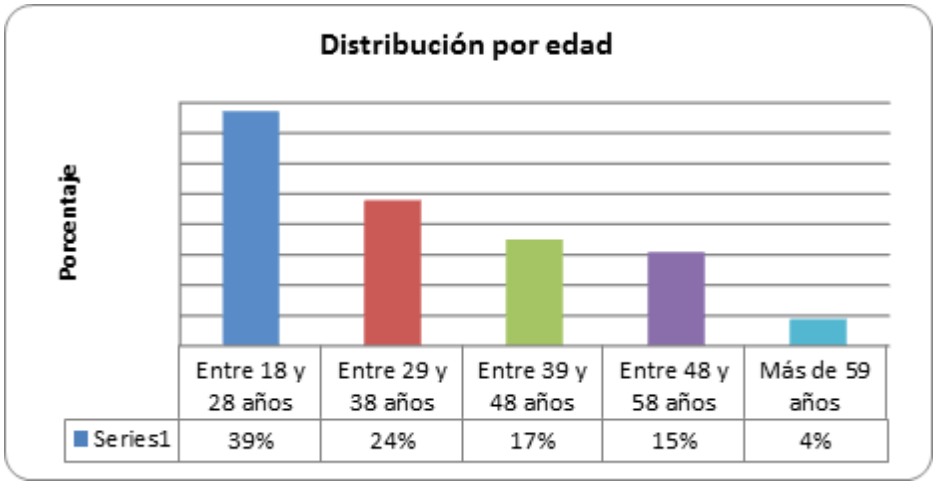
Grafico 2 Distribución por género



Fuente. Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Respecto a los rangos de edad se encuentra que el 39% pertenece a los 18 a 28 años, un 24% de 29 a 38 años, un 17% entre 39 y 48. Como se aprecia la población joven y adulta es la más representativa, y hacia esta apuntan las estrategias de mercadeo, por ser personas laboralmente activas, propensas a comer productos ya preparados. Ver gráfico 3.

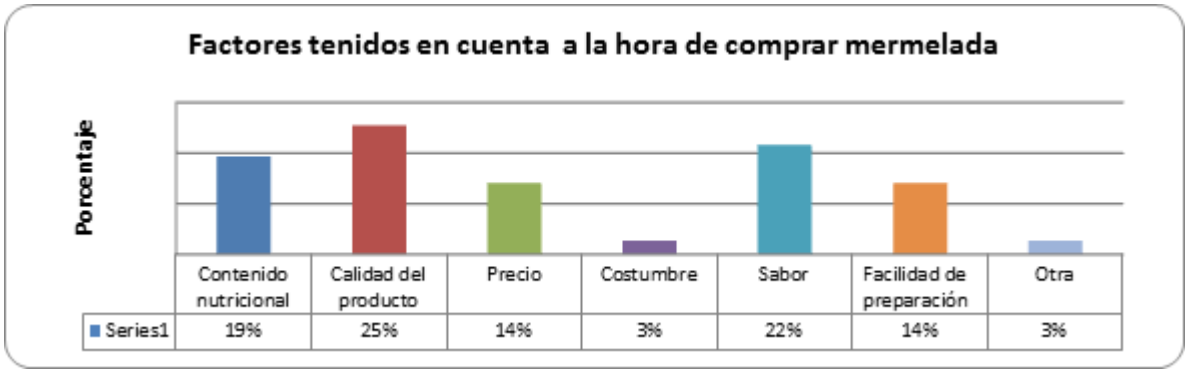
Grafico 3 Distribución de los encuestados por rangos de Edad



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

A los encuestados se les pregunto por los factores que inciden en la decisión de compra, como se observa en la siguiente gráfica, son varios los relevantes, entre ellos la calidad del producto, el sabor y contenido nutricional. El precio es el cuarto factor citado por un 14%, otro 14% manifestó preferir los alimentos por la fácil preparación en este caso, que sea fácil de untar y mezclar con otros ingredientes.

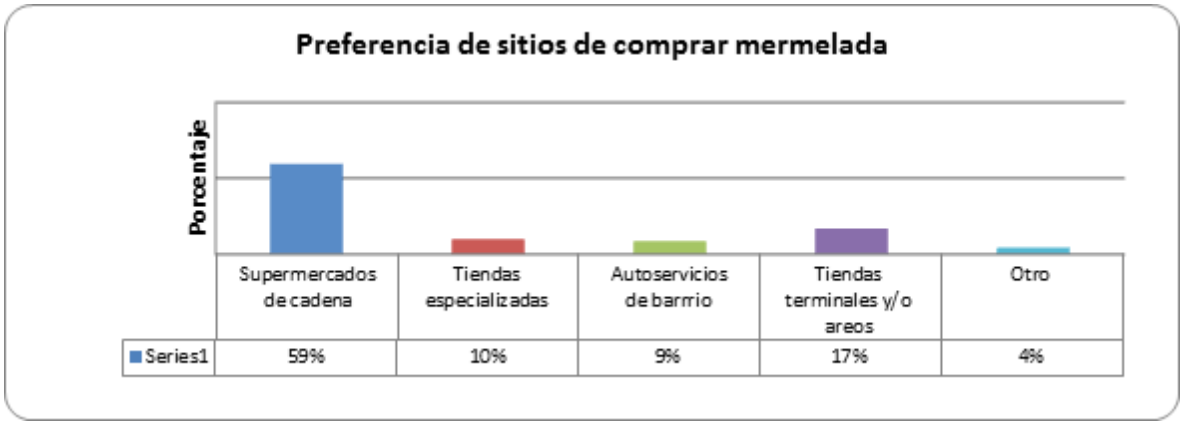
Grafico 4 Factores preferencia



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Dentro de las preguntas que se hicieron, figura una relacionada con los sitios de compra un 59% prefiere comprar en lugares como supermercados de cadena, un 10% en tiendas especializadas, un 17% en tiendas de terminales donde se compran como un suvenir exótico. Ver gráfico 5

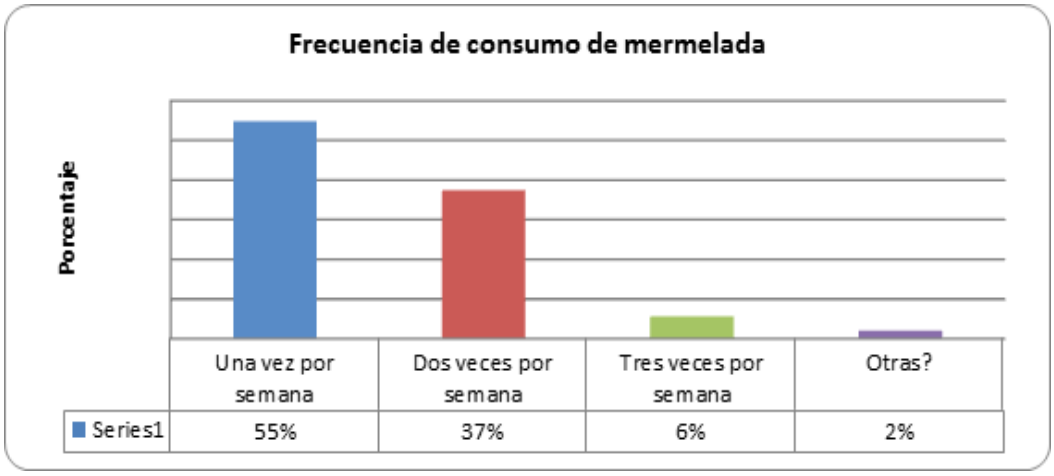
Grafico 5 Preferencia sitios de compra



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

En cuanto al consumo se estableció que el producto es consumido por un 55% cada semana, el 37% lo consume dos veces por semana y solo un 6% lo hace tres veces a la semana. Ver gráfico 6.

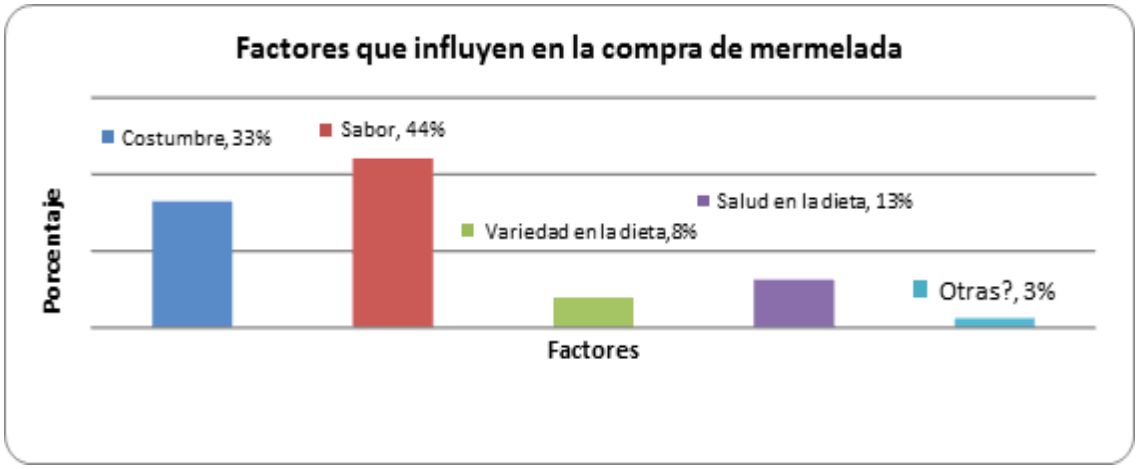
Grafico 6 Frecuencia de consumo



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Al indagar del por qué se compra mermelada se encontró que un 33% lo compra por costumbre, el 44% lo hace por el sabor, el 13% por salud en la dieta. Aunque el producto es saludable, la promoción debe hacer énfasis en este atributo, sin descuidar el sabor que es una variable decisiva en la compra. Ver gráfico 7

Grafico 7 Factores de influencia en la compra



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Finalmente se les consultó a los encuestados, su intención de compra del producto, en esta fase de la investigación de mercados se dio una muestra del producto terminado, para que a partir de la degustación definan su intención de compra.

Después de dar una muestra de producto se solicitó a los encuestados que califiquen las cualidades del producto, como se aprecia en la tabla 8 las calificaciones para el sabor, textura, color, y olor fueron positivas. Aspecto positivo porque demuestra la aceptación del comestible. [2]

Tabla 8 Cualidades del producto

CALIFICACIÓN CUALIDADES DEL PRODUCTO						
FACTORES	**Uno**	**Dos**	**Tres**	**Cuatro**	**Cinco**	**Totales**
SABOR				47%	53%	100%
TEXTURA				50%	50%	100%
COLOR				7%	93%	100%
OLOR			13%	50%	37%	100%

Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Posterior a las calificaciones de las cualidades del producto se preguntó a los encuestados sobre la intensión de compra, como se aprecia en la tabla 9 el 59% afirmo que definitivamente compraría el producto, 25% probablemente sí. De acuerdo a este resultado un 84% mostró aceptación del producto, lo cual es favorable para el proyecto.

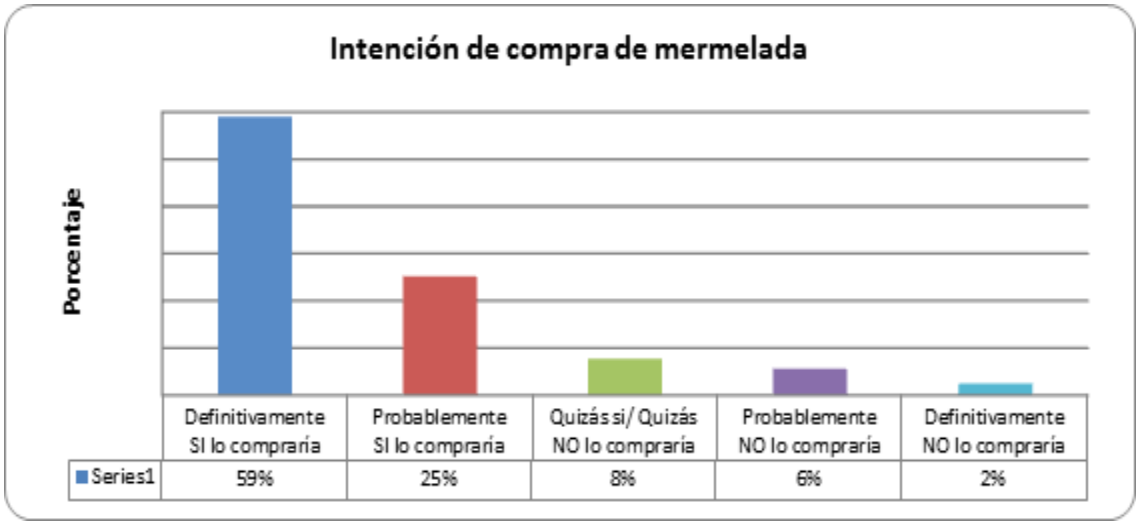
[2] El precio no se consultó para esta investigación porque no se sabe con exactitud qué precio tendrá al consumidor final.

Tabla 9 Intención de compra

¿Para estaría dispuesto (a) a comprar mermelada endulzada con stevia?		
Opción	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente SI lo compraría	59%	59%
Probablemente SI lo compraría	25%	84%
Quizás si/ Quizás NO lo compraría	8%	92%
Probablemente NO lo compraría	6%	98%
Definitivamente NO lo compraría	2%	100%
TOTAL	100%	

Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Grafico 8 Intención de compra de manjar



Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

Tabla 10 Preferencia presentación

¿Qué le gustaría respecto a la presentación de la mermelada endulzada con stevia?			
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empaque reutilizable	62	23%	23%
Originalidad en el empaque	48	18%	40%
Recetas o consejos de consuno	22	8%	48%
Información del contenido nutricional	57	21%	69%
Estética general del producto	72	26%	96%
Otra	12	4%	100%
TOTAL	273	100%	

Fuente: Encuesta hábitos de consumo de mermelada Cali.200 personas estratos 3, 4 y 5. Abril y Mayo de 2014.

2.2.2 Análisis de la Oferta

En el mercado de la ciudad se encuentra una oferta de mermelada, sobre la cual no se tiene exactitud respecto a las cantidades vendidas por cada una de las marcas. Sin embargo se destacan marcas líderes como la Constancia, San Jorge, y Fruco siendo estas las marcas líderes. De igual manera se evidencia la presencia de marcas importadas principalmente en almacenes y supermercados de Cadena. Ver tabla 10.

Tabla 11 Participación del mercado

Marca	% Participación
San Jorge	20%
Fruco	35%
La Constancia	25%
Importados	15%
Otras marcas independientes	5%
TOTAL	100%

Fuente. Los Autores

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

La mermelada es una conserva de fruta cocida en una sustancia dulce, para este caso se aprovechan la fructuosa y la stevia. Los griegos de la antigüedad ya

cocían membrillos en miel. La mermelada de fruta es un “Producto pastoso obtenido por la cocción y concentración de pulpa o mezcla de pulpa y jugo de una o más frutas, adecuadamente preparadas con edulcorantes, con la adición o no de agua y de aditivos permitidos.” La norma señala que la concentración final de sólidos solubles, por lectura refractométrica, no debe ser inferior al 65%. Icontec (1997). Ver tabla 11

2.3.1 Ficha técnica

A continuación podrá observarse la ficha técnica del producto. Ver tabla 12.

Tabla 12 Ficha técnica

Nombre del producto	MERMELADA
Descripción del producto	La mermelada de frutas es un producto de consistencia pastosa o gelatinosa que se ha producido por la cocción y concentración de frutas sanas cocinándolas con agua y un endulzante.
Lugar de elaboración	Producto elaborado en condiciones higiénicas. Bajo condiciones controladas para la cocción y refrigeración.
Composición nutricional	Carbohidratos. 63%
	Proteína. 0,38%
	Grasa- lípidos. 0%
	Agua. 35%
	Minerales 1%
	Calorías aportadas por cada 100gr.. 256
CONTENIDO	Envase en vidrio en tamaños.
Presentación y empaques comerciales	125 gramos
	250 gramos
Sabores	Uchuva
	Mora

Fuente. Los Autores

La mermelada también es definida como el producto obtenido por la concentración de la pulpa, con cantidades adecuadas de dulce, para el caso de éste producto se

usa fructuosa y la stevia, pectina y ácido, hasta alcanzar los grados Brix suficientes para que ocurra la gelificación durante el enfriamiento. Este producto debe caracterizarse por una buena consistencia, es decir, presentar un cuerpo pastoso pero no duro. (Mindomo, 2014). Ver grafica 9

Grafico 9 Presentación del producto

Fuente: Los Autores

2.3.2 Descomposición del producto.

Desde el punto de vista de la fabricación suministran el olor, sabor y color del producto a elaborar y aportan generalmente sustancias pépticas, ácidos y azúcares componentes necesarios para obtener un producto final de buena calidad.

Las características de la fruta a utilizar son las siguientes.

Estado óptimo de madurez

- Sabor, color y aroma propio de las frutas que han alcanzado la madurez fisiológica
- Buen balance azúcar/ácido.
- Contenido de pectina adecuado.
- Sanidad

- **Ingredientes.** Para la elaboración de mermeladas se puede partir de fruta fresca proveniente de los centros de acopio o directamente de los cultivos, fruta rechazada por tamaño o fruta preservada, es decir, aquella que ha sido conservada ya sea mediante sustancias químicas como el anhídrido sulfuroso, o mediante un proceso como el enlatado, o mediante sistemas de refrigeración, congelación o deshidratación.

- **Azúcares**. La norma ICONTEC 285 permite el uso como edulcorantes en la fabricación de mermeladas tales como. sacarosa, azúcar invertido, glucosa y miel de abejas. Considerando las condiciones particulares de este producto se decidió usar la misma fructuosa de las frutas.

- **Ácidos.** Las frutas contienen diferentes ácidos orgánicos, de los cuales generalmente predomina uno. Sin embargo, muchas de ellas no poseen la cantidad suficiente de ácido para producir un buen gel, por lo cual es necesario adicionarlo. Las normas colombianas permiten la adición de los siguientes ácidos. cítrico, tartárico, málico, láctico y fumárico; entre estos el más utilizado es el cítrico por su agradable sabor. La cantidad a emplear varía entre 0.1-0.2% del peso total de la mermelada. En los casos de frutas de excesiva acidez se pueden utilizar sales tampones como el citrato de sodio y el carbonato de sodio. Proceso para la elaboración de Mermeladas (sf) Recuperado de http.//frutasymermeladas.galeon.com/

- **Sustancias pépticas.** Forman parte de los tejidos de las frutas están localizadas en los espacios intercelulares y en la pared primaria de las células y tienen como función reforzar su estructura. Su importancia dentro del proceso de elaboración de mermeladas radica en su capacidad para formar geles en presencia de azúcar y ácido o de iones divalentes como el calcio.

Algunas frutas utilizadas para la elaboración de mermeladas, presentan un bajo contenido de pectina, razón por la cual se debe recurrir a la adición de pectinas

comerciales para suplir esta deficiencia. El comercio ofrece pectinas tanto en estado sólido como en estado líquido. Resulta más conveniente utilizar pectina en polvo que líquida, debido a que su actividad permanece inalterada durante el almacenamiento a temperatura ambiente, en cambio la pectina líquida sufre degradación perdiendo actividad con el almacenamiento y necesitan la presencia de un conservador para evitar la fermentación. Proceso para la elaboración de Mermeladas (sf) Recuperado de http.//frutasymermeladas.galeon.com/

2.3.3 Clientes

- **Segmentación geográfica**
- País. Colombia
- Departamento. Valle del Cauca
- Ciudad. Santiago de Cali
- Área. Urbana (Comunas)

- **Segmentación demográfica**
- Hombres. entre 18 y 60 años de edad
- Mujeres. entre 18 y 60 años de edad
- **Criterios económicos**
- Hombres y mujeres entre 18 y 60 años de edad que residan en hogares de estratos 3, 4 y 5, de la ciudad de Cali.

- **Criterios sociales**
- Nivel educativo. universitarios
- Hábitos saludables con gusto por lo bajo en grasa y azúcar.
- Hábitos de práctica deportiva y alimentación saludable.
- Estilo de vida joven, consumo de alimentos preparados.
- Personas con conciencia sobre el cuidado del cuerpo y la salud

2.3.4 Competencia

Existe una competencia dinámica, con unos líderes en el mercado, que ya están posicionados. Hay marcas reconocidas, las cuales tienen estrategias de promoción y comunicación, y el acceso a canales de distribución. Esto les permite a los competidores una participación sostenida, cobertura y además recordación entre los consumidores.

2.3.5 Plan de Mercadeo

Lograr una participación en el mercado de Cali del 2.72% en la categoría de mermelada, concentrándose en el nicho de mercado de estrato 3,4 y 5, concentrándose en clientes que padezcan diabetes, hipertensión, u otras enfermedades crónicas y ganando espacio en las tiendas especializadas en salud y cuidado del cuerpo.

- **Estrategia de Precios**

Colocar el producto en los puntos de venta a un precio competitivo muy similar al de la mermelada tradicional que se vende en supermercados en cadena, para la presentación el producto en los puntos de venta a un precio competitivo la presentación de 250gr tendrá un precio de $7.000 para el sabor uchuva y $4.590 para el sabor a mora y la presentación de 125gr $4.750 para el sabor uchuva y $3.780 para el sabor a mora muy similar el precio al de la mermelada tradicional que se vende en supermercados de cadena y un precio favorable para competir ya que en promedio la competencia tiene un precio de $7.500, esto nos ayudara a penetrar en el mercado de manera rápida y tener acogida entre los clientes

- **Estrategia de venta**

Diferenciar el producto mermelada endulzada con stevia mediante su sabor, olor, empaque y etiquetas, evidenciando sus atributos, en especial para la salud.

- Posicionar en la mente del consumidor la marca endulzada con stevia

- Satisfacer la necesidad del cliente brindando beneficios para la salud
- Impactar con el diseño de la etiqueta y lograr recordación del producto
- El frasco tendrá una capacidad de 250 gr y 125 gr, además de proteger el producto podrá ser reutilizable por el consumidor.
- El embalaje serán cajas por 20 unidades que facilitaran su transporte y almacenamiento final

- **Estrategia Promocional**

Usar publicidad masiva para dar a conocer el producto y la marca, haciendo énfasis en publicaciones médicas, tiendas naturistas, y blogs de alimentación sana.

- Haciendo énfasis en publicaciones médicas.
- Instalar en tiendas naturistas y supermercados un puesto de degustación.
- Información en blogs de alimentación sana y crear una página en internet acerca de la empresa y los productos.
- Participar en eventos de salud.
- Publicidad a través de folletos.

- **Estrategia de Distribución**

Colocar el producto en sitios que faciliten el acceso a los clientes finales, donde además se comercialicen productos de consumo masivo, como supermercados y tiendas especializadas.

- **Canales de distribución**

Entre los canales que se proponen emplear figuran:

- Supermercados en cadena
- Autoservicios

- Tiendas especializadas
- Terminales y aeropuertos

Con estos canales se lograra poner el producto a la disponibilidad del consumidor final, para cada canal se estableció una participación en el total de las ventas, siendo el canal de supermercados en cadena el que más participa en las ventas, tal como se discrimina en la tabla 13

Tabla 13 Canales de distribución

Puntos de venta	Puntos de venta	% Participación
Supermercados en cadena	12	38%
Autoservicios (Independientes)	8	25%
Tiendas especializadas	6	19%
Tiendas (Terminales / aeropuertos)	6	19%
Total	**32**	**100%**

2.3.5.1

Fuente. Los Autores

2.4 POLÍTICAS DE SERVICIOS

La política de servicio se enfoca en atender las solicitudes de los clientes en el menor tiempo posible, llevando un registro escrito de las diferentes fases de la solicitud, indagando al final sobre la satisfacción del cliente respecto a la solución brindada.

- **Términos de garantía.** Se remplazará sin costo los productos defectuosos o que presenten alteración en su composición.

- **Tipo de servicios a los clientes.** Se tendrá servicio de quejas y reclamos, usados para solucionar inconvenientes, y también servicio posventa para promocionar y vender el producto.

- **Mecanismos de atención a los clientes.** En los dos casos se usara la comunicación personal, telefónica, vía email, página web y mensajería instantánea.

2.5 TACTICAS DE VENTAS

La empresa tendrá un directo responsable de la gestión comercial, será quien visite a los prospectos de clientes y logre la venta. Además deberá atender las solicitudes de estos.

Este estará vinculado a través de contrato laboral, tendrá salario de $721.000 más las prestaciones de ley. Eventualmente según su desempeñó se le cancelaran bonificaciones por las cantidades vendidas.

- **Metas para los vendedores.** En la siguiente tabla se presenta las metas para que el jefe de ventas programe sus actividades.

Las personas que frecuentemente estén usando el servicio (clientes fieles) obtendrán descuentos especiales y beneficios.

3 ESTUDIO TÉCNICO

En el presente análisis técnico se encuentra la definición de las actividades primarias a realizar, la clara utilización de sus respectivos insumos para el desarrollo apropiado de nuestro producto final.

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

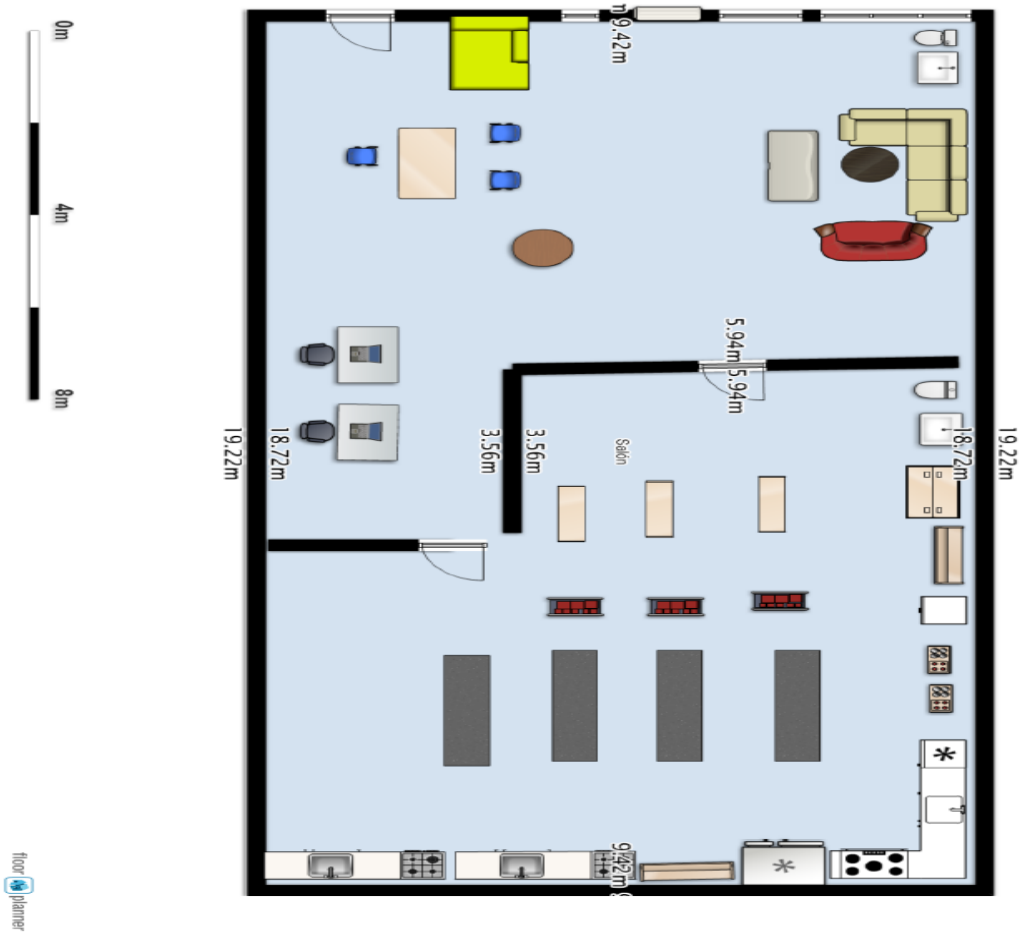
Uno de los aspectos más importantes que tiene este proyecto son las normas de higiene y salubridad necesaria para la producción de alimentos, en este sentido es indispensable tener en cuenta las buenas prácticas de manufactura, así mismo las condiciones propias que exige la preparación de mermelada. La elaboración del producto se realizará teniendo en cuenta la norma sanitaria de manipulación de alimentos. NTN USNA sectorial colombiana 007. El objetivo de utilizar como parámetro de fabricación lo dispuesto en esta norma es garantizar que el producto sea de calidad, tenga aceptación del consumidor y se ajuste a la normatividad Colombiana y lo dispuesto por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Igualmente se tendrá en cuenta lo estipulado en el Decreto 3075 de 1995 de la Presidencia de la República.

Según la norma ICONTEC 285, se define como MERMELADA DE FRUTA. “Producto pastoso obtenido por la cocción y concentración de pulpa o mezcla de pulpa y jugo de una o más frutas, adecuadamente preparadas con edulcorantes, con la adición o no de agua y de aditivos permitidos.” La norma señala que la concentración final de sólidos solubles, por lectura refractométrica, no debe ser inferior al 65%.

3.1.1 Metodología para el Estudio de la Ingeniería del Proyecto

En el diagrama 10se presenta el diseño de la planta donde se observa la distribución que tendrán los diferentes espacios, tales como la zona de procesamiento, almacenamiento de materia prima, corte, etc. Ver grafica 10.

Grafico 10 Mapa de planta

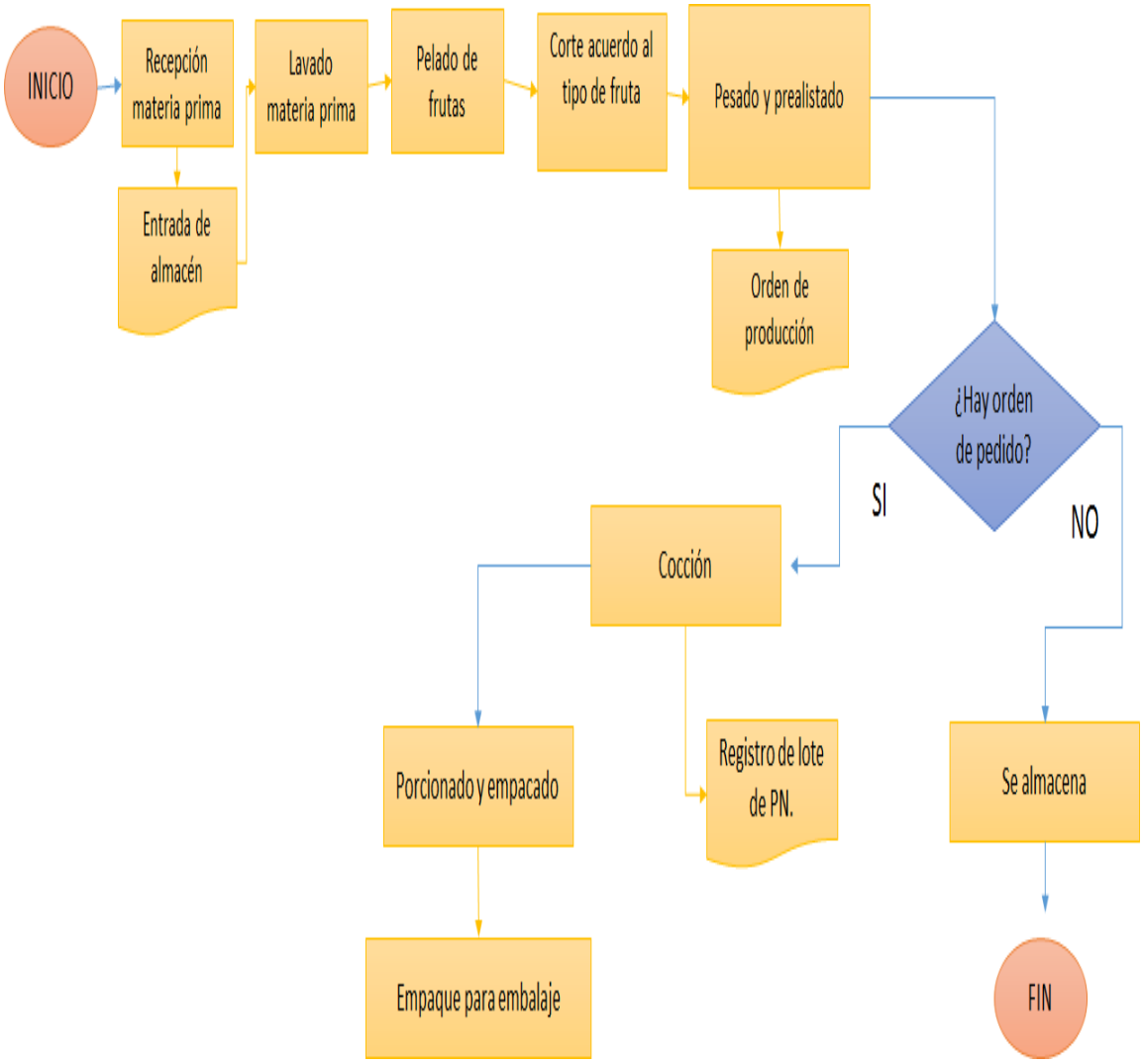


Fuente: Floorplanes. Recuperado 15 de agosto de 2014 Disponible en.http.//es.floorplanner.com/projects/24388429-spa/floors/27125671-sala/designs/27842015-primer-diseno/edit#assets;q=puertas

3.1.2 Diagramas y fuentes de investigación

A continuación se presenta el proceso de producción el cual ha sido definido en diferentes etapas. En la gráfica 11 se presenta el diagrama de flujo del proceso, más adelante se explica cada una de estas etapas. Ver tabla 14.

Grafico 11 Diagrama del proceso de producción



Fuente: Los Autores

Tabla 14 Tiempos por actividad

Actividad	Tiempo
Recepción materia prima	20 Minutos por lote
Lavado materia prima	60 Minutos por lote
Pelado de fruta	120 Minutos por lote
Corte fruta	140 Minutos por lote
Pesado	60 Minutos 50 kilos
Prealistado	60 Minutos por 50 kilos
Cocción	180 Minutos por 50 kilos
Porcionado	60 Minutos por 50 kilos
Empacado	3 Minutos por unidad
Embalaje	10 Minutos por 24 unidades.

Fuente: Los Autores

- **Etapa 1. Recepción y Pesaje de la Materia Prima.** Se inicia con la etapa de recepción y pesaje de la materia prima, en esta etapa se recibirá la materia prima, se controlará que su calidad sea la adecuada para obtener un dulce adecuado, recordando que las frutas deberán estar maduras para desarrollar al máximo sus características de aroma y sabor. También se controlará que no se procesen frutas podridas, o con desarrollo de hongos o mohos. Finalmente y para llevar un control adecuado, se pesarán las frutas a procesar.

- **Etapa 2. Lavado de la Materia Prima.** Una vez seleccionadas y pesadas las frutas se procederá a desinfectarlas sumergiéndolas en agua con hipoclorito de sodio (3 gotas por litro) y se mantienen en remojo durante por lo menos 30 minutos. Luego se lavan adecuadamente con agua potable.

- **Etapa 3. Pelado.** Para el pelado de la materia prima tendremos dos opciones. si las cantidades de frutas a procesar son bajas se puede realizar manualmente.

Si las cantidades de frutas a procesar son más altas, se debe buscar alguna otra alternativa para el pelado como por ejemplo un pelado químico.

- **Etapa 4. Trozado de acuerdo a las normas comunes para el producto.** Una vez que las frutas están limpias y peladas se deben trocear, dependiendo del tipo de fruta a tratar se utilizarán distintos métodos. Este proceso es de mucha importancia ya que influirá en la formación de la pulpa, la que se convertirá en el sabor y textura característicos de nuestro producto.

A continuación se explicarán algunos tipos de troceado.

- Durazno. se cortan en trozos de igual tamaño y se les saca el carozo.
- Guanábana. se le retira la pepa
- Mora. no requiere ningún troceado particular.
- Fresa. no requiere ningún troceado particular.
- Uchuva. no requiere ningún troceado particular.

- **Etapa 5. Pesado y Formulación.** Pesar todos los ingredientes sólidos y medir los líquidos utilizando balanza y recipiente con escala. Con base a estos pesos se debe formular la cantidad de azúcar y otros aditivos (como por ejemplo Limón, clavo de olor) que se agregaran para formar la pulpa.

La formulación de los distintos ingredientes no es estándar, esta dependerá del tipo de dulce que se fabrique, por ejemplo. el contenido de azúcar varía desde el 70% al 100% de Kg azúcar por cada Kg de fruta a procesar.

- **Etapa 6. Maceración.** Las frutas troceadas se colocan junto con el azúcar y demás aditivos en un recipiente plástico. Ésta se cierra herméticamente y se deja reposar para que la pulpa desprenda los jugos frutales. El tiempo de maceración varía dependiendo del tipo de dulce que se produzca. Este tiempo de maceración varía de 0 – 10 horas. Periódicamente conviene mezclar el conjunto de fruta y azúcar a medida que la fruta cede agua, para un mejor homogeneizado del preparado.

- **Etapa 7. Medición de los grados Brix** A continuación se debe medir la concentración de azúcar en la pulpa para lograr estandarizar el proceso y hacer así que la calidad del producto se mantenga constante. La concentración de grados Brix dependerá también del tipo de dulce a fabricar, siendo lo más frecuente que estos valores oscilen alrededor de los 60-65 ºB.

- **Etapa 8. Cocción.** A continuación se lleva al fuego. En este proceso se cocerá la pulpa y los tiempos de cocción dependerán del tipo de dulce a fábrica.

En este proceso de cocción no se pueden obviar los siguientes puntos.

- Se calienta hasta que rompa el hervor y luego se baja el fuego al mínimo, manteniendo una ebullición suave pero constante y revolviendo permanentemente hasta que se obtenga la consistencia adecuada.

- El punto final se deberá confirmar con el refractómetro. Utilizando una cuchara se extrae un poco de muestra, se deja enfriar a temperatura ambiente y se coloca en el refractómetro, se cierra y se procede a medir. El punto final de la mermelada será cuando se marque la concentración de grados Brix deseada momento en el cual se deberá detener la cocción.

- Durante el procesado hay que agitar permanentemente con una paleta para *evitar* que se pegue el producto en la olla y que se generen gustos caramelizados.

- **Etapa 9. Envasado.** Antes del envasado se debe lavar los frascos con agua y detergente, enjuagarlos y hacerlos hervir durante media hora en el equipo pasteurizador.

Los frascos, previamente secados y aún calientes, se retiran del mismo y se proceden envasar la mermelada en caliente, dejando un espacio libre de aproximadamente 1cm.

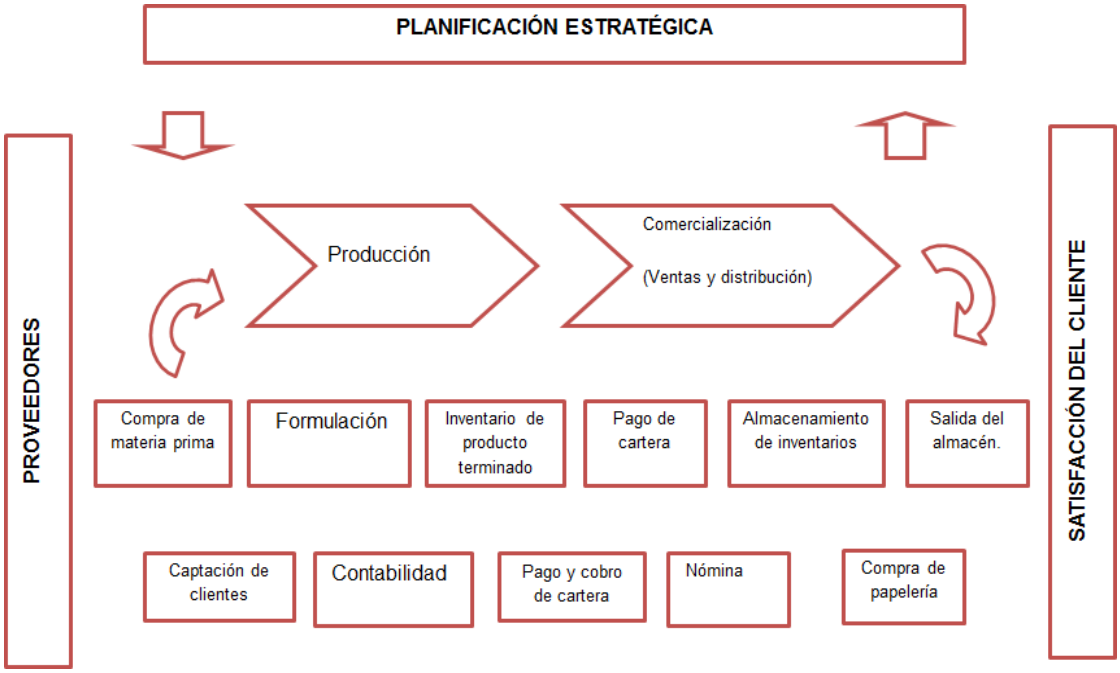
Finalmente se deberán etiquetar los envases es importante etiquetar correctamente el producto elaborado, ya que esto brinda información y seguridad

al consumidor. Además es de carácter obligatorio según el Código la norma NTC 285, el rotulado de alimentos envasados que vayan a ser comercializados.

- **Características de la etiqueta.**
- Leyenda que indique “Mermelada de……” y completar con la fruta con la que fue elaborada.
- Marca.
- Establecimiento elaborador y razón social del mismo.
- Número de registro (INVIMA)
- Identificación de lote (que puede ser la misma fecha de elaboración).
- Ingredientes. según su peso, de mayor a menor (puede ser. fruta, azúcar, jugo de limón).
- Contenido neto (g).
- Fecha de vencimiento.
- Modo apropiado de uso y precauciones a tener en cuenta (por ejemplo “Una vez abierto mantener en la nevera”).

En la gráfica 12 se relacionan los diferentes procesos siendo los más relevantes la producción y la comercialización, también se relacionan los diferentes procesos de apoyo.

Grafico 12 Macro proceso fábrica mermeladas artesanales

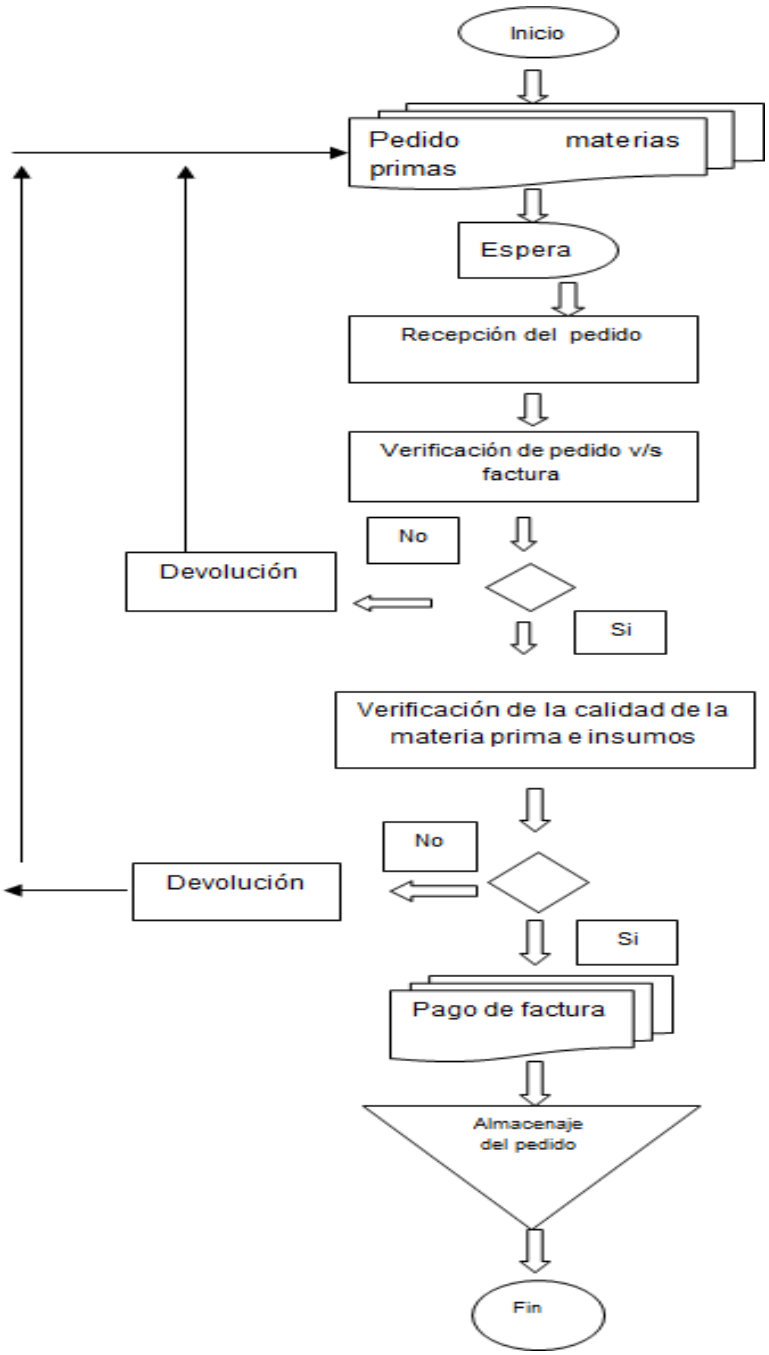


Fuente: Los Autores.

- **Proceso compra materias primas**

Otro de los procesos de apoyo relevante es la compra de materias primas, en la gráfica 15 se presenta el diagrama que inicia con la realización del pedido al proveedor y termina con el almacenamiento de las mercancías. Ver grafica 13

Grafico 13 Proceso de compra de materias primas



Fuente: Los Autores

A continuación se describen las diferentes etapas de la gráfica 13

- **Pedido de materia prima.** Se realiza el pedido de la materia prima al proveedor después de haber realizado una cotización con los proveedores más frecuentes o nuevos según corresponda y verificando en donde se consigue el material más económico para realizar a este la requisición.

- **Espera.** El encargado de la bodega deberá realizar el pedido con tiempo suficiente para q el proveedor cumpla con sus tiempos de entrega establecidos que generalmente no excedes los 3 días, en este tiempo no deberá existir faltantes en la bodega.

- **Verificación de pedido v/s la factura.** Cuando el pedido llega a las instalaciones este es verifica con la factura que entrega el proveedor y si existe algún producto que no se haya solicitado o en mayor o menor cantidad esta novedad deberá ser notificad y si corresponde se devolverá el producto.

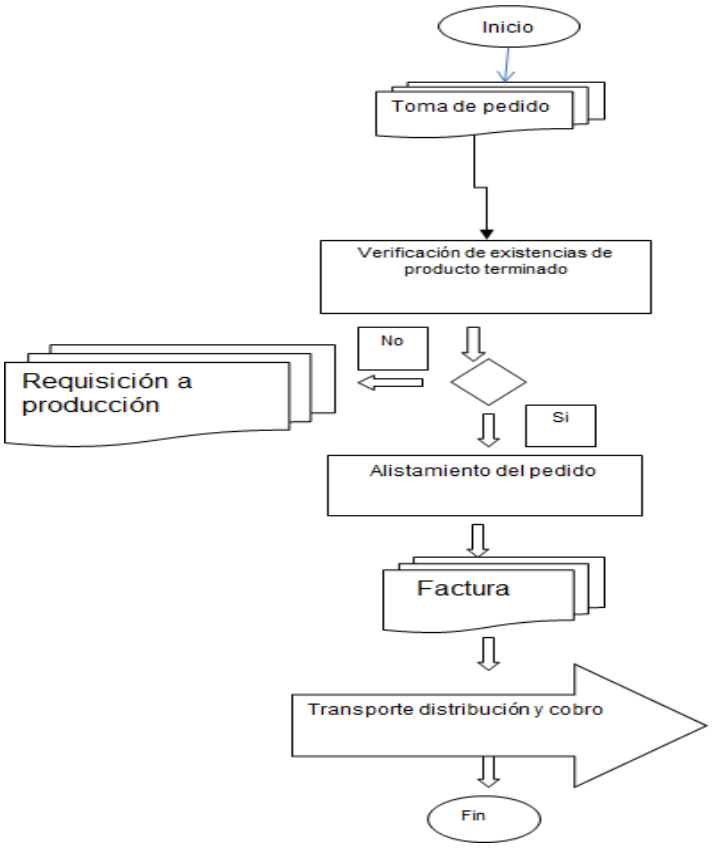
- **Verificación de la calidad de la materia prima e insumos.** Los productos serán verificados para establecer que cumplan con las condiciones de calidad requeridas para la preparación de la mermelada, puesto que de no ser así el producto deberá devolverse para garantizar la calidad de esta.

- **Pago de factura.** Si todo el pedido llego conforme a lo solicitado y de no haber ninguna novedad la factura será pagada en treinta días después del recibo de la mercancía según fecha de facturación.

- **Almacenamiento del pedido.** El pedido será entregado al encargado de la bodega para que este sea almacenado de acuerdo a la disposición y requerimiento que el material tenga ya sea o no perecedero y para que el lleve un control de lo que hay en almacén y así evitar faltantes de material para evitar retrasos en la producción.

- **Proceso de comercialización y ventas** Otro de los procesos importantes de la empresa es la comercialización. ventas y distribución, tal como se relaciona en la gráfica 14, donde se relacionan los diferentes pasos que inician con la toma de pedido y termina con la distribución y cobro de la mercancía.

Grafico 14 Proceso de comercialización ventas y distribución



Fuente: Los Autores

A continuación se describen los pasos relacionados en la gráfica 14.

- **Toma de pedido.** Si el pedido deberá ser enviado al correo electrónico para que exista soporte escrito, se imprime el correo se toma y digita el pedido del cliente y se identifica perfectamente con nombre del negocio, Representante Legal, NIT/RUT, dirección, teléfono, celular, ciudad.

El pedido debe estar firmado por el cliente así realice el pago de Contado, Contra-entrega o Crédito.

En caso de solicitar crédito por primera vez. Se deberá llenar el formato de Solicitud de Crédito. Por el cliente y adjuntar con el pedido los siguientes documentos.

1-Certificado de Constitución y Gerencia de la Cámara de Comercio.
2-Número de Matrícula Mercantil3-Número de NIT/RUT
3-Y la firma de los pagarés que respaldaran las deudas.

- **Proceso verificación de existencias de producto terminado.** Se deberá verificar que exista en bodega el número total de unidades que solicita en cliente, para esto se entrega copia del pedido a la persona encargada del almacén indicándole fecha de entrega y cantidad total solicitada.

- **Proceso Requisición a producción.** Si la persona de bodega informa que no existe la totalidad del producto en esta, es necesario hacer una requisición a producción informando que cantidad se requiere para completar el pedido, además indicando la fecha de despacho de la mercancía.

- **Proceso de alistamiento del pedido.** Se basa en una extracción del material de bodega de todos los pedidos agrupados y de una separación posterior de las cantidades de cada referencia que se va a despachar en cada pedido por cliente una introducción del mismo en las cajas de envío o en gavetas de recogida en el mismo punto de extracción del material, eliminando así el proceso de separación posterior.

- **Proceso de factura.** El proceso de facturación tiene por objeto la emisión del documento legal que da derecho al cobro. La facturación es registrada en la contabilidad y supone el reconocimiento de un derecho sobre el neto y la obligación del pago del IVA, en la siguiente liquidación mensual del impuesto.

Sólo se procederá a la facturación de productos de los que se aporte documentación suficiente para llevar a cabo el reconocimiento del derecho frente al tercero o cliente receptor del producto. La documentación suficiente es aquella mediante la cual el cliente reconoce haber recibido convenientemente el producto solicitado; es decir. El pago. Transferencia bancaria, cheque, pagaré o cualquier otro medio de pago. El contrato si en él se establece factura a la firma o a fecha fija. Original o copia de la orden de pedido (correo) y la aceptación del bien o servicio entregado.

- **Proceso Transporte distribución y cobro. E**n este proceso de lleva el producto hasta el cliente final, a las distribuidoras encargadas de comercializarlo, o a los puntos de venta con los cuales se ha pactado, y se entrega la factura con la cual se indica la fecha en la cual se realizara el cobro de este pedido.

3.1.3 Tecnología

Para la elaboración de la mermelada se necesitan diferentes equipos para el procesamiento de las materias primas, se debe garantizar que los equipos y maquinaria permitan conservar las condiciones de higiene y salubridad necesaria para la preparación de alimentos.

- **Selección del equipo**

En la tabla 15 se presentan cinco de los más importantes equipos para la preparación, los cuales deben ser en acero inoxidable.

Tabla 15 Equipos

Paila de 40 litros como volumen total

Este equipo está destinado a realizar el proceso de cocción de las mermeladas. Tiene una vida útil de 5 años. Está constituida por: • Una Paila central con calentamiento indirecto. • Termómetro bimetálico con escala hasta 350ºC. • Boquilla a gas. • Camisa externa adicional. • Agitador manual de acero inoxidable. • Un jarro Cargador	
Equipo Pasteurizador	
Este equipo está destinado a la esterilización de los frascos de vidrio. Su vida útil es de 5 años. Está constituido por: • Una cuba con tapa. • Termómetro bimetálico hasta 150ºC. • Dos canastos reforzados con manijas para contener 9 frascos de ½ cada uno. • Válvula esférica de cierre en el fondo. • Montado sobre 4 patas y travesaños de refuerzo de perfiles de acero inoxidable. • Una boquilla para gas.	
Refractómetro	
Está destinado a la medición de los Grados Brix (Contenido de sacarosa en un líquido) en distintas etapas del proceso de fabricación de las mermeladas. Es un equipo importado con una vida útil de 5 años.	
Nevera	
Nevera industrial con tapa abatible, luz interior, llave para la refrigeración de las frutas. Vida útil 3 años	

Fuente: Elaboración propia, según cotización realiza agosto de 2014.

- **Equipos varios**

Para la actividad productiva se necesitan diferentes recursos entre ellos la adecuación de la construcción de la planta, donde se deben hacer la adecuación eléctrica, instalación de tuberías de acueducto y división de áreas (paredes). De igual manera en la tabla 16 se relacionan los diferentes equipos y herramientas. (Ver tabla 16)

Tabla 16 Maquinaria y equipo

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD
MAQUINARIA Y EQUIPO	
PAILA DE 40 LTS	2
EQUIPO PASTEURIZADOR	1
REFRACTOMETRO	1
EXTINTORES AGENTE LIMPIO MULTIPROPOSITO ABC 20LB	2

EXTINTOR SOLKAFLAN 10LB	1
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO	
MUEBLES Y ENSERES	
CANASTO PERFORADO	2
BASCULA	2
NEVERA	2
ESTANTERÍAS	3
ESCRITORIO	2
MESA DE TRABAJO	1
HERRAMIENTAS VARIAS	1
Mesa de trabajo	1
Sillas	4
Telefono	2
Cafetera	1
Grapadoras	3
Perforadora	3
Papelera oficina	2
Tarros de basura	2
Archivador 3 cajones	2
Archivador Colgante	1
Estabilizador de corriente	1
Tablero acrilico	1
sillas oratorias	4
trapeador	10
recojedor	2
escoba	5

Fuente: Los Autores

Mobiliario de oficina

Para la actividad administrativa también se necesitan una serie de recursos para la adecuación de los puestos de trabajo. En la tabla 16 se relacionan los elementos para amoblar el área administrativa y se incluye algunos insumos como elementos de aseo, y las dotaciones de los empleados de producción. (Ver tabla 17)

Tabla 17 Equipo de comunicaciones

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	
COMPUTADOR INTEL DUALCORE 2,6	2
IMPRESORA MILTIFUNCIONAL (SAMSUNG SCX 3405F)	2

Fuente: Los Autores

- **Indumentaria y equipos de seguridad.**

Como la producción de alimentos requiere la higiene, salubridad y seguridad garantizada, es necesario que cada empleado cuente con una dotación minina, en la tabla 18 se presentan dicha dotación.

Tabla 18 Dotación al personal

DOTACION DE LOS EMPLEADOS	
Articulo	**Cantidad al año**
Overol blanco	3
Bolsas plasticas de caucho	3
Tapabocas	30
Gorro para el cabello	10
Lentes plasticos	3
Guantesplasticos	60
Guantes de acero	1

Fuente. Los Autores

3.1.4 Calculo de cantidades de Materia Prima e Insumos

Los costos operativos variables están definidos por las materias primas e insumos necesarios para la producción, ellos son. (Ver tabla 19 y 20)

- Frutas, las cuales serán adquiridas al por mayor semanalmente. Las mermeladas a elaborar serán de uchuva, mora.
- Stevia en polvo.
- Frascos de vidrio de 125 y 250 gramos con tapa.
- Etiquetas a color con los datos del producto, reglamentado la norma NTC 285 ICONTEC
- Cajas de cartón, destinadas al embalaje del producto terminado.

Tabla 19 Cantidad de los insumos

CANTIDAD DE LOS INSUMOS						
Insumos	**Cantidad**	**Valor de la MP vs Cantidad**	**Cantidad usada 125 gr Mora**	**Cantidad usada 250 gr MORA**	**Cantidad usada 125 gr UCHUVA**	**Cantidad usada 250 gr UCHUVA**
Uchuva Kg	1 Kg	5.400,00			250	500
Mora Kg	1 Kg	$ 1.500,00	250	500		
Stevia Kg	1 Kg	$ 7.200,00	125	250	125	250
Frascos de vidrio 125gr (unidad)	1 unidad	$ 270,00	1	1	1	1
Frascos de vidrio 250 gr (unidad)	1 unidad	$ 300,00	1	1	1	1
Cajas de carton (unidad)	1 unidad	$ 1.500,00	66,7	66,7	66,7	66,7
Etiquetas (unidad)	1 unidad	$ 99,00	1	1	1	1

Fuente: Los Autores

Tabla 20 Costo de los insumos

COSTO PRESENTACION 250			
Insumos	Valor unitario	Cantidad por producto Gg	costo totales
Uchuva gr	5,4	500	2700
Stevia Kg	7,2	250	1800
Frascos de vidrio 250gr (unidad)	300	1	300
Cajas de cartón (unidad)	50	1	50
Etiquetas (unidad)	99	1	99
TOTAL	461,6		4949
Insumos	Valor unitario	Cantidad por producto Gg	costo totales
Mora gr	1,5	500	750
Stevia Kg	7,2	250	1800
Frascos de vidrio 250gr (unidad)	300	1	300
Cajas de cartón (unidad)	75	1	75
Etiquetas (unidad)	99	1	99
TOTAL	482,7	753	3024
COSTO PRESENTACION 125			
Insumos	Valor unitario	Cantidad por producto Gg	costo totales
Uchuva gr	5,4	250	1350
Stevia Kg	7,2	125	900
Frascos de vidrio 125gr (unidad)	270	1	270
Cajas de cartón (unidad)	75	1	75
Etiquetas (unidad)	99	1	99
TOTAL	456,6	378	2694
Insumos	Valor unitario	Cantidad por producto Gg	costo totales
Mora gr	1,5	250	375
Stevia Kg	7,2	125	900
Frascos de vidrio 125gr (unidad)	270	1	270
Cajas de cartón (unidad)	75	1	75
Etiquetas (unidad)	99	1	99
TOTAL	452,7	378	1719

Fuente: Los Autores

- **Política de inventarios**

La empresa dispondrá siempre en sus inventarios materias primas para la preparación mínimo de 850 unidades de cada referencia, esto le permitirá a la empresa, existencias para garantizar la producción de dos días de trabajo.

Como máximo la empresa comprará mercancías para garantizar la producción de 8 días.

Productos como frutas uchuva y mora, se compraran en cantidades que garanticen la producción de máximo 8 días.

La stevia será un producto que se comprara en paquetes de 25 kilos para garantizar costos más bajos.

Los empaques se compraran para garantizar la producción de 850 unidades de cada referencia.

- **Plan de consumo**

La empresa ira consumiendo materias primas conforme se vaya vendiendo la producción. Se espera que mensualmente la empresa venda las siguientes cantidades, por presentación. (Ver tabla 21)

Tabla 21 Consumo mensual

Insumos	Valor unitario	Cantidad Mensual
Uchuva Kg	5.400	1.752
Mora (kg)	1.500	3.496
Stevia Kg	7.200	1.312
Frascos de vidrio 125gr (unidad)	270	4.160
Frascos de vidrio 250gr (unidad)	300	2.080
Cajas de cartón (unidad)	1.500	312
Etiquetas (unidad)	99	6.240

Fuente: Los Autores

- **Plan de compra**

La microempresa comprará materia prima conforme a la demanda del producto, sin embargo deberá comprar una mayor cantidad que la producida o consumida, para garantizar un stock mínimo de existencias. En la siguiente tabla se presentan las cantidades a comprar por semana. (Ver tabla 22)

Tabla 22 Plan de compra

Insumos	Valor unitario	Cantidad Semanal	costos totales Semanal
Uchuva Kg	5.400	219	1.179.900
Mora (kg)	1.500	219	327.750
Stevia Kg	7.200	328	2.359.800
Frascos de vidrio 125gr (unidad)	270	437	117.990
Frascos de vidrio 250gr (unidad)	300	437	131.100
Cajas de cartón (unidad)	1.500	36	54.000
Etiquetas (unidad)	99	875	86.625
TOTAL	**16.269**		**4.257.165**

Fuente: Los Autores

- **Plan de producción**

Con la producción se espera satisfacer el 2.72% de la demanda de mermelada en Cali, se espera producir 6.240 unidades, 1.040 de mermelada de Uchuva en presentación 250 Gr, en presentación 125gr 2.080 unidades, mermelada de Mora de 250gr 1.040 unidades, y de 125gr 2.080 unidades. En la siguiente tabla se presenta las cantidades a producir para los cinco años proyectados. (Ver tabla 23)

Tabla 23 Plan de producción

UNIDADES						
PRODUCTO	**MES**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
mermelada de uchuva 250 Gramos	1.040	12.480	13.104	13.759	14.447	15.170
mermelada de uchuva 125 Gramos	2.080	24.960	26.208	27.518	28.894	30.339
mermelada de mora 250 gramos	1.040	12.480	13.104	13.759	14.447	15.170
mermelada de mora 125 gramos	2.080	24.960	26.208	27.518	28.894	30.339
TOTAL	**6.240**	**74.880**	**78.624**	**82.555**	**86.683**	**91.017**

Fuente: Los Autores

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.

La localización del proyecto sería en el municipio de Cali (Valle del Cauca). En el barrio Atanasio Girardot Cra 14ª #35-66. Ver gráfico 15

Grafico 15 Ubicación del proyecto

Fuente: Google Earth. 2014

El edificio (planta) deberá contar con todos los servicios públicos.

- Acueducto
- Energía Eléctrica a 110 y 220 Voltios
- Gas domiciliario
- Línea telefónica

Las paredes de la planta deberán estar pintadas de blanco con pintura epoxica la cual resiste el lavado y la fricción. En las áreas de elaboración y envasado, las

paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.

Se usara esta propiedad porque está ubicada en un lugar central en la ciudad cerca de una vía principal de fácil acceso y que además se encuentra disponible lo que facilita la operación.

La ubicación central del proyecto brinda la posibilidad de acceso a toda la ciudad de forma más rápida, tiene cercanía con los grandes distribuidores de insumos a utilizar lo que se traduce en rapidez y economía de producción tanto en el costo de materias primas como en tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes, por su central ubicación cuenta con unos vecinos de carácter industrial que pasan a ser clientes potenciales, aparte de los vecinos comunes del proyecto.

Tiene la bondad de estar cerca de una estación de bomberos, una de policía y un hospital de nivel 1, en caso de necesitar su apoyo en un momento determinado

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

Se tendrá una capacidad instalada para producir, 6.240 unidades de mermeladas mensuales, durante el primer año en dos sabores Uchuva, Mora, estas en dos presentaciones 125 y 250 gramos. Con esta producción se espera satisfacer el 2.72% de la demanda de mermelada de la ciudad de Cali.

Se contara con una planta de personal integrada por 7 personas entre personal administrativo y de producción

El proyecto está catalogado como mi pymes puesto que en Colombia, según la Ley para el Fomento de la PYMES se clasifican así.

- Microempresa. Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa. Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana. Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El proyecto a constituirse aplica para una microempresa porque el personal vinculado laboralmente no será superior a los 10 trabajadores y sus activos totales no superan los 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La microempresa se constituiría con una inversión por valor de $41.266.082, las socias fundadoras aportaran el 50%, el resto equivalente a $20.633.491, el cual se financiara a través de un crédito.

4 ORGANIZACIÓN LEGAL

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para guiar el desempeño de la empresa se establece el direccionamiento estratégico que inicia con la propuesta de la misión y la visión, que son las declaraciones corporativas máximas.

4.1.1 Misión

Ofrecemos un producto con un alto contenido nutricional ideal para personas que gusta del cuidado de la salud, y una nutrición balanceada. Gracias a procesos controlados y materias primas naturales preparamos una mermelada que genera una nueva experiencia gastronómica.

4.1.2 Visión

Para el año 2020 seremos una empresa líder en la fabricación de productos naturales con énfasis en el cuidado de la salud incluyendo nuevos sabores. Posicionaremos nuestra marca en el mercado para que sea identificada como la mejor opción en alimentación sana.

4.1.3 Valores Corporativos

Con el fin de establecer un clima organizacional que sea gratificante se propone una serie de valores orientados coordinar las relaciones entre los empleados.

- **Responsabilidad.** Capacidad moral para asumir con dignidad las consecuencias de las acciones, reconocer las diferencias y asumir una posición tolerante.

- **Compromiso.** Dedicación para trabajar en equipo, ejecutando acciones en procura de una meta general que beneficia a todos los colaboradores de la organización.

• **Innovación.** Integración de las iniciativas de los colaboradores en cada proceso, en procura de mejorar y crear nuevas soluciones a problemas o necesidades.

• **Equidad.** Trato justo para cada uno de los colaboradores, orientado la distribución de responsabilidades, autoridad y retribuciones para cada uno de los colaboradores.

• **Tolerancia.** Capacidad para aceptar las diferencias de otros, compartiendo espacios, debatiendo ideas y opiniones sin afectar los derechos de los otros.

4.1.4 Filosofía de Trabajo.

Fabricar y comercializar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, utilizando óptimas materias primas, controlando cada una de las fases del proceso de fabricación, responsabilizando a cada colaborador con el resultado final. Garantizar la homogeneidad en cada uno de los atributos del producto, de igual manera innovar para encontrar nuevos sabores y texturas que seduzcan el paladar del consumidor.

- **Objetivos de Calidad.**

- **Objetivo general.**

Elaborar mermelada que cumpla con todos los requerimientos exigidos por las normas técnicas para la fabricación de alimentos y que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor.

- **Objetivos específicos**.

- Mejorar y cambiar continuamente para ajustarse a los hábitos de consumo de los clientes, buscando nuevos sabores, texturas, olores, etc.

- Utilizar materias primas de óptima calidad, para ello se buscaran proveedores que ofrezcan estas características y costos razonables.

- Capacitar al personal continuamente para mejorar en cada uno de los procesos internos de la empresa

- Crear un canal de comunicación para conocer las necesidades y expectativas del consumidor y usar esta información para la toma de decisiones.

4.1.5 Competencias Organizacionales.

En la microempresa tendrán competencias organizaciones a fin de propiciar un espacio de trabajo agradable, alcanzando las metas propuestas y consolidando ventajas competitivas. Entre las competencias a usar figuran.

- **Servicio al cliente.** Enfocarse en satisfacer al cliente, usando para ello una comunicación abierta, sincera y oportuna.

- **Liderazgo.** Mantenerse proactivo para realizar proyectos o resolver problemas, informando a superiores y colaboradores, para coordinar un trabajo conjunto.

- **Gestión del conocimiento**. Enfocarse en aprender de manera continua, explorando nuevos métodos de trabajo, proponiendo la introducción de nuevas tecnológicas, y replanteándose mejoras a los procesos existentes.

- **Trabajo en equipo**. Capacidad de trabajar en coordinación con otros cargos, manteniendo buena comunicación, motivación y pro actividad.

- **Mejoramiento continúo.** Revisar, evaluar los procesos internos procurando plantear mejoras que permitan mejor administración de los recursos y corrigiendo las ineficiencias detectadas.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La mano de obra empleada para la fabricación de mermeladas artesanales se encuentra reglamentada. El personal requerido para desarrollar las actividades son: gerente general, jefe de compras, jefe de producción, administrador, jefe de ventas y operarios. En la siguiente gráfica se presenta el organigrama de la

empresa, el cual se caracteriza por ser de tipo horizontal con pocos niveles jerárquicos.

4.2.1 Planta de personal

En la siguiente tabla se presenta la planta de personal, donde se señala el cargo, la cantidad de personas vinculadas y el tipo de contrato realizado. (Ver tabla 24)

Tabla 24 Planta de personal

Cargo	Cantidad	Observación
Gerente	1	Contrato laboral fijo
Secretaria	1	Contrato laboral a un año
Operario 1	1	Contrato laboral a un año
Operario 2	1	Contrato laboral a un año
Auxiliar Contable	1	Contrato laboral indefinido
Asesor de Ventas	1	Contrato laboral indefinido
Aseadora	1	Contrato prestación servicios.

Fuente: Los Autores

En la siguiente tabla se presenta la planta de personal, donde se señala el cargo, la cantidad de personas vinculadas y el tipo de contrato realizado. (Ver tabla 23)

En la gráfica 16 se aprecia la estructura de la organización, esta es de tipo horizontal, lo que se busca es que los diferentes cargos tengan facilidad de comunicación, además de distribuir de forma clara las responsabilidades y funciones. El organigrama esta presentado por cargos, que hacen referencia a áreas funcionales plenamente definidas.

Grafico 16 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia. 2014

A continuación se procede a realizar la descripción para cada uno de los cargos, las fichas propuestas son la base para la construcción de un manual de funciones.

- **Descripción de puestos**

A continuación se presentan los diferentes perfiles de cargos según el organigrama presentado.

Cargo: Gerente

Función: Planear, organizar, dirigir, controlar todas las actividades que deben cumplir los empleados y llevar a cabo la planeación estratégica de la empresa.

Funciones puntual:
Proyección de la producción mensual
Identificar oportunidades de mejora en los procesos administrativos y operativos
Motivación al equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas establecidas

Contratación y evaluación del rendimiento de los empleados
Realizar las compras y pagar a los proveedores.
Certificar los estados financieros, registros contables e informes.

Entre las funciones del gerente está la de la consecución de clientes, apertura de mercado realizar el acompañamiento al asesor pues por ser una microempresa no hay jefe de ventas ni de departamentos, esta tarea es realizada por el gerente.
Perfil del candidato:

Edad: 25 a 45 años. Aplica cualquier género o estado civil. .Excelente presentación personal.

Competencia: Título universitario de administración de empresas o carreras afines, experiencia mínima de 2 años en cargos similares. Manejo de relaciones interpersonales, resolución de conflictos.

Adaptación al cargo: Un mes para conocer el funcionamiento de la empresa. Manejo de idiomas: inglés intermedio.

Cargo: Operario

Función: Aplicar su conocimiento en la manipulación de la materia prima para fabricar el producto.

Funciones puntuales:
Manipulación de la materia prima.
Fabricar conforme a los estándares de calidad el producto
Evitar que la materia prima se desperdicie

Perfil del candidato:

Edad: 24 a 40 años. Aplica cualquier género o estado civil
Buen estado de salud y excelente presentación personal.
Conocimiento de las bases mínimas para la elaboración del producto.
Capacidad de aprendizaje continuo y excelente trabajo en equipo.

Competencias: Técnico o tecnólogo en manipulación de alimentos. Experiencia mínima de un año.

Adaptación al cargo: 20 días para recibir inducción sobre el funcionamiento de la empresa, manejo de los equipos y la materia prima a utilizar.

Cargo: Asesor de ventas

Función: Conservar e incrementar las ventas por medio de la administración eficiente del recurso humano e identificar el mercado potencial de clientes.

Funciones puntuales:
Contactar y fortalecer las relaciones entre el cliente y la empresa
Conocimiento del posible mapa de ventas.
Cierre de negocios y asegurase de que el producto sea enviado y entregado
En las fechas convenidas.

Perfil del candidato:
Edad: 20 años a 45 años. Aplica cualquier género o estado civil. .Excelente presentación personal.
Competencias: Estudiante de carreras tecnológicas o universitarias relacionadas con el área de mercadeo y ventas. Experiencia mínima de un año.
Excelentes relaciones interpersonales, capacidad de aprendizaje, capacidad para trabajar bajo presión, cumplimiento de productividad y responsabilidad.

Adaptación al cargo: Quince días para conocer el funcionamiento de la empresa. Manejo de idiomas: No aplica.

Cargo: Auxiliar Contable

Función: Llevar los registros contables y financieros de la empresa

Funciones puntuales:
Liquidar pago de impuestos
Realizar comparaciones con ejercicios anteriores
Asesorar en la toma de decisiones contables o financieras.
Efectuar la nómina de los empleados.
Realizar pagos

Perfil del candidato:
Edad: 28 años a 35 años. Aplica cualquier género o estado civil. .Excelente presentación personal.

Competencias: Tecnólogo o universitario en contabilidad o contaduría pública.
Adaptación al cargo: Un mes para conocer el puesto, estructura y organización de la empresa.
Manejo de idiomas: No aplica

Cargo: Secretaria

Función: Asistir al gerente y ser una intermediaria entre las inquietudes de los clientes y proveedores.

Funciones puntuales:

Llevar el control de la agenda, asignar y programar citas con los clientes, elaborar documentos, cartas o informes que se requieran. Atender a clientes y proveedores

Perfil del candidato:
Edad: 20 años a 45 años. Aplica cualquier género o estado civil. .Excelente presentación personal.
Competencias: Estudiante de carreras técnicas, tecnológicas o universitarias relacionadas con el área de mercadeo y administración. Experiencia mínima de un año.

Excelentes relaciones interpersonales, capacidad de aprendizaje, capacidad para trabajar bajo presión.

Adaptación al cargo: Quince días para conocer el funcionamiento de la empresa. Manejo de idiomas: inglés intermedio.

- **Mecanismos de dirección**

En la empresa la dirección está a cargo de la gerencia general, quien será la máxima autoridad. Sus decisiones sobre la gestión del recurso humano se basaran conforme al manual de funciones, y de procesos. Además dispondrá del reglamento interno de trabajo, que deberá estar acorde al Código Sustantivo de Trabajo.

- **Mecanismos de control**

Entre los controles que se realizaran en la empresa figuran principalmente de tres tipos.

- **Preventivos.** Se realizan sobre materias primas e insumos para evitar deterioros en el producto. Así mismo, se controla los elementos que intervienen en los distintos procesos para evitar fallas o errores.

Este control se enfoca más a garantizar la calidad del producto. Por lo tanto se realizaran pruebas selectivas a unidades por cada lote de producción, donde se revisa sabor, color, textura, olor esto garantiza la homogeneidad del producto.

- **Defectivos**. Estos buscan identificar el error, la causa o consecuencia, se hacen en todos los niveles de la empresa.

- **Correctivos.** Una vez de detecta un problema, se busca una solución no solo para corregir el problema específico, sino las causas que lo originaron.

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para el reclutamiento de personal se parte de los perfiles creados, y citados con anterioridad. Una vez se decida la necesidad de vincular una persona, se convocara a los candidatos usando para ello.

- Bolsa de empleo del SENA
- Página web. Elempleo.com., Computrabajo.com.,
- Clasificado en diario de circulación local

Una vez el candidato entregue o registe su hoja de vida, la empresa revisará y confirmará los datos para proseguir con la selección

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

En este proceso interviene el gerente general y el jefe inmediato si es el caso, dentro de este se identifican los siguientes procedimientos.

- Verificación datos de la hoja de vida
- Verificación referencias. laborales, familiares, personales.
- Entrevista personal.
- Pruebas sicotécnicas
- Pruebas de conocimientos. Para estas se usara el perfil del cargo, especialmente se indaga por las funciones a realizar.

En cada una de las etapas se pondera, se asigna una calificación y se seleccionará al candidato con mayor puntaje y que se ajusta más al perfil del cargo.

4.4.1 Solicitud de empleo

Para la empresa se manejaran dos tipos de contratación para el personal, la primera será por contrato laboral y la segunda por contrato de prestación servicios.

Contrato de trabajo a término indefinido. este se establecerá para el cargo de gerente general.

- Contrato a término fijo. Según el Código del Comercio en su Art. 46.- Modificado. Ley 50 de 1990, art. 3o. “Contrato a término fijo. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente. Este contrato se usara para el director operativo y para el jefe de cocina.

Los empleados en este caso dispondrán de la seguridad social, y pago de parafiscales tal cual lo indica la ley.

- Contrato de trabajo por servicios. Este se establecerá para personal como el contador público, aseadora, y otro personal de apoyo.

4.4.2 Entrevista

Las entrevistas serán realizadas por la gerencia general o el jefe inmediato. El objetivo de la entrevistas es indagar por la información consignada en la hoja de vida, examinar las capacidades comunicativas del candidato, observar su presentación y establecer conocimientos respecto al cargo a desempeñar.

4.4.3 Exámenes

Dentro del proceso de selección se realizaran diferentes tipos de exámenes, entre ellos.

- **Pruebas psicotécnicas**. Para este caso se usaran SED. identifica conductas y características del comportamiento y la 16PF que permite conocer una visión completa del candidato a través de 102 que indagan sobre la personalidad.

- **Examen médico general.** Este revisa la condición física del candidato, respecto a movilidad, limitaciones, etc.

- **Prueba de conocimiento.** Hacen referencia a conocimientos específicos del cargo, además de temas como seguridad industrial, comunicación y servicio al cliente.

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN

En la empresa de contratación se realizara bajo dos modalidades, contrato laboral y por prestación de servicios. En el caso del contrato laboral, los empleados firmaran su vinculación a un año, pasado este periodo la gerencia evaluara si se renueva o se pasa a contrato a término indefinido.

La contratación se realiza conforme lo indica el código sustantivo de trabajo, se cancelara salarios conforme está establecido previamente, se concede el auxilio de transporte de ley, seguridad social; salud, pensión, arl, pago de parafiscales y demás aspectos indicados por la ley colombiana.

4.5.1 Inducción del Personal.

La inducción del personal estará a cargo del jefe inmediato o según indique y delegue el gerente general. El documento base para la inducción es el perfil de cargo, posteriormente se entrega el manual de procesos y reglamento interno.

Las fases de la inducción son.

- Inducción a la empresa. cultura organizacional y espacios de trabajo
- Inducción seguridad industrial, salud ocupacional y buenas prácticas de manufactura.
- Inducción a las funciones directas del cargo

Para cada una de las fases se usa un folleto o formato escrito para dejar constancia de lo enseñado.

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

4.6.1 Capacitación

La empresa para mantener la competitividad tendrá como política la capacitación permanente del personal, la cual está orientada hacia varios temas en particular, entre ellos.

- Mercado y ventas
- Buenas prácticas de manufactura
- Seguridad e higiene industrial
- Manejo de nuevas tecnologías.

Para la realización de las capacitaciones se recurrirán a entidades como el Sena, Cajas de Compensación, empresas consultoras y particulares. Se logrará capacitar a todo el personal de la empresa tanto el vinculado laboralmente como el vinculado por tercerización.

4.7 PROGRAMA DE INCENTIVOS

La empresa dispondrá de dos clases de incentivos sociales y económicos, estos se enfocaran en fomentar el trabajo en equipo y la consecución de los presupuestos, reducción de costos y aumento de ventas.

- **Incentivos sociales.** Son eventos de integración que buscan motivar a través de la recreación, se harán en distintos meses del año y vinculan a todo el personal de la empresa.

- **Incentivos económicos.** Se asignan de manera personal se hace por cumplimiento de metas, o por mantener los costos según lo presupuestado. Los valores asignados pueden oscilar entre $100.000 a $200.000, esto será analizado y revisado por la gerencia general.

4.8 MARCO LEGAL

4.8.1 Estudio jurídico o aspectos legales.

La microempresa de Mermelada se constituirá bajo los parámetros legales que indica la norma colombiana, para este fin se siguió los pasos indicados por el Código de Comercio y para la constitución se recomendó usar la figura legal Sociedad por Acciones Simplificada, según lo establece la Ley 1258 de 2008.

Según la Cámara de Comercio de Cali (2014) se necesitan realizar los siguientes procedimientos.

- Verificar el nombre en la cámara de comercio de Cali, este trámite se puede realizar vía internet, no tiene ningún costo.

- Elaborar el documento de constitución y registrarlo ante una notaría pública.

- Registrar el acta de constitución en la cámara de comercio de Cali, para ello es necesario llenar los formatos de dicha entidad. El valor de este trámite depende del total de los activos que se declare.

- Solicitar el Número de Registro Tributario NIT. Este trámite se hace al momento de solicitar el registro ante la cámara de comercio de Cali.

- Solicitar ante la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, la resolución para facturación. Este servicio es gratuito.

- Registro de la marca comercial del producto, este registro sirve a nivel nacional, y protege a este importante activo intangible de la empresa. (OPCIONAL)

- Si es el caso, se debe tramitar ante la dependencia responsable; Departamento Administrativo de Planeación Municipal, el certificado para el uso del suelo.

Después de realizar estos trámites la empresa puede comenzar a operar, sin embargo sus actividades económicas deben cumplir con otras disposiciones de la ley colombiana como son.

- Registrar los empleados ante las empresas prestadoras de los distintos servicios; seguro de riesgos profesionales, servicio de salud, (E.P.S), fondo de pensiones, Caja de compensación, fondo de cesantías. Esto lo indica el Código Sustantivo de Trabajo.

4.9 DEFINICIÓN DE LA NATURALEZA JURÍDICA

Para la constitución de la empresa de Mermelada como se mencionó anteriormente, se recomienda la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, la cual corresponde a una figura de persona jurídica configurada por acciones, esto permite que se involucren varios socios. Igualmente la figura de sociedad por acciones permite que los socios aporten capital según sus capacidades. Según Bancoldex (2014) se citan sus características más relevantes.

- Constitución por documento privado.
- Término de duración indefinido.
- Objeto social indeterminado
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.

- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva.
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

Las ventajas de esta figura, son varias entre ellas, que no necesita un revisor fiscal, los procedimientos de constitución son fáciles y rápidos, la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes y su objeto social es muy amplio.

Para la conformación de esta empresa se estipulan las siguientes especificaciones o pautas, las cuales deben estar definidas y contempladas en el acta de constitución. (Ver tabla 23).

Tabla 25 Naturaleza Jurídica

Razón Social.	**DULCE MERMELADA S.A.S**	
		APORTES EN PESOS
Capital.		$ 20.633.041
Socios.	Luz Carime Jiménez	
	Natalia Ramírez Santana	
	Luz Ángela Guauque Olarte	
Aportes.	Luz Carime Jiménez.	$ 6.877.688
	Natalia Ramírez Santana	$ 6.877.688
	Luz Ángela Guauque Olarte	$ 6.877.688
Número de acciones.	6.877 acciones	
Valor individual de la acción.	$ 1.000	
Representante legal.	Natalia Ramírez Santana	
Domicilio.	Cali – Valle del Cauca	

Fuente: Los Autores

4.10 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para lograr iniciar las operaciones los socios fundadores han contemplado varias opciones para financiar estos valores, entre ella se destacas.

Financiar el 50% del valor total $ 20.633.041, solicitando un crédito antes las entidades crediticias, sin embargo para lograr es necesario cumplir con algunos

requisitos. Se solicitaría un crédito de fomento estos “son líneas de financiación ofrecidas por entidades de redescuento destinadas a la canalización y administración de recursos para la promoción de diversos sectores de la economía en concordancia con las políticas del gobierno nacional para contribuir al desarrollo económico y social del país”. (Banco de Bogotá. 2014)

Otra de las opciones planteadas para conseguir financiación es presentar el proyecto a la FONDO EMPRENDER del SENA, el cual financia este tipo de iniciativas.

Finalmente esta, la opción de financiar todo el capital por parte de las socias fundadoras, las cuales aportaran el dinero en partes iguales; $13.755.360 cada una.

Inicialmente se generaran 6 empleos directos siendo los cargos administrativos y operativos se vincularan por medio de un contrato laboral a término indefinido y el cargo de oficios varios por prestación de servicios, cumpliendo con toda la normatividad del código sustantivo de trabajo abarcando derechos, deberes y obligaciones del contratante

5 ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se analizara la parte financiera del proyecto, a una proyección a cinco años por tratarse de un proyecto de emprendimiento.

5.1 INVERSIÓN INICIAL

En este capítulo se presenta el análisis financiero del proyecto, para tal caso se tienen en cuenta los diferentes costos en que se incurrirá, tales como adecuación de planta, compra de activos fijos, costos variables, fijos, etc. Así mismo, se realiza la proyección de ventas considerando la demanda a satisfacer. (Ver cuadro 1).

5.1.1 COMPRA DE ACTIVOS NO DEPRESIABLES

Son activos que por su valor comercial no se deprecian. (Ver cuadro 2).

5.1.2 CAPITAL DE TRABAJO

En la siguiente tabla se presenta el capital de trabajo, donde se estipulan los gastos administrativos y de ventas, el valor de nómina e inventarios, el capital de trabajo asciende a $21.521.445. (Ver cuadro 3).

Cuadro 1 Inversión

MERMELADA ARTESANAL			
ACTIVOS FIJOS	**CANTIDAD**	**INVERSION VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
MAQUINARIA Y EQUIPO			
PAILA DE 40 LTS	2	2.437.700	4.875.400
EQUIPO PASTEURIZADOR	1	2.241.300	2.241.300
REFRACTOMETRO	1	254.300	254.300
EXTINTORES AGENTE LIMPIO MULTIPROPOSITO ABC 20LB	2	179.500	359.000
EXTINTOR SOLKAFLAN 10LB	1	155.900	155.900
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**7.885.900**
MUEBLES Y ENSERES			
CANASTO PERFORADO	2	334.100	668.200
BASCULA	2	750.700	1.501.400
NEVERA	2	747.500	1.495.000
ESTANTERÍAS	3	120.000	360.000
ESCRITORIO	2	250.000	500.000
MESA DE TRABAJO	1	889.500	889.500
HERRAMIENTAS VARIAS	1	355.800	355.800
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**5.769.900**
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADOR INTEL DUALCORE 2,6	2	759.800	1.519.600
IMPRESORA MILTIFUNCIONAL (SAMSUNG SCX 3405F)	2	369.000	738.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			**2.257.600**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**15.913.400**
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
Registro Mercantil C.C.	1	138.000	138.000
Bomberos	1	44.000	44.000
Sanidad (INVIMA)	1	472.267	472.267
Uso de Suelos (ESTAMPILLAS)	1	11.600	11.600
Sayco Acimpro	1	0	0
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION			**665.867**

Fuente: Los Autores

Cuadro 2 Activos no depreciables

ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Mesa de trabajo	1	889.500	889.500
Sillas	4	75.000	300.000
Telefono	2	24.990	49.980
Cafetera	1	74.800	74.800
Grapadoras	3	12.500	37.500
Perforadora	3	11.300	33.900
Papelera oficina	2	15.000	30.000
Tarros de basura	2	30.000	60.000
Archivador 3 cajones	2	98.500	197.000
Archivador Colgante	1	48.000	48.000
Estabilizador de corriente	1	79.990	79.990
Tablero acrilico	1	20.000	20.000
sillas oratorias	4	25.000	100.000
trapeador	10	5.400	54.000
recojedor	2	3.200	6.400
escoba	5	6.000	30.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			**2.011.070**
ACTIVOS INTANGIBLES			
SOFTWARE Y LICENCIAS (Windows 7, Microsoft Office, Antivirus Macafe)	1	1.059.300	1.059.300
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**1.059.300**
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Volantes con la informacion del producto	500	150	75.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			**75.000**
PAPELERIA PREOPERATIVA			
Talonarios para facturacion	5	1.000	5.000
Hojas membreteadas	100	150	15.000
TOTAL PAPELERIA PREOPERATIVA			20.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**3.831.237**

Fuente: Los Autores

Cuadro 3 Capital de trabajo

Gastos de Administración	3	2.108.708	6.326.125
Gastos de ventas	3	1.218.236	3.654.709
Nomina	1	7.283.446	7.283.446
Inventario (Insumos y empaques para una semana)	1	4.257.165	4.257.165
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**21.521.445**

Fuente: Los Autores

5.2 DEPRECIACIÓN.

En la siguiente tabla se estima la depreciación de los activos agrupadas en las categorías: maquinaria y equipos, muebles y enseres, equipos de cómputo y comunicación. Los valores son presentados para los cinco años proyectados y se presenta un valor mensual, se divide el valor de cada activo fijo y su vida útil en el caso de la maquinaria planta y equipo son 5 años, muebles y enseres 3 años, equipos de cómputo y comunicación 5 años, nos da como resultado un valor razonable y viable para el proyecto. (Ver cuadro 4)

Cuadro 4 Depreciación

MERMELADA ARTESANAL							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	131.432	1.577.180	1.577.180	1.577.180	1.577.180	1.577.180
MUEBLES Y ENSERES	3	160.275	1.923.300	1.923.300	1.923.300		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	5	37.627	451.520	451.520	451.520	451.520	451.520
TOTAL		**329.333**	**3.952.000**	**3.952.000**	**3.952.000**	**2.028.700**	**2.028.700**
MESES AÑO	12						

Fuente: Los Autores

5.3 INVERSIÓN A FINANCIAR.

Como se observa en la siguiente tabla, el total de la inversión es de $41.266.082, de este valor se financiara el 50%, es decir $20.633.041 a 1 año con tasa 2.04, se acudiría al banco Avvillas aquí el crédito de consumo de libre inversión, tiene tasas y cuotas fijas durante el plazo elegido, el cual puede ser entre 6 y 60 meses nos ofrecieron la tasa más baja para este tipo de préstamo. (Ver cuadro 5)

Cuadro 5 Inversión a financiar

TOTAL INVERSION			**41.266.082**
% INVERSION A FINANCIAR			50,00%
INVERSION A FINANCIAR			**20.633.041**
MESES DIFERIDOS			12
VALOR A DIFERIR			**319.270**

Fuente: Los Autores

5.4 BALANCES INICIALES SIN Y CON FINANCIACIÓN

A continuación se presenta el balance general inicial donde se aprecia la inversión de los socios y el préstamo solicitado al banco, aquí podremos apreciar la realidad patrimonial con la cual empezara la empresa, el balance lo componen los activos para lo cual cada socio realizara un aporte de partes iguales para adquirirlos y se ve reflejado en el balance inicial sin financiación, también se adquieren deudas y obligaciones que conforman el pasivo de la nueva empresa que inicialmente es $ 20.633.041, y tendremos un patrimonio por valor de $41.266.082 sin financiación (Ver cuadro 6)

Cuadro 6 Balance inicial sin financiación

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
caja-bancos	21.521.445
c x c	0
inventario	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**21.521.445**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
maquinaria y equipo	7.885.900
muebles y enseres	5.769.900
equipos de computo y comunicación	2.257.600
(-)depreciacion acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**
ACTIVOS DIFERIDOS	
diferidos	3.831.237
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**3.831.237**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**19.744.637**
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
cuentas x pagar	0
cesantias por pagar	0
intereses a las cesantias por pagar	0
impuestos de renta por pagar	0
cree por pagar	0
iva por pagar	0
ica por pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
obligaciones financieras	0
leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**
PATRIMONIO	
capital social	41.266.082
utilidad acumulado	0
reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**41.266.082**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**

Fuente: Los Autores

Cuadro 7 Balance general con financiación

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
caja-bancos	21.521.445
c x c	0
inventario	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**21.521.445**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
maquinaria y equipo	7.885.900
muebles y enseres	5.769.900
equipos de computo y comunicación	2.257.600
(-)depreciacion acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**
ACTIVOS DIFERIDOS	
diferidos	3.831.237
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**3.831.237**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**19.744.637**
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
cuentas x pagar	0
cesantias por pagar	0
intereses a las cesantias por pagar	0
impuestos de renta por pagar	0
cree por pagar	0
iva por pagar	0
ica por pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
obligaciones financieras	20.633.041
leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**20.633.041**
TOTAL PASIVOS	**20.633.041**
PATRIMONIO	
capital social	20.633.041
utilidad acumulado	0
reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**20.633.041**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**

Fuente: Los Autores

5.5 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

En la siguiente tabla se presenta la liquidación del préstamo con el cual se piensa financiar parte de la inversión inicial. En la primera parte de la tabla se presenta la liquidación y posteriormente las diferentes cuotas que serían canceladas y amortizadas mensualmente a un plazo de 36 cuotas.

La inversión del proyecto se realizaría con un aporte del 50% del valor total requerido para la constitución de la empresa, para obtener este valor se recurre al banco Av Villas a una tasa de 2.04 de interés anual.(Ver cuadro 8)

5.6 LEASING FINANCIERO

Esta es la segunda opción de financiación que se realiza al monto de maquinaria y equipo donde los bancos, en este caso Bancolombia maneja las mejores tasas y dio más facilidad de acceso a la información pero realizan el leasing a partir de 5 millones.

El leasing para este proyecto está descartado ya que la empresa no hace uso de maquinaria y equipo para la realización del ejercicio se usó equipo de cómputo y comunicación, y es por un monto muy inferior al exigido por la entidad financiera. (Ver cuadro 9)

Cuadro 8 Amortización

VALOR PRESTAMO				20.633.041
TASA EA				27,48%
TASA NOMINAL MENSUAL				24,53%
TASA MENSUAL				2,04%
MESES DEL AÑO				12
N. CUOTAS				36
N. CUOTAS	**CUOTA**	**INTERES**	**AMORTIZACION**	**SALDO**
0				20.633.041
1	815.205	421.709	393.496	20.239.545
2	815.205	413.666	401.539	19.838.006
3	815.205	405.459	409.745	19.428.261
4	815.205	397.085	418.120	19.010.141
5	815.205	388.539	426.666	18.583.475
6	815.205	379.818	435.386	18.148.089
7	815.205	370.920	444.285	17.703.804
8	815.205	361.839	453.365	17.250.438
9	815.205	352.573	462.631	16.787.807
10	815.205	343.118	472.087	16.315.720
11	815.205	333.469	481.736	15.833.984
12	815.205	323.623	491.582	15.342.402
13	815.205	313.576	501.629	14.840.774
14	815.205	303.323	511.881	14.328.892
15	815.205	292.861	522.344	13.806.549
16	815.205	282.185	533.019	13.273.529
17	815.205	271.291	543.914	12.729.615
18	815.205	260.174	555.030	12.174.585
19	815.205	248.830	566.374	11.608.211
20	815.205	237.254	577.950	11.030.261
21	815.205	225.442	589.763	10.440.498
22	815.205	213.388	601.817	9.838.681
23	815.205	201.088	614.117	9.224.565
24	815.205	188.536	626.668	8.597.896
25	815.205	175.728	639.477	7.958.420
26	815.205	162.658	652.546	7.305.873
27	815.205	149.321	665.884	6.639.990
28	815.205	135.711	679.493	5.960.497
29	815.205	121.824	693.381	5.267.116
30	815.205	107.652	707.553	4.559.563
31	815.205	93.191	722.014	3.837.549
32	815.205	78.434	736.771	3.100.778
33	815.205	63.375	751.829	2.348.949
34	815.205	48.009	767.196	1.581.753
35	815.205	32.329	782.876	798.877
36	815.205	16.328	798.877	0
		8.714.327	**20.633.041**	
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**TOTAL**
INTERES	4.491.817	3.037.950	1.184.560	**8.714.327**
AMORTIZACION	5.290.639	6.744.506	8.597.896	**20.633.041**
	9.782.456	**9.782.456**	**9.782.456**	

Fuente: Los Autores.

Cuadro 9 Leasing financiero en pesos

VALOR ACTIVO				4.875.400
% OPCION DE COMPRA				10,00%
DTF(EA)				5,85%
SPREAD(EA)				10,00%
DTF+SPREAD(EA)				16,44%
TASA NOMINAL MENSUAL				15,31%
TASA MENSUAL				1,28%
MESES DEL AÑO				12
N. CUOTAS				36
VALOR FUTURO OPCIONAL				487.540
VALOR PRESENTE DE LA OPCION FUTURA				308.859
VALOR A AMORTIZAR				4.566.541
N. CUOTAS	CUOTA	INTERES	MORTIZACIO	SALDO
0				4.875.400
1	159.002	62.215	96.787	4.778.613
2	159.002	60.980	98.022	4.680.591
3	159.002	59.729	99.273	4.581.318
4	159.002	58.462	100.540	4.480.778
5	159.002	57.179	101.823	4.378.955
6	159.002	55.880	103.122	4.275.833
7	159.002	54.564	104.438	4.171.395
8	159.002	53.231	105.771	4.065.624
9	159.002	51.881	107.121	3.958.504
10	159.002	50.514	108.488	3.850.016
11	159.002	49.130	109.872	3.740.144
12	159.002	47.728	111.274	3.628.870
13	159.002	46.308	112.694	3.516.176
14	159.002	44.870	114.132	3.402.044
15	159.002	43.413	115.588	3.286.456
16	159.002	41.938	117.063	3.169.392
17	159.002	40.445	118.557	3.050.835
18	159.002	38.932	120.070	2.930.765
19	159.002	37.399	121.602	2.809.162
20	159.002	35.848	123.154	2.686.008
21	159.002	34.276	124.726	2.561.282
22	159.002	32.684	126.317	2.434.965
23	159.002	31.073	127.929	2.307.036
24	159.002	29.440	129.562	2.177.474
25	159.002	27.787	131.215	2.046.259
26	159.002	26.112	132.890	1.913.369
27	159.002	24.416	134.585	1.778.783
28	159.002	22.699	136.303	1.642.481
29	159.002	20.960	138.042	1.504.438
30	159.002	19.198	139.804	1.364.635
31	159.002	17.414	141.588	1.223.047
32	159.002	15.607	143.395	1.079.652
33	159.002	13.777	145.224	934.428
34	159.002	11.924	147.078	787.350
35	159.002	10.047	148.955	638.395
36	159.002	8.147	150.855	487.540
		1.336.209	**4.387.860**	
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**TOTAL**
INTERES	661.493	456.626	218.089	**1.336.209**
AMORTIZACION	1.246.530	1.451.397	1.689.934	**4.387.860**
	1.908.023	**1.908.023**	**1.908.023**	

Fuente. Los Autores

5.7 PARÁMETROS GENERALES

Para la elaboración de las diferentes proyecciones se usaron unos parámetros relacionados en la siguiente tabla, estos permitieron ajustar los incrementos en las ventas, costos y gastos. (Ver cuadro 10).

Cuadro 10 Parámetros generales

MERMELADA ARTESANAL					
ITEM	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
IPC	3,02%	3,06%	3,14%	3,10%	**3,06%**
INCREMENTO PORCENTUAL DE PRECIOS	3,02%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
INCREMENTO PORCENTUAL DE COSTOS	3,02%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
INCREMENTO PORCENTUAL DE UNIDADES	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
IMPUESTO DE RENTA	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
CREE	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
ICA	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Los Autores

5.5 GASTO ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Gastos administrativos. En la siguiente tabla se relacionan los gastos administrativos de la empresa, para el primero año ascendieron a $2.684.086 entre este tipo de gastos figuran servicios públicos, mantenimientos de equipos y elementos de oficina; además de los aspectos internos como aseo y cafetería los cuales equivales a $448.242. (Ver cuadro 11)

Cuadro 11 Gastos

GASTOS DE ADMINISTRACION	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD
servicios (acueducto, alcantarillado, energía)	154.635	154.635	1
mantenimiento equipos	257.550	257.550	1
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERÍA	0		
jabón de manos por 4 unidades	18.544	18.544	1
detergente en polvo por 2700 gramos	17.513	17.513	1
TOTAL	**448.242**		
ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERÍA			
resma de papel X 1000 hojas	37.102	12.367	3
talonario de facturas 200 facturas	24.734	8.245	3
tóner impresora	45.000	45.000	1
ganchos cosedora caja	2.300	2.300	1
caja lapiceros	6.000	6.000	1
clips caja	2.000	2.000	1
resaltadores caja	8.000	8.000	1
lápiz caja	2.000	2.000	1
TOTAL	**127.136**		
Teléfono e internet	39.730	39.730	1
Transporte	100.000	100.000	1
Alquileres de local	450.000	450.000	1
Publicidad y/o promoción (volantes)	80.000	80.000	1
indumentaria (guantes, tapabocas cofia, botas)	463.600	463.600	1
Honorarios profesionales (Contador)	400.000	400.000	1
TOTAL GASTOS DE ADMON	**2.684.086**		

Fuente: Los Autores

5.6 COSTOS UNITARIOS DEL PRODUCTO

La empresa contará con dos tipos de sabor de mermelada, mora y uchuva, así mismo contara con dos presentaciones 125 y 250 gramos. En la siguiente tabla se presenta, el costo unitario, el precio de venta y los márgenes de contribución de cada uno de los sabores y presentaciones del producto.

En el siguiente cuadro se relacionan los gastos de la organización junto con la depreciación todo puesto de manera mensual y se presupuesta hasta el año 5 incluyendo el IPC, gastos de papelería, aseo y servicios públicos. (Ver cuadro 12).

Cuadro 12 Márgenes Brutos

ITEM	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA	MARGENES
mermelada de uchuva 250 Gramos	5.122	7.000	36,66%
mermelada de uchuva 125 Gramos	2.867	4.750	65,66%
mermelada de mora 250 gramos	3.197	4.590	43,56%
mermelada de mora 125 gramos	1.892	3.780	99,75%

Fuente: Los Autores

5.7 IVA, INC, RECAUDOS, PAGOS POR CONCEPTO DE COMPRAS

En al siguiente tabla se presenta la liquidación de los diferentes impuestos por concepto de compras. Se relaciona el recaudo por IVA, tanto el pagado, cobrado, causado, estos impuestos se aplican de acuerdo a las obligaciones tributarias con la cual la empresa aporta al estado

En el cuadro observamos el recaudo del IVA cobrado y pagado, de los 5 años siguientes totalizados. (Ver cuadro 13)

Cuadro 13 Recaudo impuestos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
IVA COBRADO	57.208.320	61.906.839	67.043.250	72.577.670	78.538.474	
IVA PAGADO	34.203.187	37.012.295	40.083.205	43.392.074	46.955.865	
IVA CAUSADO	**23.005.133**	**24.894.544**	**26.960.045**	**29.185.596**	**31.582.609**	
IVA AL FLUJO	15.336.755	16.596.363	17.973.363	19.457.064	21.055.073	
IVA AÑO SIGUIENTE	0	7.668.378	8.298.181	8.986.682	9.728.532	10.527.536
IVA TOTAL AL FLUJO	**15.336.755**	**24.264.741**	**26.271.545**	**28.443.746**	**30.783.605**	
MESES AÑO						
MESES PAGADO POR AÑO						
MESES POR PAGAR						

Fuente: Los Autores.

A continuación se presenta el recaudo para los cinco años proyectados, donde se relaciona las ventas a contado, ya que la empresa no vende a crédito el total sería de $357.552.000 en el primer año. (Ver cuadro 14)

Cuadro 14 Recaudos en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTADO	357.552.000	386.917.746	419.020.311	453.610.438	490.865.463
CREDITO	0	0	0	0	0
TOTAL	**357.552.000**	**386.917.746**	**419.020.311**	**453.610.438**	**490.865.463**
MESES AÑO					
MESES RECAUDADOS					

Fuente: Los Autores

5.8 ESTADOS DE RESULTADOS

5.8.1 Estado de resultados sin financiación

En el estado de resultado podemos observar los ingresos, gastos y la utilidad que la empresa va a tener en la proyección de los próximos 5 años y determinar si se obtendrá utilidades o pérdidas durante este periodo.

En la proyección observamos que sin acudir a un posible préstamo bancario los resultados son positivos en el primer año las ventas son de $ 357.552.000 y no se obtiene una utilidad operacional de $ (4.559.951); sin embargo se ve un aumento por ventas cada año obteniendo utilidades y llegando al 5 año con ventas de $490.865.463 (Ver cuadro 15).

Cuadro 15 Estado de resultados sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	357.552.000	386.917.746	419.020.311	453.610.438	490.865.463
Costos	249.996.874	270.529.117	292.974.918	317.159.998	333.017.998
UTILIDAD BRUTA	**107.555.126**	**116.388.628**	**126.045.393**	**136.450.440**	**157.847.466**
EGRESOS					
nomina	64.156.122	66.119.299	68.195.445	70.309.504	72.460.975
gastos de admon	25.304.500	26.078.818	26.897.693	27.731.521	28.580.106
gastos de venta	13.691.296	14.110.250	14.553.312	15.004.464	15.463.601
gastos de depreciacion	3.952.000	3.952.000	3.952.000	2.028.700	2.028.700
gastos diferidos	3.831.237	0	0	0	0
ICA	1.179.922	1.276.829	1.382.767	1.496.914	1.619.856
TOTAL EGRESOS	**112.115.076**	**111.537.195**	**114.981.216**	**116.571.104**	**120.153.237**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(4.559.951)**	**4.851.433**	**11.064.177**	**19.879.336**	**37.694.228**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
gastos financieros prestamo	0				
gastos financieros leasing	0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	**(4.559.951)**	**4.851.433**	**11.064.177**	**19.879.336**	**37.694.228**
imporrenta	0	1.212.858	2.766.044	4.969.834	9.423.557
CREE	0	388.115	885.134	1.590.347	3.015.538
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	**(4.559.951)**	**3.250.460**	**7.412.998**	**13.319.155**	**25.255.133**
reserva legal	0	325.046	741.300	1.331.916	2.525.513
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(4.559.951)**	**2.925.414**	**6.671.699**	**11.987.240**	**22.729.620**
UTILIDAD ACUMULADA	(4.559.951)	(1.634.536)	5.037.162	17.024.402	39.754.022
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	325.046	1.066.346	2.398.261	4.923.775

Fuente: Los Autores

5.8.2 Estado de resultados con financiación

El estado de resultado refleja el comportamiento de los ingresos en el periodo, en la siguiente tabla se relaciona los cinco años proyectados. Como se observa la utilidad se comporta baja para el primer año, ya que se debe tener en cuenta las obligaciones financieras, que disminuyen el valor de la utilidad mensual; desde el segundo año se comienza percibir un valor positivo de $1.093.530 y para el periodo final a los 5 años se obtendría $ 22.729.620. (Ver cuadro 16).

5.9 FLUJOS DE CAJA

A través de los flujos de caja conoceremos las entradas y salidas del efectivo y con que cuenta la empresa para funcionar y realizar una planeación estratégica

5.9.1 Flujos de caja sin financiación

Como se aprecia en la siguiente tabla, los flujos de caja son mayores en este caso al no existir los costos financieros de la financiación, aspectos positivos que incide tanto en la liquidez de la empresa, como la evaluación financiera que se realiza para los cinco años. (Ver cuadro 17).

5.9.2 Flujos de caja con financiación

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja con financiación, en este se tienen en cuenta los ingresos y egresos líquidos. Los totales sirven para posteriormente calcular el valor presente neto, la tasa interna de retorno, y demás indicadores financieros. (Ver cuadro 18).

Cuadro 16 Estado de resultados con financiación

MERMELADA ARTESANAL					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INGRESOS					
Ventas	357.552.000	386.917.746	419.020.311	453.610.438	490.865.463
Costos	249.996.874	270.529.117	292.974.918	317.159.998	333.017.998
UTILIDAD BRUTA	**107.555.126**	**116.388.628**	**126.045.393**	**136.450.440**	**157.847.466**
EGRESOS					
nomina	64.156.122	66.119.299	68.195.445	70.309.504	72.460.975
gastos de admon	25.304.500	26.078.818	26.897.693	27.731.521	28.580.106
gastos de venta	13.691.296	14.110.250	14.553.312	15.004.464	15.463.601
gastos de depreciacion	3.952.000	3.952.000	3.952.000	2.028.700	2.028.700
gastos diferidos	3.831.237	0	0	0	0
ICA	1.179.922	1.276.829	1.382.767	1.496.914	1.619.856
TOTAL EGRESOS	**112.115.076**	**111.537.195**	**114.981.216**	**116.571.104**	**120.153.237**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(4.559.951)**	**4.851.433**	**11.064.177**	**19.879.336**	**37.694.228**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
gastos financieros prestamo	4.491.817	3.037.950	1.184.560		
gastos financieros leasing	0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**4.491.817**	**3.037.950**	**1.184.560**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	**(9.051.768)**	**1.813.483**	**9.879.617**	**19.879.336**	**37.694.228**
imporrenta	0	453.371	2.469.904	4.969.834	9.423.557
CREE	0	145.079	790.369	1.590.347	3.015.538
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	**(9.051.768)**	**1.215.034**	**6.619.343**	**13.319.155**	**25.255.133**
reserva legal	0	121.503	661.934	1.331.916	2.525.513
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(9.051.768)**	**1.093.530**	**5.957.409**	**11.987.240**	**22.729.620**
UTILIDAD ACUMULADA	(9.051.768)	(7.958.238)	(2.000.829)	9.986.411	32.716.031
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	121.503	783.438	2.115.353	4.640.867

Fuente: Los Autores

Cuadro 17 Flujo de caja sin financiación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
recaudos	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	357.552.000	386.917.746	419.020.311	453.610.438	490.865.463
IVA cobrado	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	57.208.320	61.906.839	67.043.250	72.577.670	78.538.474
TOTAL INGRESOS	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**414.760.320**	**448.824.585**	**486.063.561**	**526.188.108**	**569.403.937**
EGRESOS																	
nomina	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	6.461.612	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	8.229.432	59.782.384	65.985.463	68.053.907	70.165.381	72.314.302
gastos de admon	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	25.304.500	26.078.818	26.897.693	27.731.521	28.580.106
gasto de ventas	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	13.691.296	14.110.250	14.553.312	15.004.464	15.463.601
iva pagado	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	34.203.187	37.012.295	40.083.205	43.392.074	46.955.865
IVA declarado	0	0	0	0	7.668.378	0	0	0	7.668.378	0	0	0	15.336.755	24.264.741	26.271.545	28.443.746	30.783.605
imporrenta													0	0	1.212.858	2.766.044	4.969.834
CREE													0	0	388.115	885.134	1.590.347
ICA													0	1.179.922	1.276.829	1.382.767	1.496.914
pagos	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	249.996.874	270.529.117	292.974.918	317.159.998	333.017.998
TOTAL EGRESOS	**31.519.417**	**31.364.827**	**31.519.417**	**31.364.827**	**39.187.795**	**33.317.305**	**31.519.417**	**31.364.827**	**39.187.795**	**31.364.827**	**31.519.417**	**35.085.125**	**398.314.996**	**439.160.605**	**471.712.381**	**506.931.129**	**535.172.571**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**3.043.943**	**3.198.533**	**3.043.943**	**3.198.533**	**(4.624.435)**	**1.246.055**	**3.043.943**	**3.198.533**	**(4.624.435)**	**3.198.533**	**3.043.943**	**(521.765)**	**16.445.324**	**9.663.981**	**14.351.180**	**19.256.979**	**34.231.366**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
gastos financieros prestamo													0				
amortizacion de prestamo													0				
gastos financieros leasing													0				
amortizacion leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
FLUJO DE CAJA NETO	**3.043.943**	**3.198.533**	**3.043.943**	**3.198.533**	**(4.624.435)**	**1.246.055**	**3.043.943**	**3.198.533**	**(4.624.435)**	**3.198.533**	**3.043.943**	**(521.765)**	**16.445.324**	**9.663.981**	**14.351.180**	**19.256.979**	**34.231.366**
SALDO INICIAL DE CAJA	21.521.445	24.565.388	27.763.921	30.807.864	34.006.397	29.381.962	30.628.017	33.671.960	36.870.493	32.246.058	35.444.591	38.488.534	21.521.445	37.966.769	47.630.749	61.981.929	81.238.908
SALDO FINAL DE CAJA	**24.565.388**	**27.763.921**	**30.807.864**	**34.006.397**	**29.381.962**	**30.628.017**	**33.671.960**	**36.870.493**	**32.246.058**	**35.444.591**	**38.488.534**	**37.966.769**	**37.966.769**	**47.630.749**	**61.981.929**	**81.238.908**	**115.470.274**

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DTF (EA)	3,48%	(41.266.082)	16.445.324	9.663.981	14.351.180	19.256.979	34.231.366
SPREAD (EA)	10,00%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (EA)	13,83%						
VPN ($)	19.754.838						
TIR (%)	29,55%						
B/C (VECES)	1,48						

Fuente: Los Autores

Cuadro 18 Flujo de caja con financiación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
recaudos	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	29.796.000	357.552.000	386.917.746	419.020.311	453.610.438	490.865.463
IVA cobrado	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	4.767.360	57.208.320	61.906.839	67.043.250	72.577.670	78.538.474
TOTAL INGRESOS	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**34.563.360**	**414.760.320**	**448.824.585**	**486.063.561**	**526.188.108**	**569.403.937**
EGRESOS																	
nomina	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	6.461.612	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	4.509.134	8.229.432	59.782.384	65.985.463	68.053.907	70.165.381	72.314.302
gastos de admon	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	2.108.708	25.304.500	26.078.818	26.897.693	27.731.521	28.580.106
gasto de ventas	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	1.218.236	1.063.646	13.691.296	14.110.250	14.553.312	15.004.464	15.463.601
iva pagado	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	2.850.266	34.203.187	37.012.295	40.083.205	43.392.074	46.955.865
IVA declarado	0	0	0	0	7.668.378	0	0	0	7.668.378	0	0	0	15.336.755	24.264.741	26.271.545	28.443.746	30.783.605
imporrenta													0	0	453.371	2.469.904	4.969.834
CREE													0	0	145.079	790.369	1.590.347
ICA													0	1.179.922	1.276.829	1.382.767	1.496.914
pagos	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	20.833.073	249.996.874	270.529.117	292.974.918	317.159.998	333.017.998
TOTAL EGRESOS	**31.519.417**	**31.364.827**	**31.519.417**	**31.364.827**	**39.187.795**	**33.317.305**	**31.519.417**	**31.364.827**	**39.187.795**	**31.364.827**	**31.519.417**	**35.085.125**	**398.314.996**	**439.160.605**	**470.709.857**	**506.540.224**	**535.172.571**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**3.043.943**	**3.198.533**	**3.043.943**	**3.198.533**	**(4.624.435)**	**1.246.055**	**3.043.943**	**3.198.533**	**(4.624.435)**	**3.198.533**	**3.043.943**	**(521.765)**	**16.445.324**	**9.663.981**	**15.353.704**	**19.647.883**	**34.231.366**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
gastos financieros prestamo	421.709	413.666	405.459	397.085	388.539	379.818	370.920	361.839	352.573	343.118	333.469	323.623	4.491.817	3.037.950	1.184.560		
amortizacion de prestamo	393.496	401.539	409.745	418.120	426.666	435.386	444.285	453.365	462.631	472.087	481.736	491.582	5.290.639	6.744.506	8.597.896		
gastos financieros leasing													0				
amortizacion leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**815.205**	**9.782.456**	**9.782.456**	**9.782.456**	**0**	**0**
FLUJO DE CAJA NETO	**2.228.738**	**2.383.328**	**2.228.738**	**2.383.328**	**(5.439.639)**	**430.850**	**2.228.738**	**2.383.328**	**(5.439.639)**	**2.383.328**	**2.228.738**	**(1.336.970)**	**6.662.868**	**(118.476)**	**5.571.247**	**19.647.883**	**34.231.366**
SALDO INICIAL DE CAJA	21.521.445	23.750.183	26.133.511	28.362.250	30.745.578	25.305.939	25.736.789	27.965.527	30.348.855	24.909.216	27.292.544	29.521.283	21.521.445	28.184.313	28.065.837	33.637.084	53.284.968
SALDO FINAL DE CAJA	**23.750.183**	**26.133.511**	**28.362.250**	**30.745.578**	**25.305.939**	**25.736.789**	**27.965.527**	**30.348.855**	**24.909.216**	**27.292.544**	**29.521.283**	**28.184.313**	**28.184.313**	**28.065.837**	**33.637.084**	**53.284.968**	**87.516.334**

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DTF (EA)	3,48%	(20.633.041)	6.662.868	(118.476)	5.571.247	19.647.883	34.231.366
SPREAD (EA)	10,00%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (EA)	13,83%						
VPN ($)	18.523.503						
TIR (%)	35,09%						
B/C (VECES)	1,90						

Fuente: Los Autores

5.10 BALANCES GENERALES

Con los balances conoceremos la situación financiera de ganancias o pérdidas de la empresa, tenemos conocimiento de los activos, pasivo y el patrimonio durante los 5 años de proyección de la empresa.

5.10.1 Balance General sin financiación.

A continuación se presenta el balance general sin financiación la empresa tiene dificultades para atender las exigencias para su creación, y puesta en funcionamiento (Ver cuadro 19)

5.10.2 Balance General con financiación.

En la siguiente tabla se presenta el balance general con financiación, lo que significa que se refleja el préstamo que se realizaría por valor de $ 20.633.041 que corresponde al 50% de la inversión total inicial de la empresa, sin embargo lo positivo es que los activos son mayores para cada uno de los años proyectados. Los activos se refleja una disminución ya que tiene un saldo inicial de $41.266.082 y al finalizar los 5 años tiene $87.516.334(Ver cuadro 20)

Cuadro 19 Balance General sin financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
caja-bancos	21.521.445	37.966.769	47.630.749	61.981.929	81.238.908	115.470.274
c x c	0	0	0	0	0	0
inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.521.445	**37.966.769**	**47.630.749**	**61.981.929**	**81.238.908**	**115.470.274**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
maquinaria y equipo	7.885.900	7.885.900	7.885.900	7.885.900	7.885.900	7.885.900
muebles y enseres	5.769.900	5.769.900	5.769.900	5.769.900	5.769.900	5.769.900
equipos de computo y comunicación	2.257.600	2.257.600	2.257.600	2.257.600	2.257.600	2.257.600
(-)depreciacion acumulada	0	3.952.000	7.904.000	11.856.000	13.884.700	15.913.400
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**	**11.961.400**	**8.009.400**	**4.057.400**	**2.028.700**	**0**
ACTIVOS DIFERIDOS						
diferidos	3.831.237	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.831.237	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**19.744.637**	**11.961.400**	**8.009.400**	**4.057.400**	**2.028.700**	**0**
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**	**49.928.169**	**55.640.149**	**66.039.329**	**83.267.608**	**115.470.274**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
cuentas x pagar	0	0	0	0	0	0
cesantias por pagar	0	3.904.956	4.024.447	4.150.815	4.279.490	4.410.443
intereses a las cesantias por pagar	0	468.782	483.127	498.297	513.744	529.465
impuestos de renta por pagar	0	0	1.212.858	2.766.044	4.969.834	9.423.557
cree por pagar	0	0	388.115	885.134	1.590.347	3.015.538
iva por pagar	0	7.668.378	8.298.181	8.986.682	9.728.532	10.527.536
ica por pagar	0	1.179.922	1.276.829	1.382.767	1.496.914	1.619.856
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**13.222.037**	**15.683.557**	**18.669.739**	**22.578.862**	**29.526.396**
PASIVOS NO CORRIENTES						
obligaciones financieras	0					
leasing financiero	0					
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**	**13.222.037**	**15.683.557**	**18.669.739**	**22.578.862**	**29.526.396**
PATRIMONIO						
capital social	41.266.082	41.266.082	41.266.082	41.266.082	41.266.082	41.266.082
utilidad acumulado	0	(4.559.951)	(1.634.536)	5.037.162	17.024.402	39.754.022
reserva legal acumulada	0	0	325.046	1.066.346	2.398.261	4.923.775
TOTAL PATRIMONIO	**41.266.082**	**36.706.131**	**39.956.592**	**47.369.590**	**60.688.746**	**85.943.879**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**	**49.928.169**	**55.640.149**	**66.039.329**	**83.267.608**	**115.470.274**
	0	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Fuente: Los Autores

Cuadro 20 Balance General con financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
caja-bancos	21.521.445	28.184.313	28.065.837	33.637.084	53.284.968	87.516.334
c x c	0	0	0	0	0	0
inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**21.521.445**	**28.184.313**	**28.065.837**	**33.637.084**	**53.284.968**	**87.516.334**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
maquinaria y equipo	7.885.900	7.885.900	7.885.900	7.885.900	7.885.900	7.885.900
muebles y enseres	5.769.900	5.769.900	5.769.900	5.769.900	5.769.900	5.769.900
equipos de computo y comunicación	2.257.600	2.257.600	2.257.600	2.257.600	2.257.600	2.257.600
(-)depreciacion acumulada	0	3.952.000	7.904.000	11.856.000	13.884.700	15.913.400
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**	**11.961.400**	**8.009.400**	**4.057.400**	**2.028.700**	**0**
ACTIVOS DIFERIDOS						
diferidos	3.831.237	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**3.831.237**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**19.744.637**	**11.961.400**	**8.009.400**	**4.057.400**	**2.028.700**	**0**
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**	**40.145.713**	**36.075.237**	**37.694.484**	**55.313.668**	**87.516.334**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
cuentas x pagar	0	0	0	0	0	0
cesantias por pagar	0	3.904.956	4.024.447	4.150.815	4.279.490	4.410.443
intereses a las cesantias por pagar	0	468.782	483.127	498.297	513.744	529.465
impuestos de renta por pagar	0	0	453.371	2.469.904	4.969.834	9.423.557
cree por pagar	0	0	145.079	790.369	1.590.347	3.015.538
iva por pagar	0	7.668.378	8.298.181	8.986.682	9.728.532	10.527.536
ica por pagar	0	1.179.922	1.276.829	1.382.767	1.496.914	1.619.856
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**13.222.037**	**14.681.034**	**18.278.834**	**22.578.862**	**29.526.396**
PASIVOS NO CORRIENTES						
obligaciones financieras	20.633.041	15.342.402	8.597.896	0	0	0
leasing financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**20.633.041**	**15.342.402**	**8.597.896**	**0**	**0**	**0**
TOTAL PASIVOS	**20.633.041**	**28.564.440**	**23.278.930**	**18.278.834**	**22.578.862**	**29.526.396**
PATRIMONIO						
capital social	20.633.041	20.633.041	20.633.041	20.633.041	20.633.041	20.633.041
utilidad acumulado	0	(9.051.768)	(7.958.238)	(2.000.829)	9.986.411	32.716.031
reserva legal acumulada	0	0	121.503	783.438	2.115.353	4.640.867
TOTAL PATRIMONIO	**20.633.041**	**11.581.273**	**12.796.307**	**19.415.650**	**32.734.806**	**57.989.938**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**	**40.145.713**	**36.075.237**	**37.694.484**	**55.313.668**	**87.516.334**
	0	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Fuente: Los Autores

5.11 VPN, TIR y B\C

En la siguiente tabla se presentan los principales indicadores para realizar, la evaluación del proyecto, para este caso se usaron los totales del flujo de caja con financiación

5.11.1 Tasa de descuento:

El Valor Presente Neto (VPN): Es mayor que cero lo que significa que el proyecto es rentable , puesto que se recupera la inversión incluso en un menor tiempo que

el proyectado a cinco años al traer los valores futuros al presente y se obtiene una ganancia de $ 187.264 millones. (Ver cuadro 21- 22)

5.11.2 La Tasa Interna de Retorno (TIR):

Se observa que el porcentaje obtenido es de 29.55% comparando el costo de oportunidad de 29.35%. (Ver cuadro 21- 22)

5.11.3 La variable Beneficio – costo (B/C):

De 1 es decir, por cada peso de inversión la empresa recupera 1 vez ese dinero en cinco años.

Al analizar la TIR en el flujo de caja con financiación esta nos da un resultado del 35.09 % ya que el valor de la inversión es menor por la financiación aplicada, lo que muestra que la relación (B/C) indica que por cada peso que se invierte, se recupera 1.17 pesos, lo que significa que el proyecto es viable.

Aunque este tipo de variables son recomendadas para evaluar la posible rentabilidad de un negocio, parte de la inversión inicial, que con base en este proyecto al no ser mayor, y nuestro flujo financiero o de caja muestra un valor significativo en las ventas, no es un indicador recomendado para el análisis determinante de la inversión. (Ver cuadro 21- 22)

Cuadro 21 VPN, TIR y B\C sin financiación

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DTF (EA)	3,48%	(41.266.082)	16.445.324	9.663.981	14.351.180	19.256.979	34.231.366
SPREAD (EA)	25,00%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (EA)	29,35%						
VPN ($)	187.267						
TIR (%)	29,55%						
B/C (VECES)	1,00						

Fuente: Los Autores

Cuadro 22 VPN, TIR y B\C con financiación

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DTF (EA)	3,48%	(20.633.041)	6.662.868	(118.476)	5.571.247	19.647.883	34.231.366
SPREAD (EA)	25,00%						
COSTO DE OPORTUNIDAD (EA)	29,35%						
VPN ($)	3.493.532						
TIR (%)	35,09%						
B/C (VECES)	1,17						

Fuente: Los Autores

5.12 ANÁLISIS VERTICALES Y HORIZONTALES

A continuación se presentan los estados financieros, estado de resultados, y balance general proyectado a cinco años, para cada uno de estos se presenta el análisis horizontal y vertical, lo que permite evidenciar el movimiento de las diferentes cuentas.

5.12.1 Análisis verticales

El análisis vertical en el (B.G) y el (E.R) compara cifras en forma vertical, considerándose estático por que compara cifras de un solo periodo. El procedimiento del Balance general es sencillo puesto que se divide caja bancos en el total de activos del mismo año y en el Estado de Resultados se divide ventas entre ventas del mismo año.

- **Balance general proyectado sin financiación**

Del total de activos el 52.15% se quedaron en caja-banco en el balance inicial; en el año 1 al 5 corresponde a caja-bancos los siguientes valores presentando aumentos considerables: año (1) aumenta 76.04%; año (2) 85.60%; año (3) 93.86% en el año (4) 97.56% y en el año (5) 100%. Caja bancos presenta un aumento significativo, a causa de la forma de venta que en este caso es de contado y a su vez al aumento en la venta de acuerdo al crecimiento programado. (Ver cuadro 23).

Del total de activos el 13.98% corresponde a muebles y enseres para el balance inicial; en el año (1) el 11.56%; en el año (2) 10.37%; año (3) el 8.74% en el año

(4) 6.93% y en el año (5) 5.00%. Se evidencia una disminución por la depreciación de cada bien de acuerdo a la tabla de depreciación constante utilizada.

Para efectos del análisis vertical de los activos se debe tener en cuenta que al ser una empresa productora y comercializadora, en la cuenta de activos se muestra que los activos corrientes aumentan significativamente debido a las ventas y que para el ejercicio no se muestra inversión de los flujos recibidos.

Del total de los pasivos le corresponden para el año (1) a cesantías por pagar el 7.82%, en el año (2) 7.23% en el año (3) 6.29%, en el año (4) 5.14% y en el año (5) 3.82%.

Del total de los pasivos, el 15.36% le corresponde al IVA por pagar para el año (1)14.91 en el año (2) 13.61%; para el año (3) 11.68%; año (4) 9.12% en el año (5)

En el análisis vertical sin financiación en el total de pasivos corrientes se muestra como la empresa tiene la capacidad financiera para responder por sus deudas a corto plazo.

Del total del patrimonio, el 100% le corresponde al capital social para el año (1) 82.65 en el año (2) un 74.17%; para el año (3) 62.49%; año (4) 49.56% y el año (5) 35.74%.

Del total del patrimonio, permanece un 0% de utilidad acumulada para el año (1) para los demás años les corresponde del (9.13)%; para el año (2) (2.94)%; año (3) 7.63% en el año (4) 20.45% en el año (5) 34.43 como lo muestra el balance general.

En la cuenta patrimonio se evidencia aumento en las utilidades de la actividad de la empresa.

- **Balance general proyectado con financiación**

Del total de activos el 52.15% se quedaron en caja-banco en el balance inicial; en el año 1 al 5 corresponde a caja-bancos los siguientes valores presentando aumentos considerables: año (1) aumenta 70.21%; año (2) 77.80%; año (3) 89.24% en el año (4) 96.33% y en el año (5) 100%. Se debe a los aumentos en las ventas, evidenciando el peso que tiene en los activos totales.

Del total de activos fijos el 13.98% corresponde a muebles y enseres maquinaria y equipo para el balance inicial; en el año (1) el 14.37%; en el año (2) 15.99%; año (3) el 15.31% en el año (4) 10.43% y en el año (5) 6.59%. , se evidencia disminución por ser bienes depreciables.

Del total de activos le corresponden para el balance inicial a equipos de cómputo y comunicaciones un 5.47%, en el año (1) 5.62%, en el año (2) es 6.26%; año (3) 5.99% en el año (4) es 4.08% y en el año (5) 2.58%. Se evidencia disminución por ser un bien depreciable.

La cuenta representativa es caja bancos por su actividad, que se realiza en gran parte de contado, esto influye puesto que todo se convierte en flujo de caja.

Del total de los pasivos le corresponden para el año (1) cesantías por pagar el 9.73%, en el año (2) 10.85% en el año (3) 10.90%, en el año (4) 7.74% y en el año (5) 5.04%. Lo cual muestra una disminución gradual en el transcurso de los 5 años ya que los pasivos crecen un poco frente al periodo inicial.

Del total de los pasivos, el 19.10% le corresponde al IVA por pagar para el año (1) en el año (2) 22.38%; para el año (3) 23.60%; año (4) 17.59% y el año (5) 12.03%.

Del total del patrimonio, el 51.40% le corresponde al capital social para el año (1) en el año (2) 55.65%; para el año (3) 54.18%; año (4) 37.30% y el año (5) 23.58% frente al total del patrimonio.

Del total del patrimonio, se quedan un (22.55)% de utilidad acumulada para el año (1) no se generan utilidades del (21.46)%; para el año (2); en cambio para los

próximos años, se generan utilidades del (5.25)% año (3) ;18.05% en el año (4) 37.38% en el año (5). Como podemos ver en el balance con financiación.

Cuadro 23 Análisis vertical Balance general proyectado sin financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES												
caja-bancos	21.521.445	52,15%	37.966.769	76,04%	47.630.749	85,60%	61.981.929	93,86%	81.238.908	97,56%	115.470.274	100,00%
c x c	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**21.521.445**	52,15%	**37.966.769**	76,04%	**47.630.749**	85,60%	**61.981.929**	93,86%	**81.238.908**	97,56%	**115.470.274**	100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
maquinaria y equipo	7.885.900	19,11%	7.885.900	15,79%	7.885.900	14,17%	7.885.900	11,94%	7.885.900	9,47%	7.885.900	6,83%
muebles y enseres	5.769.900	13,98%	5.769.900	11,56%	5.769.900	10,37%	5.769.900	8,74%	5.769.900	6,93%	5.769.900	5,00%
equipos de computo y comunicación	2.257.600	5,47%	2.257.600	4,52%	2.257.600	4,06%	2.257.600	3,42%	2.257.600	2,71%	2.257.600	1,96%
(-)depreciacion acumulada	0	0,00%	3.952.000	7,92%	7.904.000	14,21%	11.856.000	17,95%	13.884.700	16,67%	15.913.400	13,78%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**	38,56%	**11.961.400**	23,96%	**8.009.400**	14,40%	**4.057.400**	6,14%	**2.028.700**	2,44%	**0**	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
diferidos	3.831.237	9,28%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**3.831.237**	9,28%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**19.744.637**	47,85%	**11.961.400**	23,96%	**8.009.400**	14,40%	**4.057.400**	6,14%	**2.028.700**	2,44%	**0**	0,00%
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**	**100,00%**	**49.928.169**	**100,00%**	**55.640.149**	**100,00%**	**66.039.329**	**100,00%**	**83.267.608**	**100,00%**	**115.470.274**	**100,00%**
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
cuentas x pagar	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
cesantias por pagar	0	0,00%	3.904.956	7,82%	4.024.447	7,23%	4.150.815	6,29%	4.279.490	5,14%	4.410.443	3,82%
intereses a las cesantias por pagar	0	0,00%	468.782	0,94%	483.127	0,87%	498.297	0,75%	513.744	0,62%	529.465	0,46%
impuestos de renta por pagar	0	0,00%	0	0,00%	1.212.858	2,18%	2.766.044	4,19%	4.969.834	5,97%	9.423.557	8,16%
cree por pagar	0	0,00%	0	0,00%	388.115	0,70%	885.134	1,34%	1.590.347	1,91%	3.015.538	2,61%
iva por pagar	0	0,00%	7.668.378	15,36%	8.298.181	14,91%	8.986.682	13,61%	9.728.532	11,68%	10.527.536	9,12%
ica por pagar	0	0,00%	1.179.922	2,36%	1.276.829	2,29%	1.382.767	2,09%	1.496.914	1,80%	1.619.856	1,40%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	0,00%	**13.222.037**	26,48%	**15.683.557**	28,19%	**18.669.739**	28,27%	**22.578.862**	27,12%	**29.526.396**	25,57%
PASIVOS NO CORRIENTES												
obligaciones financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
leasing financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%
TOTAL PASIVOS	**0**	**0,00%**	**13.222.037**	**26,48%**	**15.683.557**	**28,19%**	**18.669.739**	**28,27%**	**22.578.862**	**27,12%**	**29.526.396**	**25,57%**
PATRIMONIO												
capital social	41.266.082	100,00%	41.266.082	82,65%	41.266.082	74,17%	41.266.082	62,49%	41.266.082	49,56%	41.266.082	35,74%
utilidad acumulado	0	0,00%	-4.559.951	(9,13%)	-1.634.536	(2,94%)	5.037.162	7,63%	17.024.402	20,45%	39.754.022	34,43%
reserva legal acumulada	0	0,00%	0	0,00%	325.046	0,58%	1.066.346	1,61%	2.398.261	2,88%	4.923.775	4,26%
TOTAL PATRIMONIO	**41.266.082**	**100,00%**	**36.706.131**	**73,52%**	**39.956.592**	**71,81%**	**47.369.590**	**71,73%**	**60.688.746**	**72,88%**	**85.943.879**	**74,43%**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**	**100,00%**	**49.928.169**	**100,00%**	**55.640.149**	**100,00%**	**66.039.329**	**100,00%**	**83.267.608**	**100,00%**	**115.470.274**	**100,00%**
	0		**0**		**0**		**0**		**0**		**0**	

Fuente: Los Autores

Cuadro 24 Análisis vertical Balance general proyectado con financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES												
caja-bancos	21.521.445	52,15%	28.184.313	70,21%	28.065.837	77,80%	33.637.084	89,24%	53.284.968	96,33%	87.516.334	100,00%
c x c	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	**21.521.445**	52,15%	**28.184.313**	70,21%	**28.065.837**	77,80%	**33.637.084**	89,24%	**53.284.968**	96,33%	**87.516.334**	100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
maquinaria y equipo	7.885.900	19,11%	7.885.900	19,64%	7.885.900	21,86%	7.885.900	20,92%	7.885.900	14,26%	7.885.900	9,01%
muebles y enseres	5.769.900	13,98%	5.769.900	14,37%	5.769.900	15,99%	5.769.900	15,31%	5.769.900	10,43%	5.769.900	6,59%
equipos de computo y comunic	2.257.600	5,47%	2.257.600	5,62%	2.257.600	6,26%	2.257.600	5,99%	2.257.600	4,08%	2.257.600	2,58%
(-)depreciacion acumulada	0	0,00%	3.952.000	9,84%	7.904.000	21,91%	11.856.000	31,45%	13.884.700	25,10%	15.913.400	18,18%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**	38,56%	**11.961.400**	29,79%	**8.009.400**	22,20%	**4.057.400**	10,76%	**2.028.700**	3,67%	**0**	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
diferidos	3.831.237	9,28%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**3.831.237**	9,28%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIE	**19.744.637**	47,85%	**11.961.400**	29,79%	**8.009.400**	22,20%	**4.057.400**	10,76%	**2.028.700**	3,67%	**0**	0,00%
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**	**100,00%**	**40.145.713**	**100,00%**	**36.075.237**	**100,00%**	**37.694.484**	**100,00%**	**55.313.668**	**100,00%**	**87.516.334**	**100,00%**
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
cuentas x pagar	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
cesantias por pagar	0	0,00%	3.904.956	9,73%	4.024.447	10,85%	4.150.815	10,90%	4.279.490	7,74%	4.410.443	5,04%
intereses a las cesantias por p	0	0,00%	468.782	1,17%	483.127	1,30%	498.297	1,31%	513.744	0,93%	529.465	0,60%
impuestos de renta por pagar	0	0,00%	0	0,00%	1.212.858	3,27%	2.766.044	7,26%	4.969.834	8,98%	9.423.557	10,77%
cree por pagar	0	0,00%	0	0,00%	388.115	1,05%	885.134	2,32%	1.590.347	2,88%	3.015.538	3,45%
iva por pagar	0	0,00%	7.668.378	19,10%	8.298.181	22,38%	8.986.682	23,60%	9.728.532	17,59%	10.527.536	12,03%
ica por pagar	0	0,00%	1.179.922	2,94%	1.276.829	3,44%	1.382.767	3,63%	1.496.914	2,71%	1.619.856	1,85%
TOTAL PASIVOS CORRIENTE	**0**	0,00%	**13.222.037**	32,94%	**15.683.557**	42,30%	**18.669.739**	49,02%	**22.578.862**	40,82%	**29.526.396**	33,74%
PASIVOS NO CORRIENTES												
obligaciones financieras	20.633.041	50,00%	15.342.402	38,22%	8.597.896	23,19%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
leasing financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIE	**20.633.041**	50,00%	**15.342.402**	38,22%	**8.597.896**	23,19%	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%
TOTAL PASIVOS	**20.633.041**	**50,00%**	**28.564.440**	**71,15%**	**24.281.454**	**65,49%**	**18.669.739**	**49,02%**	**22.578.862**	**40,82%**	**29.526.396**	**33,74%**
PATRIMONIO												
capital social	20.633.041	50,00%	20.633.041	51,40%	20.633.041	55,65%	20.633.041	54,18%	20.633.041	37,30%	20.633.041	23,58%
utilidad acumulado	0	0,00%	-9.051.768	(22,55%)	-7.958.238	(21,46%)	-2.000.829	(5,25%)	9.986.411	18,05%	32.716.031	37,38%
reserva legal acumulada	0	0,00%	0	0,00%	121.503	0,33%	783.438	2,06%	2.115.353	3,82%	4.640.867	5,30%
TOTAL PATRIMONIO	**20.633.041**	**50,00%**	**11.581.273**	**28,85%**	**12.796.307**	**34,51%**	**19.415.650**	**50,98%**	**32.734.806**	**59,18%**	**57.989.938**	**66,26%**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**	**100,00%**	**40.145.713**	**100,00%**	**37.077.760**	**100,00%**	**38.085.389**	**100,00%**	**55.313.668**	**100,00%**	**87.516.334**	**100,00%**
	0		**0**		**(1.002.524)**		**(390.905)**		**0**		**0**	

Fuente: Los Autores

- **Estado de resultados sin financiación**

Del total de las ventas el 69.92% corresponden a los costos del año (1) del año 2 al 5 los costos se mantienen, cabe aclarar que todo está sujeto a la variación del IPC anual. (Ver cuadro 25)

Del total de las ventas el 30.08% corresponden utilidades brutas, puesto que los costos se han sostenido.

Del total de las Ventas el 17.94% son de nómina en el año (1) en el año (2)17.09%; año (3) 16.27%; año (4) 15.50%; año (5) 14.76% esta disminución porcentual se debe al aumento en las ventas y por la contratación de más personal por temporada.

Del total de las ventas el 7.08% corresponden a los gastos de administración en el año 1, en el año 2 es del 6.74%, el año 3 del 6.42%, en el año 4 es del 6.11% y en año 5 son 5.82% se observa que los gastos de administración son constantes año a año en porcentaje porque las ventas aumentan y esto causa un incremento no muy significativo.

Se observa que la utilidad Neta desde el primer año no es positiva en (1.28)%, para el segundo año ya se tiene utilidad del 0.84% para el tercer año es del 1.77% para el cuarto año es el 2.94% y para el quinto año es el 5.15% lo que indica que es totalmente viable la inversión y el ejercicio operativo.

Cuadro 25 Análisis vertical Estado de resultados sin financiación

	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	357.552.000	100,00%	386.917.746	100,00%	419.020.311	100,00%	453.610.438	100,00%	490.865.463	100,00%
Costos	249.996.874	69,92%	270.529.117	69,92%	292.974.918	69,92%	317.159.998	69,92%	333.017.998	67,84%
UTILIDAD BRUTA	**107.555.126**	**30,08%**	**116.388.628**	**30,08%**	**126.045.393**	**30,08%**	**136.450.440**	**30,08%**	**157.847.466**	**32,16%**
EGRESOS										
nomina	64.156.122	17,94%	66.119.299	17,09%	68.195.445	16,27%	70.309.504	15,50%	72.460.975	14,76%
gastos de admon	25.304.500	7,08%	26.078.818	6,74%	26.897.693	6,42%	27.731.521	6,11%	28.580.106	5,82%
gastos de venta	13.691.296	3,83%	14.110.250	3,65%	14.553.312	3,47%	15.004.464	3,31%	15.463.601	3,15%
gastos d depreciacion	3.952.000	1,11%	3.952.000	1,02%	3.952.000	0,94%	2.028.700	0,45%	2.028.700	0,41%
gastos diferidos	3.831.237	1,07%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	1.179.922	0,33%	1.276.829	0,33%	1.382.767	0,33%	1.496.914	0,33%	1.619.856	0,33%
TOTAL EGRESOS	**112.115.076**	**31,36%**	**111.537.195**	**28,83%**	**114.981.216**	**27,44%**	**116.571.104**	**25,70%**	**120.153.237**	**24,48%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(4.559.951)**	**(1,28%)**	**4.851.433**	**1,25%**	**11.064.177**	**2,64%**	**19.879.336**	**4,38%**	**37.694.228**	**7,68%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
gastos financieros prestamo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
gastos financieros leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	**(4.559.951)**	**(1,28%)**	**4.851.433**	**1,25%**	**11.064.177**	**2,64%**	**19.879.336**	**4,38%**	**37.694.228**	**7,68%**
imporrenta	0	0,00%	1.212.858	0,31%	2.766.044	0,66%	4.969.834	1,10%	9.423.557	1,92%
CREE	0	0,00%	388.115	0,10%	885.134	0,21%	1.590.347	0,35%	3.015.538	0,61%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	**(4.559.951)**	**(1,28%)**	**3.250.460**	**0,84%**	**7.412.998**	**1,77%**	**13.319.155**	**2,94%**	**25.255.133**	**5,15%**
reserva legal	0	0,00%	325.046	0,08%	741.300	0,18%	1.331.916	0,29%	2.525.513	0,51%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(4.559.951)**	**(1,28%)**	**2.925.414**	**0,76%**	**6.671.699**	**1,59%**	**11.987.240**	**2,64%**	**22.729.620**	**4,63%**

Fuente: Los Autores

- **Estado de resultados con financiación**

El análisis vertical en el Estado de Resultados es utilizado para realizar comparaciones temporales entre cifras, para este caso con la financiación ejecutada. (Ver cuadro 26)

Del total de las ventas el 69.92% corresponden a los costos del año (1) del año 2 al 5 los costos se mantienen.

Del total de las ventas el 30.08% corresponden utilidades brutas, puesto que los costos se han sostenidos.

Del total de las Ventas el 17.94% son de nómina en el año (1) en el año (2)17.09%; año (3) 16.27 %; año (4) 15.50%; año (5) 14.76%, esta disminución porcentual se debe al aumento en las ventas comparado con el total.

Del total de las ventas el 7.08% corresponden a los gastos de administración en el año (1) en el año (2) del 6.74%, el año (3) del 6.42%, el año (4) 6.11% y en el año (5) 5.82 se observa que los gastos de administración disminuyen año a año en porcentaje debido al aumento de las ventas.

Se observa que la utilidad Neta desde el primer año no es positiva en (2.53)%, para el segundo año ya se tiene utilidad del 0.31% para el tercer año es del 1.58% para el cuarto año es el 2.94% y para el quinto año es el 5.15%.

Cuadro 26 Análisis vertical Estado de resultados con financiación

	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	357.552.000	100,00%	386.917.746	100,00%	419.020.311	100,00%	453.610.438	100,00%	490.865.463	100,00%
Costos	249.996.874	69,92%	270.529.117	69,92%	292.974.918	69,92%	317.159.998	69,92%	333.017.998	67,84%
UTILIDAD BRUTA	**107.555.126**	**30,08%**	**116.388.628**	**30,08%**	**126.045.393**	**30,08%**	**136.450.440**	**30,08%**	**157.847.466**	**32,16%**
EGRESOS										
nomina	64.156.122	17,94%	66.119.299	17,09%	68.195.445	16,27%	70.309.504	15,50%	72.460.975	14,76%
gastos de admon	25.304.500	7,08%	26.078.818	6,74%	26.897.693	6,42%	27.731.521	6,11%	28.580.106	5,82%
gastos de venta	13.691.296	3,83%	14.110.250	3,65%	14.553.312	3,47%	15.004.464	3,31%	15.463.601	3,15%
gastos d depreciacion	3.952.000	1,11%	3.952.000	1,02%	3.952.000	0,94%	2.028.700	0,45%	2.028.700	0,41%
gastos diferidos	3.831.237	1,07%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	1.179.922	0,33%	1.276.829	0,33%	1.382.767	0,33%	1.496.914	0,33%	1.619.856	0,33%
TOTAL EGRESOS	**112.115.076**	**31,36%**	**111.537.195**	**28,83%**	**114.981.216**	**27,44%**	**116.571.104**	**25,70%**	**120.153.237**	**24,48%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(4.559.951)**	**(1,28%)**	**4.851.433**	**1,25%**	**11.064.177**	**2,64%**	**19.879.336**	**4,38%**	**37.694.228**	**7,68%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
gastos financieros prestamo	4.491.817	1,26%	3.037.950	0,79%	1.184.560	0,28%	0		0	
gastos financieros leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0		0	
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**4.491.817**	**1,26%**	**3.037.950**	**0,79%**	**1.184.560**	**0,28%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	**(9.051.768)**	**(2,53%)**	**1.813.483**	**0,47%**	**9.879.617**	**2,36%**	**19.879.336**	**4,38%**	**37.694.228**	**7,68%**
imporrenta	0	0,00%	453.371	0,12%	2.469.904	0,59%	4.969.834	1,10%	9.423.557	1,92%
CREE	0	0,00%	145.079	0,04%	790.369	0,19%	1.590.347	0,35%	3.015.538	0,61%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	**(9.051.768)**	**(2,53%)**	**1.215.034**	**0,31%**	**6.619.343**	**1,58%**	**13.319.155**	**2,94%**	**25.255.133**	**5,15%**
reserva legal	0	0,00%	121.503	0,03%	661.934	0,16%	1.331.916	0,29%	2.525.513	0,51%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(9.051.768)**	**(2,53%)**	**1.093.530**	**0,28%**	**5.957.409**	**1,42%**	**11.987.240**	**2,64%**	**22.729.620**	**4,63%**

Fuente: Los Autores

5.12.2 Análisis horizontales

- **Balance general proyectado sin financiación**

El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa de cada cuenta en los estados financieros, comparando un periodo con otro determinando así cual fue crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. (Ver cuadro 27)

En los pasivos corrientes a excepción de la renta por pagar muestra una menor variación puesto que este fenómeno se debe a que estos resultados vienen de la nómina de administración y ventas y estos se proyectan con el IPC de cada año el cual corresponde a la tabla de proyección del mismo.

La utilidad o pérdida acumulada muestra en la variación relativa y en la variación porcentual que desde el año 1 registra utilidad positiva acumulada hasta el año 5.

Cuadro 27 Análisis horizontal balance inicial sin financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS CORRIENTES																
caja-bancos	21.521.445	37.966.769	16.445.324	76,41%	47.630.749	9.663.981	25,45%	61.981.929	14.351.180	30,13%	81.238.908	19.256.979	31,07%	115.470.274	34.231.366	42,14%
c x c	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.521.445	37.966.769	16.445.324	**76,41%**	47.630.749	9.663.981	**25,45%**	61.981.929	14.351.180	**30,13%**	81.238.908	19.256.979	**31,07%**	115.470.274	34.231.366	**42,14%**
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
maquinaria y equipo	7.885.900	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%
muebles y enseres	5.769.900	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%
equipos de computo y comunicación	2.257.600	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%
(-)depreciacion acumulada	0	3.952.000	3.952.000	0,00%	7.904.000	3.952.000	100,00%	11.856.000	3.952.000	50,00%	13.884.700	2.028.700	17,11%	15.913.400	2.028.700	14,61%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**	**11.961.400**	**(3.952.000)**	**(24,83%)**	**8.009.400**	**(3.952.000)**	**(33,04%)**	**4.057.400**	**(3.952.000)**	**(49,34%)**	**2.028.700**	**(2.028.700)**	**(50,00%)**	**0**	**(2.028.700)**	**(100,00%)**
ACTIVOS DIFERIDOS																
diferidos	3.831.237	0	(3.831.237)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.831.237	0	(3.831.237)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**19.744.637**	**11.961.400**	**(7.783.237)**	**(39,42%)**	**8.009.400**	**(3.952.000)**	**(33,04%)**	**4.057.400**	**(3.952.000)**	**(49,34%)**	**2.028.700**	**(2.028.700)**	**(50,00%)**	**0**	**(2.028.700)**	**(100,00%)**
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**	**49.928.169**	**8.662.087**	**0,21**	**55.640.149**	**5.711.981**	**0,11**	**66.039.329**	**10.399.180**	**0,19**	**83.267.608**	**17.228.279**	**0,26**	**115.470.274**	**32.202.666**	**0,39**
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
cuentas x pagar	0	0			0			0			0			0		
cesantias por pagar	0	3.904.956	3.904.956	0,00%	4.024.447	119.492	3,06%	4.150.815	126.368	3,14%	4.279.490	128.675	3,10%	4.410.443	130.952	3,06%
intereses a las cesantias por pagar	0	468.782	468.782	0,00%	483.127	14.345	3,06%	498.297	15.170	3,14%	513.744	15.447	3,10%	529.465	15.721	3,06%
impuestos de renta por pagar	0	0	0	0,00%	1.212.858	1.212.858	0,00%	2.766.044	1.553.186	0,00%	4.969.834	2.203.790	0,00%	9.423.557	4.453.723	0,00%
CRE	0	0	0	100,00%	388.115	388.115	100,00%	885.134	497.019	100,00%	1.590.347	705.213	100,00%	3.015.538	1.425.191	100,00%
iva por pagar	0	7.668.378	7.668.378	0,00%	8.298.181	629.804	8,21%	8.986.682	688.500	8,30%	9.728.532	741.851	8,25%	10.527.536	799.004	8,21%
ica por pagar	0	1.179.922	1.179.922	0,00%	1.276.829	96.907	8,21%	1.382.767	105.938	8,30%	1.496.914	114.147	8,25%	1.619.856	122.942	8,21%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	13.222.037	13.222.037	**0,00%**	15.683.557	2.461.520	**18,62%**	18.669.739	2.986.182	**19,04%**	22.578.862	3.909.123	**20,94%**	29.526.396	6.947.533	**30,77%**
PASIVOS NO CORRIENTES																
obligaciones financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
leasing financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	**0**	**13.222.037**	**13.222.037**	**0**	**15.683.557**	**2.461.520**	**0,186167997**	**18.669.739**	**2.986.182**	**0,190402065**	**22.578.862**	**3.909.123**	**0,209382851**	**29.526.396**	**6.947.533**	**0,307700765**
PATRIMONIO																
capital social	41.266.082	41.266.082	0	0,00%	41.266.082	0	0,00%	41.266.082	0	0,00%	41.266.082	0	0,00%	41.266.082	0	0,00%
utilidad acumulado	0	-4.559.951	-4.559.951	0,00%	-1.634.536	2.925.414	(64,15%)	5.037.162	6.671.699	(408,17%)	17.024.402	11.987.240	237,98%	39.754.022	22.729.620	133,51%
reserva legal acumulada	0	0	0	0,00%	325.046	325.046	0,00%	1.066.346	741.300	0,00%	2.398.261	1.331.916	0,00%	4.923.775	2.525.513	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	**41.266.082**	**36.706.131**	**-4.559.951**	**(11,05%)**	**39.956.592**	**3.250.460**	**0,09**	**47.369.590**	**7.412.998**	**0,19**	**60.688.746**	**13.319.155**	**0,28**	**85.943.879**	**25.255.133**	**41,61%**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**	**49.928.169**	**8.662.087**	**0,21**	**55.640.149**	**5.711.981**	**0,11**	**66.039.329**	**10.399.180**	**0,19**	**83.267.608**	**17.228.279**	**0,26**	**115.470.274**	**32.202.666**	**38,67%**
	0	**0**			**0**			**0**			**0**			**0**		

Fuente: Los Autores

- **Balance general proyectado con financiación**

La cuenta caja bancos muestra variaciones porcentualmente como en pesos, desde el balance inicial hasta el año (1) se presentó un aumento de $28.184.313 que en porcentaje equivale a un 23.64% debido a las ventas que se realizaron en ese periodo; del año 1 al año 2 disminuye a la variación absoluta a $ 28.065.837 y la variación relativa es de (0.64) %; llegando al año (5) con una aumento de $34.231.366 y en variación relativa un 64.24%.

En el total de los pasivos muestra un leve crecimiento positivo en la variación absoluta y variación relativa en el año 1 y el año 2, quedando tanto la variación absoluta como la relativa negativa para los años 2 y 3.

Se llama Utilidad acumulada y no pérdida acumulada por los resultados positivos que arroja el estado de resultados y se evidencia en el balance general.

La reserva legal acumulada muestra cómo ha sido su comportamiento durante los cinco años, de acuerdo con el balance su porcentaje es de 0%. Al final de los cinco años proyectados.

Cuadro 28 Análisis horizontal balance inicial con financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS CORRIENTES																
caja-bancos	21.521.445	28.184.313	6.662.868	23,64%	28.065.837	-118.476	(0,42%)	33.637.084	5.571.247	19,85%	53.284.968	19.647.883	58,41%	87.516.334	34.231.366	64,24%
c x c	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**21.521.445**	**28.184.313**	**6.662.868**	**23,64%**	**28.065.837**	**-118.476**	**(0,42%)**	**33.637.084**	**5.571.247**	**19,85%**	**53.284.968**	**19.647.883**	**58,41%**	**87.516.334**	**34.231.366**	**64,24%**
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
maquinaria y equipo	7.885.900	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%	7.885.900	0	0,00%
muebles y enseres	5.769.900	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%	5.769.900	0	0,00%
equipos de computo y comunicación	2.257.600	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%	2.257.600	0	0,00%
(-)depreciacion acumulada	0	3.952.000	3.952.000	100,00%	7.904.000	3.952.000	100,00%	11.856.000	3.952.000	50,00%	13.884.700	2.028.700	17,11%	15.913.400	2.028.700	14,61%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**15.913.400**	**11.961.400**	**(3.952.000)**	**(33,04%)**	**8.009.400**	**(3.952.000)**	**(33,04%)**	**4.057.400**	**(3.952.000)**	**(49,34%)**	**2.028.700**	**(2.028.700)**	**(50,00%)**	**0**	**(2.028.700)**	**(100,00%)**
ACTIVOS DIFERIDOS																
diferidos	3.831.237	0	(3.831.237)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.831.237	0	(3.831.237)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	19.744.637	11.961.400	(7.783.237)	(65,07%)	8.009.400	(3.952.000)	(33,04%)	4.057.400	(3.952.000)	(49,34%)	2.028.700	(2.028.700)	(50,00%)	0	(2.028.700)	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	**41.266.082**	**40.145.713**	**-1.120.369**	**(2,79%)**	**36.075.237**	**-4.070.476**	**(10,14%)**	**37.694.484**	**1.619.247**	**4,49%**	**55.313.668**	**17.619.183**	**46,74%**	**87.516.334**	**32.202.666**	**58,22%**
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
cuentas x pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
cesantias por pagar	0	3.904.956	3.904.956	100,00%	4.024.447	119.492	3,06%	4.150.815	126.368	3,14%	4.279.490	128.675	3,10%	4.410.443	130.952	3,06%
intereses a las cesantias por pagar	0	468.782	468.782	100,00%	483.127	14.345	3,06%	498.297	15.170	3,14%	513.744	15.447	3,10%	529.465	15.721	3,06%
impuestos de renta por pagar	0	0	0	0,00%	1.212.858	1.212.858	0,00%	2.766.044	1.553.186	0,00%	4.969.834	2.203.790	0,00%	9.423.557	4.453.723	0,00%
CREE	0	0	0	0,00%	388.115	388.115	0,00%	885.134	497.019	0,00%	1.590.347	705.213	0,00%	3.015.538	1.425.191	0,00%
iva por pagar	0	7.668.378	7.668.378	100,00%	8.298.181	629.804	8,21%	8.986.682	688.500	8,30%	9.728.532	741.851	8,25%	10.527.536	799.004	8,21%
ica por pagar	0	1.179.922	1.179.922	100,00%	1.276.829	96.907	8,21%	1.382.767	105.938	8,30%	1.496.914	114.147	8,25%	1.619.856	122.942	8,21%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**13.222.037**	**13.222.037**	**100,00%**	**15.683.557**	**2.461.520**	**18,62%**	**18.669.739**	**2.986.182**	**19,04%**	**22.578.862**	**3.909.123**	**20,94%**	**29.526.396**	**6.947.533**	**30,77%**
PASIVOS NO CORRIENTES																
obligaciones financieras	20.633.041	15.342.402	(5.290.639)	(34,48%)	8.597.896	(6.744.506)	(43,96%)	0	(8.597.896)	(100,00%)	0			0		
leasing financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**20.633.041**	**15.342.402**	**(5.290.639)**	**(34,48%)**	**8.597.896**	**(6.744.506)**	**(43,96%)**	**0**	**(8.597.896)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
TOTAL PASIVOS	**20.633.041**	**28.564.440**	**7.931.399**	**27,77%**	**24.281.454**	**(4.282.986)**	**(14,99%)**	**18.669.739**	**(5.611.715)**	**(23,11%)**	**22.578.862**	**3.909.123**	**20,94%**	**29.526.396**	**6.947.533**	**30,77%**
PATRIMONIO																
capital social	20.633.041	20.633.041	0	0,00%	20.633.041	0	0,00%	20.633.041	0	0,00%	20.633.041	0	0,00%	20.633.041	0	0,00%
utilidad acumulado	0	-9.051.768	(9.051.768)	100,00%	-7.958.238	1.093.530	(12,08%)	-2.000.829	5.957.409	(74,86%)	9.986.411	11.987.240	(599,11%)	32.716.031	22.729.620	227,61%
reserva legal acumulada	0	0	0	0,00%	121.503	121.503	0,00%	783.438	661.934	0,00%	2.115.353	1.331.916	0,00%	4.640.867	2.525.513	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	**20.633.041**	**11.581.273**	**(9.051.768)**	**(78,16%)**	**12.796.307**	**1.215.034**	**10,49%**	**19.415.650**	**6.619.343**	**51,73%**	**32.734.806**	**13.319.155**	**68,60%**	**57.989.938**	**25.255.133**	**77,15%**
PASIVO + PATRIMONIO	**41.266.082**	**40.145.713**	**(1.120.369)**	**(2,79%)**	**37.077.760**	**(3.067.952)**	**(7,64%)**	**38.085.389**	**1.007.629**	**2,72%**	**55.313.668**	**17.228.279**	**45,24%**	**87.516.334**	**32.202.666**	**58,22%**
	0	**0**			**(1.002.524)**			**(390.905)**			**0**			**0**		

Fuente: los Autores

- **Estado de resultados sin financiación**

Permite determinar si el comportamiento de la empresa fue satisfactorio, este analiza cual fue el aumento o depreciación de una cuenta en un periodo determinado y si los cambios fueron positivos o negativos. (Ver cuadro 29)

Las ventas se han incrementado del año (1) $357.552.000, año (2) $386.917.746,año (3) $419.020.311, año (4) $453.610.438, año (5) $490.865.463, manejando la misma variación relativa en los 5 años promedio del 8.24% en promedio.

El ICA representan uno de los porcentajes más bajos en los egresos con respeto a las otras cuentas manejan un porcentaje en la variación relativa entre el 8.21%y el 8.30% en los cinco años.

El total de los egresos muestra una disminución en los dos primeros años, esto es debido a que se presenta un valor en los gastos diferidos lo que permite que se incremente en estos años ese valor total, después del año 3 se observa un incremento igual no muy significativo llegando al año 5 al 3.07%.

Cuadro 29 Análisis horizontal estado de resultados sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	357.552.000	386.917.746	29.365.746	8,21%	419.020.311	32.102.565	8,30%	453.610.438	34.590.127	8,25%	490.865.463	37.255.025	8,21%
Costos	249.996.874	270.529.117	20.532.243	8,21%	292.974.918	22.445.801	8,30%	317.159.998	24.185.079	8,26%	333.017.998	15.858.000	5,00%
UTILIDAD BRUTA	**107.555.126**	**116.388.628**	**8.833.502**	**8,21%**	**126.045.393**	**9.656.765**	**8,30%**	**136.450.440**	**10.405.047**	**8,25%**	**157.847.466**	**21.397.025**	**15,68%**
EGRESOS	**0**	**0**			**0**			**0**			**0**		
nomina	64.156.122	66.119.299	1.963.177	3,06%	68.195.445	2.076.146	3,14%	70.309.504	2.114.059	3,10%	72.460.975	2.151.471	3,06%
gastos de admon	25.304.500	26.078.818	774.318	3,06%	26.897.693	818.875	3,14%	27.731.521	833.828	3,10%	28.580.106	848.585	3,06%
gastos de venta	13.691.296	14.110.250	418.954	3,06%	14.553.312	443.062	3,14%	15.004.464	451.153	3,10%	15.463.601	459.137	3,06%
gastos d depreciacion	3.952.000	3.952.000	0	0,00%	3.952.000	0	0,00%	2.028.700	(1.923.300)	(48,67%)	2.028.700	0	0,00%
gastos diferidos	3.831.237	0	(3.831.237)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	1.179.922	1.276.829	96.907	8,21%	1.382.767	105.938	8,30%	1.496.914	114.147	8,25%	1.619.856	122.942	8,21%
TOTAL EGRESOS	112.115.076	111.537.195	(577.881)	(0,52%)	114.981.216	3.444.021	3,09%	116.571.104	1.589.887	1,38%	120.153.237	3.582.134	3,07%
UTILIDAD OPERACIONAL	(4.559.951)	4.851.433	9.411.384	(206,39%)	11.064.177	6.212.743	128,06%	19.879.336	8.815.160	79,67%	37.694.228	17.814.892	89,62%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0			0			0			0		
gastos financieros prestamo	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**			**0**			**0**			**0**		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	**(4.559.951)**	**4.851.433**	**9.411.384**	**(206,39%)**	**11.064.177**	**6.212.743**	**128,06%**	**19.879.336**	**8.815.160**	**79,67%**	**37.694.228**	**17.814.892**	**89,62%**
imporrenta	0	1.212.858	1.212.858	0,00%	2.766.044	1.553.186	0,00%	4.969.834	2.203.790	0,00%	9.423.557	4.453.723	0,00%
CREE	0	388.115	388.115	0,00%	885.134	497.019	0,00%	1.590.347	705.213	0,00%	3.015.538	1.425.191	100,00%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	**(4.559.951)**	**3.250.460**	**7.810.411**	**(171,28%)**	**7.412.998**	**4.162.538**	**128,06%**	**13.319.155**	**5.906.157**	**79,67%**	**25.255.133**	**11.935.978**	**89,62%**
reserva legal	0	**325.046**	325.046	0,00%	741.300	416.254	0,00%	1.331.916	590.616	0,00%	2.525.513	1.193.598	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(4.559.951)**	**2.925.414**	**7.485.365**	**(164,15%)**	**6.671.699**	**3.746.284**	**128,06%**	**11.987.240**	**5.315.541**	**79,67%**	**22.729.620**	**10.742.380**	**89,62%**

Fuente. Los Autores

- **Estado de resultados con financiación**

Las ventas registran un aumento de $29.365.746 en promedio con un valor porcentual del 8.21%, en el año (3) variación absoluta de $32.102.565, año (4) $34.590.127, en el año (5) $37.255.025, mostrando un crecimiento en las ventas.

La utilidad neta del ejercicio a pesar de que tienen incrementos no es lo suficiente porque los costos y los gastos de venta se encargan de dejar muy poca utilidad.

Del año (1) al año (2) se presenta un aumento o variación del (113.42)% llegando al año 5 con un 89.62% esperando mantener este indicador disminuyendo los gastos y costos de la empresa. (Ver cuadro 30)

Cuadro 30 Análisis horizontal Estado resultados con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	357.552.000	386.917.746	29.365.746	8,21%	419.020.311	32.102.565	8,30%	453.610.438	34.590.127	8,25%	490.865.463	37.255.025	8,21%
Costos	249.996.874	270.529.117	20.532.243	8,21%	292.974.918	22.445.801	8,30%	317.159.998	24.185.079	8,26%	333.017.998	15.858.000	5,00%
UTILIDAD BRUTA	**107.555.126**	**116.388.628**	**8.833.502**	**8,21%**	**126.045.393**	**9.656.765**	**8,30%**	**136.450.440**	**10.405.047**	**8,25%**	**157.847.466**	**21.397.025**	**15,68%**
EGRESOS													
nomina	64.156.122	66.119.299	1.963.177	3,06%	68.195.445	2.076.146	3,14%	70.309.504	2.114.059	3,10%	72.460.975	2.151.471	3,06%
gastos de admon	25.304.500	26.078.818	774.318	3,06%	26.897.693	818.875	3,14%	27.731.521	833.828	3,10%	28.580.106	848.585	3,06%
gastos de venta	13.691.296	14.110.250	418.954	3,06%	14.553.312	443.062	3,14%	15.004.464	451.153	3,10%	15.463.601	459.137	3,06%
gastos d depreciacion	3.952.000	3.952.000	0	0,00%	3.952.000	0	0,00%	2.028.700	(1.923.300)	(48,67%)	2.028.700	0	0,00%
gastos diferidos	3.831.237	0	(3.831.237)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	1.179.922	1.276.829	96.907	8,21%	1.382.767	105.938	8,30%	1.496.914	114.147	8,25%	1.619.856	122.942	8,21%
TOTAL EGRESOS	**112.115.076**	**111.537.195**	**(577.881)**	**(0,52%)**	**114.981.216**	**3.444.021**	**3,09%**	**116.571.104**	**1.589.887**	**1,38%**	**120.153.237**	**3.582.134**	**3,07%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(4.559.951)**	**4.851.433**	**9.411.384**	**(206,39%)**	**11.064.177**	**6.212.743**	**128,06%**	**19.879.336**	**8.815.160**	**79,67%**	**37.694.228**	**17.814.892**	**89,62%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
gastos financieros prestamo	4.491.817	3.037.950	(1.453.867)	(32,37%)	1.184.560	(1.853.390)	(61,01%)	0	(1.184.560)	(100,00%)	0	0	0,00%
gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**4.491.817**	**3.037.950**	**(1.453.867)**	**(32,37%)**	**1.184.560**	**(1.853.390)**	**(61,01%)**	**0**	**(1.184.560)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	**(9.051.768)**	**1.813.483**	**10.865.251**	**(120,03%)**	**9.879.617**	**8.066.134**	**444,79%**	**19.879.336**	**9.999.720**	**101,22%**	**37.694.228**	**17.814.892**	**89,62%**
imporrenta	0	453.371	453.371	0,00%	2.469.904	2.016.533	0,00%	4.969.834	2.499.930	0,00%	9.423.557	4.453.723	0,00%
CREE	0	145.079	145.079	100,00%	790.369	645.291	100,00%	1.590.347	799.978	100,00%	3.015.538	1.425.191	100,00%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	**(9.051.768)**	**1.215.034**	**10.266.802**	**(113,42%)**	**6.619.343**	**5.404.310**	**444,79%**	**13.319.155**	**6.699.812**	**101,22%**	**25.255.133**	**11.935.978**	**89,62%**
reserva legal	0	121.503	121.503	0,00%	661.934	540.431	0,00%	1.331.916	669.981	0,00%	2.525.513	1.193.598	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(9.051.768)**	**1.093.530**	**10.145.298**	**(112,08%)**	**5.957.409**	**4.863.879**	**444,79%**	**11.987.240**	**6.029.831**	**101,22%**	**22.729.620**	**10.742.380**	**89,62%**

Fuente: Los Autores

5.13 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son indicadores utilizados para cuantificar la realidad financiera de una empresa y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones adquiridas para su funcionamiento y hacer comparación entre periodos contables y establecer el comportamiento del mismo.

A continuación se presentan las principales razones financieras, especialmente las de liquidez y rendimientos. Las razones de liquidez demuestran que la empresa tendrá la capacidad para responder a sus obligaciones de corto plazo, conforme pasen los años, la empresa dispondrá de mayor liquidez.

5.13.1 Capital neto de trabajo

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Mientras que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor para este caso el resultado es $14.962.275

Esto indica que la empresa tiene capacidad de pago a corto plazo y capital de trabajo para el mismo funcionamiento operativo.

5.13.2 Razón corriente

Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa en este caso el resultado es 1.7.

5.13.3 Prueba acida.

Es un índice de solvencia más exigente se excluyen los Inventarios del activo corriente. (Activo corriente – Inventarios)/pasivo corriente.

También muestra que la empresa tiene la capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo, y cumplir con sus compromisos financieros sin depender de su

inventario para pagar las deudas que adquirió. El proyecto está en dificultad capacidad de saldar sus obligaciones adquiridas a largo plazo.

5.13.4 Razón de endeudamiento (RE)

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

R.E = Pasivo Total/ Activo

5.13.5 Rendimientos

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades. Se calculan comparando la utilidad en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés y que puedan tener alguna relación con ésta. En este caso los activo el porcentaje aumenta anualmente, mientras que el patrimonio disminuye.

5.13.6 Márgenes

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores se (Ver cuadro 31)

Cuadro 31 Razones financieras con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	14.962.275	13.384.803	15.358.250	30.706.106	57.989.938
RAZON CORRIENTE	2,13	1,91	1,84	2,36	2,96
PRUEBA ACIDA	2,13	1,91	1,84	2,36	2,96
ENDEUDAMIENTO	71,15%	64,53%	48,49%	40,82%	33,74%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	(22,55%)	3,37%	17,56%	24,08%	28,86%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	(78,16%)	9,50%	34,09%	40,69%	43,55%
MARGEN BRUTO	30,08%	30,08%	30,08%	30,08%	32,16%
MARGEN OPERACIONAL	(31,69%)	5,22%	36,21%	58,99%	85,53%
MARGEN NETO	30,08%	30,08%	30,08%	30,08%	32,16%
DIAS AÑO	360				

Fuente: Los Autores.

5.14 PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES A VENDER

En la siguiente tabla se aprecia el punto de equilibro, en promedio para alcanzar el equilibrio mensualmente se necesitan vender 4.736 mensualmente y 56.674 en el primer año en el caso que se recurra a la financiación, el punto de equilibrio nos da una idea del riesgo mientras mayor sean los costos fijos de la empresa mayor será el riesgo de incurrir en pérdidas por disminución de las ventas, nos sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar. (Ver cuadro 32)

Cuadro 32 Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PTO EQUILIBRIO E R SF	54.335	54.978	55.753	56.793	58.812
PTO EQUILIBRIO E R CF	56.674	56.130	56.188	56.793	58.812

Fuente: Los Autores

5.15 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Es una de las variables más sensibles, identifica el riesgo del proyecto si se modifica alguno de los márgenes la empresa podría dejar de ser rentable, las proyecciones se hicieron considerando unos márgenes brutos sobre los productos de entre el 36% y el 90%, de no obtener estos márgenes de rentabilidad el

proyecto fracasa y genera pérdidas. En la siguiente tabla se presenta la proyección con una disminución en los márgenes del 4,66% y como se observa en la columna valores modificados el VPN sería negativo, lo que demuestra que no sería rentable. (Ver cuadro 33).

Cuadro 33 Análisis de sensibilidad

MERMELADA ARTESANAL				
DISMINUCION MARGEN BRUTO 4,66%				
	F C S F		F C C F	
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN($)	187.267	(27.080.816)	3.493.532	(24.377.418)
TIR(%)	29,55%	(1,00%)	35,09%	(7,30%)
B/C(VECES)	1,00	0,34	1,17	(0,18)

Fuente: Los Autores

6 BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, F., Castañeda, P., & Rojas, L. (2009). Diseño Del Manual De Procesos, Procedimientos Y Funciones Para La Distribuidora E Importadora C. I Coffee Inn De La Ciudad De Pereira (Risaralda). (Tesis de pregrado) Universidad Tecnológica de Pereira, Manizales, Colombia

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias. España. Editorial: Granicas

Álvarez, M. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. México. Editorial: Pearson Educación.

AMA American Marketing Association. (2014). Minería de Marketing. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de https.//www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C&dLetter=C

Asociación Nacional de Empresarios en Colombia. (2012). Agenda para el salto en competitividad. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de www.andi.com.co/pages/proyectos.../proyectos_detail.aspx?.

Amster, P., Pinasco J. (2014). Teoría de juegos. Editorial: FCE.

Ayala, R., Ramiro, A. (2014). Concepto de mercadeo relacional. Gerencia de Mercadeo. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc095.htm

Baca, G. (2003). Evaluación De Proyectos. México. Editorial: McGraw Hill.

Banco de Bogotá. (2014). Información comercial, líneas de crédito. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//bancodebogota.com.co

Bancoldex. (2014). Guía básica de Sociedades por Acciones Simplificada S.A.S. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf

Barker, S., Cole, R. (2012). Tips efectivos para la administración de proyectos. Editorial: Trilla.

Blau, P. (1974). Sobre La Naturaleza De Las Organizaciones. Estados Unidos. Editorial: Wiley And Song

Bradley, A., Mcdonald, M. (2012).La organización social convertir en resultados las oportunidades. España. Editorial: Profit.

Benavides, J. (2004). Planeación en Administración. México. Editorial: Mc Graw Hill.

Bermejillo, A. (2012). El ser creativo. Colombia. Editorial: Plataforma.

Bernal, C. (2007). Introducción a la administración de organizaciones. México. Editorial: Pearson.

Betancourt, B., Morris, E. (2000). Diseño Organizacional, la estructura. Colombia. Editorial: MBA ediciones.

Bohórquez, M., Pérez, A. (septiembre, 2013). Margen de contribución (81) 5-16, Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html

Borello, A. (2000). El plan de negocios. México. Editorial: McGraw Hill.

Botero, R. (2013). Dirección estratégica el nuevo enfoque hacia la competitividad. Colombia. Editorial: Eia

Burnet, J. (1997). Promoción Conceptos Y Estrategias. Colombia. Editorial: McGraw Hill.

Caballero, B., Freijeiro, A. (2006). Dirección estratégica de la pyme. Colombia. Editorial: Ideas propias.

Cámara de Comercio de Cali. (2014). Tarifas de los Servicios de los Registros Públicos 2014. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http://www.ccc.org.co/noticias/18451/tarifas-2014.html

Cano, L. (2010). Gestión de proyectos con las tics. España. Editorial: Ideas propias.

Cardenas, M. (2013). Introducción a la economía colombiana. Colombia. Editorial: Alfaomega

Casal, L. (2005). Gestión de proyectos. España. Editorial: Ideas propias.

Carvajal, A., Escobar, M. (2013). Herramientas de control interno y administración de riesgo. Colombia. Editorial: U Externado.

Cerda, H. (1998). Los Elementos de la Investigación. Colombia. Editorial: El Búho.

Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos (2a. ed.). Colombia. Editorial: McGrarw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.). México. Editorial: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2003). Planeamiento estratégico (2da. Ed.). Colombia. Editorial: McGraw Hill.

Código De Comercio. (2013). Colombia. Editorial: Unión Ltda

Coronado, M. (2001). Frutas y mermeladas. Proceso para la elaboración de mermeladas. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//frutasymermeladas.galeon.com/

Covey, S. (2011). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.España.Editorial: Paidos.

De castro, A. (2014). Comunicación organización. Colombia. Editorial: Ecoe.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Contador de Población. Recuperado 6 de junio de 2014, a partir de http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php

Departamento Nacional De Planeación (2004). Análisis De Cadenas Productivas. Recuperado 10 De Junio De 2014, A Partir De Https://Pwh.Dnp.Gov.Co/.../Análisisdecadenasproductivas.Aspx

Domínguez, G. (2002). Indicadores de gestión y resultados. Colombia. Editorial: Dike.

Drucker, P. (2014). La gerencia de empresas. España. Editorial: Debolsillo.

Drucker, P. (2014). La administración en una época de grandes cambios. España. Editorial: Debolsillo.

Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Colombia. Editorial: Norma.

Duque, C. (1992). Frutas Tropicales. España. Editorial: Acribia.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2013). Comunicado de Prensa. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.dane.gov.co/files/sen/calidad/aspGen/Bol_Certificaciones_03_14.pdf

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2012).Indicadores Básicos de Tecnología de información y comunicación – TIC para Colombia 2012. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_micro_2012.pdf

Emprendedores (septiembre, 2014) Que es el estudio de mercado. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/1%20Introduccion.pdf

Fenalco Presidencia Nacional, & España ,R. (2013). Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano. Recuperado 27 de abril de 2014, a partir de http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos%20del%20consumidor%20colombiano

Gallardo, Y., Moreno, A. (1999). Recolección De La Información. Colombia. Editorial: ICFES

Garcia, F. (2010). Gestión comercial de la pyme. España. Editorial: Ideas Propias.

Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. España. Editorial: McGraw Hill

Givadaun (Agosto, 2014) Dulces, mercado en crecimiento. Alimentos. (41),9-46.Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de .http.//www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria/dulces-mercado-en-crecimiento.htm

Gómez, A.(2014). Econometría aplicada a finanzas y mercado de capitales. Colombia. Editorial: U Libre.

Gómez, J. (2014). Principios de administración de empresas. Editorial: Cesa

Gómez, S. (1996). Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología: incluye guía para el diagnóstico estratégico. Colombia. Editorial: RAM

Gómez, M. (2011). Investigación en RSE. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//kiosdecolombia.blogspot.com/2011/07/responsabilidad-social-empresarial.html

González, D. (2007). Metodología Para El Desarrollo De Nuevos Negocios. Mexico. Editorial: McGraw Hill.

Gonzalez, D. (2012). La convicción. Colombia. Editorial: Plataforma.

Gronroos, C. (1994). Marketing Redefinida Decisión De Gestión. España. Editorial: MCB UP Ltda.

Grolimund, C. (2011). Claves de gestión de proyectos. Colombia. Editorial: De La U.

Guerrero, J. (2010). Las Cinco Fuerzas Del Modelo De Michael Porter Dimensión empresarial. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/

Guzman, E. (septiembre, 2014) Aumenta la demanda de productos saludables en México. PharmaNew. (42), Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de

http.//www.revistapharmanews.com.mx/?q=content/aumenta-la-demanda-de-productos-saludables-en_mexico2

Hall, H.(1977). Organizaciones, estructura y proceso. (3).España. Editorial: Prentice/Hall Internacional.

Hayes, R., Wheelwright, S. (1984). Restoring Our Competitive Edge. Competing Through Manufacturing. Estados Unidos. Editorial: John Wiley & Sons

Hellriegel, D. (2009). Administración un enfoque basado en competencias (11a ed.). México. Editorial: Cengage Learning

Hernández, F. (1996). Metodología de la investigación. México. Editorial: Mcgraw Hill.

Hernández, H. (2010). Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa figurados del Casanare. (Tesis de pregrado). Universidad EAN. Yopal. Colombia.

Hernández, R. (1991). Metodología De La Investigación. Colombia. Editorial: Mcgraw Hill

Ibáñez A., Moya A. (2007). La población desplazada en Colombia. Examen de sus condiciones socioeconómicas y análisis de las políticas actuales. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.onsm.gov.co/uploads/files/1233511_POBLACION-DESPLAZADA.pdf

Icontec. (2005) . Norma sanitaria de manipulación de alimentos. NTS USNA 007. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2005). Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de de

http.//www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf

Icontec. (1997). Ntc 285 Frutas Procesadas Mermeladas Y Jaleas De Frutas. Colombia. Editorial: Icontec

Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos- INVIMA (2006). ACUERDO No. 003 DE 2006 (12 JUNIO DE 2006). Recuperado 11De Junio De 2014, A Partir De Https://Www.Invima.Gov.Co/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=606&Itemid=139

Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos- INVIMA (2006).RESOLUCIÓN NÚMERO 004217 DE 2013 (Octubre De 17) .Recuperado 12 De Junio De 2014, A Partir De Https://Www.Invima.Gov.Co/Images/Pdf/Normatividad/Alimentos/Resoluciones/Resoluciones/2013/Resolucion-4217-2013.Pdf

Jiménez, D. (2012). Manual de Recursos Humanos (1ra. Ed.). España. Editorial: Esic.

Khadem, R. (2008). Alineación total. Colombia. Editorial: Norma.

Kirberg, A. (2009). Desarrollo de nuevos productos y empresas. Colombia. Editorial: Mc Graw Hill.

Koontz, D. (2010). Sea competitivo. México. Editorial: Robin Book.

Koontz, H. (2007). Elementos De Administración: Un Enfoque Internacional. México. Editorial: Mc Graw Hill

Koontz, H. (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial (13a Ed.). México: Editorial: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1994). Direccion De Markeing. Mexico. Editorial: Mcgraw Hill.

Kotler, P.(1999). El Marketing Como crear, ganar y dominar mercados. España. Editorial: Paidos.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. España. Editorial: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003).Los 80 Conceptos Generales De Marketing De La A a La Z. España. Editorial: Prentice Hall.

Kume, A. (2013). Estructura del plan de negocios. Crece Negocios. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de .http.//www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI (2012). Balance y Perspectivas Económicas. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=21&IdConsec=359&clase=8&Id=3&Tipo=3

Lara, H. (2002) .Costos y Presupuestos. Colombia. Editorial: Unad

Leal, R. (2009). Administre con eficacia su propio negocio. Colombia. Editorial: Panamericana.

Lerma, H. (2004). Metodología De La Investigación: Propuesta, Anteproyecto Y Proyecto. Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

López, L. (2013). El principio de la igualdad en la actividad financiera. Colombia. Editorial: U Externado.

Maldonado, J. (2010). Herramientas gerenciales. Colombia. Editorial La U.

Malhotra, N., Martínez, J., & Rosales, M. (2004). Investigación de mercados (4ª. Ed.). México. Editorial: Pearson Educación.

Mariño, H. (1993). Planeación estratégica de la calidad total. Colombia. Editorial: Tercer Mundo.

Martínez, D., Lombana, J. (2013). Pymes rutas para la exportación. Colombia. Editorial: Unorte.

Martínez, L. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa. España. Editorial: Ideas propias.

Mcelroy, K. (2010). El abc de la administración de propiedades. Mexico. Editorial: Aguilar

Medina, M. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Mexico. Editorial:. Pearson Educación.

Medina, M. (2005). Historia del pensamiento administrativo (2da. Ed.). México. Editorial: Pearson Educación.

Méndez, Á. (1998). Metodología: Guía Para la Elaboración, Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Colombia. Editorial: McGraw Hill.

Méndez, C. (2011). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4a. Ed.). México. Editorial: Limusa / Noriega.

McGregor, D. (2010). El lado humano de las empresas. México. Editorial: McGraw-Hill

Mindomo. (20 de agosto de 2014), Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de.http.//www.mindomo.com/mindmap/mermela2ba17a11334b42a93bfde821f9f7be

Ministerio De Salud. (2013). Alrededor De 2 Millones De Colombianos Tienen Diabetes Y Aún No Lo Saben. Recuperado 2 De Junio De 2014, A Partir De Http://Www.Minsalud.Gov.Co/Paginas/Alrededor-De-2-Millones-De-Colombianos-Tienen-Diabetes-Y-A%C3%Ban-No-Lo-Saben.Aspx

Miklos, T. (2010). Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México. Editorial: Limusa.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Mexico. Editorial: Pearson Educación.

Mintzberg, H. (2001). Diseño De Organizaciones Eficientes. Argentina. Editorial: El Ateneo

Montiel, A. (1997). Elementos básicos de estadística económica y empresarial. España. Editorial: Prentice Hall Internacional.

Muñiz, R. (2000). Marketing en el Siglo XXI. (1). Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//es.slideshare.net/webconomia/marketing-en-el-siglo-xxi

Murcia, H. (2000) .Proyectos Personales De Vida Empresarial A Cualquier Edad. Colombia. Editorial: Punto Dorado.

Navarro, F. (2012). Responsabilidad social corporativa teoría y práctica. España. Editorial: Alfaomega.

Organización Mundial de la Salud OMS (2012). Comunicado de prensa. Septiembre de 2012. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//search.who.int/search?q=diabetes&ie=utf8&site=default_collection&client=_es_r&proxystylesheet=_es_r&output=xml_no_dtd&oe=utf8

Odiorne, G. (1972). La dirección por objetivos (2a. ed.). España. Editorial: Labor.

Ortiz, A. (2009). Flujo de caja y proyecciones financieras. (Tesis Pregrado). Universidad externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

Ortiz, H. (2011). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera (14a. Ed.). Colombia. Universidad Externado de Colombia.

Palacio, E. (Septiembre, 2014). Como elaborar un estudio administrativo de tu plan de negocios. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//crearunaempresaya.wordpress.com/2011/02/28/como-elaborar-el-estudio-administrativo-de-tu-plan-de-negocios/

Paniagua, R. (2010). Conceptos básicos para la formulación y elaboración de proyectos. Colombia. Editorial: U Autónoma.

Parkin, M., Powell, M. (2013).I introducción a la economía con mylab. Mexico. Editorial: Pearson.

Perdomo, E. (2011). Principios de economía. Colombia. Editorial: Ecci.

Pérez, L. (2006). Marketing Social Teoría Práctica. México. Editorial: Prentice Hall.

Pope, J. (1984). Investigación de mercados. Colombia. Editorial: Norma.

Prieto, C. (2007). Practica De Negocios: La Empresa Y Su Entorno. México. Editorial: Limusa

Pujol, B. (1999). Diccionario De Marketing. España. Editorial: Cultural.

Ramírez, E., Cajigas, M. (2004). Proyectos De Inversión Competitivos. Colombia. Editorial: Universidad Nacional.

Ramírez, H. (2006). Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. México. Editorial: Umbral.

Ramírez, M. (2011). Innovación en gestión de eventos organizacionales Colombia. Editorial: Ecoe.

Ranson, H., Greenwood, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos, resultados. México. Editorial: Prentice Hall.

Rauch, M. (1998). Fabricación de Mermeladas. España. Editorial: Acribia.

Renart, O. (2011). Good business. Colombia. Editorial: Plataforma.

Rodríguez, V. (2005). Definición de análisis DOFA .Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, (cap. 6). Colombia. Editorial: Thomsom.

Rojas, M. (2013). Ética organizacional. Colombia. Editorial: Ediciones De La U.

Rojas, M., Medina, L. (2011). Planeación estratégica. Colombia. Editorial: Ediciones de la U.

Rojo, L. (2012). Keynes su tiempo y el nuestro. España. Editorial Libro Universal.

Román, Y., Sánchez, Y. (2008). Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas. Colombia: Editorial: Umedellin.

Ruperti, W., Corbeto, S. (2008). Let s play. España. Editorial: Plataforma.

Sabino, C. (1992). El Proceso De Investigación. Venezuela. Editorial: Panapo.

Sampieri, R., Lucio, P., Collado, C. (2003). Metodología De La Investigación. México. Editorial: McGraw-Hill.

Schnarch, A. (2009). Desarrollo de nuevos productos y empresas. Colombia. Editorial: Mc Graw Hill.

Sepúlveda, L. (1995). Diccionario de Términos Económicos. Chile. Editorial: Universitaria S.A

Suarez, R. (2010). Estudio de IC inteligencia competitiva de la cadena láctea colombiana en dos productos específicos. Queso fresco y Arequipe para el mercado norteamericano. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional De Colombia. Bogotá, Colombia.

Tamayo, M. (1999). Aprender a investigar. (3). Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//es.slideshare.net/chris6757/modulo-5-tamayo-y-tamayo-investigacion.

Taylor, F., Fayol, H. (2003). Principios de la administración científica. Colombia. Editorial: Edigrama.

Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Argentina. Editorial: Granica.

Toro, F. (2012). Administración de proyectos de informática. Colombia. Editorial: Ecoe.

Torres, C. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Editorial: Pearson Educación.

Tzu, S., Font, C. (2011). El arte de la guerra aplicado a la empresa. Argentina. Editorial: Nuevo Extremo.

Uribe, M., Reinoso, J. (2013). Emprendimiento y empresarismo. Colombia. Editorial: De La U.

Valenzuela, F., Leslier, M., García, M. y Blasco L. (2014). Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente. Revisión y análisis. (1). Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29915211

Valenzuela, J (2009). Indicadores Para Medir El Direccionamiento Estratégico Y La Estructura Organizacional En El Modelo De Intervención E Innovación De La Gestión De Organizaciones. Colombia. Editorial: Ediciones EAN.

Varela, R. (2001). Innovación empresarial. Colombia. Editorial: Prentice Hall.

Varela, R (2008). Innovación Empresarial. Colombia. Editorial: Pearson.

Velasco, J. (2007). Gestión por Procesos. España. Editorial: Esicl.

Villa, G. (septiembre 2010) Revisión del concepto de estrategia en mercadeo. Medellín. Tiempo de mercadeo Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de http.//www.tiempodemercadeo.com/ver_articulo.php?tdm=228

Woodward, J. (1965). Industrial Organization. Theory Y Practice. Estados Unidos. Editorial: Oxford University Press

Zambrana, J. (Abril, 2011) Alimentación Sana. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de de.http.//es.salut.conecta.it/pdf/injuve/IIguianorexia_2.pdf