

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AREPAS SALUDABLES SIN  
GLUTEN UBICADA EN LA COMUNA DOS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE  
CALI

MARLEY ROCÍO BEDOYA UL  
HELEN KATHERINE GÓMEZ URBANO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AREPAS SALUDABLES SIN  
GLUTEN UBICADA EN LA COMUNA DOS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE  
CALI

MARLEY ROCÍO BEDOYA UL  
HELEN KATHERINE GÓMEZ URBANO

Proyecto presentado para optar al título de  
Administrador de empresas

Director de trabajo de grado:

LUIS MARIO GUERRERO R.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018

## 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 tecnólogo en gestión empresarial.

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, noviembre 08 de 2018.

## **DEDICATORIA**

Primeramente, dedico este proyecto a Dios y a mi madre.

A Dios por haberme dado la vida y permitirme terminar con mis estudios, guiando cada paso que doy, dándome fortaleza y sabiduría para cumplir con mis objetivos. A mi Madre Edith Ul quien me ha brindado su apoyo incondicional en mi formación académica, porque gracias a ella ha sido posible este logro siempre creyendo en mis capacidades y depositando su entera confianza en mí.

**MARLEY ROCÍO BEDOYA UL**

Primeramente, a Dios por darme el privilegio de tener tan maravillosa experiencia. Dedico de manera especial a mi familia por el apoyo incondicional, especialmente a mi madre lo cual sentó en mí las bases de responsabilidad y superación, de no rendirme fácilmente sino de ver que cada etapa es una prueba que dar y a los docentes que nos aconsejaron a perfilar más y más cada paso que damos y a todas las personas que me brindaron su ayuda y apoyo para este proyecto.

**HELEN KATHERINE GÓMEZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

En nombre del grupo de investigación damos las gracias primero que todo a Dios por darnos la fortaleza y el coraje necesario para poder llevar a cabo nuestras metas y proyectos a pesar de las adversidades presentadas en nuestro diario vivir.

A nuestros padres, familiares y amigos que han estado presentes en cada uno de los logros obtenidos en el transcurso de nuestra formación académica, porque gracias a su apoyo y valiosos consejos nos han motivado a seguir adelante y poder culminar con nuestros estudios.

Damos agradecimientos a la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium por darnos la oportunidad de aprender y formarnos como Tecnólogo Profesional en Administración de Empresas, para de esta manera salir al mundo laboral.

También queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Profesora Diana Guerrero quien estuvo con nosotros, en todo el proceso de formación instruyéndonos y compartiendo sus conocimientos, a ella gracias por su paciencia y enseñanza.

Finalmente, a nuestros compañeros y demás docentes por sus enseñanzas durante nuestra formación académica.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....23
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....23
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....23
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....23
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....26
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....27
1.6	MARCO DE REFERENCIA .....29
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....38
2	ESTUDIO DE MERCADO .....45
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR .....45
2.2	ESTRUCTURA DE MERCADO.....59
2.4	PLAN DE MERCADEO .....100
3	ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO .....111
3.1	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....111
3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....130
3.3	TAMAÑO DEL PROYECTO .....136
4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....137
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....137
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....141
4.3	MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....150
4.4	PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL .....150
4.5	PROCESO DE CONTRATACIÓN .....155

4.6	PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	
	157	
4.7	PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	159
4.8	ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO .....	160
5	ESTUDIO FINANCIERO .....	166
5.1	INVERSIÓN.....	166
5.2	DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS .....	169
5.3	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA INICIAL.....	169
5.4	AMORTIZACIÓN EN PESOS.....	170
5.5	PARÁMETROS GENERALES .....	172
5.6	PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN .....	175
5.7	PROYECCIÓN DE NÓMINA.....	177
5.8	PROYECCIÓN VENTAS, COSTOS UNITARIOS, COSTOS TOTALES, PRECIOS DE VENTA Y VENTAS TOTALES EN PESOS.....	181
5.9	CALCULO DE INC EN PESOS .....	186
5.10	CALCULO DE RECAUDOS Y PAGOS .....	187
5.11	CALCULO DE PAGOS.....	188
5.12	PROYECCIÓN ESTADOS DE RESULTADOS.....	189
5.13	FLUJOS DE CAJA EN PESOS .....	191
5.14	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN .....	193
5.15	RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN	
	194	
5.16	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	195

5.17	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	195
6	CONCLUSIONES.....	197
7	RECOMENDACIONES .....	198
8	REFERENCIAS.....	199
9	ANEXOS .....	208



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Inversión inicial .....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla 2. Depreciación .....</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 3. Estado de la situación financiera inicial sin financiación .....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 4. Amortización en pesos .....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 5. Parámetros económicos .....</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 6. Parámetros laborales .....</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 7. Cargos y salarios .....</b>	<b>174</b>
<b>Tabla 8. Proyección de gastos .....</b>	<b>176</b>
<b>Tabla 9. Nómina de administración y ventas .....</b>	<b>178</b>
<b>Tabla 10. Nómina de producción .....</b>	<b>180</b>
<b>Tabla 11. Proyección de ventas .....</b>	<b>181</b>
<b>Tabla 12. Costos unitarios .....</b>	<b>182</b>
<b>Tabla 13. Costos totales .....</b>	<b>183</b>
<b>Tabla 14. Precios de venta .....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 15. Ventas totales .....</b>	<b>185</b>
<b>Tabla 16. Cálculo de INC en pesos .....</b>	<b>186</b>
<b>Tabla 17. Calculo de recaudos .....</b>	<b>188</b>
<b>Tabla 18. Calculo de pagos .....</b>	<b>188</b>
<b>Tabla 19. Estado de resultados sin financiación .....</b>	<b>190</b>
<b>Tabla 20. Flujo de caja sin financiación .....</b>	<b>192</b>
<b>Tabla 21. Balance general proyectado sin financiación .....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla 22. Razones financieras estados financieros sin financiación .....</b>	<b>194</b>
<b>Tabla 23. Punto de equilibrio .....</b>	<b>195</b>
<b>Tabla 24. Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>196</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Principales causas de muerte en la ciudad de Santiago de Cali 2011-2014</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2016 - tercer trimestre</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 3. Grupos industriales que concentran la mayor parte de la producción bruta 2016</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 4. Informe de ingresos de las principales empresas de la industria panificadora en Colombia - 2015</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 5. Demanda potencial y demanda real</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 6. Grupos industriales que concentran el mayor número de establecimientos según CIU Rev.4 A.C.</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 7. Descripción del producto</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 8. Funcionalidad y beneficios nutricionales del producto</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 9. Elementos especiales del producto</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 10. Clientes</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 11. Proyección población comunas de Santiago de Cali</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 12. Perfil del consumidor</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro 13. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2016–2018</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 14. Participación porcentual por estrato municipio de Santiago de Cali</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 15. Proyección del mercado</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 16. Competencia indirecta</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 17. Competencia directa</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 18. ¿Qué tan importante considera usted para su bienestar el consumo de un producto tradicional como la arepa?</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 19. ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar?</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 20. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?</b>	<b>90</b>

<b>Cuadro 21. ¿Qué atributos físicos del producto considera importantes al momento de adquirir arepas?</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 22. ¿Cuál(es) marca(s) de arepas acostumbra usted a consumir?</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 23. ¿En qué lugares acostumbra a adquirir este tipo de productos – Arepas?</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 24. ¿Qué factores considera claves al momento de adquirir este tipo de producto?</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 25. ¿En qué aspectos se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas)?</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 26. AREFIT S.A.S ofrece arepas saludables elaboradas con insumos 100% libres de gluten, conservantes y saborizantes artificiales en varias presentaciones. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto que contribuya con su bienestar y sea diferente a los existentes en el mercado actual?</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 27. ¿En qué presentación adquiriría arepas saludables sin gluten?</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 28. Teniendo en cuenta los factores de innovación del producto ofertado ¿Cuál es el precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por paquete de 10 unidades de arepas saludables sin gluten tipo tela, estimando que el precio promedio en el mercado por unidades con contenido de volumen similar en almacenes de cadena es de \$4.500?</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 29. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse de la existencia de este producto tradicional llamado arepa saludable AREFIT?</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 30. Precios de venta</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 31. Estrategia de precios</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 32. Estrategias de venta</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro 33. Estrategias promocionales</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 34. Plan de medios Are – Fit S.A.S</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 35. Estrategia de distribución</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 36. Políticas de servicio</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 37. Etapas de las tácticas de ventas</b>	<b>109</b>

<b>Cuadro 38. Tácticas de venta</b>	<b>110</b>
<b>Cuadro 39. Ficha técnica del producto</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 40. Listado de insumos primarios Are - Fit S.A.S</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro 41. Listado de insumos secundarios Are - Fit S.A.S</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro 42. Tamaño de la inversión del proyecto</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro 43. Ventas totales de arepas saludables sin gluten</b>	<b>119</b>
<b>Cuadro 44. Demanda Are - Fit S.A.S</b>	<b>120</b>
<b>Cuadro 45. Software y licencias</b>	<b>124</b>
<b>Cuadro 46. Maquinaria y equipos</b>	<b>125</b>
<b>Cuadro 47. Muebles y enseres</b>	<b>126</b>
<b>Cuadro 48. Equipos de cómputo y comunicación</b>	<b>127</b>
<b>Cuadro 49. Materia prima e insumos requeridos</b>	<b>127</b>
<b>Cuadro 50. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g</b>	<b>128</b>
<b>Cuadro 51. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g</b>	<b>128</b>
<b>Cuadro 52. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chía. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g</b>	<b>129</b>
<b>Cuadro 53. Barrios y urbanizaciones de la comuna 2</b>	<b>135</b>
<b>Cuadro 54. Condiciones y resumen de financiación</b>	<b>136</b>
<b>Cuadro 55. Competencias organizacionales ARE – FIT S.AS</b>	<b>140</b>
<b>Cuadro 56. Descripción de cargos (Gerente / administrador))</b>	<b>143</b>
<b>Cuadro 57: Descripción de cargos (Contador público)</b>	<b>144</b>
<b>Cuadro 59. Descripción de cargos (Agente comercial)</b>	<b>145</b>
<b>Cuadro 60. Descripción de cargos (Director operativo)</b>	<b>146</b>
<b>Cuadro 61. Descripción de cargos (Secretaria)</b>	<b>147</b>
<b>Cuadro 62. Descripción de cargos (Auxiliar de bodegaje)</b>	<b>148</b>

<b>Cuadro 63. Descripción de cargos (Operario)</b>	<b>149</b>
<b>Cuadro 64. Costo de exámenes médicos por perfil</b>	<b>155</b>
<b>Cuadro 65. Parámetros laborales Are - Fit S.A.S</b>	<b>156</b>
<b>Cuadro 66. Programa de incentivos Are – Fit S.A.S</b>	<b>159</b>
<b>Cuadro 67. Gastos de constitución</b>	<b>163</b>
<b>Cuadro 68. Parámetros económicos Are - Fit S.A.S</b>	<b>165</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. PIB Elaboración de Productos de Molinería .....	51
Gráfico 2. Comportamiento producción productos de molinería y panadería en Colombia 2016.....	52
Gráfico 3. Composición de panaderías a nivel nacional .....	69
Gráfico 4. ¿Qué tan importante considera usted para su bienestar el consumo de un producto tradicional como la arepa? .....	88
Gráfico 5. ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar? .....	89
Gráfico 6. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos? .....	90
Gráfico 7. ¿Qué atributos físicos del producto considera importantes al momento de adquirir arepas? .....	91
Gráfico 8. ¿Cuál(es) marca(s) de arepas acostumbra usted a consumir? .....	92
Gráfico 9. ¿En qué lugares acostumbra a adquirir este tipo de productos – Arepas? .....	93
Gráfico 10. ¿Qué factores considera claves al momento de adquirir este tipo de producto? .....	94
Gráfico 11. ¿En qué aspectos se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas)? .....	95
Gráfico 12. AREFIT S.A.S ofrece arepas saludables elaboradas con insumos 100% libres de gluten, conservantes y saborizantes artificiales en varias presentaciones. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto que contribuya con su bienestar y sea diferente a los existentes en el mercado actual? .....	96
Gráfico 13. ¿En qué presentación adquiriría arepas saludables sin gluten? .....	97
Gráfico 14. Teniendo en cuenta los factores de innovación del producto ofertado ¿Cuál es el precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por paquete de 10 unidades de arepas saludables sin gluten tipo tela, estimando que el precio	

promedio en el mercado por unidades con contenido de volumen similar en  
almacenes de cadena es de \$4.500? .....98

Gráfico 15. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse de la existencia  
de este producto tradicional llamado arepa saludable AREFIT? .....99

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cifras acerca de enfermedades no transmisibles .....	28
Figura 2. Escala de necesidades .....	33
Figura 3. Comportamiento de la industria manufacturera en Colombia año 2016 .	46
Figura 4. Comportamiento de la industria alimenticia en Colombia .....	48
Figura 5. Rivalidad entre empresas competidoras .....	54
Figura 6. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	55
Figura 7. Amenaza del ingreso de productos sustitutos .....	56
Figura 8. Poder de negociación de los consumidores .....	57
Figura 9. Poder de negociación de los proveedores.....	58
Figura 10. Comportamiento de la industria hasta el año 2015.....	61
Figura 11. Productos preferidos para el desayuno en los hogares colombianos ...	74
Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de producción de arepas saludables libres de gluten .....	122
Figura 13. Flujograma del proceso de comercialización de arepas saludables libres de gluten en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali .....	123
Figura 14. Organigrama.....	141
Figura 15. Procesos operativos .....	142
Figura 16. Modelo de reclutamiento de personal .....	150
Figura 17. Proceso de selección.....	151
Figura 18. Exámenes de ingreso .....	154
Figura 19. Proceso de contratación .....	156
Figura 20. Proceso de inducción del personal .....	157
Figura 21. Proceso de capacitación.....	158
Figura 22. Tipo de Sociedad Simplificada y sus características .....	160



## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Logotipo de la empresa.....	104
Imagen 2. Distribución de la planta.....	121
Imagen 3. Macro localización - mapa de Santiago de Cali .....	130
Imagen 4. Ubicación de la Comuna 2.....	134
Imagen 5. Micro localización.....	135
Imagen 6. Modelo solicitud de empleo Are - Fit S.A.S.....	152
Imagen 7. Formato concepto uso del suelo .....	161

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Modelo de la encuesta.....	208

## RESUMEN

El presente proyecto es elaborado con el fin de realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

Con la realización de este estudio se pretende identificar la necesidad de introducir un producto alimenticio con alto reconocimiento como el que tiene la arepa, con el diferenciador de estar enfocado en un segmento de mercado que se inclina por alimentarse balanceada y saludablemente, dadas las exigencias actuales del entorno, en el cual existen factores claves como; diagnósticos de enfermedades en las cuales no deben incluirse alimentos altos en harinas, gluten, sodio entre otros. Así mismo, debido al ritmo de vida actual que con lleva a la propagación de enfermedades no trasmisibles como la obesidad, enfermedades cardiovasculares etc, se pretenderá hacer campañas pedagógicas con el fin de persuadir los malos hábitos alimenticios, así como el consumo de productos naturales y nutritivos. Se hace énfasis en los procesos de producción altamente calificados y valores corporativos enfocados en el cuidado de la salud de cada uno de los clientes pertenecientes al mercado objetivo escogido para el presente estudio.

Inicialmente, se enfocará el proyecto en cubrir un nicho de mercado que posea una tendencia de consumo de alimentos con propiedades nutricionales y funcionales especiales, estos se caracterizan por pertenecer a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

**Palabras claves:** Arepa, emprendimiento, gluten, producción, comercialización, saludable.

## ABSTRACT

The present project is elaborated in order to carry out a feasibility study for the creation of a company dedicated to the production and commercialization of healthy arepas without gluten localized in the two commune of the Santiago de Cali city.

With the accomplishment of this study it is tried to identify the necessity to introduce a food product with high recognition like the one that has the arepa, with the differentiator of being focused in a segment of market that is inclined to feed balanced and healthy, given the current exigencies Of the environment, in which there are key factors such as; Diagnoses of diseases in which foods high in flours, gluten, sodium and others should not be included. Likewise, due to the current rhythm of life that leads to the acquisition of non-communicable diseases such as obesity, cardiovascular diseases, etc., we intend to do consumer pedagogy aimed at changing the current model of acquisition of low nutritive products in the market current. Emphasis is placed on the highly qualified production processes and corporate values focused on the health care of each of the clients belonging to the target market chosen for the present study.

Initially, the project will focus on covering specific market people who shop for food with special nutritional properties, which are characterized by belonging to strata 3, 4, 5 and 6 of the two commune of the Santiago de Cali city.

**Keywords:** Arepa, entrepreneurship, gluten, production, marketing, healthy.

## INTRODUCCIÓN

Según el más reciente estudio sobre hábitos de consumo en el desayuno de Nielsen, empresa líder mundial en medición de consumo, el 73% de los colombianos incluye una arepa en su desayuno. La arepa precocida se ha posicionado al interior de las familias colombianas por sus características nutricionales y por su precio accesible. Este es un alimento que además de ser parte de la canasta básica familiar colombiano, está también incluido dentro del Plato Saludable de la Familia Colombiana del ICBF, una guía creada por expertos nutricionistas que ilustra cómo llevar una alimentación sana y balanceada aseguró Patricia Vegas, nutricionista de Alimentos Polar Colombia. (Portafolio, 2016).

Por lo anterior, se propone la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables pre cocidas libres de gluten, que tiene como propósito fundamental contribuir con la dieta nutricional óptima de un mercado objetivo encaminado en el bienestar estético y de la salud.

Teniendo en cuenta los diferentes factores que influyen en el mercado y como grupo de investigación, nos centraremos en dar a conocer la importancia que tiene una sana alimentación en la vida de las personas y como esta se vuelve imprescindible en los hábitos alimenticios del ser humano; con esta idea de negocio se pretende crear conciencia y estimulación en la comuna dos de la ciudad de Cali, al consumo de una arepa 100% nutritiva, fácil de preparar y asequible, brindando tres diferentes líneas de producto, todos a base de harina libre de gluten procesada a partir de un pseudocereal llamado quínoa. Las líneas propuestas se producen con diversos aderezos entre los que se encuentran las nueces, el ajonjolí y la chía, de esta manera regenerando competitividad en el sector de los alimentos.

Por consiguiente, se realiza un estudio de mercado en donde se tiene en cuenta el comportamiento de la oferta y la demanda en productos similares al que se va a ofertar, Así mismo analizar los diferentes factores que influyen en la toma de decisión del cliente final y las diferentes estrategias que pueden ser utilizadas para

captar la atención de los clientes, generando de esta manera mayor demanda en los productos.

Posteriormente, se procede a ejecutar un estudio técnico y operativo que tiene como objeto determinar los recursos físicos y financieros, los procesos de producción, la estructura organizacional de la unidad de negocio, el perfil de los cargos y finalmente evaluar la viabilidad de una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Emprendimiento.

Se realiza esta investigación con el fin de proyectar una idea de negocio innovadora, basada en aspectos diferenciables que buscan dar soluciones a las necesidades del mercado, así mismo promoviendo una cultura de alimentación saludable, para disminuir la problemática que se presenta en el sector alimenticio de la ciudad de Santiago de Cali.

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** “De acuerdo con un estudio regional sobre la percepción de la obesidad con base en encuestas realizadas a la población adulta de nueve países de América, utilizando muestras probabilísticas, se pudo determinar que el 69% de los colombianos entrevistados creen que deben cambiar sus hábitos alimenticios, sin embargo, solo el 20% de ellos sigue alguna dieta.” (Portafolio, 2016, párr. 1)

Según El País (2016) en su artículo digital llamado “En el Valle del Cauca hay 105.000 personas con diabetes” afirma que:

*El Valle del Cauca es uno de los departamentos con mayor índice de sedentarismo, siendo este un factor de riesgo significativo para la población. Se estima que el 52 % de la población adulta tiene sobrepeso u obesidad, a lo que se le suma que hay una tendencia más alta al consumo de alcohol. Todos estos elementos unidos desencadenan un escenario más propicio para que esta enfermedad se desarrolle, explicó Carlos Hernán Mejía, nefrólogo y asesor de la Secretaría de Salud Municipal. (párr. 6)*

Ahora bien, en la ciudad de Cali se presentan datos significativos relacionados con las principales causas de mortalidad, estos revelan información importante relacionada con enfermedades originadas principalmente por los malos hábitos alimenticios adquiridos en dicha zona del país según la Alcaldía de Santiago de Cali; informe anual llamado “Cali en Cifras 2015”:

**Cuadro 1. Principales causas de muerte en la ciudad de Santiago de Cali 2011-2014**

CAUSAS	2011		2012		2013		2014	
	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden
Homicidios	1,904	1	1,859	1	1,996	1	1,555	1
Enfermedades hipertensivas	987	2	973	2	1,100	2	1,174	2
Enfermedades cerebrovasculares	893	3	843	3	923	3	946	3
Otras enfermedades del sistema respiratorio	752	4	741	4	860	4	830	4
Neumonías	582	6	685	6	649	5	631	5
Enfermedades isquémicas del corazón	691	5	740	5	635	6	609	6
Otras enfermedades cardiopulmonares	510	7	476	7	544	7	517	7
Tumor maligno de hígado y vías biliares	343	8	398	8	408	8	416	8
Tumor maligno tráquea bronquios y pulmón	273	13	275	11	288	11	316	9
Accidentes de vehículos de motor	291	11	320	10	284	12	305	10
Tumor maligno del estomago	291	12	270	12	311	9	302	11
Diabetes mellitus	330	9	322	9	309	10	296	12
Otras enfermedades del sistema digestivo	296	10	267	13	249	14	270	13
Resto de tumores malignos	222	14	236	14	254	13	269	14
SIDA	214	15	195	20	190	19	174	19
Resto de Causas	3,811		3,824		3,856		3,988	
Total Causas	12,390		12,424		12,856		12,598	

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, p. 20)



En los datos expuestos se observa que las enfermedades hipertensivas son la segunda causa de muerte en Santiago de Cali, un régimen alimentario saludable para reducir la presión arterial y los niveles de colesterol son las principales causas de estas.

Es por esto, que se considera oportuno dar continuidad a la propuesta innovadora; cuya oferta del producto tiene un gran reconocimiento en la industria de las arepas, destacando de esta manera la importancia de los altos estándares de calidad y la ejecución de los procesos que se llevaran a cabo en la adopción de materia prima.

Por otro lado, se incorporarán materias primas destacadas como las nueces, el ajonjolí y las chías componentes nutricionales que buscan aportar una alimentación saludable, proporcionando confiabilidad y fidelización por parte del cliente al momento de escoger este producto en sus comidas; Además de brindar calidad, también se garantiza un mejoramiento continuo en la calidad de vida de las personas.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Es viable la creación de una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali?

**1.3.3 Sistematización del problema.** A continuación, se expondrán los diferentes puntos para la sistematización de problema:

- ¿Cómo determinar las variables del mercado y el plan de mercadeo óptimo para una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cuáles son los equipos tecnológicos que se requieren para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali?

- ¿Cuál es la estructura organizacional y leyes en el marco legal que se necesitan para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cómo determinar la viabilidad económica y financiera para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali?

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten ubicada en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

**1.4.2 Objetivos específicos.** A continuación, se expondrán los objetivos específicos:

- Realizar un estudio de mercado que contribuya a determinar las variables externas que influyen para crear una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Determinar las necesidades técnicas y operativas para la creación de una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Diseñar un estudio organizacional – legal que determine la estructura jerárquica óptima de la empresa proyectada y los aspectos legales para su constitución.
- Realizar un estudio financiero donde se determine la viabilidad económica y financiera de una empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.





## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Justificación teórica.** En vista de que el producto a ofertar en el mercado tiende a ser muy saludable para la personas, se considera significativa la propuesta reflejada en este proyecto, ya que se implementan temas desde el ámbito administrativo orientadas por los docentes de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, dichos temas fueron dados para determinar la viabilidad de constituir una empresa la cual contribuya con el mejoramiento de la calidad de vida de la personas, además se generar empleo y crear responsabilidad social empresarial; con el novedoso producto funcional hecho con materia prima 100% natural como lo son las arepas.

**1.5.2 Justificación metodológica.** En esta investigación se utilizará diferentes estrategias de recolección de información, como por ejemplo herramientas de gestión, entre ellas está el realizar estudios de mercadeo, esto con el fin de generar conocimientos validos que faciliten el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo.

**1.5.3 Justificación práctica.** Es importante dar a conocer las cifras referentes a las muertes causadas por diferentes tipos de enfermedades clasificadas dentro de las No Trasmisibles, datos claves que encaminan una justificación sólida para llevar a cabo la presente propuesta:

Figura 1. Cifras acerca de enfermedades no transmisibles

<b>CIFRAS DE ENFERMEDADES NO TRANSMISIBLES</b>	
	Las enfermedades no transmisibles (ENT) matan a 40 millones de personas cada año, lo que equivale al 70% de las muertes que se producen en el mundo.
	Cada año mueren por ENT 15 millones de personas de entre 30 y 69 años de edad; más del 80% de estas muertes "prematuras" ocurren en países de ingresos bajos y medianos.
	Las enfermedades cardiovasculares constituyen la mayoría de las muertes por ENT (17,7 millones cada año), seguidas del cáncer (8,8 millones), las enfermedades respiratorias (3,9 millones) y la diabetes (1,6 millones).
	Estos cuatro grupos de enfermedades son responsables de más del 80% de todas las muertes prematuras por ENT.

Fuente: (Organización Mundial de la Salud, 2017, fig. 1)

Por lo anterior, se desea entrar en el mercado con un producto saludable, apto para personas que le dan un valor importante al cuidado de la salud y una opción para las personas que han sido diagnosticadas con algún tipo de Enfermedad No Trasmisible, por ello es apropiado generar opciones diferentes e innovadoras como propósito fundamental de este estudio. A fin de ofertar diferentes presentaciones y brindar variedad a los consumidores se incorporarán tres líneas de arepas todas a base de harina de quínoa aderezadas con; nueces, ajonjolí y chía. Todas las alternativas serán sometidas a previos controles de calidad, con el fin de garantizar la estandarización de los procesos de producción. Por lo tanto, es necesario contar con equipos tecnificados y mano de obra en la que intervendrán equipos adecuados para la obtención de un producto libre de sodio, aditivos y alta fuente de fibra y proteína.

En consecución al objetivo principal del estudio, el cual se basa en determinar la viabilidad de la empresa en proyección, es necesario tener en cuenta el segmento objetivo en que se orientará el análisis, dicho mercado es la comuna dos de la

ciudad de Santiago de Cali. Esta se caracteriza por su poder adquisitivo, aspecto que se refleja en la participación que tienen los estratos 3, 4, 5 y 6 en este sector (96%), así como también una tendencia al cuidado de la salud e inclinación al consumo de alimentos saludables. Por lo expresado, es necesario adoptar procesos de producción con altos estándares de calidad, utilización de maquinaria y equipos con tecnología avanzada y contratación de personal calificado y competente con el propósito de satisfacer las necesidades de los mercados a impactar.

La metodología que se utiliza para la formulación de proyectos con línea investigativa de emprendimiento es exploratoria y descriptiva, pues esta se basa en información real tomada de datos que se han recolectado a través de la encuesta, esta sirve como herramienta de estudio de mercado para determinar los clientes potenciales del producto a ofertar “Arepas saludables libres de gluten”, y las falencias existentes en el mercado entre otras características importantes para retroalimentar el proyecto.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente histórico.** *La Arepa es el pilar fundamental de la dieta de los venezolanos, pero ciertamente también está presente en otros países de la región, como Colombia. Entre estas dos naciones hermanas existe una silente pugna acerca de a quién corresponde la invención de tan popular alimento. (Izquierdo, 2015, párr. 1)*

Lo cierto es que es difícil determinar el origen de la Arepa, porque en un punto de la historia del continente, ambos países compartían territorio, por ende, los indígenas, quienes son responsables de su creación, podían estar presentes en toda esta tierra.

Es importante, para aquellos que no conocen la Arepa sino desde su versión de harina precocida de maíz, explicar un poco cómo se originó este pan

latinoamericano. Resulta que el origen proviene de la dieta básica de los indígenas, que consistía en yuca, elementos de caza, pesca, recolección y por supuesto maíz, que era consumido cocido, en bebidas y guarniciones, hasta que dieron con un nuevo uso del grano de maíz. (Izquierdo, 2015, párr. 3)

La primera etapa de la arepa era un proceso donde el maíz era masticado por las indígenas y colocado en un recipiente hasta formar una masa o pasta que era cocida en barro en forma de panes redondeados. En segunda instancia, el maíz desgranado era molido en una piedra con otra encima que iba procesando los granos, esta modalidad tiene diversas variaciones, pero todas tienen en común la implementación de objetos para obtener un maíz amasable y maleable. Por último, pero no menos importante, surge la invención del pilón, que es un aparato de madera más grande, generalmente es un tronco de árbol tallado por dentro hasta formar una cavidad, y con un mazo del mismo material, se muele el maíz en esa especie de mortero grande.

La particularidad de esta forma de hacer Arepas, es que aún se mantiene en muchos hogares en Venezuela, sólo que por lo laborioso que es, se ha convertido en una forma especial de hacer Arepas, llamadas 'Arepas de maíz pilado', por ese mismo uso del pilón. Es una Arepa que no sólo tiene una textura menos refinada y más gruesa, sino que también es cocida exclusivamente en leña o en parrillas. Toda una experiencia.

La Arepa de 'maíz pilado' o 'Arepa pelada', se mantuvo como método durante años, hasta que durante la década de los 50, cuando se inició el vertiginoso proceso de industrialización que nos trajo hasta hoy, fue inventada la harina de maíz precocida, que sólo necesita agua y sal para crear una masa homogénea que puede cocinarse de diversas maneras y consumirse de muchas formas. Aquí empieza no sólo la diversificación de la Arepa sino su internacionalización, porque se volvió fácil de preparar, al menos en su forma elemental. (Izquierdo, 2015, párr. 5)

A lo largo y ancho del territorio venezolano, pueden conseguirse infinidad de tipos de Arepas, incluso no necesariamente de maíz, como pueden ser de yuca o plátano, o una mezcla del maíz con estos dos. También puede conseguirse con una masa mezclada con queso, pequeños trozos de chicharrón de cerdo y mil variaciones más, que se permiten gracias a la neutralidad del sabor de la masa base.

Retomando el tema de Venezuela y Colombia, en realidad al separarse los territorios, también se separó la forma de comer Arepa, la Arepa colombiana tiene usos diferentes y se consume distinto, hay incluso una diferencia importante en la preparación de la masa, que es similar a la del maíz pilado, pero su sabor, aunque delicioso, es distinto, y se ha popularizado de otras formas, como por ejemplo la famosa Arepa de huevo, que es una arepa frita, abierta, con un huevo adentro y vuelta a freír.

Por el contrario, la Arepa venezolana es famosa internacionalmente por sus pintorescos rellenos y sus nombres históricos, Reina Pepeada (pollo con aguacate, mayonesa y guisantes), Sifrina (jamón y queso), Pelúa (carne y pollo desmechados), Dominó (queso con frijoles negros), Llanera (carne a la parrilla con tomate y queso), entre muchas otras.

La versatilidad de la Arepa subyace en el hecho de que es un alimento que no tiene hora para su consumo, puede ser desayuno, almuerzo o cena, y es el preferido de los venezolanos después de una buena noche de rumba y nunca falta al final de bodas y graduaciones.

**1.6.2 Referente teórico.** Considerando la importancia que tienen las diferentes teorías y pensamientos de autores en un proyecto, se ha determinado realizar un enfoque encaminado a la administración, con el fin de darle significado al estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten dirigida a la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

*Se define como la contribución que deciden las empresas voluntariamente al logro de una sociedad mejor, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro (García, 2009, p. 88).*

De esta teoría se puede diferir que los tres ámbitos anteriormente nombrados, son las bases para que un proyecto de empresa esté o no constituida tenga éxito, pues si se realiza un análisis de estos aspectos se puede estar informado de las necesidades de la sociedad, del equilibrio o el desequilibrio de una economía o de los problemas o beneficios que puede tener el medio ambiente, por consiguiente una responsabilidad social se realiza con el fin de contribuir al cumplimiento del enfoque de una determinada organización, rigiéndose por valores del cooperativismo como la responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

### **Las cinco fuerzas de Michael Porter**

Las fuerzas competitivas que configuran la estructura básica de un sector y determinan su rentabilidad son:



- *La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.*
- *La amenaza de la entrada de nuevos competidores.*
- *La presión de los productos o servicios sustitutivos.*
- *El poder negociador de los clientes.*
- *El poder negociador de los proveedores (Espinosa, 2014, p. 68).*

De acuerdo a esta teoría se puede analizar cómo las 5 fuerzas de Porter influyen en la rentabilidad de una organización, pues según Porter indicó en (1979) “la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores” Con base a esto y a la constitución de nuevas empresas en el mercado, se sugiere que cada una de ellas tenga un elemento diferenciador, es decir que no solo se trate de abarcar todo el mercado, sino que haya algo único y por ende logre la atención del Público o en otras palabras el consumidor.

- **TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW**

*“La teoría de las necesidades humanas propone, una jerarquización organizacional que cumpla con requerimientos internos, y argumenta que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, estos desarrollan necesidades y deseos más elevados.” (Chiavenato, 2007, p. 122)*

**Figura 2. Escala de necesidades**



Fuente: (Chiavenato, 1995, p. 110)

A continuación, se expone la pirámide de las necesidades según Abraham Maslow, la cual es considerada como referencia en el presente estudio, dado que la unidad de negocio planteada pretende abarcar diversos escenarios como propósito fundamental, el cual está basado en brindar a sus clientes internos (colaboradores) y clientes externos (consumidores) la satisfacción de cubrir diversas necesidades enmarcadas en diversos aspectos.

Por ello, es apropiado tener en cuenta que entre las motivaciones más básicas del ser humano se encuentran el hambre, la sed, el sexo y la estimulación sensorial, tales motivos biológicos están conectados al sistema nervioso del cuerpo y son necesarias para la supervivencia humana. Así mismo, se pretende brindar un producto que cumpla con los estándares de calidad exigidos a fin de que los consumidores se beneficien directamente de este.

El segundo bloque de la jerarquía de necesidades de Maslow es la seguridad y este hace referencia a las necesidades que sólo pueden ser alcanzadas después de haber satisfecho las necesidades fisiológicas más básicas. Dentro de este bloque se tendrán en cuenta políticas organizacionales que giren en pro de un ambiente laboral seguro, brindar estabilidad laboral, poseer seguro médico e incentivos por cumplimiento de metas.

El tercer pilar de la Pirámide de Maslow son las necesidades sociales. En este bloque se reconoce que los seres humanos son criaturas sociales y necesitan una interacción social, así como la aceptación de sus compañeros. Por lo anterior, es pertinente la interacción de todos los colaboradores de la unidad de negocio en desarrollo; en este nivel es necesario integrar a todo el personal a fin de construir lazos afectivos duraderos para que haya una comunicación organizacional efectiva.

A fin de satisfacer la necesidad de los colaboradores, es importante reconocer el trabajo realizado por cada uno de ellos. Para ello, se crearán espacios de elogio

verbal a menudo para cultivar y promover una cultura de auto-reconocimiento, confianza, respeto y éxito.

El quinto y más alto nivel de la pirámide de Maslow es la necesidad de autorrealización. La autorrealización, según lo descrito por Maslow, es la necesidad de la persona para alcanzar su destino en la vida. Como resultado de esta intensa necesidad, una persona se esforzará y se empujará a sí misma de una manera nunca antes experimentada. En este bloque se encuentra significativo capacitar al personal constantemente para incentivar su creatividad, moralidad, falta de prejuicios y resolución de problemas.

**1.6.3 Referente conceptual.** A continuación, se presentan algunos conceptos claves para el estudio realizado:

**Innovación:** Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. (OECD & Communities, 2007, p. 2)

**Producción:** *“El proceso tiene la característica esencial de realizar la transformación de recursos para obtener bienes o servicios con el propósito de que sean cualitativa y cuantitativamente diferentes y que su valor sea mayor que el de los recursos empleados.”* (Medwave, 2012, párr. 5)

**Marketing:** Stanton (1969) Señalo que *“es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.”* (párr. 3)

**1.6.4 Referente legal.** Para llevar a cabo este proyecto se hace necesario estudiar las leyes y normatividad legalmente establecidas, ya que la empresa deberá regirse por éstas desde su apertura hasta su cierre.

La empresa en estudio deberá regirse por normas constitucionales legalmente establecidas, desde su apertura y escritura pública hasta los parámetros regidos por las buenas prácticas de manufactura, entre ellas están:

- **Normas regidas por aspectos políticos**

- ✓ Normalizar la prestación de servicios y la fabricación de productos, algunas normas están enfocadas a apoyar y fomentar la creación de nuevas empresas, estas normas son: ISO 9001, Invima decreto 4725 2005, ley 1014 2006, ley 590 2000, decreto 3075 1997.

- ✓ Fomentar una mayor conciencia empresarial en la sociedad y en los programas de enseñanza tales como, la responsabilidad social tanto para el desarrollo de la empresa y el empleado, incentivando al personal a capacitarse por medio de programas educativos para mejorar su nivel académico y lograr un mejor desarrollo en la empresa y así enlazar las buenas relaciones de estos.

- ✓ Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante mejores condiciones del entorno, facilitando la entrada a mercados de bienes y servicios, para así adquirir materias primas, insumos, equipos y capital, para así enfrentar la competencia.

- ✓ Estimular la formación de mercados altamente competitivos. Establecer los controles necesarios para asegurar las buenas prácticas de manufactura.

✓ **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

Garantiza que los productos se fabriquen en buenas condiciones sanitarias y se disminuyan los posibles riesgos tanto en producción y comercialización. Decreto 4725 2005 regido en la república de Colombia y estipulado por el congreso.

✓ **Ley de Emprendimiento**

Promueve el emprendimiento y la creación de empresas; para establecer así mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.

Busca la formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación, estímulo a la investigación y aprendizaje permanente. Ley 1014 2006 estipulada por el congreso de la república de Colombia.

✓ **Decreto 3075 DE 1997**

Este decreto se refiere a las buenas prácticas de manufactura, es sancionado por el presidente de la república de Colombia y ejecutado por el INVIMA. Como grupo investigador se pretende abarcar este Decreto debido a que producto es de consumo y requiere de procedimientos los cuales deben ser regulados con el propósito de velar por la salud de los consumidores.

✓ **Ley 1780 2016**

Dicha ley hace énfasis en promover el empleo, el emprendimiento juvenil y generar medidas para superar barreras de acceso al mercado de laboral. Es regida por el Congreso de la república de Colombia a partir del año 2016 y en esta se especifica que su objeto primordial es impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución

de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de estudio.** Como grupo de trabajo se tomó como referencia el tipo de estudio exploratorio y descriptivo.

**1.7.1.1 Estudio exploratorio.** Para este trabajo se tomó en cuenta este estudio, ya que se quiere dar un enfoque general, con respecto a una determinada realidad y suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.

Los estudios exploratorios facilitan el aumento del grado de familiaridad con fenómenos desconocidos, el poder investigar y conseguir información, hace posible llevar a cabo una investigación más completa sobre diferentes circunstancias de la vida real. En este sentido, por medio del presente estudio se busca conocer particularmente el comportamiento de los habitantes de la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali de los estratos 3, 4, 5 y 6, con el propósito de conocer la acogida que este tipo de producto “arepas saludables libres de gluten” tienen, además conocer cuánto estarían dispuestos a pagar y la frecuencia de consumo.

Así mismo, a nivel general las preguntas más relevantes que se tratan de responder al adoptar en este tipo de estudios son: ¿para qué?, ¿cuál es el problema? Y ¿que se podría investigar?

**1.7.1.2 Estudio descriptivo.** Habitualmente en este tipo de métodos se describen situaciones particulares que se apoyan en el conocimiento y la observación de fenómenos y/o comportamientos que tienen el propósito de señalar verdades contenidas explícitamente en la situación general. Los estudios descriptivos buscan realizar análisis que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Por ello, en el estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.

Por medio de este tipo de estudio se pretende llegar a obtener un amplio conocimiento acerca de competidores directos e indirectos y el comportamiento del mercado objetivo, con lo cual se podrán identificar, caracterizar y priorizar estrategias de mercadeo óptimas para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten dirigida a la comunidad de la ciudad de Santiago de Cali, considerando el impacto que la investigación y su aplicación generara a la sociedad caleña.

**1.7.2 Método de investigación.** A continuación, se plantea el método investigativo que se utilizó:

**1.7.2.1 Método de observación.** Se ha implementado este método con el fin de analizar el comportamiento de las empresas productoras de arepas sin gluten en la ciudad de Cali, ya que antes de realizar un lanzamiento de un producto al mercado, se debe realizar un seguimiento en el cual se logre determinar cuál es nuestra competencia directa e indirecta, para este método de observación es pertinente hacer las siguientes preguntas: ¿Qué observar? ¿Cómo observar? ¿Para qué observar? ¿Cómo contextualizar la observación?

**1.7.2.2 Método inductivo.** Por medio del método inductivo se pretenden alcanzar conclusiones generales relacionadas con la determinación de la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables, todo esto partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. Dicha información se obtendrá a partir de un estudio de mercado soportado por medio de una encuesta e información obtenida a través de entidades públicas y privadas. Así mismo, un análisis técnico – operativo, un estudio organizacional legal y finalmente una proyección financiera.

**1.7.2.3 Método de análisis.** Dado que, dicho estudio permite realizar detalladamente un análisis situacional del entorno interno y externo en el que se incorporará la unidad de negocio, es necesario aplicar técnicas estadísticas para medir el comportamiento del mercado y en específico del target a enfocar el producto. Para ello, se elaborará una encuesta estructurada la cual arroje resultados precisos que contribuyan con la determinación de la viabilidad de crear una empresa como la proyectada en este estudio. Los análisis se efectúan a los gráficos estructurados tomados de los resultados de las encuestas.



**1.7.2.4 Método de encuesta.** Como grupo de trabajo se estructuró una encuesta para conocer que aceptación tienen las arepas libres de gluten en los habitantes de la comuna dos de Cali. La encuesta se diseñó con preguntas cerradas y abiertas, las cuales se realizarán en forma personal. Los resultados obtenidos proporcionaron información que permite determinar la viabilidad de la creación de una empresa cuya actividad comercial adoptada es la producción y comercialización de arepas pre cocidas libres de gluten dirigida a la población entre los 20 y 65 años de edad que pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Santiago de Cali.

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se establecieron, se tomó en cuenta la siguiente información:

- Nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.
- El tipo de muestreo aplicado será no probabilístico, debido a que en esta técnica de muestreo se recogen los datos a partir de un proceso de selección teniendo en cuenta particularidades específicas como el estrato (3, 4, 5 y 6). Así mismo, estos deben cumplir con ser mayores de edad entre 20 y 65 años de edad sin importar su género.

Teniendo en cuenta que la población total de la comuna 2 de la ciudad de Cali es de 118.561 según lo expresa la alcaldía de dicha ciudad en su informe de Cali en cifras 2015, se infiere entonces que el universo inicial para determinar la muestra es del 45,89% es decir 54.407 personas.

La fórmula utilizada para llevar a cabo este tipo de muestreo es la siguiente:

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

- Nivel de confianza (Z) = 0.95
- Grado de error (e) = 0.05

- Universo (N) = 54.407 (habitantes pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna dos de Cali)
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = ((0.95)^2 (0.5) (0.5) (54.407)) / ((54.407) (0.05)^2 + (0.95)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((0.9025) (0.25) (54.407)) / ((54.407) (0.0025) + (0.9025) (0.25))$$

$$n = 382$$

**1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.** Para realizar el presente estudio es necesario consultar diversas teorías y documentos de diversos autores que han propuesto y descrito elementos y conceptos esenciales, estos se tomarán como soporte para la realización del presente estudio de viabilidad para la creación de una empresa productora de arepas saludables sin gluten dirigida a la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** La fuente primaria de esta investigación se recibe a partir de la encuesta realizada a la población perteneciente a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali entre los 20 y 65 años de edad, la cual se realiza de forma personal y se evalúan: hábitos de consumo, frecuencia de consumo, preferencias y comportamientos.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Se obtienen cifras y datos claves a partir de entidades como la Cámara de Comercio de Cali, la Asociación Colombiana de Gastronomía (ACODRES), el DANE, el Departamento de Planeación de la Alcaldía de Santiago de Cali, Planeación Departamental del Valle del Cauca y la Súper sociedades. También se consultan otras fuentes de Internet y datos bibliográficos relacionados.

**1.7.4 Tratamiento de información.** Los datos se obtuvieron bajo herramientas sistemáticas (Microsoft Excel), las cuales nos ayudaron a recopilar información de una manera ágil.

Los resultados cualitativos arrojados en el proceso de recolección de información facilitan la toma de decisiones y por ende a elegir de forma correcta las estrategias a implementar en busca del beneficio de los colaboradores, proveedores, distribuidores y consumidores. Estos se reflejaron en los objetivos y el planteamiento del problema de investigación del presente estudio de viabilidad.

Así mismo, los datos cuantitativos fueron analizados, tabulados y expuestos en su orden por medio de elementos tecnológicos que permitan a la organización obtener con precisión, elementos sólidos que determinen la viabilidad del presente estudio.

**1.7.4.1 Técnicas estadísticas.** Las técnicas estadísticas utilizadas en este estudio de viabilidad son:

- ✓ **Herramientas para datos no numéricos:** Para reflejar dichos datos de la investigación se adoptará el diagrama de flujo expresado en el capítulo tres.
- ✓ **Herramientas para datos numéricos:** Gráficos realizados por medio del programa Microsoft Excel.

**1.7.5 Resultados esperados.** Los resultados esperados tras el desarrollo de la investigación son:

- Conocer la situación de consumo de productos alimenticios saludables.
- Tener un diagnóstico claro del sector económico en el que se incorporara el producto a comercializar.
- Planteamiento estrategias de mercadeo eficaces y efectivas para posicionar la empresa en desarrollo.
- Análisis técnico y operativo óptimo para satisfacer la demanda potencial
- Estructura organizacional y legal apropiada para la formalización de la unidad de negocio proyectada.
- Estudio financiero que determine la sostenibilidad de la misma.

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado expuesto seguidamente, es debido hacer énfasis en determinar la viabilidad económica a partir de variables del sector en que se incorporará el producto a posicionar “Arepas saludables sin gluten”. Por ello, es necesario enfatizar en información relacionada al comportamiento de la industria alimenticia en Colombia. Así mismo, se presentan aspectos notables con la demanda, resaltar en las diferentes marcas que prefieren los consumidores, los competidores directos e indirectos existentes y las estrategias de mercadeo convenientes para emprender la idea de negocio proyectada en la presente propuesta.

### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para iniciar el análisis del sector, es oportuno conocer donde se encuentra posicionada la unidad con respecto a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas CIIU (2012), por ello se destaca que según las condiciones expuestas como grupo emprendedor la unidad de negocio planteada está regida bajo el código 108 llamado Elaboración de Otros Productos Alimenticios localizado en la sección C: Industrias manufactureras. En este grupo se concibe la Elaboración de Otros Productos Alimenticios en la que se incluye la Elaboración de Productos de Panadería. Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

Esta clase incluye:

- *La elaboración de pan y panecillos.*
- *La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.*
- *La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.*
- *La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.*
- *La elaboración de aperitivos dulces o salados.*

- *La elaboración de tortillas de maíz o trigo.*
- *La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.*
- *La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera)* (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012, p. 121).

- **¿Cómo está la industria manufacturera en Colombia?**

La figura que a continuación se presenta, pretende dar a conocer el comportamiento positivo que tiene la industria manufacturera en Colombia, esta información fue tomada del departamento nacional de estadística, información real la cual aporta a la investigación del proyecto en mención y que clasifica dicha idea de negocio plasmada en este estudio de viabilidad.

**Figura 3. Comportamiento de la industria manufacturera en Colombia año 2016**



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 3)

**Cuadro 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2016 - tercer trimestre**

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,7	-0,2	-0,3
Explotación de minas y canteras	-6,1	-0,6	-5,9
Industria manufacturera	2,0	-1,1	3,9
Suministro de electricidad, gas y agua	-1,8	1,0	0,0
Construcción	5,8	2,8	4,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,2	1,0	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	0,3	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,8	0,8	2,1
Subtotal valor agregado	1,1	0,4	1,8
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	1,8	-0,1	2,4
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>1,2</b>	<b>0,3</b>	<b>1,9</b>

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 3)

Cabe resaltar que, la industria manufacturera en la cual se ubica la unidad de negocio en avance, presenta una variación porcentual anual significativa en comparación con las otras ramas de actividad. No obstante, sectores como el de la construcción y los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas siguen liderando su aporte al PIB.

Con respecto a la industria manufacturera y su valor agregado, en el tercer trimestre de 2016 creció 2,0% respecto al mismo periodo del año 2015. En relación al trimestre inmediatamente anterior disminuyó en 1,1%. Al comparar el tercer trimestre de 2016 con el mismo periodo del año anterior, se destacan las variaciones de las siguientes actividades: creciendo productos de la refinación del petróleo en 30,3%; elaboración de bebidas en 4,1%; y productos de molinería 3,4%. Por su parte, las actividades que presentaron caídas representativas fueron ingenios y refinación de azúcar en 5,7%; equipos de transporte 6,0%; e hilazas e hilos en 4,5%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 9)

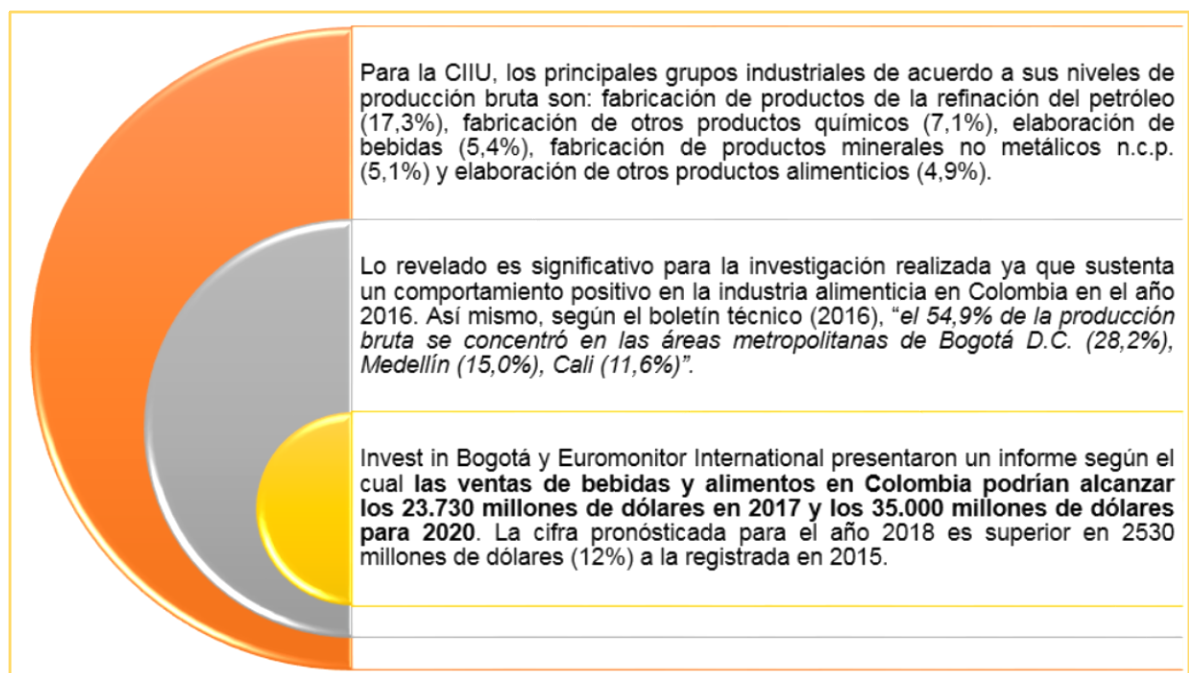
*Durante lo corrido del año 2016 (enero - septiembre), el sector industrial creció 3,9% comparado con el mismo periodo del año anterior, explicado principalmente por el crecimiento de las siguientes actividades de refinación del petróleo en 26,6% y*

elaboración de bebidas en 11,4%. La actividad que presentó la caída más representativa fue fabricación de otra maquinaria y suministro eléctrico en 8,4%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 10)

### ¿Cómo está la industria alimenticia en Colombia?

Seguidamente, se sustentan los porcentajes de participación de diversas industrias del sector manufacturero, enfatizando en la industria alimenticia la cual presenta un aporte del 4,9% a este segmento, siendo esta cifra significativa para el análisis elaborado puesto que revela el comportamiento positivo de este ítem fundamentado en una oferta productiva creciente y sostenible.

**Figura 4. Comportamiento de la industria alimenticia en Colombia**



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 13)

A continuación, se revelan los grupos industriales que concentraron la mayor parte de la producción bruta en Colombia en el año 2016:



**Cuadro 3. Grupos industriales que concentran la mayor parte de la producción bruta 2016**

Grupo industrial CIU Rev.4	Descripción	Millones de pesos Producción bruta	Part. %
<b>Total</b>	<b>18 grupos</b>	<b>180.862.622</b>	<b>79,9</b>
192	Productos de la refinación del petróleo	39.182.408	17,3
202	Otros productos químicos	15.955.005	7,1
110	Elaboración de bebidas	12.235.031	5,4
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	11.509.847	5,1
108	Elaboración de otros productos alimenticios	11.099.053	4,9
222	Productos de plástico	9.609.864	4,2
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	9.280.792	4,1
201	Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho sintético	8.243.886	3,6
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	7.781.604	3,4
104	Elaboración de productos lácteos	7.668.173	3,4
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	7.164.777	3,2
109	Elaboración de alimentos preparados para animales	6.572.506	2,9
105	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados	6.295.476	2,8
241	Industrias básicas de hierro y de acero	6.209.079	2,7
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	6.064.089	2,7
242	Industrias básicas de metales preciosos y metales no ferrosos	5.490.245	2,4
106	Elaboración de productos de café	5.333.428	2,4
107	Elaboración de azúcar y panela	5.167.360	2,3

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 10)

Colombia ha tenido un progreso revelador en la comercialización de alimentos, esta evolución se fusiona a su vez con una serie de cambios en las costumbres de los consumidores que han generado innovaciones importantes en diversos segmentos. El primero es el incremento sustancial de la población en las ciudades. De la proyección de crecimiento de población de Colombia de alrededor de 8 millones entre 2005 y 2020 del DANE, 7,3 millones estarán en las cabeceras municipales. (La silla vacía, 2016, párr. 1)

El segundo es el crecimiento del ingreso per-cápita de la población, ya que este estuvo estancado en la década de los 90 y desde 2002 el crecimiento ha sido del 4.1% anual lo que equivale a que creció el 61% en 12 años lo que implica un importante avance en materia de poder adquisitivo y por ende de la demanda de bienes y servicios. (La silla vacía, 2016, párr. 2)

A su vez, dicho crecimiento se ve reflejado en las estadísticas de los restaurantes. En un ejercicio con los datos del DANE que busca ver qué ha pasado con los ingresos de los expendios de alimentos y bebidas, compararlos con Producto Interno Bruto se muestra este dinamismo. Así los ingresos en los expendios de alimentos y bebidas (llámese restaurantes de cualquier tipo), se observa un notable aumento de los ingresos, siendo este casi del doble entre 2006 y 2016, muy por encima del crecimiento del PIB.

### **¿Cómo está el sector productor de arepas en Colombia?**

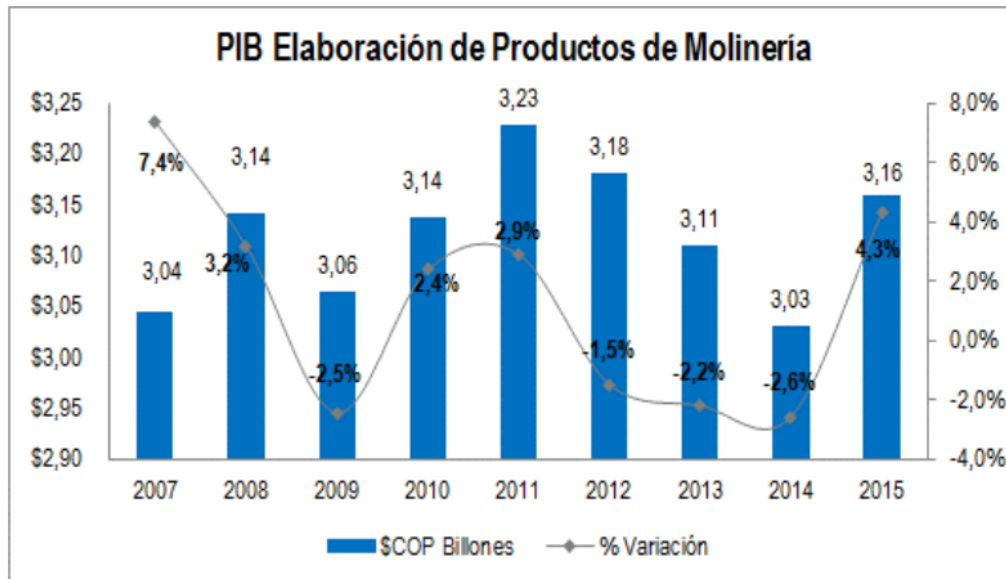
Para dar inicio a este análisis es concerniente exponer que según Consumo y Mercadeo (2011):

El maíz se consume desde hace por lo menos 7.000 años y fue introducido en Europa en el siglo XVI y era un alimento básico en la dieta de los incas, mayas y aztecas. En muchos otros relatos de antiguos españoles que visitaron las Américas y se sorprendieron de la gastronomía de los aborígenes de nuestras tierras, especialmente de lo que hoy es Colombia, Panamá y Venezuela; en estas culturas la arepa es una herencia gastronómica de vital importancia.

Sólo en Colombia existen 75 formas de preparar una arepa, por lo que es un ícono nacional. En Panamá se llama tortilla y varía en algunos aspectos. A continuación, se expone la variación del PIB concerniente a la categoría Elaboración de Productos de Molinería, enfatizando que según Sectorial y E informa (2016):

*La industria panificadora durante el 2015 libró una difícil situación derivada de la informalidad que se presenta y que afecta a las empresas legalmente constituidas, además de algunos factores que afectaron la provisión de los insumos como el fenómeno de El Niño, la cartelización del azúcar y la fortaleza del dólar. Aun así, para el 2015, la elaboración de los productos de molinería incrementó un 4,3%, comparado con el 2014. (p. 5)*

Gráfico 1. PIB Elaboración de Productos de Molinería

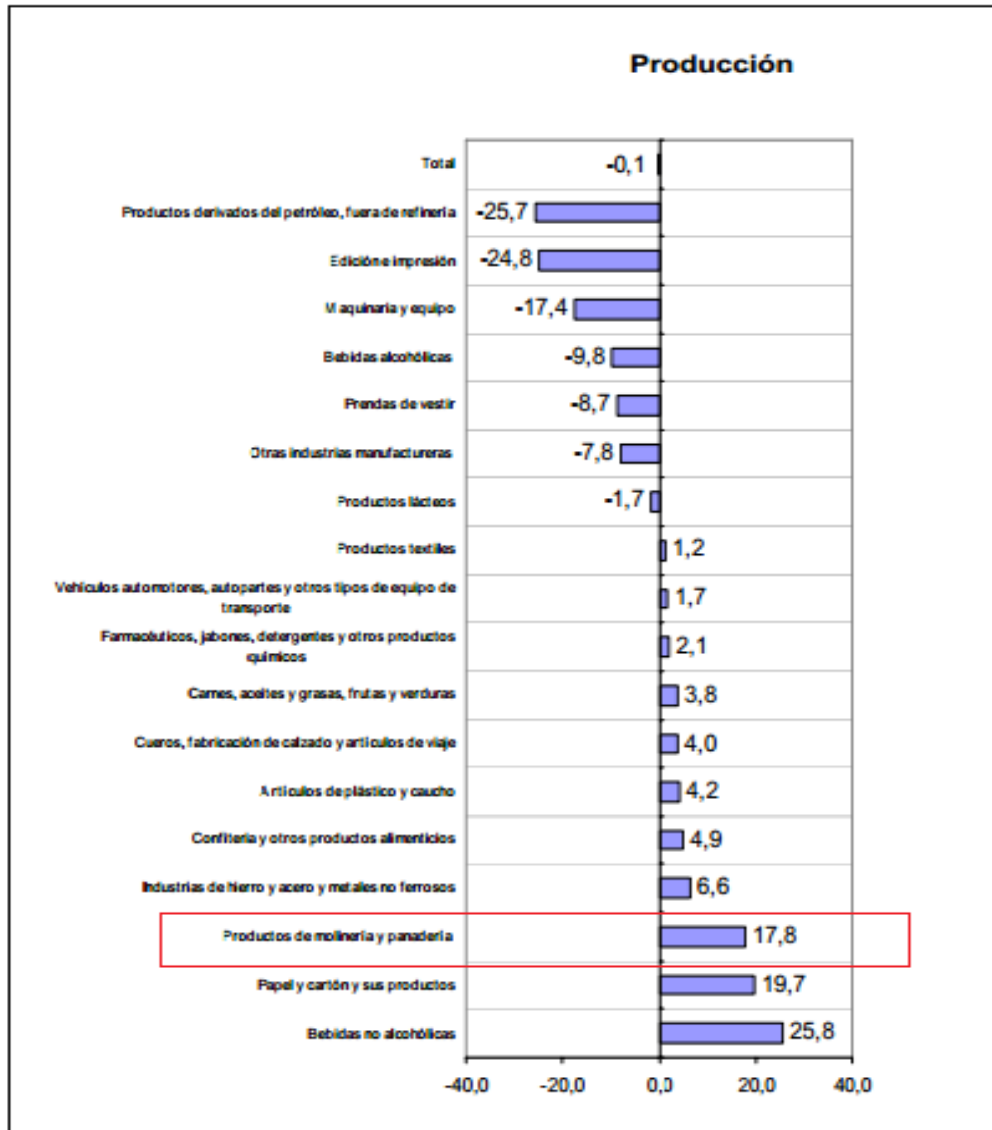


Fuente: (Sectorial & E informa, 2016, p. 5)

*“Durante el año 2015, a nivel internacional, la industria panificadora registró un valor global de 461.000 millones de dólares, según señaló la consultora IBIS World.”* (Sectorial & E informa, 2016, p. 5).

Finalmente, se concluye que la producción de productos de molinería y panadería las cuales manifestaron en el año 2016 un crecimiento distintivo en el sector del (17,8%) según el DANE. Lo expuesto es promisorio pues revela una perspectiva positiva para el estudio de viabilidad desarrollado, puesto que el producto a manufacturar es elaborado a base de insumos saludables libres de conservantes artificiales, que proyecta contribuir con la salud de los clientes y satisfacer a un nicho de mercado el cual tiene como prioridad su bienestar y mejoramiento en la calidad de vida.

**Gráfico 2. Comportamiento producción productos de molinería y panadería en Colombia 2016**



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 7)

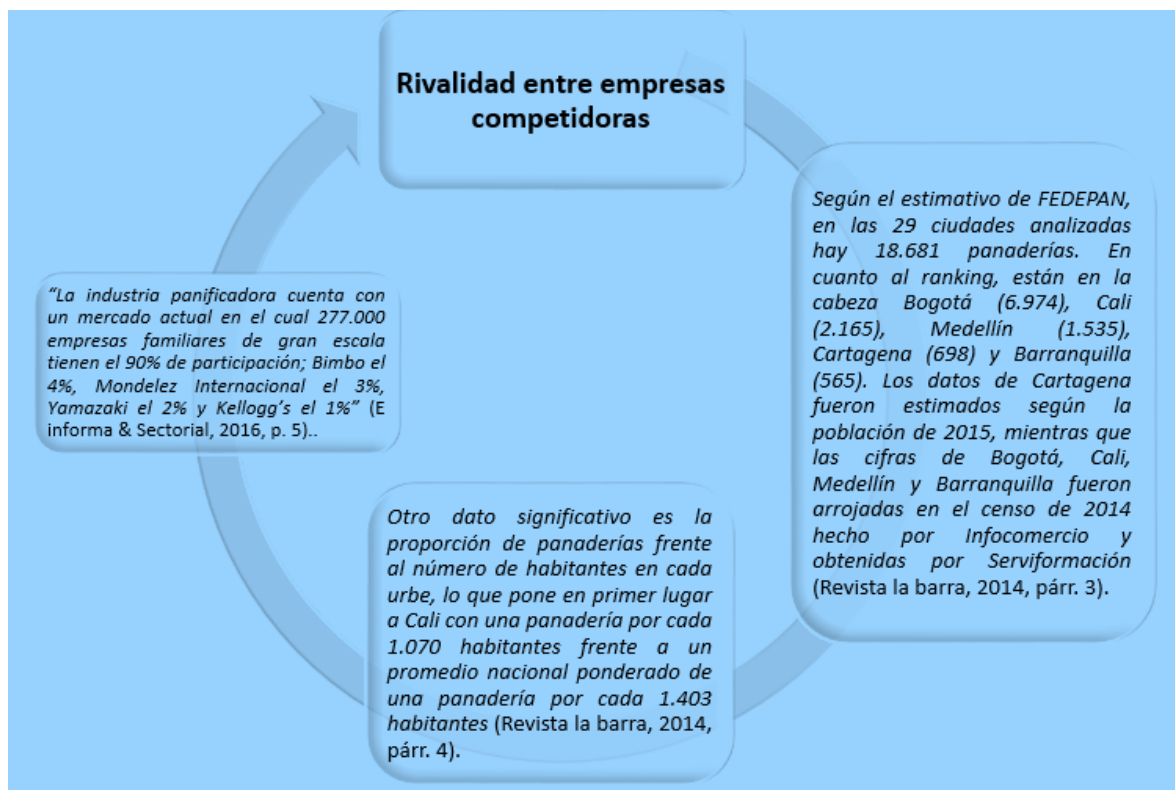
La Academia Colombiana de Gastronomía considera la arepa como parte del patrimonio nacional y como símbolo de unidad gastronómica nacional. Actualmente las personas de la tercera edad son casi las únicas que preparan artesanalmente la arepa, es decir, compran el maíz, lo muelen, le echan los condimentos y la hornean si es posible en leña. Por su practicidad y su bajo precio, la arepa es un alimento base en la dieta de los colombianos, quienes en su 75% aproximadamente son

considerados como clase baja, media y media alta ya que es un complemento y sustituto de comidas fuertes. Es por esto que desde hace décadas se ha industrializado este producto y cada vez más a grandes escalas, al punto que varias empresas areperas tienen entre sus socios a varios extranjeros. El consumo de este producto está en aumento y según el presidente de Raddar, Camilo Herrera, en 2016 el tamaño del mercado de arepas precocidas alcanzó en Colombia 3,9 billones de pesos, con un crecimiento de 3 por ciento con respecto al 2015, cuando fue de 3,7 billones de pesos. Este valor incluye el mercado informal. El consumo por hogar (de 4 personas promedio) fue de 339.767 pesos anuales con corte a diciembre del 2015, esto es que cada colombiano gastó en promedio 84.942 pesos en consumirlas. Pese a esta industrialización, está en aumento la venta de arepas en puntos móviles informales, ya listas para el consumo, favorecidos por su bajo precio y por su presencia en lugares de afluencia masiva de personas.

A continuación, se presentan las figuras relativas a las 5 fuerzas de Michael Eugene Porter, en donde se revelan las barreras externas del sector económico en el que se incorporará el producto ofertado y se proponen las estrategias de mitigación óptimas para el estudio de viabilidad desarrollado:

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

**Figura 5. Rivalidad entre empresas competidoras**



Fuente: (Revista La Barra, 2014 & Sectorial & E Informa, 2016, p. 5)

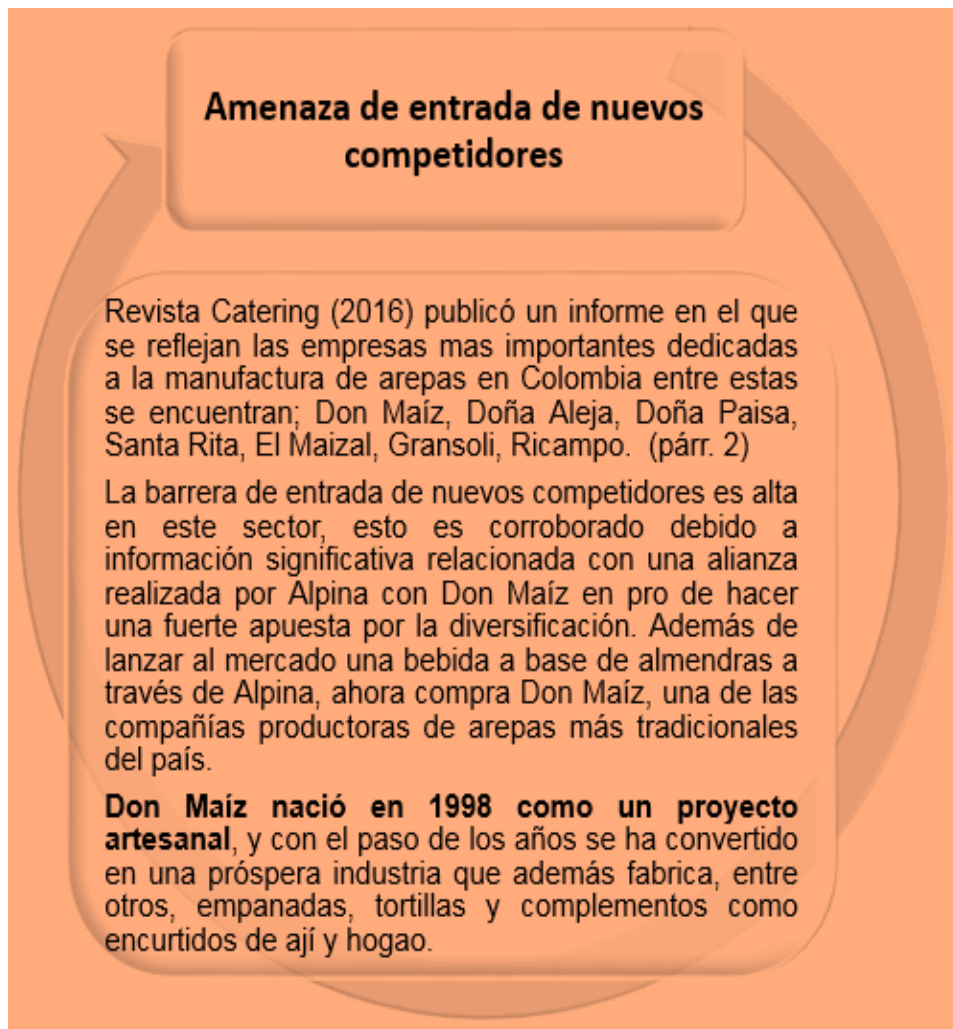
Es necesario exponer información relacionada con las empresas más reconocidas en el país dedicadas a la producción y comercialización de arepas como Arepas Doña Paisa de Colombia y Don Maíz, las cuales cuentan con una participación relevante en dicho segmento. Don Maíz facturó en el 2016 38.000 millones de pesos y alcanzó una utilidad neta de 902 millones de pesos. Además, tiene 6 por ciento de tajada del negocio. Es decir que la actividad formal de producción de alimentos preparados a base de maíz en Colombia es de unos 633.000 millones de pesos anuales.

Lo anterior, permite analizar que la rivalidad entre empresas competidoras en el sector es alta, ya que existe una importante presencia de establecimientos a nivel

nacional dedicados a la comercialización en diferentes presentaciones de arepas. Por lo expuesto, es preciso crear estrategias innovadoras reflejadas en el producto, resaltando la utilización de insumos innovadores y saludables. Así mismo, la necesaria planeación de jornadas pedagógicas que impulsen el consumo de alimentos fitness a fin de generar conciencia y mejorar la calidad de vida de la población en general.

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Figura 6. Amenaza de entrada de nuevos competidores



Fuente: (Revista Catering, 2016)

Debido a lo expresado con anterioridad, se deduce que la amenaza de la entrada de nuevos competidores es alta, por lo que se hace necesario reducir dicha barrera con factores de innovación impresos en el producto a ofertar. Para ello, es concerniente brindar una arepa saludable con rigurosos estándares de calidad a precios asequibles y con alto valor agregado en busca de satisfacer las necesidades nutricionales de los consumidores y a su vez contribuya con el bienestar de su salud y estética corporal.

- **Amenaza del ingreso de productos/servicios sustitutos**

Figura 7. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

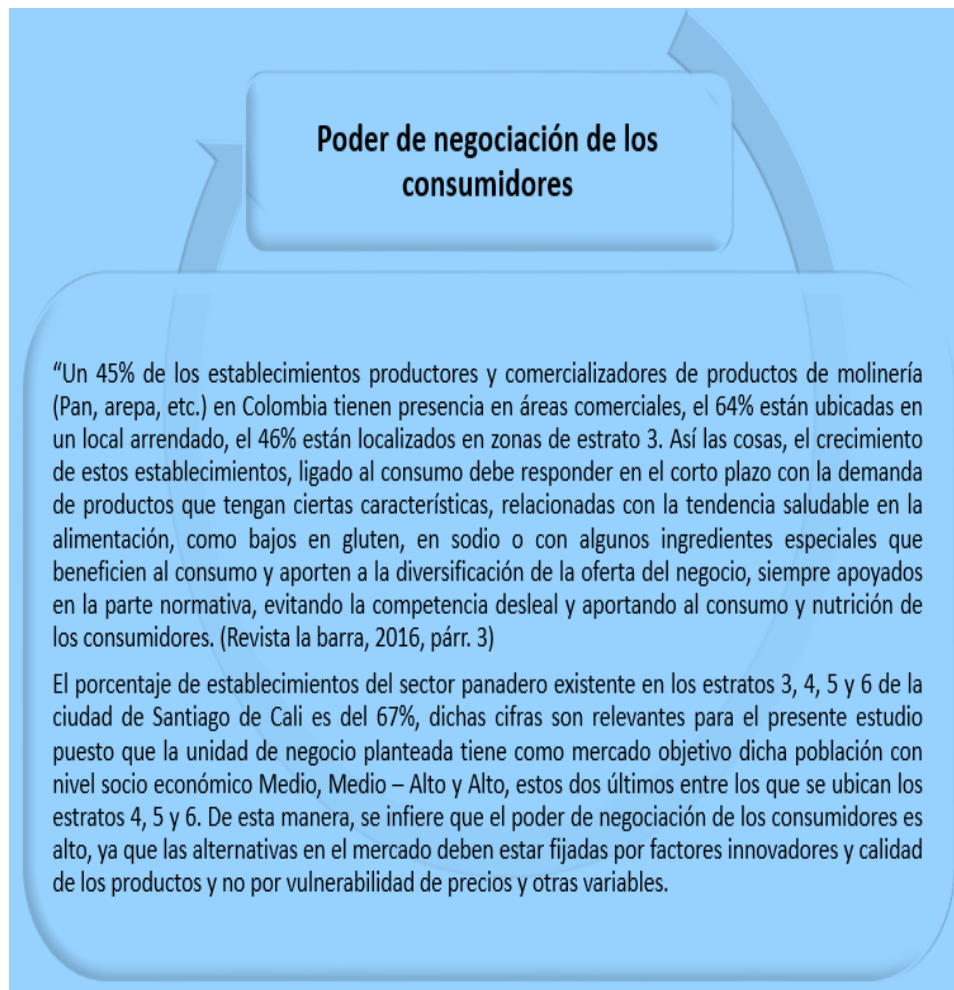




Fuente: (Revista Catering, 2016)

- **Poder de negociación de los consumidores**

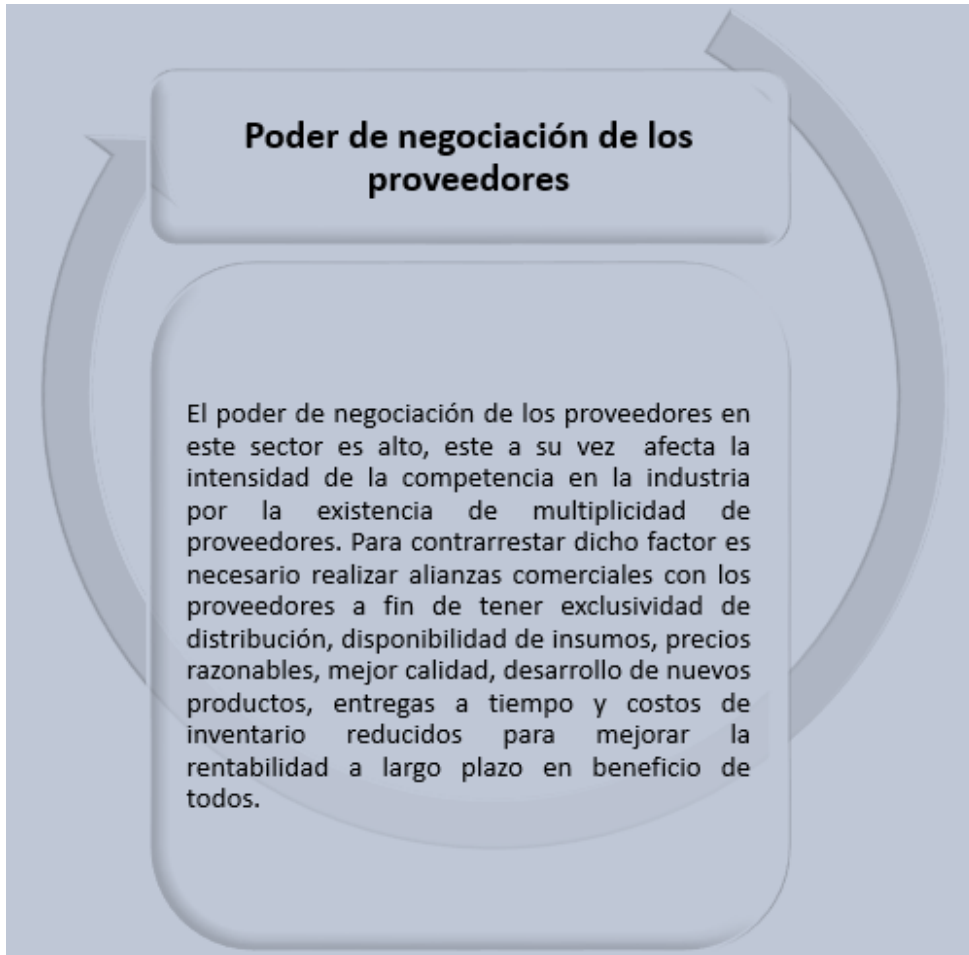
**Figura 8. Poder de negociación de los consumidores**



Fuente: (Revista La Barra, 2016)

- **Poder de negociación de los proveedores**

Figura 9. Poder de negociación de los proveedores



Fuente: Elaboración propia

## 2.2 ESTRUCTURA DE MERCADO

**2.2.1 Análisis de la demanda.** A pesar de las cambiantes tendencias de consumo, los hábitos de desayuno de los colombianos siguen siendo muy tradicionales. Según el más reciente estudio sobre hábitos de consumo en el desayuno de Nielsen (2016), empresa líder mundial en medición de consumo, el 73% de los colombianos incluye una arepa en su desayuno; siendo este el tercer alimento más consumido en el país luego de los huevos y el pan. Además hoy en día el 69% de las harinas precocidas de maíz son consumidas por la población de estratos 3, 4, 5 y 6.

Los carbohidratos como la arepa, el arroz, la yuca, entre otros, han sido desde siempre uno de los grupos de alimentos más consumidos en Colombia. De acuerdo con expertos en nutrición, los carbohidratos representan entre el 50% y 60% de una alimentación equilibrada y saludable basada en una dieta diaria de 2.000 calorías (para personas mayores de 2 años). (Caracol Radio, 2016, párr. 2)

*“La arepa hecha de harina precocida de maíz se ha posicionado al interior de las familias colombianas por sus características nutricionales y por su precio accesible. Este es un alimento que además de ser parte de la canasta básica familiar colombiana, está también incluido dentro del Plato Saludable de la Familia Colombiana del ICBF, una guía creada por expertos nutricionistas que ilustra cómo llevar una alimentación sana y equilibrada”* aseguró Patricia Vegas, nutricionista. (Caracol Radio, 2016, párr. 3)

Además, la arepa elaborada con harina precocida de maíz se ha convertido en el carbohidrato más económico del mercado, según el último boletín de Corabastos.

La arepa, en sus diferentes versiones, es típica de diversas regiones en Colombia, y la más reciente tendencia de consumo ha posicionado la arepa rellena como una nueva opción de almuerzos, equilibrada y deliciosa. *“Al combinar la arepa con un relleno que contenga los diferentes grupos alimenticios que el cuerpo necesita, ésta se convierte en un plato práctico, delicioso y completo para el almuerzo. Para lograr este objetivo, se deben incluir siempre proteínas, lácteos y verduras, además del carbohidrato que ya está representado por la harina precocida de maíz de la arepa”*. Puntualizó Patricia Vegas. (Caracol Radio, 2016, párr. 4)

De esta manera, la arepa, en sus diversas presentaciones, se posiciona como una nueva y atractiva opción no solo para el desayuno sino para el almuerzo de los colombianos que cada vez más buscan alimentos sanos, equilibrados, y fáciles de preparar.

Dado que, la industria panificadora es competidora directa de la empresa en proyecto, se presenta seguidamente un informe de los ingresos de las principales compañías de este sector en Colombia en el año 2015, en este, se hace énfasis en Noel, empresa con más de 100 años en el mercado consolidada en cinco continentes y más de 50 países. A nivel interno tiene participación en el mercado de galletería de 55,9%, de la mano de las marcas: Festival, Dux, Mini Chips, Saltín Noel, Ducales, Tosh, y Montblanc.

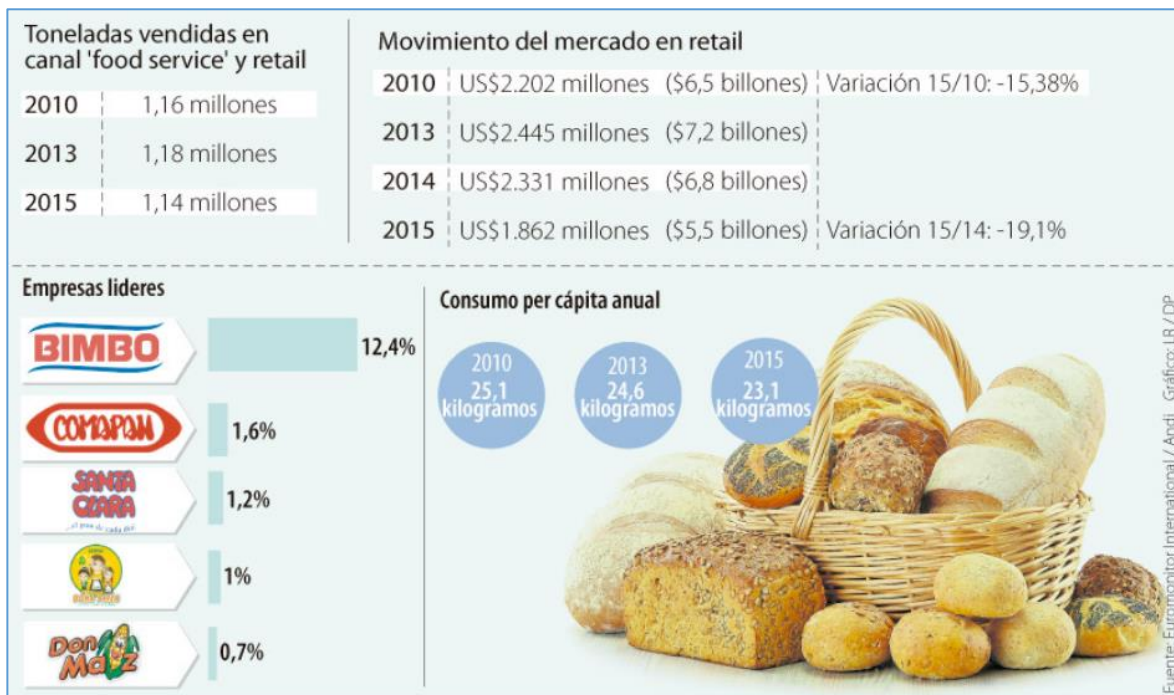
**Cuadro 4. Informe de ingresos de las principales empresas de la industria panificadora en Colombia - 2015**

No.	Empresa	Estado de Resultados					
		Ingresos Operacionales	Resultado Bruto	EBITDA	Resultado Operativo	Intereses	Resultado Neto
1	Harinera del Valle SA	\$ 729.268	\$ 177.163	\$ 60.239	\$ 54.721	\$ 16.196	\$ 24.208
2	Compañía de Galletas Noel SAS	\$ 670.903	\$ 241.150	\$ 91.771	\$ 83.079	\$ 36.457	\$ 111.873
3	Bimbo de Colombia SA	\$ 478.075	\$ 219.097	\$ 54.283	\$ 32.122	\$ 3.388	\$ 15.564
4	Productos Ramo SA	\$ 307.842	\$ 116.925	\$ 17.331	\$ 12.582	\$ 4.279	\$ (597)
5	Alimentos Polar Colombia SAS	\$ 303.065	\$ 121.543	\$ 25.210	\$ 15.121	\$ 3.930	\$ 5.919
6	Compañía Manufacturera de Pan Comapan SA	\$ 95.663	\$ 34.407	\$ 11.978	\$ 8.643	\$ 518	\$ 1.600
7	Pan Pa Ya Ltda	\$ 71.504	\$ 29.946	\$ 3.559	\$ 1.899	\$ 935	\$ 1.547
8	Ponque Ramo de Antioquia SA	\$ 67.969	\$ 18.633	\$ (2.811)	\$ (3.244)	\$ 84	\$ (5.600)
9	Donuocol SA	\$ 61.834	\$ 39.803	\$ 3.548	\$ 1.780	\$ 1.047	\$ 854
10	Industria Santa Clara SAS	\$ 43.513	\$ 12.895	\$ (9.260)	\$ (9.681)	\$ 382	\$ (10.252)

Fuente: (Sectorial & E Informa, 2016, p. 13)

A continuación, se presentan las empresas más representativas del sector productor y comercializador de productos de panadería y derivados del maíz, resaltando el movimiento en toneladas y en billones de pesos alcanzado desde 2010 hasta 2015.

**Figura 10. Comportamiento de la industria hasta el año 2015**



Fuente: (La Republica, 2016, fig. 1)

De lo expuesto anteriormente, es significativo resaltar que el consumo per cápita de este tipo de productos en los años 2013 y 2015 frente a 2010 presenta un decrecimiento debido al cambio en las tendencias e inclinaciones de los consumidores por productos saludables que contribuyan con el mejoramiento de su calidad de vida. Gracias a la innovación de algunas compañías del sector este ítem para el año 2016 y 2017 ha tenido un repunte positivo y va en crecimiento. Dentro de ese nivel de facturación, tres empresas son las líderes del negocio en participación: Bimbo, con 12,4%; Comapan, con 1,6% e Industrias Santa Clara, que se lleva el 1,2%. Esto, citando cifras de la consultora en investigación y mercados Euromonitor International. (Peña, 2016, párr. 1)

*A esta torta se unen en el cuarto y quinto lugar Arepas Doña Paisa de Colombia y Don Maíz, con 1% y 0,7%. “El pan es un negocio que crece relativamente lento. En términos globales, menos que otros sectores de alimentos, con un incremento por debajo del 3% al año. Sin embargo, hay unos segmentos, especialmente las grandes superficies, que se han modernizado”, mencionó Jaime Jiménez, director de la Cámara Fedemol de la Andi. (Peña, 2016, párr. 2)*

*“Y agregó que las panaderías, que son cerca de 25.000 en el país, diversifican su modelo ofreciendo otros servicios más integrales, además de aquellas extranjeras que ingresan al país.” (Peña, 2016, párr. 3)*

*Horneros S.A.S es la empresa que tiene la propiedad de esta marca suiza y, próximamente, se encargará de comercializar una nueva línea de productos institucionales para el canal Horeca. Además, esta panadería, que tiene clientes como Colsubsidio, tiene como meta llegar a México el próximo año. (Peña, 2016, párr. 5)*

Entre las cadenas líderes del negocio de pan, de acuerdo con información de la Andi, están Pan Pa' Ya, que tiene presencia en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Cúcuta, Cartagena y Barranquilla; y las regionales La Gaitana y Coopasan, establecimientos que han ampliado su oferta a productos de cafetería. Por otro lado, tanto Jaime Jiménez, director de la Cámara Fedemol de la Andi como Simón Vila, gerente de la panadería suiza Panesi en Colombia, manifestaron que la informalidad es una de las problemáticas que tiene este mercado actualmente.

Lo sustentado, es considerado un aspecto clave y positivo para el estudio de viabilidad desarrollado, ya que, según el estudio realizado por Revista Catering en el año 2015, existen en promedio entre 1.001 y 3.000 clientes por cada tres establecimientos o negocios en donde se comercializan productos de panadería, pastelería y/o repostería, y más de 40.001 clientes o compradores al mes por punto de venta. Lo que lleva a concluir que la demanda de este tipo de productos es alta y atractiva. (Revista Catering, 2015)

A continuación, se define la demanda potencial y demanda real del producto ofertado según datos recolectados a través de Cali en Cifras 2015 relacionados al mercado objetivo y la encuesta realizada a la población de la comuna dos de la ciudad de Cali entre los 20 y 65 años, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de dicho sector.

La demanda real se establece a partir de la capacidad instalada deducida, tomando como referencia los tiempos de producción, talento humano contratado para el área operativa y la maquinaria adquirida.

El porcentaje de participación en el mercado será del 7,00% debido a que el número de unidades a producir mensualmente establecido será de 8.773 y diariamente de 337 paquetes de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela sin gluten con contenido neto total de 1000 gramos teniendo en cuenta que los días laborales al mes son de 26 días.

**Cuadro 5. Demanda potencial y demanda real**

DEMANDA POTENCIAL					
N	n	p	q	Q POTENCIAL (\$)	Q POTENCIAL (Unidades Mes)
54.407	31.334	\$ 11.209	4	\$ 1.404.888.521	125.335
DEMANDA REAL					
	n	p	q	Q REAL (\$)	Q REAL (Unidades Mes)
	31.334	\$ 11.209	4	\$ 98.342.196	8.773
% PARTICIPACIÓN MERCADO				7,00%	

Fuente: Elaboración propia

Cabe precisar que, (n) es el número de consumidores dispuestos a adquirir el producto a ofrecer y es determinado a partir de la encuesta realizada, (P) es el precio promedio de los productos y (q) la frecuencia de consumo determinada a partir de la encuesta la cual fue de 4 debido a que el mayor número de encuestados manifestó consumir este tipo de productos semanalmente.



**2.2.2 Análisis de oferta.** Para dar inicio a dicho análisis es necesario presentar el número de establecimientos industriales que hacen parte del segmento manufacturero en Colombia, para ello se precisa información veraz del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016) en el que se relacionan un total de 9.015 establecimientos industriales legalmente constituidos que cumplieron parámetros, según su localización geográfica el 71.9% estaban ubicados en las áreas metropolitanas de Bogotá D.C., Medellín y Cali, y el 14,1% se concentraron en Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Cartagena y Cúcuta.

Del mismo modo, los resultados revelan que 18 de los 56 emplazamientos industriales en CIIU Rev. 4 A.C. investigadas por la Encuesta Anual Manufacturera, agruparon el 73,9% de los establecimientos manufactureros. Dentro de estos grupos los que registraron el mayor número de empresas, fueron: Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel (10,3%), elaboración de otros productos alimenticios (8,4%) y fabricación de productos de plástico (7,1%). Seguidamente, se muestra el porcentaje de participación de cada grupo industrial según el número de establecimientos notificados. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 8)

**Cuadro 6. Grupos industriales que concentran el mayor número de establecimientos según CIU Rev.4 A.C.**

Grupo industrial CIU Rev.4	Descripción	Número de establecimientos	Part. %
<b>Total</b>	<b>18 grupos</b>	<b>6.666</b>	<b>73,9</b>
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	930	10,3
108	Elaboración de otros productos alimenticios	756	8,4
222	Productos de plástico	638	7,1
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión	525	5,8
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	441	4,9
202	Otros productos químicos	433	4,8
259	Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales	416	4,6
311	Muebles	376	4,2
251	Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	269	3,0
281	Maquinaria y equipo de uso general	258	2,9
282	Maquinaria y equipo de uso especial	252	2,8
152	Calzado	225	2,5
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	214	2,4
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	204	2,3
139	Otros productos textiles	193	2,1
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	192	2,1
104	Elaboración de productos lácteos	178	2,0
201	Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho sintético	166	1,8

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 9)

Lo anterior, es relevante para la investigación realizada al estar localizada la unidad de negocio proyectada en este estudio dentro del grupo industrial 108 según la actividad económica a desarrollar, ya que se observa una participación representativa del número de establecimientos dedicados a la Elaboración de Otros Productos Alimenticios en el año 2016, puesto que estos según el DANE eran 756 en total, lo que represento un 8,4% de participación del compendio de unidades de diferentes sectores, ubicándose por encima de industrias como la de productos lácteos entre otros. Lo anterior, es un buen indicio para el estudio y es interpretado positivamente, pues al estimar una oferta representativa en la industria se concibe que la demanda de productos es alta y debe ser satisfecha de acuerdo a las diversas necesidades de los consumidores.

En cuanto a la oferta de empresas dedicadas a la manufactura de arepas que comercializan este tipo de alternativas en diversos almacenes de cadena de la

ciudad de Cali como; La 14, Almacenes Éxito, Súper Inter entre otros, se tienen en cuenta las más representativas:

- Don Maíz
- Doña Aleja
- Gransoli
- Doña Paisa
- Santa Rita
- Ricampo

### **REQUISITOS DE CODIFICACION**

Partiendo del área de proveedores en una propuesta futura como equipo investigador, se tiene en cuenta los requisitos necesarios para la codificación del producto, se verifica el cumplimiento de los siguientes, los cuales deben observarse estrictamente para cada entidad. Teniendo en cuenta la codificación de los paquetes de arepas de 10 unidades, se estima que los códigos de barras tengan un costo alrededor de \$751.000 por un rango de 10 años.

#### **En relación con su comercialización.**

- Que pertenezca al portafolio de productos que la compañía tiene definido dentro de su surtido.
- Que cumpla con los estándares de calidad para el tipo de producto ofrecido al cliente como mínimo las garantías establecidas por la ley.
- Que se acredite una estructura de producción solida y/o importación que le permita cumplir con las entregas.

#### **En relación con las exigencias legales.**

El producto debe cumplir la totalidad de obligaciones legales vigentes que sean exigibles para la producción y comercialización del mismo, y en especial se verificaran las siguientes:

- Cumplir con las condiciones higiénico-sanitarias establecidas en la legislación vigente.
- Cumplir con las condiciones legales relativas a seguridad de la vida e integridad personal, calidad e idoneidad de los productos.
- Cumplir con las normas especiales de la superintendencia de comercio y DIAN

**En relación con las exigencias internas.**

- Identificación de la mercancía con un solo código de barras por EAN.
- Contar con una adecuada presentación para ser exhibido en la góndola.
- Código de producto en el GS1 Colombia.

El segmento de arepas precocidas tiene en el país una fuerte competencia de venta callejera en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Además, arroja crecimientos importantes en la distribución que pequeños productores hacen en puntos de venta como los expendios de carne. (Garzón, 2017, párr. 1)

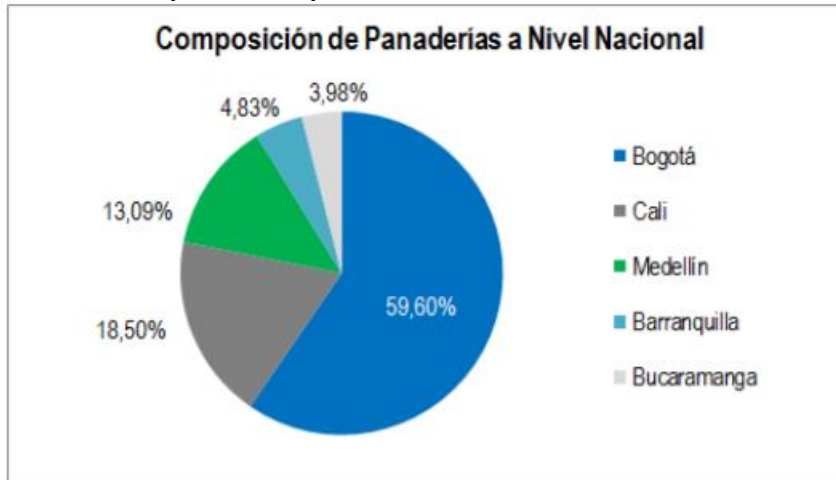
Por ello, la firma Raddar estima que el negocio es de unos 3,8 billones anuales si se suman los informales. Se considera que el aumento del consumo de arepa lista se debe a que la vida moderna no deja el mismo tiempo que tenían las abuelas, que se ocupaban de moler el maíz. (Portafolio, 2017)

Las ventas a mercados internacionales también estarían dentro de la estrategia de Don Maíz para crecer, y esa sería una de las razones de Azul Nevado para incursionar en el negocio de arepas.

Dado que, el pan es un producto considerado como sustituto directo de la arepa, es concerniente exponer que Bogotá es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga con 466. Basados en estos números, existe una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos sociales 1, 2 y 3, donde se presenta la mayor concentración de población. El pan más consumido en América

Latina es el elaborado por los panaderos, es decir, el tipo artesanal. En Colombia esta actividad genera 400.000 empleos directos. (Sectorial & E Informa, 2016, p. 4)

**Gráfico 3. Composición de panaderías a nivel nacional**



Fuente: (Sectorial & E Informa, 2016, p. 4)

Los precios estimados de las diferentes líneas de arepas saludables precocidas tipo tela están determinados gracias al mercado actual existente. No obstante, estos estarán por encima de los competidores directos dadas las características especiales del producto. Por lo anterior, se concierta que la presentación por paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces, ajonjolí y/o chíá será en promedio de \$11.209. Lo anterior, teniendo en cuenta que los precios en el mercado por líneas de arepas tipo tela elaboradas a base de maíz e ingredientes comunes están por debajo de dicho promedio, siendo necesaria la distinción de los valores diferenciadores impresos en las materias primas utilizadas y la funcionalidad del producto para generar expectativa en los clientes potenciales.

Considerando que, las panaderías son establecimientos que ofrecen alternativas sustitutas para el producto a ofrecer “arepa saludable libre de gluten”, es concerniente exponer los establecimientos especializados en brindar productos de

panadería de alta calidad y que cuentan con reconocimiento, posicionamiento y diferenciación en la ciudad de Cali, entre los que se encuentran:

- Panadería el Molino
- Kutty Panaderías
- Montecarlo panadería
- La california panadería

En el análisis de la oferta es significativo resaltar las nuevas alianzas en el sector alimenticio específicamente la realizada por los principales socios de Alpina, los cuales acaban de hacer una fuerte apuesta por la diversificación. Además de lanzar al mercado una bebida a base de almendras a través de Alpina, ahora adquirieron la empresa Don Maíz, una de las compañías productoras de arepas más tradicionales del país.

El Diario El Tiempo conoció que Azul Nevado, firma a través de la cual Alpina operó, hasta el 31 de diciembre de 2016, sus tiendas de venta al detal de sus marcas de postres y derivados lácteos y los puntos de fábrica, es la encargada de asumir el reto y la nueva dueña de Don Maíz.

En detalle, los socios de Azul Nevado son Agroindustrial de La Sabana, Cayambe Establishment y Max Baenziger y Compañía, firmas que se encuentran entre las sociedades fundadoras o socias de Alpina. Registra ventas anuales por unos 30.000 millones de pesos y tiene 275 empleados. (Garzón, 2017)



Por su parte, Don Maíz actualmente cuenta con el 6% de ganancia en el negocio. Es decir que la actividad formal de producción de alimentos preparados a base de maíz en Colombia es de unos 633.000 millones de pesos anuales. Don Maíz, que fue fundada por Libia Jaramillo en 1998, tiene 323 empleados y una planta en Bogotá. Sin embargo, 1998 es el año de la fundación oficial de la empresa porque desde 1983 ya actuaba como un negocio casero, con una red que le permitía cubrir supermercados y distintos puntos de venta en el país. (Garzón, 2017)

Otra compañía representativa en el sector alimenticio dedicado a la manufactura de arepas en Colombia es la empresa manizaleña Normandy quien según datos del Diario La Patria (2016) también le apostará a la exportación de arepas.

Después de su llegada a Estados Unidos, y recientemente a Chile, donde comenzaron a exportar en junio de 2016, principalmente sus cocadas, panelitas y arequipe, el nuevo reto de la empresa se centra en exportar arepas rellenas de queso, doble crema y las tradicionales o llamadas tela blanca. (La Patria, 2016, párr. 1) Esto ha llevado a que hoy la compañía haya invertido una suma superior a los \$2 mil 400 millones, tanto en mejoramiento y ensanchamiento de su infraestructura, como en la importación y adecuación de nuevos equipos.

A continuación, se lleva a cabo una descripción detallada del producto a ofrecer, sus aplicaciones, beneficios y otros elementos especiales reflejados en la presentación para el consumidor final:

**Cuadro 7. Descripción del producto**

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO			
	<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b></p>	<p>El producto a incorporar en el mercado objetivo localizado en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali es una alternativa alimenticia tradicional y reconocida llamada arepa, la cual está elaborada con insumos 100% libres de gluten, naturales y saludables para todo tipo de consumidores de todas las edades. Como factor innovador del producto se enfatiza en su proceso libre de aditivos, azúcar, sal ni conservantes y tres líneas para todos los gustos a base de quínoa. (Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces, ajonjolí o chía).</p>	



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 8. Funcionalidad y beneficios nutricionales del producto**

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO			
	<p><b>FUNCIONALIDAD Y BENEFICIOS NUTRICIONALES DEL PRODUCTO</b></p>	<p>La propuesta alimenticia ofertada busca además de suplir una necesidad básica del ser humano como es la de alimentarse, proporcionar beneficios basados en brindar gran diversidad de sabores de acuerdo a las necesidades y preferencias de los clientes, aun los más exigentes. La alternativa aderezada con ajonjolí ofrece una combinación funcional que con gran aporte de calcio contribuye al fortalecimiento de los huesos y los beneficios del ajonjolí que ayuda a mejorar la digestión. Las nueces son fuente de Vitamina E, ácidos grasos y calcio, que ayudan a fortalecer el sistema inmunológico. Por su parte la chía es fuente de magnesio, manganeso, cobre, niacina, zinc y otras vitaminas y proteínas, proporcionando todos los aminoácidos esenciales en una forma fácilmente digerible. También son fuente de fibra soluble. Este tipo de alimentos pueden ser consumidos a cualquier hora del día por cualquier persona sin excepción.</p>	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 9. Elementos especiales del producto**

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO			
	<p><b>Elementos especiales del producto (marca, envase, etiqueta, empaques.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MARCA:</b> "ARE-FIT S.A.S"</li> <li>• <b>ETIQUETA:</b> Una alternativa sana y nutritiva de alimentarte 100% colombiana.</li> <li>• <b>EMPAQUE:</b> Las arepas saludables libres de gluten serán empacadas al vacío en bolsas apropiadas para almacenamiento, se puede garantizar una vida útil de 30 días refrigeradas y 90 días congeladas, dentro de los cuales, las características del producto se mantienen estables y sin poner en riesgo la salud de los consumidores. El almacenamiento para óptima conservación debe ser bajo temperaturas entre 0 y 4°C. Cada unidad contendrá 10 unidades de arepas de 90 gramos cada una, para un total de contenido neto de 900 gramos. El producto será entregado al consumidor con la siguiente información: respectivo logo, marca, peso neto y contenido nutricional.</li> <li>• <b>NORMATIVIDAD:</b> Los estándares de calidad deben regirse apoyados de las buenas prácticas en manipulación de alimentos regido bajo el Decreto 3075 de 1997, en donde se establece y reglamenta las buenas prácticas de manufactura (BPM).</li> </ul>	



Fuente: Elaboración propia

**2.2.3 Clientes.** A pesar de la gran variedad de nuevos e innovadores productos lanzados al mercado y de las diferentes opciones que existen hoy en día para el desayuno, los colombianos siguen siendo muy tradicionales a la hora de tomar su primera comida. (The Nielsen Company, 2016)

*Esto lo explican los resultados del estudio de Nielsen sobre los hábitos de desayuno de los colombianos, que muestran cómo los huevos, el pan, la arepa casera, el café y el chocolate predominan como los favoritos para empezar el día. Estos productos son consumidos por 7 de cada 10 colombianos en los hogares. (The Nielsen Company, 2016, párr. 2)*

*Mientras que otros como el queso, los alimentos preparados, carnes y embutidos, y galletas están en segundo plano y son consumidos por un poco menos de la mitad de los hogares. En una tercera línea, aparecen los jugos caseros, lácteos caseros, sopas y caldos, cereales listos, sandwiches, modificadores de leche, tostadas, frutas, agua de panela casera, que son consumidos por casi 3 de cada 10 hogares. (The Nielsen Company, 2016, párr. 3)*

“Los colombianos, a pesar de la variedad de productos que hay en el mercado siguen siendo muy tradicionales a la hora de desayunar, incluso 7 de cada 10 continúan haciéndolo en familia la mayor parte del tiempo” señaló Paula Estevez, gerente del Panel de Hogares de Nielsen. “Parecería que el tamal, el buñuelo, la leche el envuelto y la empanada casera son más consumidos en ocasiones especiales, pues ocupan las casillas más bajas en términos de consumo al desayuno” agregó. (The Nielsen Company, 2016, párr. 4)

A pesar de que algunas categorías aparecen con una penetración baja en los hogares, tienen sin embargo una alta frecuencia en la compra. Es el caso de los lácteos, los modificadores de leche y las frutas.

Figura 11. Productos preferidos para el desayuno en los hogares colombianos



Fuente: (The Nielsen Company, 2016, fig. 1)

Enfatizando en la importancia que tienen los clientes para toda compañía, es concerniente exponer a continuación las características de estos en el presente estudio:

**Cuadro 10. Clientes**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tipos de compradores potenciales</b></li> </ul>	<p>Según el análisis de mercado el perfil del consumidor está definido de la siguiente manera:</p> <p>Clientes especiales: Personas con problemas de desnutrición, obesidad, sobrepeso, cansancio, alta presión arterial (Hipertensión), enfermedades cardiovasculares, diabetes y problemas de digestión. Personas celíacas ya que el producto es libre de gluten.</p>
---	---

	<p>Clientes segmentados: Hombres y mujeres de los estratos 3, 4, 5, y 6 entre los 20 y 65 años de edad, pertenecientes a la población EA Ocupada, inclinados por un estilo de vida saludable, una alimentación con alto nivel nutricional y productos elaborados con materia prima libre de azúcar, sal añadida y gluten, los cuales estén ubicados en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bases de decisión de compra de los clientes</b></li> </ul>	<p>Los clientes a los que se recurre están en busca de productos de alta calidad y están en posición de exigir un producto que cumpla los estándares de producción exigidos, además que la información nutricional suministrada por la empresa acerca del producto sea veraz. Es importante tener en cuenta los requerimientos de los clientes con el fin de mejorar continuamente y satisfacer sus necesidades (Servicio Postventa).</p>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 11. Proyección población comunas de Santiago de Cali**

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL CALI</b>	<b>2,344,703</b>	<b>2,369,829</b>	<b>2,394,870</b>	<b>2,420,013</b>	<b>2,445,281</b>	<b>2,470,747</b>	<b>2,496,346</b>
Cabecera	2,308,086	2,333,213	2,358,253	2,383,392	2,408,653	2,434,110	2,459,698
Comuna 1	85,569	88,432	91,352	94,335	97,382	100,497	103,620
Comuna 2	112,746	114,651	116,586	118,561	120,577	122,637	124,669
Comuna 3	46,283	46,400	46,517	46,636	46,759	46,887	46,990
Comuna 4	53,687	53,369	53,052	52,740	52,433	52,132	51,806
Comuna 5	111,157	112,089	113,010	113,927	114,842	115,759	116,608
Comuna 6	188,124	189,837	191,529	193,214	194,894	196,573	198,137
Comuna 7	71,846	71,334	70,819	70,305	69,793	69,285	68,739
Comuna 8	102,177	102,388	102,597	102,812	103,034	103,266	103,445
Comuna 9	45,349	44,994	44,645	44,303	43,970	43,646	43,330
Comuna 10	110,407	110,854	111,296	111,741	112,190	112,645	113,040
Comuna 11	106,731	107,339	107,940	108,542	109,146	109,754	110,302
Comuna 12	67,049	66,881	66,712	66,545	66,381	66,221	66,028
Comuna 13	177,228	177,641	178,052	178,475	178,909	179,360	181,084
Comuna 14	170,909	172,696	174,441	176,160	177,856	179,535	181,093
Comuna 15	156,267	159,369	162,439	165,492	168,529	171,556	174,473
Comuna 16	106,145	107,170	108,183	109,191	110,195	111,198	112,135
Comuna 17	136,428	139,665	142,914	146,183	149,475	152,793	156,046
Comuna 18	127,752	131,453	135,199	138,999	142,856	146,773	150,663
Comuna 19	111,989	112,947	113,898	114,849	115,803	116,761	117,656
Comuna 20	68,980	69,331	69,677	70,025	70,375	70,728	71,043
Comuna 21	110,332	112,336	114,270	116,148	117,976	119,763	121,440
Comuna 22	10,868	11,160	11,453	11,748	12,044	12,343	12,637
Otros <sup>1</sup>	30,064	30,876	31,675	32,461	33,236	34,002	34,714
Resto	36,617	36,616	36,617	36,621	36,628	36,637	36,648

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali & departamento administrativo de planeación, 2016, p. 30)

A continuación, se presenta el perfil del consumidor al que se dirigirá la empresa cuya actividad se basa en la producción y comercialización de arepas saludables precocidas tipo tela sin gluten.

**Cuadro 12. Perfil del consumidor**

<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>	
<b>Región</b>	Santiago de Cali
<b>Comuna</b>	Dos
<b>Densidad</b>	Urbana
<b>Clima</b>	Cálido
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disfrutan de los alimentos naturales y saludables.</li><li>• Consumen alimentos que cuiden su salud.</li><li>• Buscan una sana digestión.</li><li>• Tienen en cuenta el valor nutricional de los productos al momento de la compra.</li><li>• Gustan de los productos con valores agregados.</li></ul>	
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	
<b>Edad</b>	Entre los 20 y 65 años
<b>Sexo</b>	Masculino y Femenino
<b>Tamaño familiar</b>	+ 2
<b>Nacionalidad</b>	Colombiana
<b>SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA</b>	
<b>Ingresos</b>	Mayor a 2 SMMLV
<b>Clase Social</b>	Media, Media-Alta, Alta
<b>Nivel de estudios</b>	Medios y universitarios
<b>Estratos</b>	3, 4, 5 y 6

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presenta el número de personas de ambos géneros (hombres y mujeres) entre los 20 y 65 años de edad, población objetivo del presente estudio de viabilidad:

**Cuadro 13. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2016–2018**

Edad	2016			2017			2018		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,394,925	1,144,848	1,250,077	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506
0 - 4	176,727	90,385	86,342	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773
5 - 9	178,088	90,703	87,385	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602
10 - 14	184,490	93,223	91,267	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408
15 - 19	198,029	100,271	97,758	198,974	99,580	97,394	198,525	99,210	97,315
20 - 24	205,990	104,490	101,500	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165
25 - 29	201,089	100,839	100,250	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185
30 - 34	193,358	93,813	99,545	194,885	95,073	99,812	195,640	98,224	99,416
35 - 39	175,349	83,422	91,927	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384
40 - 44	154,782	72,893	81,889	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872
45 - 49	152,289	69,909	82,380	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657
50 - 54	149,246	67,210	82,036	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786
55 - 59	126,048	55,106	70,942	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875
60 - 64	97,843	41,977	55,866	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918
65 - 69	72,962	30,880	42,082	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401
70 - 74	51,323	21,193	30,130	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389
75 - 79	38,168	14,476	23,692	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365
80 y +	39,164	14,058	25,106	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali & departamento administrativo de planeación, 2016, p. 32)

Con respecto a lo expuesto referente a la segmentación, se presenta la proyección del mercado global, potencial y objetivo.

- Mercado global: Representado por la población total de la ciudad de Cali (2.445.405).
- Mercado potencial: Representado por la población total de la comuna dos de la ciudad de Cali (118.561).
- Mercado objetivo: Dado por la población económicamente activa ocupada entre los 20 y 65 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna dos de la ciudad de Cali la cual representa un (45,89%) y en número de personas un total de (54.407).

**Cuadro 14. Participación porcentual por estrato municipio de Santiago de Cali**

Estrato	Lados de Manzana		
	Número	%	
TOTAL	41,560	100.00	
1	Bajo - Bajo	9,800	23.58
2	Bajo	12,689	30.53
3	Medio - Bajo	12,293	29.58
4	Medio	3,215	7.74
5	Medio - Alto	2,689	6.47
6	Alto	874	2.10

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali & departamento administrativo de planeación, 2016, p. 173)

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de los tres mercados proyectados.



**Cuadro 15. Proyección del mercado**

MERCADO GLOBAL	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO
2.445.405	118.561	54.407

Fuente: Elaboración propia

**2.2.4 Competencia.** Actualmente, existen una diversidad de panaderías las cuales poseen en su portafolio productos de línea saludable, estas están ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali y tienen alto reconocimiento en el sector, además son competidores indirectos de la empresa en proyecto plasmada en la presente investigación. Estas se exponen con más detalle a continuación:



**Cuadro 16. Competencia indirecta**

COMPETENCIA DIRECTA				
EMPRESA	PRODUCTOS	PROMOCIÓN	DISTRIBUCIÓN	UBICACIÓN
	<p>PANADERIA EL MOLINO Cuenta con: Desayunos, Omelets, Jugos Naturales, Panes (Pan Gluten, Pan Granola, Pan Multicereal, Pan Quinoa, Pan Francés, Pan Integral 6 Granos) Almojabanas, pandebono caliente. Avena, Kumis Casero, Sumo de Naranja y Mandarina.</p>	<p>La Panadería El Molino se destaca por la elaboración de productos de alta calidad, combinando las mejores materias primas y recetas.</p>	<p>Canal de Distribución Directa</p>	<p><b>NORTE</b> Av. Tercera Norte Nº 35-76 Teléfonos: 485-21-52 / 485-21-53 Desayunos / Domicilios</p> <p><b>SEXTA</b> Av. Sexta A Nº 26-11 Teléfono: 667-1084 Desayunos / Domicilios</p> <p><b>14 SEXTA</b> Avenida SEXTA Nº 30-47 Teléfono: 553-64-66</p> <p><b>OESTE</b> Carrera 1B Oeste Nº 6-11 Teléfonos: 892-66-88 / 892-66-16 Desayunos / Domicilios</p> <p><b>14 CENTENARIO</b> Avenida 4 Norte Nº 78-46 Celular: (315) 528-44-37</p> <p><b>ROOSEVELT</b> Calle 6 Nº 39-100 Teléfono: 553-64-66 Desayunos / Domicilios</p> <p><b>14 COSMOCENTRO</b> Calle 5 Nº 50-106 Local 3 Teléfono: 551-65-71</p> <p><b>14 PASOANCHO</b> Calle 13, Carrera 80 Nº 105-11 Local 116 Teléfono: 312-87-87</p> <p><b>CIUDAD JARDIN</b> Avenida Pedragrande Nº 105-11 Teléfono: 371-20-88 Desayunos / Domicilios</p> <p><b>VALLE LILI</b> Carrera 98B Nº 25-130 Teléfono: 312-72-80</p>
	<p><b>Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan tajado.</li> <li>• Pan aliñado.</li> <li>• Pan integral.</li> <li>• Pan frances.</li> <li>• Croasant.</li> <li>• Pandebono.</li> <li>• Buhuelo.</li> <li>• Almohabana.</li> <li>• Y muchos más.</li> </ul> <p><b>Tortas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrimonio.</li> <li>• Baby Shower.</li> <li>• Institucional.</li> <li>• Infantiles.</li> <li>• Bautizo.</li> <li>• Grado 15 años.</li> <li>• Aniversarios.</li> <li>• Y muchos más.</li> </ul>	<p>Montecarlo es una de las panaderías más tradicionales de la ciudad de Cali, fue creada en el año de 1961 con un solo objetivo y ha sido el de producir el más delicioso pan con los más frescos ingredientes naturales.</p> <p>En nuestro portafolio de productos contamos con una inmensa variedad de productos, nuestro compromiso es darle a los clientes la mejor calidad y servicio por eso usted siempre encontrará en cualquiera de nuestras sucursales los panes, pandebonos, almohabanas, pandeyucas, galletas y pasteles elaborados todos los días artesanalmente con mucho amor y con el auténtico sabor valluno.</p>	<p>Canal de Distribución Directa</p>	<p><b>Principal</b> Carrera 5 # 14 - 22, Cali - Colombia Teléfonos: +57 (2) 883 15 85 - 884 3655 - 883 0115</p> <p><b>Centro</b> Calle 10 # 8-69 Teléfonos: 880 7430 - 8807353</p> <p><b>Norte</b> Av. 6N # 42N-18 Teléfonos: 664 1469 - 666 1677</p> <p><b>Pasoancho</b> Calle 13 Av. Pasoancho 78-36 Teléfonos: 315 0299 - 330 9590</p> <p><b>Av. Roosevelt</b> Av. Roosevelt Cra. 29 # 5c - 44 Teléfonos: 558 4063 - 5575596 - 556 6713</p>

Fuente: (Panadería el Molino, 2017), (Panadería Montecarlo, 2017)




Continuación Cuadro 16. Competencia directa

COMPETENCIA DIRECTA				
EMPRESA	PRODUCTOS	PROMOCION	DISTRIBUCION	UBICACION
	<p>KUTY PANADERIAS Cuenta con: Desayunos, Omelets, Almuerzos Ejecutivos, Jugos Naturales Panes (Pan Hojaldre, Pan Sal, Pan Dulce, Pan Queso, Panadería integral) Almojabanas, pandebono caliente. Avena, Kumis Casero, Sumo de Naranja y Mandarina.</p>	<p>Dos antioqueños de Marinilla, pero Vallecaucanos de adopción, cuyo negocio de la panadería les viene de tradición familiar, en el año 1975 llegaron a Cali a trabajar en este proyecto ahora llamado KUTY. El Primer Punto de Venta Panadería KUTY de Junín. El Segundo Punto de Venta Panadería KUTY de la avenida sexta. Al cabo de un año, en junio de 1986, se abrió el Punto de Venta en la Avenida Sexta con 27. Este Punto se convirtió en ese momento como un reto, ante la gran demanda hubo necesidad de ofrecer productos de cafetería y atención del cliente en la mesa. En el año 2000, con motivo de la remodelación de la planta física y con el incremento en la demanda de nuestros productos y servicios, comienza a desarrollarse una nueva idea: la panadería como un sitio para desayunar.</p>	<p>Canal de Distribución Directa</p>	<p><b>SAN NICOLAS</b> CRA 5 # 18 - 73 CALI - COLOMBIA <b>AVENIDA SEXTA</b> AVENIDA 6 Norte # 27N - 03 CALI - COLOMBIA <b>JUNIN</b> CALLE 15 # 21 - 02 CALI - COLOMBIA <b>CENTRO COMERCIAL UNICO</b> Plazoleta de comidas SEGUNDO PISO – LOCAL 342 CALI – COLOMBIA <b>NUEVA SEDE</b> CENTRO MEDICO IMBANACO CRA 38 Bis # 5b2 – 04 Piso 4 Local 401 TORRE C</p>
	<p>PANADERIA Y CAFETERIA LA CALIFORNIA Ofrece: Gran Variedad de Exquisitos Desayunos, Omelets, Jugos Naturales (En Leche y Agua) Panes, Almojabanas, pandebono caliente. Avena, Kumis Casero, Sumo de Naranja y Mandarina.</p>	<p>LA CALIFORNIA PANADERÍA tiene como objetivo Comercializar, producir, Innovar y distribuir productos alimenticios que cuenten con altos estándar de calidad superando las expectativas de nuestros consumidores, siempre pensando en deleitar y fidelizar a los Caleños.</p>	<p>Canal de Distribución Directa</p>	<p><b>AUTOPISTA SUR ORIENTAL</b> CALLE 10 # 32 - 16 A CALI - Valle del Cauca - Colombia Tel.:5565130 <b>EL LIMONAR</b> CALLE 10 # 64 - 14 CALI - Valle del Cauca Cel.: 3176462344 <b>NORTE - CALI</b> AVENIDA 3 NORTE # 35 - 03 Valle del Cauca - Colombia Cel.: 3173726232 Tel.: 6504132</p>


Fuente: (Kuty panaderías, 2017), (Panadería la California, 2017)

A continuación, se presentan las marcas competidoras directas de la idea de negocio proyectada en este estudio, cabe resaltar que son competidores directos puesto que las características de los productos ofertados son similares al planteado y se comercializa en el mismo mercado (almacenes de cadena) en el que se distribuirá el producto en desarrollo. Por lo tanto, el target es el mismo con la particularidad de pertenecer a la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali inicialmente y estar elaborado a base de insumos tradicionales.

Cuadro 17. Competencia directa

PRECIOS DE COMPETIDORES DIRECTOS			
EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO
	Arepa integral Doña Aleja x 6	600 g	\$ 2.300
	Arepas especial con sal x 5unds Doña Aleja	500 g	\$ 2.400
	Arepa tela con sal Doña Aleja x 5 unidades	500 g	\$ 1.750
	Arepa Puro queso Doña Aleja x 6und	600 g	\$ 2.600
	Arepas Doña Aleja tela sin sal x10und	1000 g	\$ 3.400
	Arepas Doña Aleja tela con sal x10und	1000 g	\$ 3.600
	Arepas con queso Doña Aleja x 6und	600 g	\$ 4.750


Fuente: (Doña Aleja, 2017)

PRECIOS DE COMPETIDORES DIRECTOS			
EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO
	Arepa Amarilla Doña Paise x 5und	450 g	\$ 1.900
	Arepa C/Sal Doña Paise x 5und	450 g	\$ 1.700
	Arepa Plato D/Crema Doña Paise x 5und	450 g	\$ 4.050
	Arepa Blanca C/SAL Doña Paise x 10 und	900 g	\$ 3.350
	Arepa Mantequilla Doña Paise x 5und	500 g	\$ 2.400
	Arepa Tela Blanca Doña Paise x5und	450 g	\$ 1.500
	Arepa C/Queso Campesino Doña Paise x 6und	500 g	\$ 4.450
	Arepa P/Pincho Doña Paise x10 und	450 g	\$ 1.650
	Arepa Antioqueña Blanca Doña Paise x10 und	1000 g	\$ 3.450
	Arepa Integral Doña Paise x 5und	450 g	\$ 1.850
	Arepa C/Trocito D/Queso Doña Paise x 6 und	600 g	\$ 8.200


Fuente: (Doña Paise, 2017)

PRECIOS DE COMPETIDORES DIRECTOS			
EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO
	Arepa Rellena Queso Gransoli x 6und	540 g	\$ 5.850
	Arepa Crocantica Queso Gransoli x 5und	350 g	\$ 4.800
	Arepa Blanca S/SAL Gransoli x 10und	900 g	\$ 3.000
	Arepa Blanca C/SAL Gransoli x 10und	900 g	\$ 3.000
	Arepa Integral Gransoli x 5 und	450 g	\$ 2.050
	Arepa Amarilla C/SAL Gransoli x 10unid	900 g	\$ 3.150
	Arepa Crocantica Gransoli x 12 Und	600 g	\$ 3.050
	Arepa D/Pandebono Gransoli x 4 und	350 g	\$ 4.550
	Arepa rellenita queso Gransoli x 4 und	350 g	\$ 4.300

Fuente: (Gransoli, 2017)

PRECIOS DE COMPETIDORES DIRECTOS			
EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO
	Arepa S/ESPECIAL QUESO Don Maiz x 5 und	400 g	\$ 6.700
	Arepa doble crema Don Maiz x 5 und	500 g	\$ 8.200
	Arepa maxi repleta de queso Don Maiz x 720g	720 g	\$ 11.450
	Arepa Doble Crema Don Maiz x 20 und	500 g	\$ 9.150
	Arepa Rellena Queso Don Maiz x 4 und	400 g	\$ 9.100

Fuente: (Don Maíz, 2017)

PRECIOS DE COMPETIDORES DIRECTOS			
EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO
	Arepas Asaditas Normandy C/Sal x 10und	900 g	\$ 3.600
	Arepa Ricampo Normandy S/Sal x 10und	900 g	\$ 2.500
	Arepa Ricampo Normandy C/Queso x 10und	900g	\$ 5.750

Fuente: (Normandy Ricampo, 2017)

PRECIOS DE COMPETIDORES DIRECTOS			
EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO
	Arepa C/Queso Mozzarella Santa Rita	600 g	\$ 5.800
	Arepa C/Queso Mozzarella Santa Rita x 5 und	350 g	\$ 4.850
	Arepa Tradicional C/SAL Santa Rita x 5und	510 g	\$ 2.700
	Arepa Integral Santa Rita x 6 und	400 g	\$ 3.100
	Arepa TEL/BLANCA S/SAL Santa Rita x 10 und	900 g	\$ 4.100
	Arepa Santa Rita C/MANTEQUILLA x 5 Und	900 g	\$ 2.850
	Arepa TEL/BLANCA C/SAL Santa Rita x 10 und	900 g	\$ 4.100
	Arepa Queso D/Crema Santa Rita	500 g	\$ 4.900

Fuente: (Arepas Santa Rita, 2017)

### 2.2.3 Diseño de la investigación

**Tamaño de la muestra poblacional.** Para establecer el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizaron, se tomó como referencia la siguiente información:

- El enfoque de mercado, el cual se conforma por hombres y mujeres jóvenes y adultos de la comuna dos, la cual está conformada por una población total de 118.561 habitantes. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015, p. 31).

El porcentaje de la Población total por estratos 3, 4, 5, y 6 de dicha comuna representa un (45,89%).

La fórmula utilizada para llevar a cabo este tipo de muestreo es la siguiente:

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

- Nivel de confianza (Z) = 0.95
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 54.407 (habitantes pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna dos de Cali)
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = ((0.95)^2 (0.5) (0.5) (54.407)) / ((54.407) (0.05)^2 + (0.95)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((0.9025) (0.25) (54.407)) / ((54.407) (0.0025) + (0.9025) (0.25))$$

$$n = 382$$

- El tipo de muestreo aplicado será no probabilístico, debido a que en esta técnica de muestreo se recogen los datos a partir de un proceso de selección teniendo en cuenta particularidades específicas como el estrato (3, 4, 5 y 6). Así

mismo, estos deben cumplir con ser mayores de edad entre 20 y 65 años de edad sin importar su género.

Para llevar a cabo la recolección de la información pertinente al comportamiento del mercado se llevaron a cabo 382 en su totalidad. La fecha de realización fue septiembre 15 de 2017.

#### **OBJETIVO GENERAL DE LA ENCUESTA:**

- Conocer el comportamiento actual de la demanda de arepas en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENCUESTA:**

- Conocer la frecuencia de consumo de arepas, con el fin de determinar la demanda del producto propuesto y el nivel de aceptación.
- Conocer el lugar en donde habitualmente llevan a cabo la adquisición de este tipo de productos y el precio que estarían dispuestos a pagar por los ofertados por la unidad de negocio propuesta.

Posteriormente, se describen los resultados adquiridos de cada pregunta de la encuesta desarrollada a los habitantes de la comuna dos del municipio de Santiago de Cali.

**2.2.4 Resultados encuesta.** Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a la comuna en estudio.

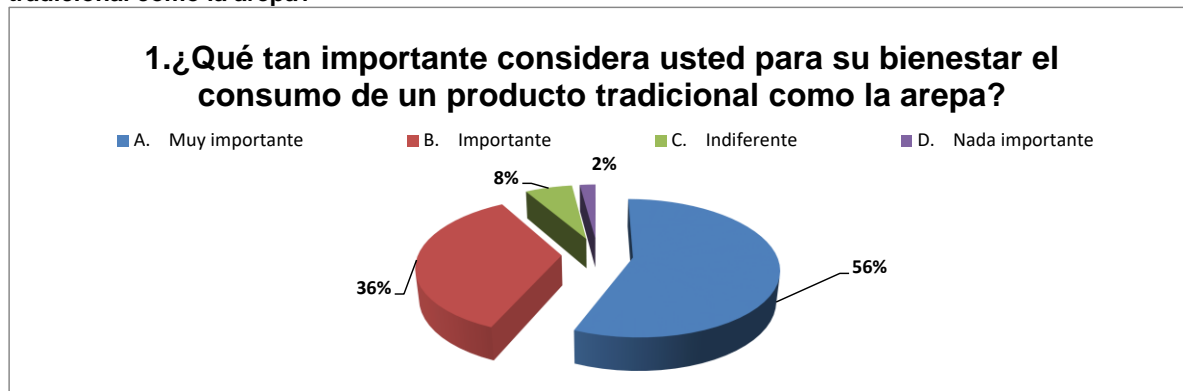
**Cuadro 18. ¿Qué tan importante considera usted para su bienestar el consumo de un producto tradicional como la arepa?**

MODELO DE LA ENCUESTA – AREPAS SALUDABLES SIN GLUTEN AREFIT S.A.S	
SANTIAGO DE CALI: AGOSTO/15/2017	
TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS:	382

1. ¿Qué tan importante considera usted para su bienestar el consumo de un producto tradicional como la arepa?	# ENCUESTAS	%
A. Muy importante	215	56%
B. Importante	135	35%
C. Indiferente	24	6%
D. Nada importante	8	2%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4. ¿Qué tan importante considera usted para su bienestar el consumo de un producto tradicional como la arepa?**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis pregunta # 1:**

De los habitantes encuestados de la comuna dos de la ciudad de Cali, un porcentaje representativo del 56% y 36% respectivamente, considera muy importante e importante el consumo de arepas para su bienestar físico y estético. Así mismo, el 8% y 2% seguidamente, manifestaron que la ingesta de este tipo de productos les es indiferente y nada importante. Lo expresado, permite cuantificar la existencia de un porcentaje significativo de clientes potencialmente activos los cuales se inclinan



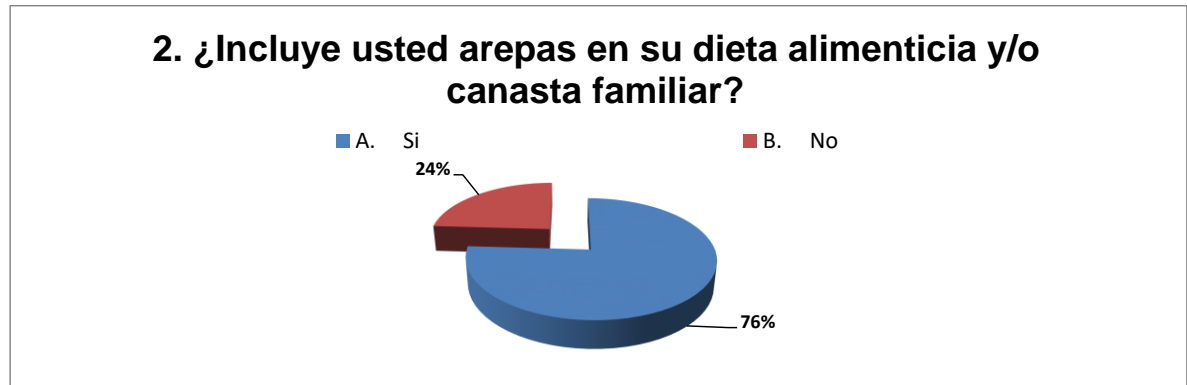
por el consumo de un producto tradicional como la arepa, lo que implica una demanda representativa para la empresa en desarrollo.

**Cuadro 19. ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar?**

2. ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar?	# ENCUESTAS	%
A. Si	290	76%
B. No	92	24%
Total	382	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5. ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 2:**

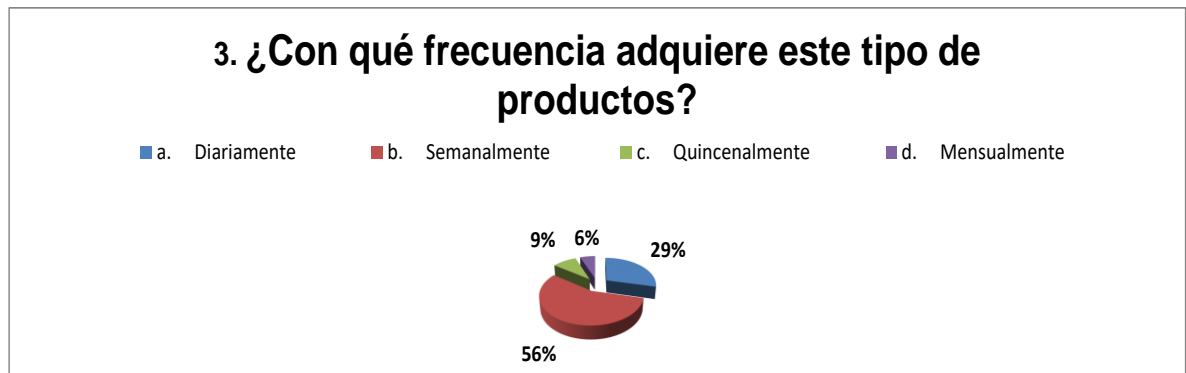
Con respecto a la pregunta ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar?, los resultados corroboraron que, el 76% de los encuestados los adquieren este tipo de alternativas, por su parte un 24% afirman no hacerlo. Lo anterior, permite inferir que existe una oportunidad atrayente para emprender la propuesta de negocio planteada en el presente proyecto.

**Cuadro 20. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?**

3. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?	# ENCUESTAS	%
a. Diariamente	110	29%
b. Semanalmente	215	56%
c. Quincenalmente	35	9%
d. Mensualmente	22	6%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 3:**

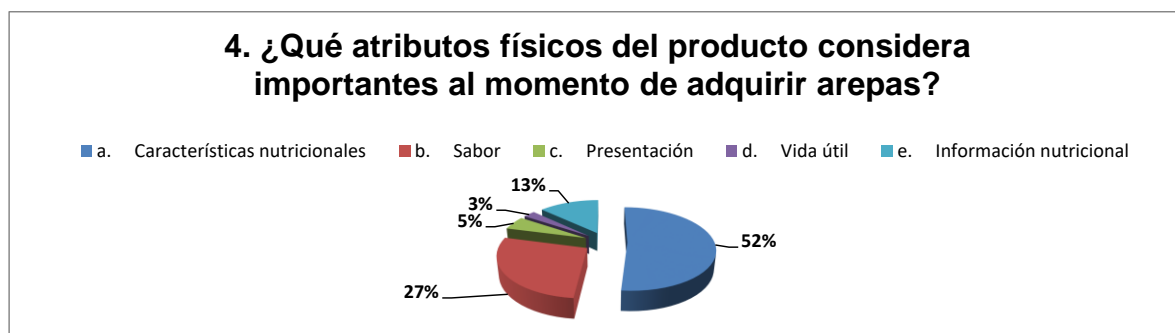
En relación con la frecuencia de adquisición de este tipo de productos, un 56% del total de los encuestados manifestó obtener dichas alternativas semanalmente. Así mismo, un 29% corrobora hacerlo diariamente, un 9% quincenalmente y tan solo un 6% mensualmente. Lo expuesto es valioso para la investigación de mercado desarrollada puesto que permite observar que un porcentaje significativo de personas encuestadas adquieren este tipo de alternativas cuatro (4) veces al mes, siendo esta cifra un buen indicio para determinar que con tal demanda potencial mensual la rentabilidad será atractiva siempre y cuando se establezcan estrategias de venta apropiadas para el target a abarcar.

**Cuadro 21. ¿Qué atributos físicos del producto considera importantes al momento de adquirir arepas?**

4. ¿Qué atributos físicos del producto considera importantes al momento de adquirir arepas?	# ENCUESTAS	%
a. Características nutricionales	197	52%
b. Sabor	105	27%
c. Presentación	20	5%
d. Vida útil	10	3%
e. Información nutricional	50	13%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7. ¿Qué atributos físicos del producto considera importantes al momento de adquirir arepas?**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis pregunta # 4:**

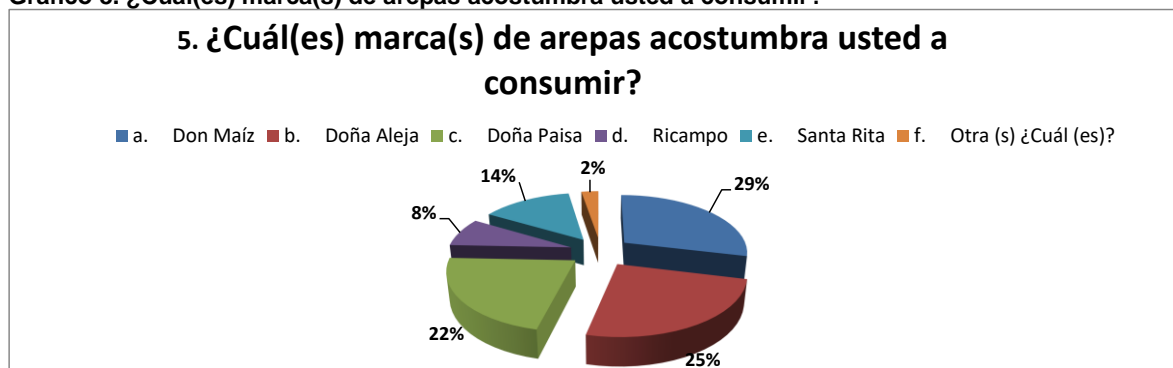
Con respecto a los atributos del producto que los encuestados consideran importantes al momento de adquirir arepas se obtuvo que, el 52% declararon considerar relevante las características nutricionales de este bien, por su parte un 27% manifestó el aspecto relacionado al sabor, un 13% destacó la información nutricional, un 5% la presentación, y solo un 3% la vida útil como factor convincente de adquisición. Lo expresado, permite inferir que es necesario adquirir materias primas frescas y en óptimo estado, con el fin de obtener un producto final que satisfaga a los clientes y/o consumidores.

**Cuadro 22. ¿Cuál(es) marca(s) de arepas acostumbra usted a consumir?**

5. ¿Cuál(es) marca(s) de arepas acostumbra usted a consumir?	# ENCUESTAS	%
a. Don Maíz	110	29%
b. Doña Aleja	95	25%
c. Doña Paisa	84	22%
d. Ricampo	30	8%
e. Santa Rita	53	14%
f. Otra (s) ¿Cuál (es)?	10	3%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 8. ¿Cuál(es) marca(s) de arepas acostumbra usted a consumir?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 5:**

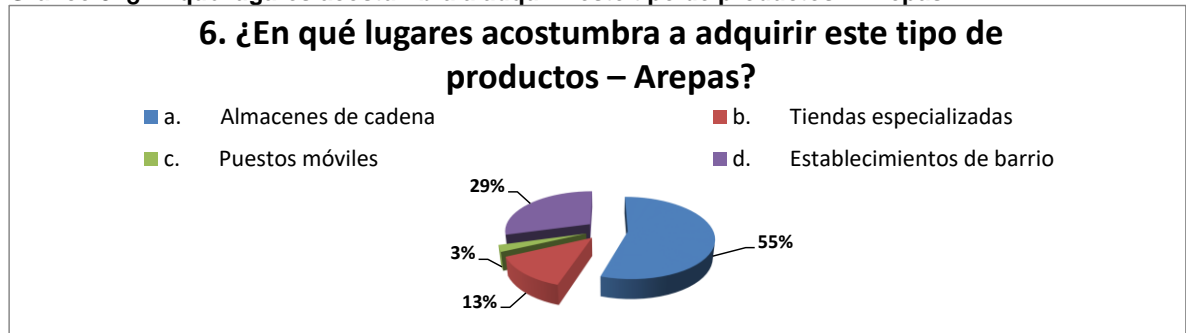
Con respecto a la(s) marca(s) de arepas que acostumbran a consumir los encuestados se obtuvo que, la marca más demandada actualmente es Don Maíz con un total del 29%. Por su parte, un 25% de los encuestados corroboró que la más adquirida es Doña Aleja, un 22% Doña Paisa, un 14% Santa Rita, un 8% Ricampo y tan solo un 2% manifestó consumir la marca comercializada por cada almacén de cadena. Lo expuesto, permite inferir que las marcas con mayor reconocimiento en el sector son Don Maíz y Doña Aleja, por ello, es necesario crear estrategias diferenciadoras para mitigar la amenaza de dichos competidores de mayor escala y es debido la generación de estrategias de venta que resalten los diversos beneficios de las líneas de producto a ofertar.

**Cuadro 23. ¿En qué lugares acostumbra a adquirir este tipo de productos – Arepas?**

6. ¿En qué lugares acostumbra a adquirir este tipo de productos – Arepas?	# ENCUESTAS	%
a. Almacenes de cadena	210	55%
b. Tiendas especializadas	50	13%
c. Puestos móviles	10	3%
d. Establecimientos de barrio	112	29%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9. ¿En qué lugares acostumbra a adquirir este tipo de productos – Arepas?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 6:**

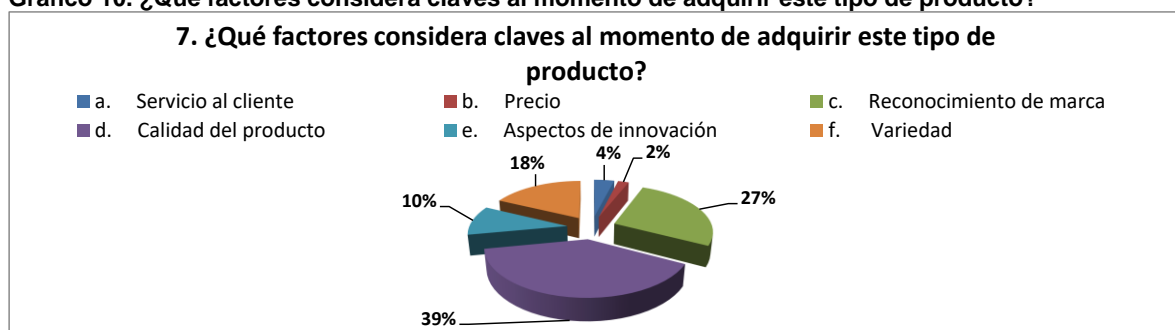
En relación con la pregunta de los establecimientos usualmente frecuentados para adquirir ese tipo de alternativas se obtiene que, el 55% de las personas encuestadas manifestó hacerlo en almacenes de cadena, seguidamente un 29% expresó adquirirlos en establecimientos ubicados en el barrio aledaño, un 13% en puntos de venta especializados y el restante 3% afirmó hacerlo en puestos móviles formalmente constituidos. Lo sustentado permite establecer los canales de distribución óptimos para la comercialización de las diferentes líneas de arepas saludables libres de gluten a producir.

**Cuadro 24. ¿Qué factores considera claves al momento de adquirir este tipo de producto?**

7. ¿Qué factores considera claves al momento de adquirir este tipo de producto?	# ENCUESTAS	%
a. Servicio al cliente	15	4%
b. Precio	8	2%
c. Reconocimiento de marca	102	27%
d. Calidad del producto	150	39%
e. Aspectos de innovación	39	10%
f. Variedad	68	18%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10. ¿Qué factores considera claves al momento de adquirir este tipo de producto?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 7:**

Frente a los aspectos relacionados a los factores claves al momento de adquirir el producto se obtuvo que; el 39% expuso que lo más importante es la calidad del producto, ya que de esta depende su experiencia hacia el producto. Seguidamente, el 27%, considero que el reconocimiento de marca es importante y genera confiabilidad y gran interés por el producto. Por otro lado, un 18% ratificó la variedad de las líneas ofertadas como factor clave para adquirir este tipo de productos. Por último, un 10%, 4% y 2% respectivamente consideran que los aspectos de innovación, el servicio al cliente y el precio son factores que deben ser tenidos en cuenta al momento de brindar una propuesta alimenticia en dicha comuna. Cabe resaltar que la empresa en desarrollo hará énfasis en la calidad del producto en toda la cadena de valor la cual inicia en la adquisición de materias primas frescas y

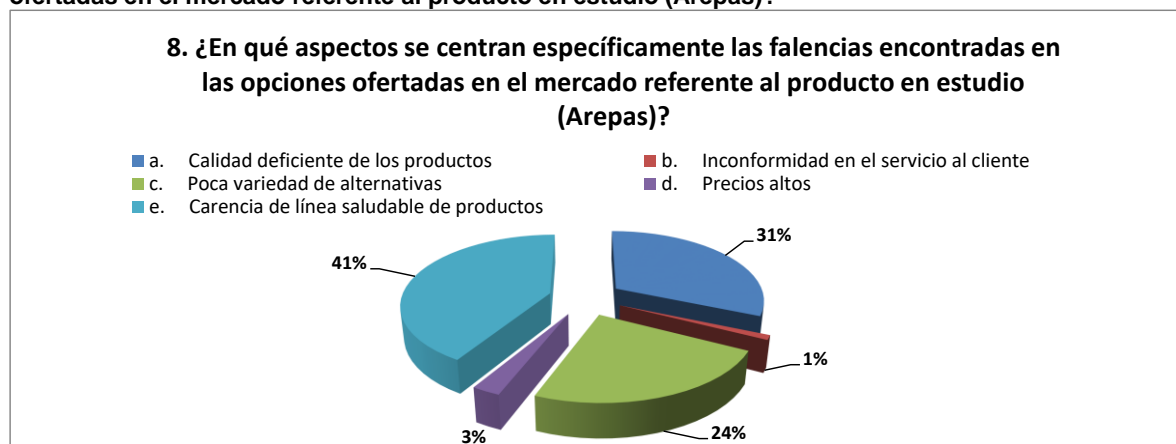
óptimas para procesamiento, hasta los grupos de interés que hacen parte de toda la organización.

**Cuadro 25. ¿En qué aspectos se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas)?**

8. ¿En qué aspectos se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas)?	# ENCUESTAS	%
a. Calidad deficiente de los productos	120	31%
b. Inconformidad en el servicio al cliente	4	1%
c. Poca variedad de alternativas	90	24%
d. Precios altos	10	3%
e. Carencia de línea saludable de productos	158	41%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 11. ¿En qué aspectos se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas)?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 8:**

Con respecto a los aspectos en los que se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas) las opiniones estuvieron divididas y se expone que, el 41% afirmó haber encontrado falencias centradas en la falta de líneas de productos saludables, por su parte un 31% expresó que la calidad de los productos ofrecidos es deficiente. Por su parte, el 24% manifestó que la limitada variedad de líneas es un referente

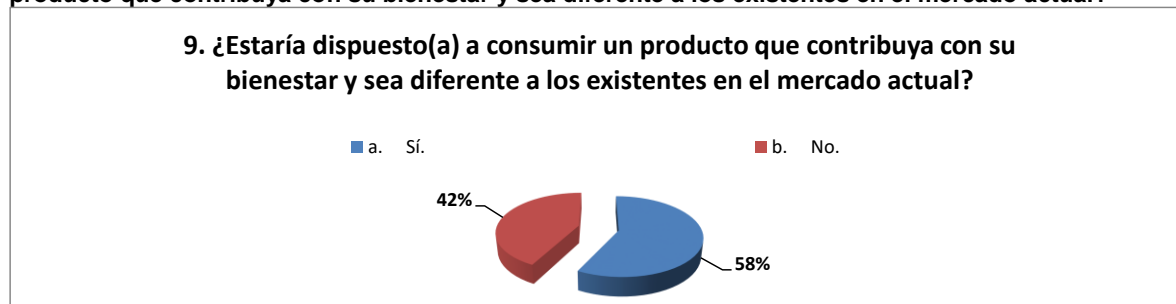
negativo al adquirir este tipo de productos, un 3% y un 1% respectivamente expresó que los precios altos y la inconformidad por el servicio al cliente prestado son falencias halladas con frecuencia.

**Cuadro 26. AREFIT S.A.S ofrece arepas saludables elaboradas con insumos 100% libres de gluten, conservantes y saborizantes artificiales en varias presentaciones. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto que contribuya con su bienestar y sea diferente a los existentes en el mercado actual?**

9. AREFIT S.A.S ofrece arepas saludables elaboradas con insumos 100% libres de gluten, conservantes y saborizantes artificiales en varias presentaciones. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto que contribuya con su bienestar y sea diferente a los existentes en el mercado actual?	# ENCUESTAS	%
a. Sí.	220	58%
b. No.	162	42%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 12. AREFIT S.A.S ofrece arepas saludables elaboradas con insumos 100% libres de gluten, conservantes y saborizantes artificiales en varias presentaciones. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto que contribuya con su bienestar y sea diferente a los existentes en el mercado actual?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 9:**

Relativo a la pregunta formulada, la cual hace énfasis en el nivel de aceptación del producto producido y comercializado por la empresa en desarrollo, se obtiene que un 58% de los habitantes de la comuna dos encuestados manifestaron que si estarían dispuestos a consumir un producto diferente a los que ya existen en el



mercado actualmente, por su parte un 42% afirmo no inclinarse por adquirir este tipo de alternativas en su canasta familiar.

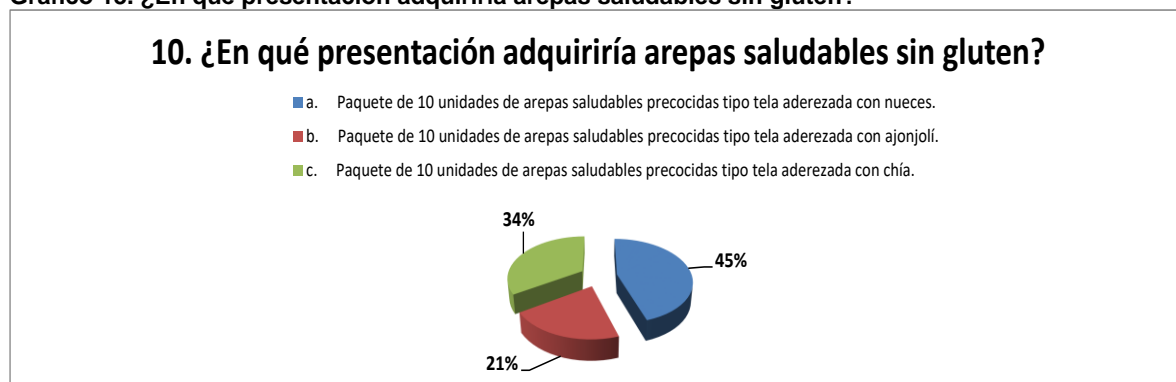
Lo anterior ratifica que la propuesta expuesta tendrá un alto nivel de aceptación en el mercado al ser instaurada como una unidad de negocio especializada en comercializar una línea de arepas diferente y atrayente por los insumos adoptados. No obstante, es necesario proponer un plan de mercadeo adecuado para satisfacer un nicho de mercado exigente y más informado.

**Cuadro 27. ¿En qué presentación adquiriría arepas saludables sin gluten?**

10. ¿En qué presentación adquiriría arepas saludables sin gluten?	# ENCUESTAS	%
a. Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces.	172	45%
b. Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí.	80	21%
c. Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chía.	130	34%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 13. ¿En qué presentación adquiriría arepas saludables sin gluten?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 10:**

Con referencia a la inclinación de las diversas alternativas de arepas dispuestas a consumir se obtuvo que, un 45% de los encuestados se inclinaría por la línea de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces, un 34% por su parte afirmo adquirir las arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí y

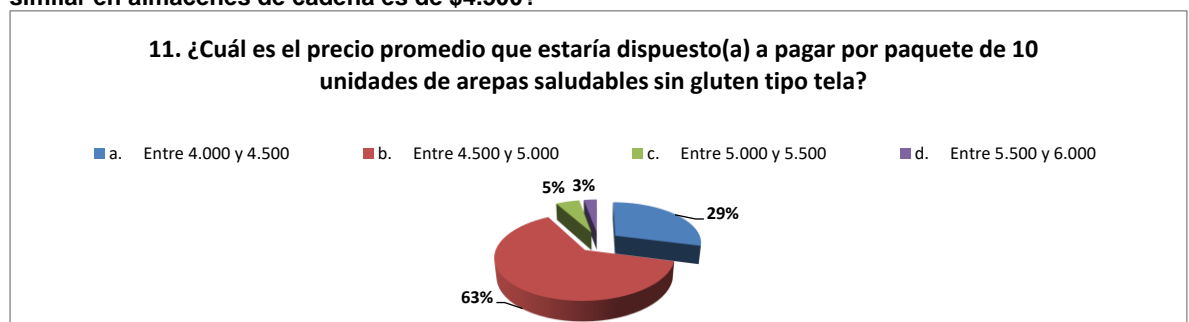
un 21% las arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chíá. En lo revelado se encontró una inclinación significativa por la línea de arepas saludables libres de gluten aderezada con nueces, lo cual debe ser tenido en cuenta al momento de planificar el inventario de insumos de la empresa a fin de satisfacer la demanda.

**Cuadro 28. Teniendo en cuenta los factores de innovación del producto ofertado ¿Cuál es el precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por paquete de 10 unidades de arepas saludables sin gluten tipo tela, estimando que el precio promedio en el mercado por unidades con contenido de volumen similar en almacenes de cadena es de \$4.500?**

11. Teniendo en cuenta los factores de innovación del producto ofertado ¿Cuál es el precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por paquete de 10 unidades de arepas saludables sin gluten tipo tela, estimando que el precio promedio en el mercado por unidades con contenido de volumen similar en almacenes de cadena es de \$4.500?	# ENCUESTAS	%
a. Entre 4.000 y 4.500	111	29%
b. Entre 4.500 y 5.000	240	63%
c. Entre 5.000 y 5.500	20	5%
d. Entre 5.500 y 6.000	11	3%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 14. Teniendo en cuenta los factores de innovación del producto ofertado ¿Cuál es el precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por paquete de 10 unidades de arepas saludables sin gluten tipo tela, estimando que el precio promedio en el mercado por unidades con contenido de volumen similar en almacenes de cadena es de \$4.500?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 11:**

De la pregunta realizada a los habitantes de la comuna dos de la ciudad de Cali se obtuvo que, el 63% estimó presupuestar entre \$ 4.500 y \$ 5.000, un 29% por su parte afirmó estar dispuesto a pagar entre \$ 4.000 y \$ 4.500, así mismo, un 5% entre

\$ 5.000 y \$ 5.500 y solo un 3% admitió estar dispuesto a pagar entre \$ 5.000 y \$ 6.000. Las cifras presupuestadas consolidadas son relevantes para la investigación, puesto que basadas en estas se establecerán los precios de cada línea de producto. De la misma manera, se identifica que la vulnerabilidad frente a la variable de precio es baja en contraste a la de la calidad de los productos. Por ello, es concerniente enfocarse en el mejoramiento continuo de los procesos de producción a fin de estandarizar las políticas de productividad para generar satisfacción a los consumidores y a su vez rentabilidad y posicionamiento para la empresa.

**Cuadro 29. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse de la existencia de este producto tradicional llamado arepa saludable AREFIT?**

12. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse de la existencia de este producto tradicional llamado arepa saludable AREFIT?	# ENCUESTAS	%
a. Redes sociales	180	47%
b. Medios impresos (Volantes, Flyers, revistas, periódicos)	75	20%
c. Referido	92	24%
d. Radio	5	1%
e. Otros ¿Cuáles?	30	8%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 15. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse de la existencia de este producto tradicional llamado arepa saludable AREFIT?**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis pregunta # 12:**

De la pregunta elaborada a los habitantes de la comuna dos de la ciudad de Cali, el 47% coincidió con que el medio publicitario por el que le gustaría enterarse de la existencia de este tipo de producto ofertado es por redes sociales. Así mismo, el 24% certificó que por referidos que hayan consumido los productos, ya que les genera confianza este canal, el 20% por medios impresos. Por su parte, un 8% ratificó que por medio de muestras gratuitas y finalmente un 1% por medio de la radio. Lo manifestado conlleva a descubrir la necesidad de enfocar las estrategias promocionales en los canales digitales de comunicación para llegar a un porcentaje poblacional significativo en pro de aumentar las ventas y lograr auto sostenibilidad corporativa a corto plazo.

## **2.4 PLAN DE MERCADEO**

La planeación y formulación de las estrategias de mercadeo las cuales abarcan la operación de la empresa en su totalidad a partir del producto a producir y comercializar, es importante para entrar en un mercado competente y mitigar las barreras existentes. Para tal fin, a continuación, se exponen las estrategias de precios, ventas, promoción y distribución adecuadas para la empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten.

**2.4.1 Estrategia de precios.** La determinación de precios de los productos a comercializar por la empresa en proyecto es considerada relevante, puesto que gracias a estos se precisan los logros financieros de la organización a corto, mediano y largo plazo. Por tal motivo, la estrategia de precios optada por el grupo de emprendedoras del presente estudio de viabilidad para las líneas de arepas saludables a ofertar, se caracteriza por resaltar los valores agregados del producto frente a los consumidores y estimar un precio final por encima de los concertados por los competidores, buscando que los consumidores conscientes de la calidad se sientan atraídos por el producto y lo adquieran. Seguidamente, se presentan diferentes aspectos tenidos en cuenta para acortar una estrategia de precios apropiada en pro de alcanzar la rentabilidad deseada para el proyecto:

**Cuadro 30. Precios de venta**

<b>MARGENES BRUTOS - ARE - FIT S.A.S</b>				
<b>ITEM</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>MARGEN</b>	<b>CANTIDAD/ MENSUAL</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
<b>LINEA DE AREPAS SALUDABLES SIN GLUTEN</b>				
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	9.831,93	16,17%	3.950	11.422
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	9.473,93	15,33%	1.837	10.926
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chía. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	9.896,93	13,52%	2.986	11.235
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>9.734</b>		<b>8.773</b>	<b>11.194</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 31. Estrategia de precios

<b>ESTRATEGIA DE PRECIOS - ARE - FIT S.A.S</b>
<p>La estrategia de precios adoptada por la empresa en proyecto es de Prestigio. Dicha estrategia está orientada en la construcción de lealtad y generación de expectativa, resaltando los beneficios del producto y la calidad de los procesos productivos adoptados. De esta manera, se planteará un precio por encima de los competidores apto para los consumidores.</p>
<p>Esta estrategia de precios de prestigio es conveniente en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Existe un mercado exclusivo que tiene una buena disposición hacia el producto/servicio y que es consciente de la calidad y el estatus que este le puede dar.</li><li>- Que los clientes potenciales tengan la capacidad económica para adquirirlo.<ul style="list-style-type: none"><li>- Que el producto o servicio sea de alta calidad, tenga características exclusivas o innovadoras y dé una imagen de estatus o prestigio.</li><li>- Que existan canales de distribución selectivos o exclusivos.</li><li>- Que en el tiempo se pueda mantener el precio por encima del precio inicial.</li></ul></li></ul>
<p><b>Beneficios de la estrategia de prestigio:</b> - Bloquea la entrada de nuevos competidores al mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Impulsa las ventas y provee grandes incrementos de utilidades.</li></ul>
<p>Es necesario realizar continuamente un sondeo de precios entre las diferentes marcas de arepas comercializadas en Santiago de Cali, con el fin de verificar que el precio establecido sea similar al de los competidores directos.</p>
<p>El precio establecido por la empresa en proyecto para las diferentes presentaciones de arepas saludables libres de gluten se determina teniendo en cuenta; los costos indirectos de fabricación, la mano de obra y la materia prima.</p>

Fuente: Elaboración propia

**2.4.2 Estrategia de ventas.** Establecer estrategias de venta apropiadas es esencial para alcanzar la captación del mercado objetivo concretado y promover la adquisición de los productos a producir y comercializar por la empresa “ARE FIT S.A.S”. Así pues, es pertinente desplegar las acciones comerciales óptimas para tener un acercamiento efectivo con los clientes de la empresa en impulso:

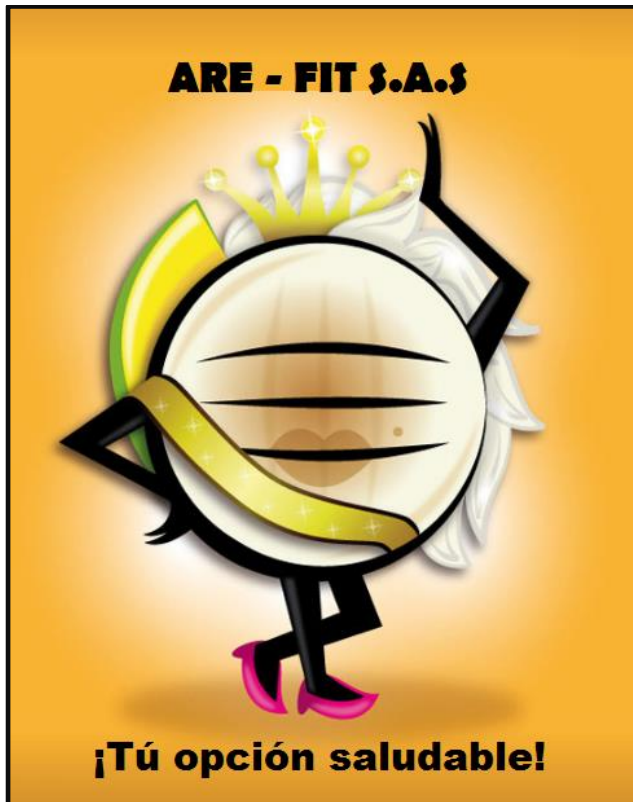
**Cuadro 32. Estrategias de venta**

ESTRATEGIAS DE VENTA - ARE - FIT S.A.S
<p><b>Clientes iniciales:</b> Población Hombres y Mujeres entre los 20 y 65 años pertenecientes al estrato 3, 4, 5 y 6 de la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.</p>
<p><b>Tipo de venta:</b> Industrial, debido a que los productos se distribuirán a través de almacenes de cadena por medio de venta especializada (conocimiento total de los beneficios del producto), con el fin de masificar las ventas, obtener mayor rotación de inventario y por ende mayor flujo de caja, rentabilidad y sostenibilidad organizacional.</p>
<p><b>Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta:</b> Supermercados de cadena ubicados en la ciudad comuna dos de Santiago de Cali segmentados por estratificación 3, 4, 5 y 6. Entre los más reconocidos se encuentran Carulla, Éxito, La 14, Súper Inter, Merca Mio, entre otros.</p>
<p><b>Cubrimiento geográfico inicial:</b> Comuna Dos del Municipio de Santiago de Cali.</p>
<p><b>Clientes especiales:</b> Personas de todas las edades que se inclinan por adquirir productos altamente funcionales y que contribuyan con el mejoramiento de su calidad de vida. Así mismo, personas con costumbres fitness y que cuidan de su aspecto físico (figura corporal), celíacos, diabéticos, personas con problemas de obesidad y del corazón.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Otras estrategias de alto impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido a la necesidad de contar con un departamento comercial, cabe precisar que, este estará conformado por un equipo de agentes comerciales, quienes tendrán el conocimiento necesario de los productos, y así brindar información y asesoría veraz a cada cliente visitado, con el fin de lograr el cierre de venta efectivo.</li> <li>- Se buscará participar en eventos, exposiciones, congresos y ferias empresariales que tengan como temática el bienestar, la salud y la estética corporal en general.</li> <li>- Se realizarán demostraciones en los diferentes almacenes de cadena aliados comercialmente inicialmente una vez al mes para incentivar las ventas directamente en el punto de venta. Lo anterior corrobora que el tipo de audiencia es Mixta, es decir, se abarcará el cliente intermediario y el consumidor final en algunas ocasiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**2.4.3 Estrategias promocionales.** Posteriormente, se muestra la propuesta de logotipo diseñado para la empresa en proyección Are - Fit S.A.S el cual ira impreso en el empaque del producto terminado:

Imagen 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

A fin de consolidar canales de comunicación asertivos encaminados al mercado objetivo localizado en la comuna dos de la ciudad de Cali, es ineludible exponer las estrategias promocionales y el presupuesto del plan de medios en pro de maximizar la cobertura inicial de clientes potenciales para obtener el posicionamiento y reconocimiento esperado para la auto sostenibilidad organizacional de la compañía:



**Cuadro 33. Estrategias promocionales**

<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN - ARE - FIT S.A.S</b>
<p><b>• Reducción de precios</b></p> <p>Los clientes intermediarios (Almacenes de cadena) tendran una disminución del 3% en la factura por pronto pago, es decir por pagar el pedido realizado antes de los 30 dias calendario estimados.</p>
<p><b>• Participación en ferias y eventos:</b></p> <p>La organización de eventos forman parte de la industria alimenticia, la importancia que tienen estos en la misma sociedad para individuos en particular es alta.</p> <p>Los eventos en general se definen como fenómenos que surgen de ocasiones rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas.</p> <p>A partir de esta conceptualización, se buscará la participación en eventos deportivos, ferias y competencias ya que estas son claves para incentivar a los consumidores e impulsar a nivel regional y nacional el consumo de productos alimenticios funcionales con características saludables como las que poseen las líneas de arepas saludables propuestas en este estudio.</p>
<p><b>• Publicidad en medios masivos de comunicación</b></p> <p>La empresa dentro de su plan de medios tiene como objetivo principal el diseño una página web, en la cual estará expuesto el producto, la presentación y sus bondades nutricionales, dado que este es uno de los medios de comunicación más utilizados por las personas y empresas para generar primer contacto o acercamiento con la organización. También se usarán las diferentes redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook y YouTube ya que estas han logrado gran impacto en todos los segmentos y son muy visitadas, además de ser una forma de mercadeo promocional de bajo presupuesto para ofrecer y familiarizar masivamente a las personas con el producto.</p>
<p><b>Descuentos e incentivos:</b> Se ofrecerán descuentos especiales del 10% en días específicos de cada mes para aquellos clientes vulnerables al precio, con el fin de que éstos puedan acceder a los productos y aumentar el posicionamiento y la rentabilidad de la compañía.</p>
<p><b>Marketing Directo:</b> Consiste en establecer una comunicación directa con los clientes intermediarios y finales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una perspectiva inmediata de experiencia o interés con respecto a la adquisición de los productos ofertados (Arepas Saludables libres de Gluten).</p>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 34. Plan de medios Are – Fit S.A.S**

PLAN DE MEDIOS ARE - FIT S.A.S ANUALES			
Tarjetas de presentacion	5.000	25	125.000
Pendones	4	65.000	260.000
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	160.000	160.000
Pagina Web	1	1.500.000	1.500.000
Mantenimiento Pagina Web	1	250.000	250.000
<b>TOTAL</b>			<b>2.295.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**2.4.4 Estrategia de distribución.** Es concebido afirmar que, los canales de distribución son importantes, ya que permiten trazar el camino apropiado para llegar al cliente final. Es preciso planear una estructura de comercialización efectiva para lograr la lealtad y satisfacción del target en relación a la calidad, variedad y cubrimiento de las líneas de arepas saludables a ofertar. Por lo sustentado, se tienen en cuenta las siguientes estrategias de distribución:

**Cuadro 35. Estrategia de distribución**

<b>ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN - ARE - FIT S.A.S</b>
<p><b>Canal de Distribución:</b> El canal de distribución acogido para comercializar el producto (Arepas Saludables Sin Gluten) es indirecto, definido en pro de masificar su adquisición a corto plazo. Los pedidos serán movilizados en un vehículo subcontratado el cual deberá tener sistema de refrigerado, con el fin de que el traslado sea apropiado y llegue hasta los diferentes puntos en donde será comercializado cumpliendo con los estandares de calidad establecidos.</p> <p>Los supermercados de cadena con los que se planea hacer alianzas comerciales son: Súper Inter, Almacenes Éxito, Almacenes La 14, Merca Mio y estan ubicados en la comuna dos de la ciudad de Cali.</p>
<p><b>Bodegaje:</b> El bodegaje de los insumos utilizados será propio y estará adecuadamente auditado para dar cumplimiento con las normas regidas por las entidades gubernamentales del país. Es necesario contar con un auxiliar de bodega que corrobore el adecuado traslado y estado del producto desde su despacho hasta la recepción del cliente intermedio, con el fin de llevar un producto con excelentes estándares de calidad a los clientes finales.</p>
<p><b>Estrategia de distribución:</b> En busca de posicionamiento a corto plazo, el grupo emprendedor pretende adoptar una estrategia de distribución intensiva, con la que se pretende ampliar rápidamente la cobertura inicial, esto por medio de alianzas comerciales con los almacenes de cadena de la ciudad, para elevar las ventas y posicionarse rápidamente en el mercado. Esta estrategia es apropiada para los productos que se pretenden comercializar dada la tendencia de consumo de alimentos saludables y 100% naturales.</p>

Fuente: Elaboración propia

**2.4.5 Políticas del servicio.** El compromiso con el cual estará sustentada la política de servicio organizacional es fundamental para satisfacer la cadena de valor y alcanzar la competitividad óptima en pro de mitigar las barreras existentes en los mercados emergentes actuales. Por ello, se trazan los siguientes aspectos claves aplicados a toda la fuerza laboral a contratar para la empresa en proyecto llamada ARE-FIT S.A.S:

**Cuadro 36. Políticas de servicio**

POLÍTICAS DE SERVICIO - ARE-FIT S.A.S
<p><b>HORARIO DE ATENCIÓN:</b> El horario de atención de ARE-FIT S.A.S será de Lunes a Viernes de 8:00 am a 6:00 pm y Sábado de 9:00 am a 12:00 m.</p>
<p><b>CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD:</b> Las actividades a realizar involucran procesos con altos estándares de calidad sostenibles (<b>BPM, ICONTEC NTC 5372 de 2007</b>) y con responsabilidad social empresarial (<b>CONTRATACIÓN DE MADRES CABEZA DE HOGAR y POBLACIÓN VULNERABLE</b>).</p>
<p><b>RELACIONES (PARTNERS):</b> Construir relaciones de largo plazo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, socios, proveedores y por ende de los consumidores de los productos elaborados, con calidez y respeto hacia los intereses colectivos e individuales.</p>
<p><b>HONESTIDAD:</b> Llevar a cabo procesos administrativos y operativos con transparencia es el propósito fundamental para la sinergia corporativa y alcance de objetivos comunes.</p>
<p><b>PUNTUALIDAD:</b> Dado que los clientes están en posición de exigir la entrega a tiempo de los productos ordenados, los colaboradores deben estimar el despacho de estos para no exceder los límites y generar inconformidades por este aspecto.</p>
<p><b>ATENCIÓN AL CLIENTE:</b> Estar dispuestos a escuchar solicitudes y sugerencias de los clientes, en pro de mejorar continuamente los procesos internos organizacionales.</p>
<p><b>FORMAS DE PAGO Y RECAUDO:</b> La forma de pago de materias primas a proveedores estipulada será 80% de contado y 20% a crédito, con un plazo de 30 días calendario para pagar el excedente. Así mismo, para los recaudos se estimará un plazo de 30 días con los aliados comerciales (Almacenes de cadena)</p>

Fuente: Elaboración propia

**2.4.6 Tácticas de venta.** Las tácticas adoptadas para el alcance de un cierre efectivo de venta y el logro de los objetivos financieros, definidos para la sostenibilidad de la empresa productora y comercializadora de arepas saludables sin gluten, estarán a cargo del director comercial a contratar, el cual deberá acogerse a las etapas presentadas a continuación:

**Cuadro 37. Etapas de las tácticas de ventas**

ETAPA TÁCTICA	SUBETAPAS	OBJETIVO	DURACIÓN	COMPLEMENTOS
PROSPECCIÓN	Localización Metas Motivación Oferta	Encontrar clientes y preparar la venta	Mucha en general	Ayudas externas y apoyo de la empresa
CONTACTO	Presentación Confianza Cerrar la visita posterior	Crear interés y vender la demostración	Muy corto (1-5 min.)	Oportunidad Observación Respeto al tiempo
PRESENTACIÓN	Inicio Oferta Defensa Reajustes	Presentar el producto Rebatir las objeciones	Larga	Argumentario Persuasión Demostración Negociación
CIERRE	Cierre Remate	Contratar la compra-venta	Corto	Signos de compra Recetas de cierre
SEGUIMIENTO	Despedida Posventa Relaciones públicas	Terminar Conservar Atender	Muy largo	Discreción Colaboración Coordinación con la empresa

Fuente: (Castells, 2013, p. 332)

Dichas etapas de las tácticas de venta se retroalimentarán constantemente a fin de mejorar continuamente el acercamiento hacia el mercado objetivo a través de capacitaciones y coaching en gestión de ventas y servicio al cliente. A continuación, se presentan las tácticas de venta adoptadas para la empresa en gestión:

Cuadro 38. Tácticas de venta

<b>TÁCTICAS DE VENTA - ARE - FIT S.A.S</b>
<p><b>Capacitación de personal:</b> Se realizarán capacitaciones para mejorar las tácticas de venta, capacitando a los colaboradores en la manera apropiada de acercarse a los clientes, buen trato y satisfacción de sus necesidades para lograr familiaridad y fidelización.</p> <p>También se capacitará en aspectos claves como el manejo del stress y el cumplimiento de los objetivos organizacionales comunes. (Empoderamiento)</p>
<p><b>Incremento de publicidad en medios masivos:</b> Se creará una página Web para captar la atención de los cliente finales y dar a conocer la empresa, en esta página podrán visualizar el portafolio de productos, la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa. Además, se presentarán testimonios de consumidores que hayan adquirido Arepas saludables libres de gluten y expongan su experiencia de adquisición de este tipo de alternativas alimenticias, a fin de generar credibilidad y fidelización.</p>
<p><b>Valor agregado:</b> Se busca por medio de esta investigación proponer valores agregados a los existentes en la actualidad, con el fin de sobresalir entre los proveedores de este tipo de productos, exponiendo los factores claves de éxito los cuales se sustentan en el personal contratado especializado en labores de producción de este tipo de alternativas alimenticias y los beneficios de la adquisición de productos alimenticios 100% libres de gluten.</p>
<p><b>Fuerza de venta:</b> Es necesario contar con una fuerza de ventas propia, la cual sea capacitada para satisfacer las necesidades de los clientes y manejar el buen trato y conocimiento del producto en su totalidad. Dicha fuerza de ventas será controlada y retroalimentada por un director comercial contratado para dicha labor.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3 ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO

Este análisis implementa una etapa significativa para el proyecto de viabilidad en desarrollo, puesto que en este se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios para el uso eficiente de los recursos a adquirir para la producción de arepas saludables sin gluten a ofertar y en el cual se orienta la determinación del tamaño apropiado del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos. La importancia de este estudio que se llevó a cabo posibilita una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permite una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero. Este estudio técnico tiene como objetivo principal sustentar la viabilidad técnica del proyecto justificando la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

#### 3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

**3.1.1 Producto.** El producto a manufacturar y comercializar son arepas, dicho producto es considerado tradicional y una de las riquezas gastronómicas de Colombia por su singular y delicioso sabor. Es típico encontrar en las cocinas esta rica preparación a base de harina, sal, agua y queso en algunos casos.

En Colombia, es bastante común hallar variedad en arepas. Por ejemplo, en la región central se encuentran arepas boyacenses o arepas de maíz pelado. En la costa norte se conocen como arepa de huevo, pero el común denominador de todas es su sencilla receta.

Debido a las características especiales del producto a ofertar al ser elaborado a base de Quínoa, cabe precisar que, a pesar de ser una semilla se comporta como un cereal y entra en la categoría de pseudocereales. Posee un alto nivel de

proteínas, puede contener hasta un 23%. Está compuesta por minerales (calcio, hierro, magnesio), vitaminas (C, E, B1, B2 y niacina) y fósforo. Es rica en aminoácidos, que influyen en el desarrollo cerebral. Aporta grasas buenas como Omega 6. Es una importante fuente de fibra soluble e insoluble. Lo mejor es que tiene un índice glucémico muy bajo, lo que permite inferir que el producto es apto para el consumo de cualquier persona sin un rango de edad en específico.

A continuación, se presenta la ficha técnica del producto:




**Cuadro 39. Ficha técnica del producto**

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>AREPAS SALUDABLES SIN GLUTEN - ARE-FIT S.A.S</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Las arepas ARE-FIT S.A.S son un producto alimenticio elaborado a base de harinas fortificadas libres de gluten, tomadas a partir de maíz y un pseudocereal llamado quinoa. La mezcla y cocción de este con otros insumos naturales dan como resultado un comestible de textura crocante, fácil ingerir y de color beige, que puede ser combinada con recetas compuestas por vegetales, carnes etc.	
<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en el Departamento del Valle del Cauca, específicamente en el Municipio de Santiago de Cali.	
<b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</b> Porción por unidad (100g)	<b>Calorías [Kcal]</b>	<b>62,0</b>
	<b>Grasas</b>	
	<b>Grasas saturadas</b>	<b>0.81 g</b>
	<b>Grasas poliinsaturadas</b>	<b>0.128 g</b>
	<b>Grasas monoinsaturadas</b>	<b>0.402 g</b>
	<b>Grasas trans/hidrogenadas</b>	<b>-- mg</b>
	<b>Proteínas</b>	<b>1,62 g</b>
	<b>Carbohidratos</b>	<b>12,66 g</b>
	<b>Azúcar</b>	<b>0.25 g</b>
	<b>Fibra</b>	<b>1.8 g</b>
	<b>Minerales</b>	
	<b>Calcio</b>	<b>23 mg</b>
	<b>Hierro</b>	<b>0.35 mg</b>
	<b>Sodio</b>	<b>13 mg</b>
	<b>Potasio</b>	<b>53 mg</b>
	<b>Magnesio</b>	<b>20 mg</b>
	<b>Fósforo</b>	<b>89 mg</b>
	<b>Zinc</b>	<b>0.37 mg</b>
	<b>Vitaminas</b>	
	<b>Vitamina A</b>	<b>1 IU</b>
	<b>Vitamina C</b>	<b>-- mg</b>
	<b>Vitamina D</b>	<b>0.0 µg</b>
	<b>Vitamina B1 (Tiamina)</b>	<b>0.027 mg</b>
	<b>Vitamina B6</b>	<b>0.062 mg</b>
	<b>Vitamina B sub 12</b>	<b>-- µg</b>
	<b>Vitamina E</b>	<b>0.08 mg</b>
	<b>Vitamina K</b>	<b>0.0 µg</b>
<b>Folato (ácido fólico)</b>	<b>1 µg</b>	
<b>Beta Caroteno</b>	<b>0 µg</b>	
<b>Agua</b>	<b>13.01 g</b>	
<b>Cafeína</b>	<b>0 mg</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Continuación Cuadro 39: Ficha técnica del producto**

<b>FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES</b>	AREPAS SALUDABLES PRECOCIDAS TIPO TELA ADEREZADA CON NUECES. (10 Unds. Cont. Neto 1000g)
	AREPAS SALUDABLES PRECOCIDAS TIPO TELA ADEREZADA CON AJONJOLÍ. (10 Unds. Cont. Neto 1000g)
	AREPAS SALUDABLES PRECOCIDAS TIPO TELA ADEREZADA CON CHÍA. (10 Unds. Cont. Neto 1000g)
<b>VIDA ÚTIL</b>	Tres (3) Meses a temperatura ambiente entre (10°C -25°C), transcurridos (2) meses refrigerar.
<b>REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD</b>	<b>Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, Norma Técnica Colombiana NTC 5372 de 2007. (AREPAS DE MAÍZ REFRIGERADAS. ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO)</b>
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b> <b>OLOR:</b> Característico del producto, sin evidencia de olores extraños. <b>SABOR:</b> Neutro, suave. <b>ASPECTO:</b> Homogéneo de textura crocante al preparar. <b>COLOR:</b> Beige y doraditas al Hornear.	 <p>The image shows three round arepas with a textured surface. Each arepa has a circular label in the center that reads 'AREPITAS SALUDABLES'. The top arepa is topped with walnuts, the middle one with ajonjolí (sesame seeds), and the bottom one with chia seeds. Small inset images show the respective toppings: walnuts, ajonjolí, and chia seeds.</p>

Fuente: Elaboración propia

- **Insumos primarios**

**Cuadro 40. Listado de insumos primarios Are - Fit S.A.S**

<b>INVENTARIO INSUMOS - ARE - FIT S.A.S</b>	
ÍTEM	
QUINUA CRUDA	
CLORURO DE POTASIO	
HARINA INTEGRAL	
AJONJOLÍ TOSTADO	
HARINA DE MAIZ	
CHÍA	
NUECES	
BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24CM X 18CM	
CAJA CARTÓN CORRUGADA IMPRESA	

Fuente: Elaboración propia

- **Insumos secundarios**

**Cuadro 41. Listado de insumos secundarios Are - Fit S.A.S**

<b>INSUMOS SECUNDARIOS REQUERIDOS ARE - FIT S.A.S</b>	
ÍTEM	
BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24CM X 18CM	
CAJA CARTÓN CORRUGADA IMPRESA	

Fuente: Elaboración propia

**3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto.** En seguida se presentan tres aspectos relevantes que se desarrollan en la metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto.

- **Ámbito del proyecto**

La unidad de negocio planteada en el presente análisis se pretende que este localizada en la ciudad de Santiago de Cali específicamente en el Barrio Brisas de los Álamos de la comuna dos, esta ubicación es escogida de acuerdo con el cubrimiento de los servicios públicos que es del 100%, además, debido al estrato al cual corresponde, lo que contribuye con la optimización de los gastos administrativos asumidos al corresponder este al estrato tres (3).

Debido a la actividad comercial a realizar por parte de la empresa, la cual se basa en elaborar un producto alimenticio a partir de materias primas obtenidas de la agricultura (sector primario), el sector en el que se posiciona dicha unidad es el secundario. El segmento definido se caracteriza por ser personas que buscan cuidar su aspecto físico y por ende su salud.

- **Tamaño del proyecto**

Por medio de la compañía en desarrollo ARE-FIT S.A.S, se espera generar ocho (8) empleos directos para la población caleña, con unas ventas mensuales de 8.773 unidades de paquetes de 10 arepas saludables sin gluten y un total de \$98.738.647 de ventas totales mensuales a un precio promedio estipulado por paquete de \$11.194.

Por medio de una oferta alimenticia innovadora se pretende llegar a la rentabilidad esperada en pro de la sostenibilidad, reconocimiento y posicionamiento de la empresa, dando prioridad a las necesidades y sugerencias del mercado objetivo. Por lo anterior, se presupuesta un total de inversión de \$94.887.162, en donde se tienen en cuenta los bienes tangibles e intangibles necesarios para llevar a cabo una operación óptima y un producto final con altos estándares de calidad.

Cuadro 42. Tamaño de la inversión del proyecto

INVERSION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorio	4	179.900	719.600
Archivador Papelero 180x92x45 cm Gris	1	651.900	651.900
Estantería Stabil en Metal y Madera de 176x150x60	3	379.900	1.139.700
Mesa de trabajo en acero	2	1.195.777	2.391.554
Cafetera Programable BVSTDC4401	1	178.900	178.900
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>5.081.654</b>
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y</b>			
Computador de escritorio	4	899.000	3.596.000
Teléfono Inalámbrico MOTOROLA GATE 4800 BT	1	179.900	179.900
Celular Huawei Y3 II 3G Blanco Celular Libre	1	229.990	229.990
Epson Multifuncional Ecotank L395	1	699.990	699.990
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			<b>4.705.880</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Refrigerador Industrial Mixto Vertical	1	8.200.000	8.200.000
Cocina industrial 6 puestos	1	7.990.000	7.990.000
Empacadora Al Vacío	1	4.150.000	4.150.000
Bascula Digital Escala Industrial 300kg	1	292.990	292.990
Mezcladora Horizontal Pulvex	1	9.500.000	9.500.000
Balanza Digital de mesa 50kg	1	179.900	179.900
Horno Industrial A Gas De 2 Camaras	1	11.350.000	11.350.000
Triturador Picador de Alimentos VTPA-6	1	2.100.000	2.100.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>43.762.890</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>53.550.424</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>GASTOS DE CONSTITUCION</b>			
Registro mercantil camara de comercio	1	426.000	426.000
Derechos de inscripcion	1	33.170	33.170
Formulario de registro	1	4.280	4.280
Inscripcion de libros	1	11.021	11.021
Higiene y Sanidad	1	64.200	64.200
Bomberos	1	26.750	26.750
Uso de Suelos	1	36.380	36.380
<b>TOTAL GASTO DE CONSTITUCION</b>			<b>601.801</b>
<b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			
Calculadora Casio	4	40.000	160.000
Set De Escritorio Bright Cozedora Cinta Clips Saca Gancho	6	9.400	56.400
Ollas Caldero 36 cm 24 lt aluminio profesional Imusa	2	53.900	107.800

Continuación

Silla Computador Realdo Con Brazos Malla Negro Asenti	8	94.900	759.200
Coscedora Perforadora 20 Hojas	2	60.900	121.800
Rimax Silla Plástica Con Brazos Blanca Institucional	5	33.000	165.000
Set de Mugs Colores x 4	4	24.900	99.600
Set Cuchillos 12 Pcs Cerámica Color	1	129.990	129.990
Espátula Cuadrada Silicona	8	12.900	103.200
Papelera	5	56.900	284.500
<b>TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			<b>1987490</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
Licencia Software (CGI)	3	950.000	2.850.000
Microsoft Office 2017 Licenciado	4	212.900	851.600
Antivirus McAfee	2	128.224	256.448
Licencia Windows 10 (Incluye paquete office)	4	855.224	3.420.896
Código de Barras	1	751.000	751.000
Dominio Pagina Web	1	1.500.000	1.500.000
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>9.629.944</b>
<b>ADECUACIONES</b>			
Bodega	1	5.250.000	5.250.000
<b>TOTAL ADECUACIONES</b>			<b>5.250.000</b>
<b>PUBLICIDAD PREOPERATIVA</b>			
Tarjetas de presentación	5000	25	125.000
Volantes	0	0	0
Pendones	4	65.000	260.000
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	160.000	160.000
Mantenimiento Pagina Web	1	250.000	250.000
	0	0	0
<b>TOTAL PREOPERATIVA</b>			<b>795.000</b>
<b>SEGUROS</b>			
Poliza de Todo Riesgo	1	5.483.000	5.483.000
<b>TOTAL DE POLIZA DE TODO RIESGO</b>			<b>5.483.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>18.497.235</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Gastos de administracion	1	1.319.054	1.319.054
Gastos de ventas	1	2.295.000	2.295.000
Nominas	1	11.713.741	11.713.741
Inventario	1	7.739.770	7.739.770
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>23.067.565</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>95.115.224</b>
<b>% DE INVERSIÓN A FINANCIAR</b>			<b>20,00%</b>
<b>INVERSIÓN A FINANCIAR</b>			<b>19.023.045</b>
<b>MESES A DIFERIR</b>			<b>12</b>
<b>VALOR A DIFERIR POR MES</b>			<b>1.541.436</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 43. Ventas totales de arepas saludables sin gluten**

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOY	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	542.150.102	573.564.108	607.091.204	640.718.242	673.917.883
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	241.228.748	255.206.356	270.124.179	285.086.471	299.858.594
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chía. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	403.059.299	426.413.915	451.339.499	476.339.384	501.021.523
<b>TOTAL</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>1.186.438.150</b>	<b>1.255.184.379</b>	<b>1.328.554.882</b>	<b>1.402.144.097</b>	<b>1.474.798.001</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 44. Demanda Are - Fit S.A.S**

CALCULO DE LA DEMANDA - ARE - FIT S.A.S	
Poblacion Municipio Santiago de Cali	2.445.405
Poblacion Total Comuna 2 del Municipio de Santiago de Cali	118.561
Habitantes de Comuna 2 pertenecientes al Estrato 3, 4, 5 y 6	54.407
Porcentaje Mercado potencial	58%
Demanda (# consumidores dispuestos a consumir el producto)	31.334
frecuencia	4
Cantidad comprada mensual	4
Demanda Potencial (Q unidades) mensual	125.335
Precio promedio	\$ 11.209
% Participación	7,00%
Demanda Real (Q unidades) mensual	8.773
Demanda Real ANUAL	98.342.196

Fuente: (Armitage, 2015, p. 9)

- **Selección la maquinaria, equipos y proveedores de insumos requeridos**

Para ARE-FIT S.A.S es trascendental la selección apropiada de proveedores de los diferentes equipos, bienes intangibles e insumos requeridos para ejecutar labores tanto administrativas como operativas y manufacturar el producto a ofertar, por tal motivo se tienen en cuenta las siguientes empresas que participaran como aliadas comerciales para abastecer cada área:

A continuación, se da la descripción de la maquinaria, equipos y proveedores de insumo necesarios.

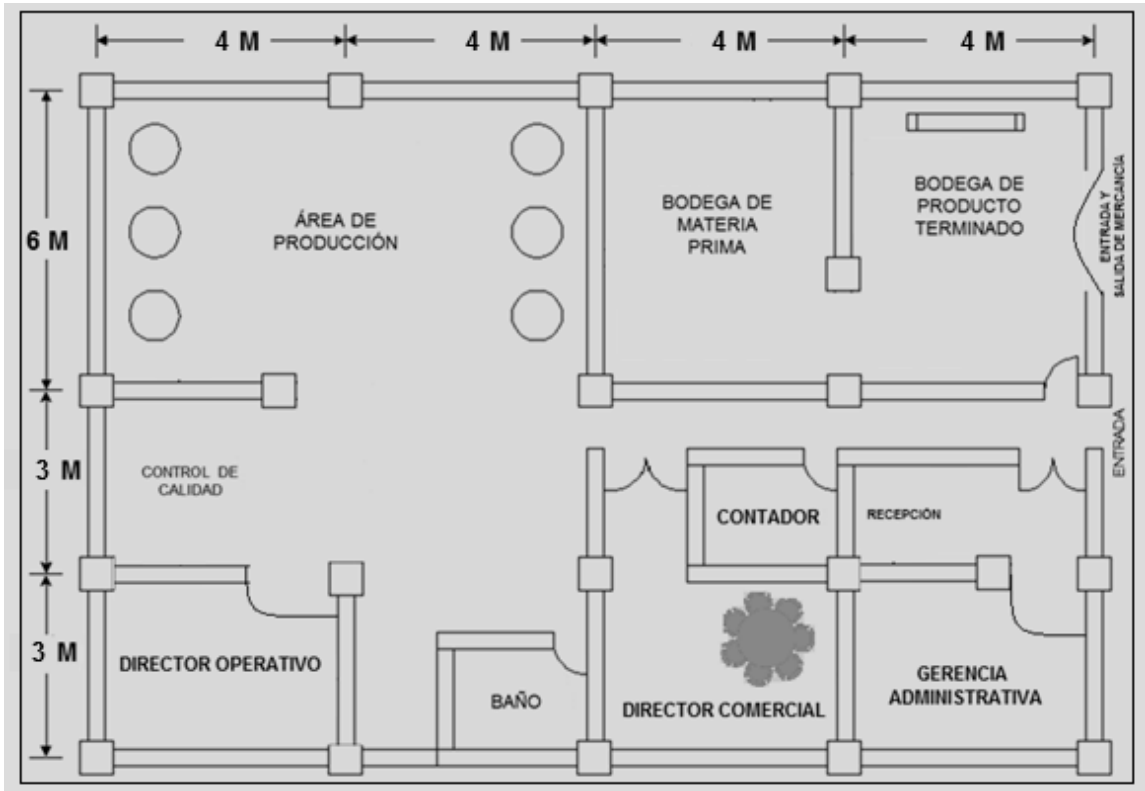
Para el tema de Materiales se solicita; Hortalizas, semillas, harina y otros insumos, el proveedor (cavasa, Ofimax S.A.S, Makro y otros) en cuanto a la cantidad se estima de un 25-50Kg /mes con una forma de pago de contado. Además, se requiere muebles y enseres, el proveedor destinado (Homecenter, Sodimac) se estima una cantidad por referencia con una forma de pago de contado. También se requiere maquinaria de equipo, proveedor destinado (joserrago S.A.S exhibir equipos Ltda. Mercado libre, ferneto) se estima una cantidad por referencia con una forma de pago crédito. Equipos de computación. Proveedor (Alkosto, Falabella) se estima una cantidad por referencia, con una forma de pago de contado.



- **Edificios, estructuras y obras de ingeniería civil**

Consecutivamente, se expondrá la distribución de la planta adoptada bajo el modelo de arrendamiento, esta contará con 192 Mts<sup>2</sup> para dotar las áreas administrativas y operativas en pro garantizar un desempeño óptimo del equipo de trabajo.

Imagen 2. Distribución de la planta



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo.

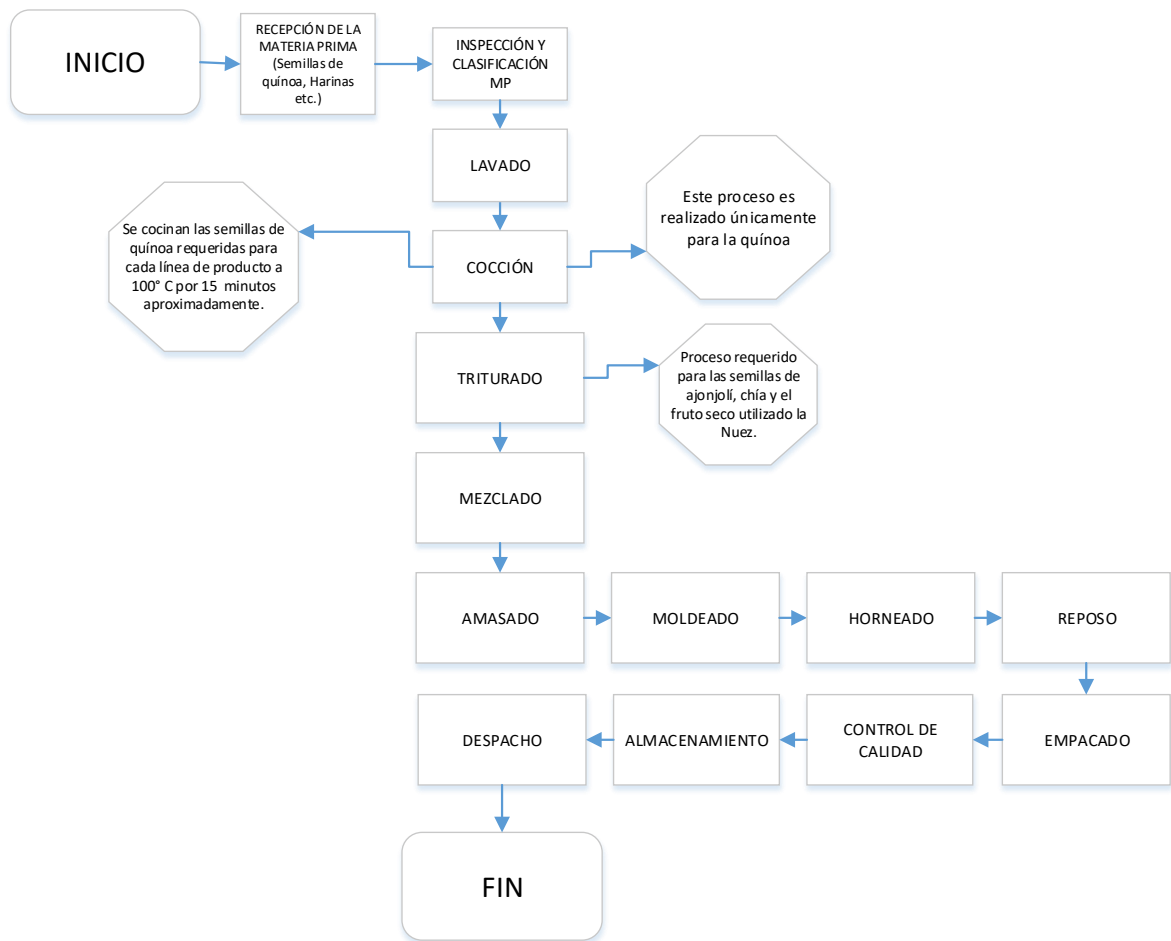
- **Plan funcional general**

El horario de laboral de ARE – FIT S.A.S será de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 6:30 p.m. tomando una hora de almuerzo diaria, y los sábados de 9:00 a.m. a 12:00

p.m., teniendo en cuenta el cumplimiento de las 48 horas laborales semanales estipuladas por el Ministerio de la Protección Social.

- **Diagrama de bloques**

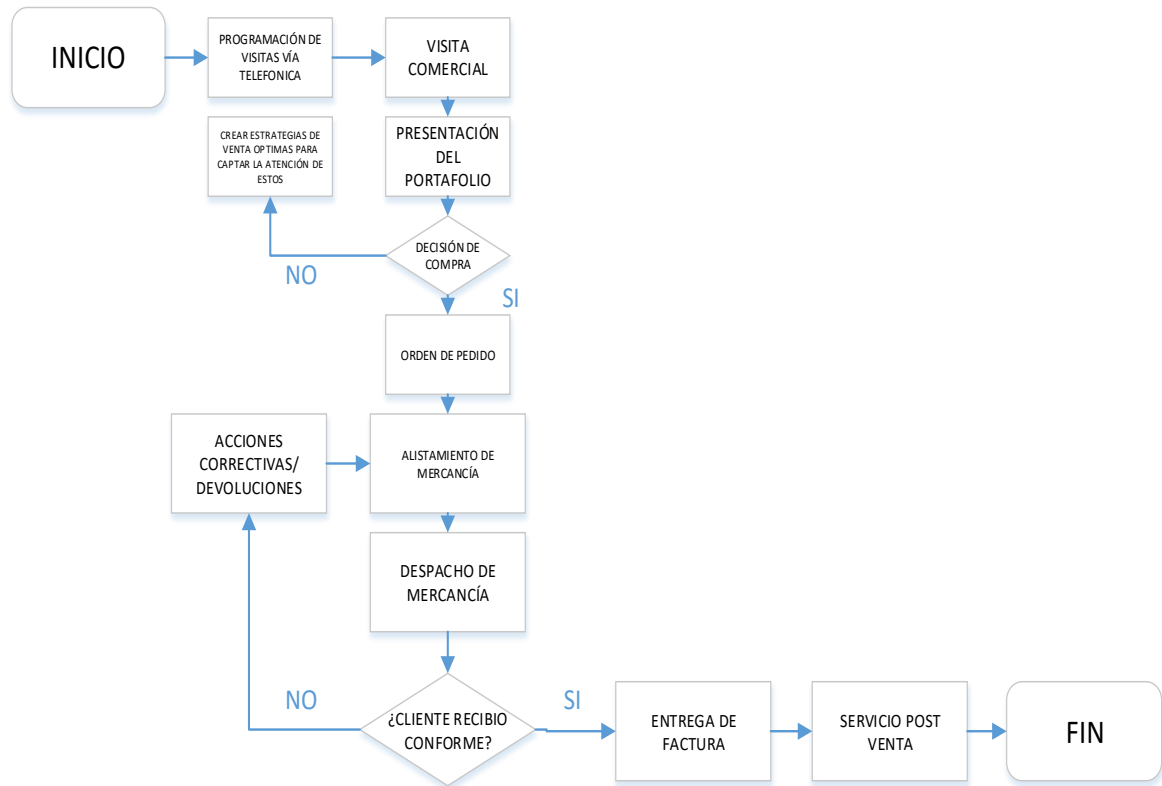
**Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de producción de arepas saludables libres de gluten**



Fuente: Elaboración propia

- **Flujograma se precisa el proceso de comercialización de arepas saludables libres de gluten en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.**

**Figura 13. Flujograma del proceso de comercialización de arepas saludables libres de gluten en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali**



Fuente: Elaboración propia

La figura presentada anteriormente está formulada con el fin de establecer un protocolo de atención a los clientes potenciales (Supermercados de cadena de la comuna dos de la ciudad de Cali) por parte de la empresa ARE – FIT S.A.S.

**3.1.4 Tecnología.** Con el propósito de ejecutar una gestión más completa, dinámica y más productiva, se tienen en cuenta los activos intangibles necesarios para adquirir en la empresa en proyección ARE – FIT S.A.S:

**3.1.5 Software.** Por consiguiente, se describe los tipos de software requeridos para llevar a cabo los procesos de sistematización de la empresa a formalizar, donde se estima que la empresa debe realizar una inversión en pesos total de \$9.629.944 para todo el equipo.

**Cuadro 45. Software y licencias**

INVERSION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>SOFTWARE Y LICENCIAS</b>			
Licencia Software (CG1)	3	950.000	2.850.000
Microsoft Office 2017 Licenciado	4	212.900	851.600
Antivirus McAfee	2	128.224	256.448
Licencia Windows 10 (Incluye paquete office)	4	855.224	3.420.896
Código de Barras	1	751.000	751.000
Dominio Pagina Web	1	1.500.000	1.500.000
<b>TOTAL SOFTWARE Y LICENCIAS</b>			<b>9.629.944</b>

Fuente: Elaboración propia

Se requiere de una licencia (CG1) con un valor de \$950.000, un Microsoft Office 2017 licenciado de \$212.900 un antivirus Mc Afee de \$128.224, una licencia Windows 10 (incluye paquete office) \$855.224, paquete código de barras de (5und) con un valor de \$751.000 y un dominio de página web con un valor de \$1.500.000.

### 3.1.6 Selección del equipo.

**3.1.6.1 Maquinaria y equipos.** A continuación, se despliega el presupuesto de la maquinaria y equipos obligatorios para la realización de los procesos de producción con un alto nivel de fabricación acorde a las actividades de manufactura de arepas saludables libres de gluten:

**Cuadro 46. Maquinaria y equipos**

INVERSION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Refrigerador Industrial Mixto Vertical	1	8.200.000	8.200.000
Cocina industrial 6 puestos	1	7.990.000	7.990.000
Empacadora Al Vacío	1	4.150.000	4.150.000
Bascula Digital Escala Industrial 300kg	1	292.990	292.990
Mezcladora Horizontal Pulvex	1	9.500.000	9.500.000
Balanza Digital de mesa 50kg	1	179.900	179.900
Horno Industrial A Gas De 2 Camaras	1	11.350.000	11.350.000
Triturador Picador de Alimentos VTPA-6	1	2.100.000	2.100.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>43.762.890</b>

Fuente: (Mercado libre, Joserrago, 2017)

Para los activos fijos de ARE-FIT S.A.S, se determina que la inversión total en pesos es de \$43.762.890 lo cual incluyen, Maquinaria y Equipo; un Refrigerador Industrial Mixto Vertical de \$8.200.000, una Cocina Industrial de 6 puestos de \$7.990.000, una Empacadora al vacío de \$4.150.000, una Báscula Digital Escala Industrial 300kg de \$292.990 Una Mezcladora Horizontal Pulvex de \$9.500.000, una Balanza Digital de mesa 50kg de \$179.900, un Horno Industrial A Gas De 2 Cámaras de \$11.350.000, un Triturador Picador de Alimentos VTPA-6 DE \$2.100.000

**3.1.6.2 Muebles y enseres.** Seguidamente, se exponen los muebles y enseres requeridos para dotar las áreas operativas y administrativas detallando la cantidad a solicitar, el valor por unidad y su respectivo valor total:

A continuación, el costo promedio de la inversión de muebles y enseres en pesos total de ARE-FIT S.A.S \$5.081.654 ,se requieren escritorios por valor de \$179.900 por unidad, siendo un valor total por (4 und) de \$719.600, Archivador Papelero 180X92X45 con un \$651.900 por unidad, Estantería Stabi en Metal y Madera de 176X150X60 con un \$379.900 por unidad, siendo un valor total de 1.139.700, Mesa de trabajo en acero con un \$1.195.777 por unidad, siendo un valor total de 2.391.554 y una cafetera programable por valor de \$178.900.

**Cuadro 47. Muebles y enseres**

INVERSION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorio	4	179.900	719.600
Archivador Papelero 180x92x45 cm Gris	1	651.900	651.900
Estantería Stabi en Metal y Madera de 176x150x60	3	379.900	1.139.700
Mesa de trabajo en acero	2	1.195.777	2.391.554
Cafetera Programable BVSTDC4401	1	178.900	178.900
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>5.081.654</b>

Fuente: (Sodimac, 2017)

**3.1.6.3 Equipos de cómputo y comunicaciones.** De esta manera se considera el presupuesto de los equipos de cómputo y comunicación cotizados y analizados para adecuar las diferentes áreas de la planta de la empresa en proyección.

**Cuadro 48. Equipos de cómputo y comunicación**

INVERSION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			
Computador de escritorio	4	899.000	3.596.000
Teléfono Inalámbrico MOTOROLA GATE 4800 BT	1	179.900	179.900
Celular Huawei Y3 II 3G Blanco Celular Libre	1	229.990	229.990
Epson Multifuncional Ecotank L395	1	699.990	699.990
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			<b>4.705.880</b>

Fuente: (Alkosto, 2017)

**3.1.7 Calculo de cantidades de materia prima e insumos.** Las materias primas necesarias para la elaboración y producción de las arepas saludables sin gluten a ofertar serán adquiridas mensualmente, los pedidos se realizarán una semana anticipada de tal manera que no atrase el proceso ni cometer pérdidas a raíz de tiempos muertos.

**Cuadro 49. Materia prima e insumos requeridos**

INVENTARIO INSUMOS - ARE - FIT S.A.S				
ÍTEM	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL Unid Reg
QUINUA CRUDA	Gr	250	5.600	22,4
CLORURO DE POTASIO	Gr	1000	140.000	140,0
HARINA INTEGRAL	Gr	1000	3.500	3,5
AJONJOLÍ TOSTADO	Gr	500	11.790	23,6
HARINA DE MAIZ	Gr	1000	2.750	2,8
CHÍA	Gr	120	4.860	40,5
NUECES	Gr	1000	37.900	37,9
BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24CM X 18CM	UNIDAD	1	230	230,0
CAJA CARTÓN CORRUGADA IMPRESA	UNIDAD	1	1.050	1.050,0

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 50. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g**

<b>LINEAS DEL PRODUCTO</b>				
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
QUINUA CRUDA	250	Gramos	\$22,40	\$ 5.600,00
CLORURO DE POTASIO	3	Gramos	\$140,00	\$ 420,00
HARINA INTEGRAL	250	Gramos	\$3,50	\$ 875,00
NUECES	25	Gramos	\$37,90	\$ 947,50
HARINA DE MAIZ	250	Gramos	\$2,75	\$ 687,50
BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24CM X	1	Unidad	\$230,00	\$ 230,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>				<b>\$ 8.760,00</b>
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>\$ 644,73</b>
<b>CIF</b>				<b>\$ 440,19</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>				<b>\$ 9.844,92</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 51. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g**

Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
QUINUA CRUDA	250	Gramos	\$22,40	\$ 5.600,00
CLORURO DE POTASIO	3	Gramos	\$140,00	\$ 420,00
HARINA INTEGRAL	250	Gramos	\$3,50	\$ 875,00
AJONJOLÍ TOSTADO	25	Gramos	\$23,58	\$ 589,50
HARINA DE MAIZ	250	Gramos	\$2,75	\$ 687,50
BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24CM X 18CM	1	Unidad	\$230,00	\$ 230,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>				<b>\$ 8.402,00</b>
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>\$ 644,73</b>
<b>CIF</b>				<b>\$ 440,19</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>				<b>\$ 9.486,92</b>

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 52. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chíá. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g**

Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chíá. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
QUINUA CRUDA	250	Gramos	\$22,40	\$ 5.600,00
CLORURO DE POTASIO	3	Gramos	\$140,00	\$ 420,00
HARINA INTEGRAL	250	Gramos	\$3,50	\$ 875,00
CHÍA	25	Gramos	\$40,50	\$ 1.012,50
HARINA DE MAIZ	250	Gramos	\$2,75	\$ 687,50
BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24CM X 18CM	1	Unidad	\$230,00	\$ 230,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>				<b>\$ 8.825,00</b>
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>\$ 644,73</b>
<b>CIF</b>				<b>\$ 440,19</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>				<b>\$ 9.909,92</b>

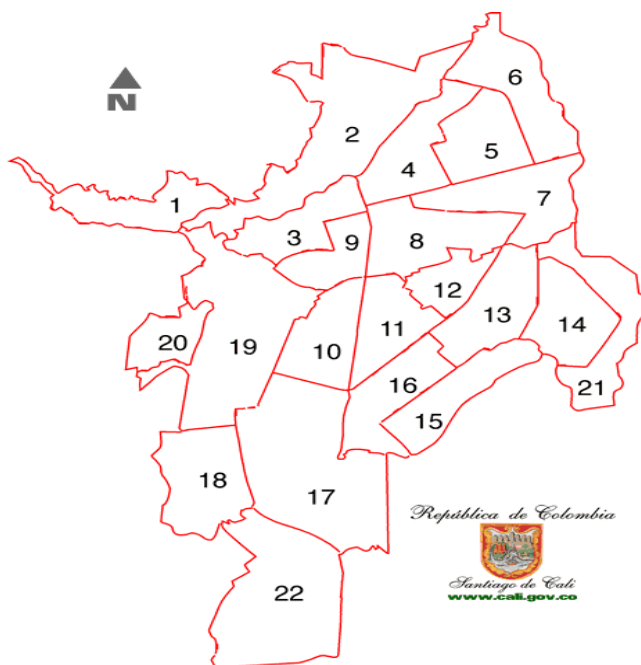
Fuente: Elaboración propia

## 3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

**3.2.1 Macro localización.** Como grupo de trabajo de ARE-FIT S.A.S define que su punto de producción estará situado en Santiago de Cali, esta ciudad cuenta con una población total de 2´445.405 en un área urbana de 12.090,03 hectáreas esto implica una densidad bruta de 168,7 habitantes por hectárea. La densidad bruta varía mucho de comuna a comuna. Por ejemplo, las comunas 22, 19, 16 y 2 poseen las densidades más bajas de la ciudad; mientras que comunas como las 13, 14 y 17 poseen las densidades más altas. Las comunas con mayor densidad, en general, presentan pirámides poblacionales con bases amplias, mientras que aquellas con densidades bajas presentan una población relativamente más envejecida con una base ensanchada. (Alonso, Arcos, Solano, Llanos, & Gallego, 2016, p. 4)

A continuación, se muestra el mapa de la ciudad de Cali con sus respectivas comunas:

**Imagen 3. Macro localización - mapa de Santiago de Cali**



Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015, p. 20)

Posteriormente, se presentan las generalidades de la ciudad en donde se emplazara la unidad de negocio y son consideradas importantes para su optima operación:

- **GENERALIDADES MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI**

*Acomodación: En Cali hay hoteles nacionales e internacionales desde tres hasta de 5 estrellas. En la región hay hoteles especializados en turismo ecológico y ambiental, especialmente en la zona de lago Calima.*

*Aeropuertos: Aeropuerto Internacional de palma seca. A cuarenta minutos de Bogotá, y hay varios vuelos todos los días. También hay vuelos hacia Miami, y conexiones, a través, de Bogotá con Europa.*

*Carreteras: la región cuenta con una red de vías principales que intercomunican a Cali con Medellín y Bogotá, y con todos los de la región. Para llegar a algunos pueblos se utiliza carreteras de penetración y caminos veredales.*

*Telecomunicaciones: En toda región se cuenta con todos los servicios de comunicaciones y telecomunicaciones. En las ciudades principales hay conexión de banda ancha y Wi-fi, y en ciudades intermedias y pueblos pequeños la conexión es telefónica. En Cali hay servicios de producción audiovisual para televisión y comerciales de publicidad.*

*Salud: En Cali existen hospitales y clínicas privadas que ofrecen atención de primer orden; también existen hospitales y clínicas que pertenecen al municipio o al departamento que ofrecen buenos servicios generales y de urgencias. En todos los pueblos hay puestos de salud.*

*Infraestructura de producción: En Cali opera el canal regional Tele pacifico, el cual tiene cobertura para los departamentos del Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Choco. Así mismo, funciona en la ciudad el canal universitario de la Universidad del*

*Valle. Cali es una ciudad que tiene una buena infraestructura de producción en cine, televisión y publicidad. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015, pp. 31-32)*

**3.2.2 Micro localización.** La idea de negocio ARE-FIT S.A.S estará ubicada en el municipio de Santiago de Cali en la comuna Dos, en el sector, Brisas de los Álamos. Este es el barrio escogido, estos son algunos de los factores que se tienen en cuenta al momento de escoger por dicho punto considerado como estratégico:

- **Recolección de basuras y residuos**

La siguiente información da a conocer cómo se constituye el programa que aporta a la gestión integral de residuos en el municipio.

Según la formulación del PGIRS 2004 – 2019, como política pública del municipio, orienta a minimizar la generación de residuos y promover su aprovechamiento para definir y validar el procedimiento de gestión integral de Residuos Sólidos Masivos.

A continuación, se constituye en el punto de partida del programa y su aplicación aporta a la gestión integral de residuos en el municipio, Las ventajas de la adopción en eventos masivos son:

- Disminuir la cantidad de residuos sólidos, evitando su disposición en los rellenos sanitarios (aumentando su vida útil).
- Preservar los recursos naturales, gracias a la reducción de la demanda de materias primas.
- Minimizar el gasto energético en procesos productivos.
- Mitigar la contaminación de empleo para los recicladores del municipio.
- Generar oportunidades de empleo para los recicladores del municipio.
- Optimizar la inversión en la adecuación y operación del servicio interno de aseo. (Ospina, 2008, p. 9)

Según el Señor Alcalde de Cali, Jorge Iván Ospina, quien durante la celebración del Día mundial del Medio Ambiente Afirmo; “Los caleños debemos desarrollar en Santiago de Cali una política clara de reciclaje que permita aumentar la proporción de materiales recuperados incorporados a ciclos productivos, a través de tres componentes principales; La participación de toda la comunidad, la adquisición de nuevas tecnologías y el fomento del trabajo intersectorial, construyendo colectivamente decisiones para que esta y las futuras generaciones puedan vivir la vida dignamente”.

Acorde con esta información, se llega a una concientización sobre los residuos producidos por actividades y eventos generados por las entidades, creando un sentido de pertenecía directamente a administradores de locales, a los organizadores de eventos culturales, deportivos, académicos, religiosos o de entrenamiento, a asumir la responsabilidad compartida que se corresponde para un oportuno compromiso y solución de esta problemática.

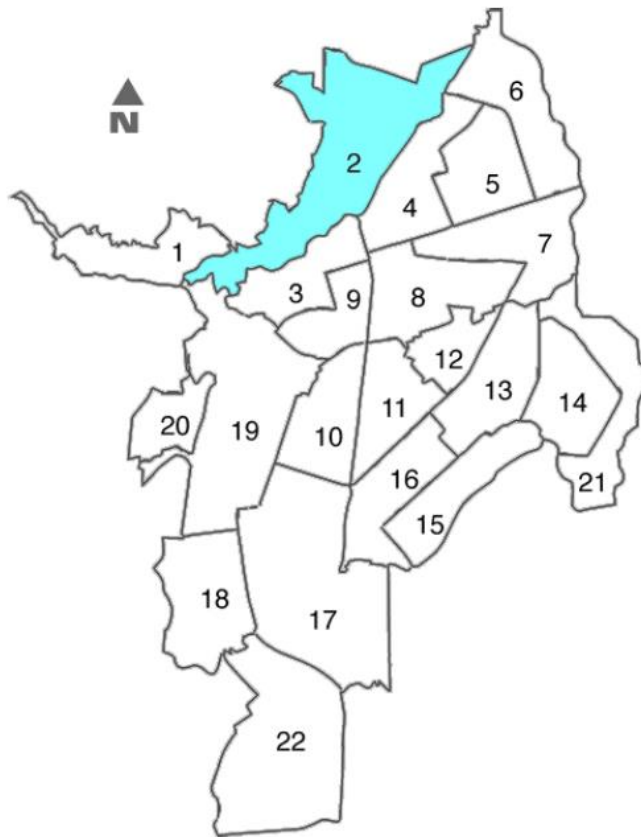
Con base en lo mencionado anteriormente, se incrementan oportunidades como el aprovechamiento de los residuos generados en la zona, la reducción de los volúmenes con destino al entrenamiento en rellenos sanitarios, la participación social organizada de los recicladores y uno de los entes con mayor importancia el fortalecimiento de una cultura ciudadana, logrando un beneficio reduciendo la reutilización y el reciclaje, con la población asistente a las actividades en Cali.

- **Factores claves de la micro localización:**

Alguno de los factores claves de la micro localización, se ha dado con la cercanía del mercado en sí, no hay limitación ni prohibición en cuanto a las normas y planes de orientación territorial, no obstante, se tuvo presente las diferentes prohibiciones detalladas de industrias acertadas como importunas o perjudiciales se definió que ninguna interviene para la ejecución de la empresa, además la zona seleccionada cuenta con una infraestructura apropiada para las necesidades de la empresa. Esta zona cuenta con la distribución de agua, electricidad, teléfono, etc. Para cubrir las

necesidades de la actividad. En cuanto a la comunicación de la zona con el exterior, por carreteras de fácil acceso, cuenta con muy buen transporte público, y que está bien comunicado por las vías, de la misma manera se cuenta con proveedores cercanos a la empresa, se determina que el precio local es determinante, así mismo se decidió que la zona sería en el Barrio Brisas de los Álamos, en todo caso se realizara en el estrato 3 buscando como beneficio minimizar los gastos administrativos de la empresa.

**Imagen 4. Ubicación de la Comuna 2**



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2017, p. 4

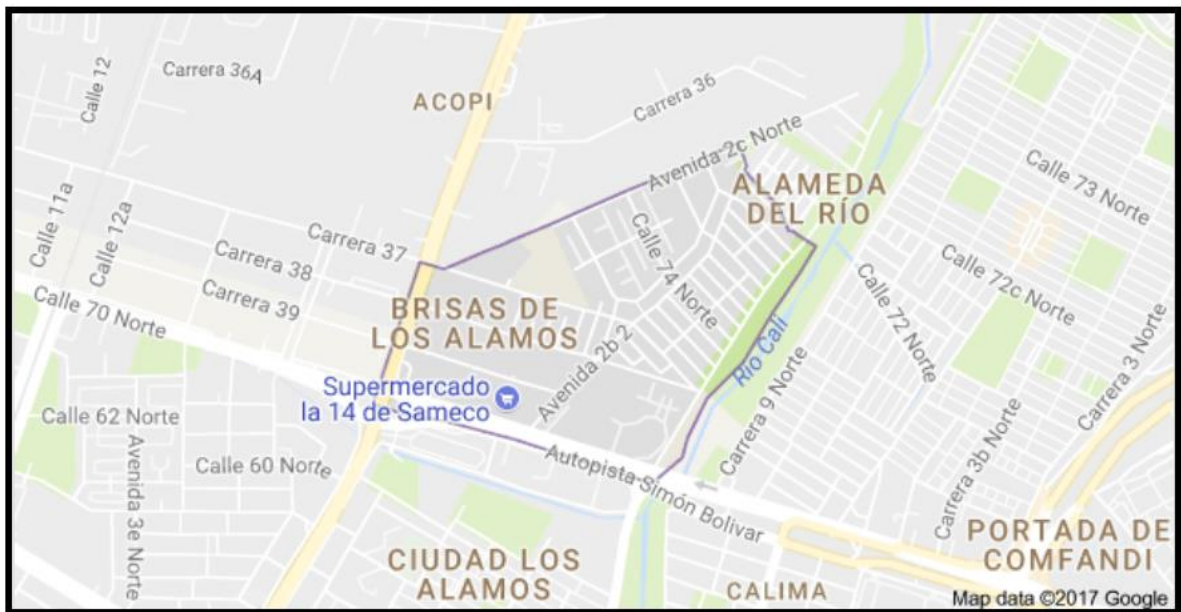
**Cuadro 53. Barrios y urbanizaciones de la comuna 2**

Código	Barrio, Urbanización o sector	Código	Barrio, Urbanización o sector
0201	Santa Rita	0214	La Paz
0202	Santa Teresita	0215	El Bosque
0203	Arboledas	0216	Menga
0204	Normandía	0217	Ciudad Los Alamos
0205	Juanambú	0218	Chipichape
0206	Centenario	0219	Brisas de Los Alamos
0207	Granada	0293	Urbanización La Merced
0208	Versalles	0294	Vipasa
0209	San Vicente	0295	Urbanización La Flora
0210	Santa Mónica	0296	Altos de Menga
0211	Prados del Norte	0297	Sector Altos Normandía Batac
0212	La Flora	0298	Area Libre Parque del Amor
0213	La Campiña		

Fuente: (Alonso, Arcos, Solano, Llanos, & Gallego, 2017, p. 79)

La siguiente imagen muestra la localización geográfica de la planta administrativa y de producción de ARE - FIT S.A.S:

**Imagen 5. Micro localización**



Fuente: (Google Maps, 2017, fig. 1)

### 3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para hacer apertura del establecimiento comercial plasmado en el presente estudio de viabilidad llamado ARE – FIT S.A.S, es necesario realizar una inversión inicial de \$95.115.224, la cual está representada en \$53.550.424 de activos fijos, \$18.497.235 de activos diferidos y \$23.067.565 de capital de trabajo.

El total de la inversión a financiar es del 20% es decir (\$19.023.045), esta será apalancada por medio de la entidad bancaria llamada Banco Agrario, a través de un crédito de libre inversión a una tasa mensual de 2,00% con cuotas fijas de \$619.813 a un plazo de 48 meses.

Cuadro 54. Condiciones y resumen de financiación

AMORTIZACIÓN EN PESOS - ARE - FIT S.A.S	
Valor Prestamo	19.023.045
TEA (%)	26,78%
TASA NOMINAL MENSUAL	23,96%
TASA MENSUAL	2,00%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACION EN PESOS ARE-FIT S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	4.220.525	3.358.952	2.266.650	881.829
AMORTIZACIÓN	3.217.225	4.078.798	5.171.100	6.555.921
	7.437.750	7.437.750	7.437.750	7.437.750

Fuente: Elaboración propia



## **4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

Are – Fit S.A.S es una empresa que planea unirse en un mercado competitivo como lo es el sector alimenticio, con un producto reconocido y tradicional como la arepa, con el diferenciador de elaborarse con materias primas libres de gluten, naturales y sin conservantes. Por tal motivo, es necesario definir objetivos estratégicos claros en los que se abarque el alcance de dicha unidad de negocio y se proyecte de manera sólida la rentabilidad esperada, la gestión de clientes y el alivio de riesgos, dichos objetivos estarán reflejados en la misión y visión expuesta así mismo. En este estudio organizacional y legal también se refleja el tipo de sociedad a constituir, se definió que esta estuviese bajo el modelo de S.A.S (Sociedad Por Acciones Simplificadas) debido a que por medio de esta se simplifican trámites y es flexible en aspectos tributarios de conformación, lo cual contribuye al emprendimiento desarrollado en este estudio.

**4.1.1 Misión.** Ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables libres de gluten que brinden una alimentación saludable a las personas, en búsqueda constante de mejoramiento continuo direccionado a la excelencia de la experiencia del cliente, a fin de ser catalogados como una empresa con propósito.

**4.1.2 Visión.** En el año 2027 Are - Fit S.A.S pretende ser una unidad de negocio posicionada como marca líder a nivel local, reconocida como compañía de alto nivel en el sector alimenticio y reconocidos por la manufactura de productos de consumo aptos para el bienestar de las personas.

**4.1.3 Valores corporativos.** A continuación, se desarrollan los valores corporativos definidos para la empresa Are - Fit S.A.S:

- **Valores corporativos Are – Fit S.A.S**

No obstante, como entidad productiva se establece de forma clara los principios y valores que representa la empresa:

- ✓ **RESPECTO:** valorar a los clientes, colaboradores, proveedores y grupos de interés en busca de mejoramiento continuo y sostenibilidad empresarial.
- ✓ **DISCIPLINA:** Brindar pedagogía de buenos hábitos de consumo a la población, contribuyendo con el bienestar y salud de cada uno de ellos.
- ✓ **CALIDEZ:** Brindar un trato digno para cada uno de los integrantes de la cadena de valor de la empresa.
- ✓ **INNOVACIÓN:** Se busca orientar a los colaboradores, en nuevas ideas encaminadas a la eficiencia y satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

**4.1.4 Filosofía de trabajo.** La filosofía de la empresa en desarrollo está encaminada en el mejoramiento continuo mediante la calidad de los procesos ejecutados, para ello el grupo de emprendedoras se apoyará en cinco políticas básicas para su cumplimiento:

- Veracidad en la funcionalidad de las propuestas de líneas de producto a ofertar.
- Higiene total en cada proceso.
- Conocimiento general de los productos y sus propiedades.
- Conocimiento total de los objetivos generales de la compañía.
- Seguimiento post venta al cliente.

#### 4.1.5 Competencias organizacionales.

Cuadro 55. Competencias organizacionales ARE – FIT S.A.S

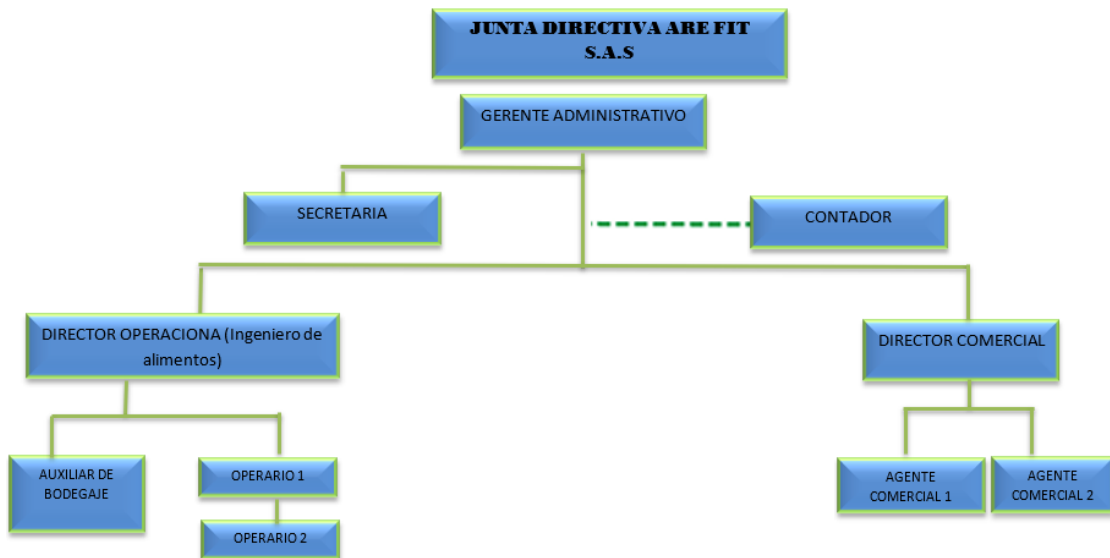
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ARE - FIT S.A.S
<p><b>• Orientación al cliente</b></p> <p>Esfuerzo por conocer en su totalidad las necesidades de los clientes directos e indirectos para mejoramiento continuo e implementación de estrategias óptimas basadas en los intereses de la empresa y grupos de interés.</p>
<p><b>• Aprendizaje continuo</b></p> <p>Habilidad enfocada en el entendimiento y retrospectiva de las consecuencias de un determinado accionar, para el fortalecimiento del aprendizaje y generación de futuras actividades con mayores márgenes de confianza y menores márgenes de error.</p>
<p><b>• Integridad</b></p> <p>Fundamentar el actuar en principios sociales óptimos. Requiere desarrollar un pensamiento neutral donde se tomen decisiones que favorezcan las partes involucradas.</p>
<p><b>• Innovación</b></p> <p>Creación de alternativas de solución a situaciones o problemas que suceden. Requiere repensar lo que se tiene e inclusive generar nuevos modelos que se puedan aplicar a los grupos de interés.</p>
<p><b>• Creatividad</b></p> <p>Desarrollo de nuevas ideas y/o materialización de estas con la finalidad de modificar algunos aspectos del proceder dentro y fuera de la organización. Abarca la adopción de nuevos conceptos, ideas, modelos que quizá eran inexistentes o provienen de un mejoramiento.</p>
<p><b>• Trabajo en equipo</b></p> <p>Accionar de manera coordinada y con evidencia de relaciones interpersonales favorables para propiciar la cooperación entre personas, eliminando un poco las barreras jerárquicas entre cargos y generando autonomía.</p>
<p><b>• Comunicación</b></p> <p>Capacidad de escuchar, procesar y transmitir información a manera clara y concisa entre personas.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La unidad de negocio está conformada por una estructura organizacional sólida para llevar a cabo una operatividad óptima, en pro de la obtención de un producto final que cumpla con los estándares de calidad acordes a las leyes gubernamentales y a las necesidades y exigencias de los consumidores:

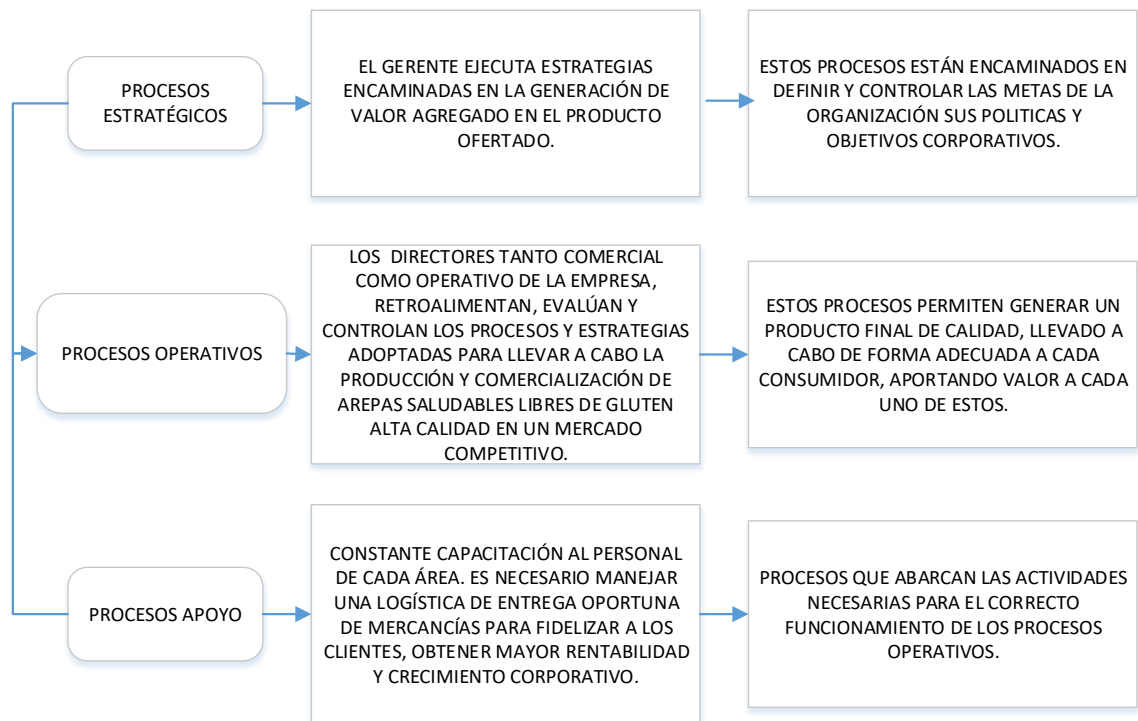
Figura 14. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

**4.2.1 Procesos operativos.** Los procesos operativos ejecutados en la empresa desarrollada se presentan a continuación, los cuales están fundamentados en el crecimiento y sostenibilidad de toda la cadena de valor encaminada en la satisfacción del cliente.


**Figura 15. Procesos operativos**



Fuente: Elaboración propia


**4.2.2 Descripción de puestos.** A continuación, se presentan las funciones y objetivos de cada uno de los cargos necesarios para la operatividad de la planta de producción y comercialización de Are - Fit S.A.S:

**Cuadro 56. Descripción de cargos (Gerente / administrador)**

		<p><b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO</p>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	
<b>SALARIO</b>	\$ 1.551.000	
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>	Director comercial, Agentes comerciales, Director operativo, Operarios, Auxiliar de bodega, Secretaria y Contador.	
<b>OBJETIVOS</b>		
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional en Administración de empresas, mercadeo o afines.	
<b>EXPERIENCIA</b>	> 2 años en la industria alimenticia	
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo, toma de decisiones, facilidad de comunicación, receptivo, capacidad de análisis, conciliador, dinámico, trabajo en equipo y bajo presión.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar los requerimientos del mercado y las nuevas tendencias gastronómicas.</li> <li>* Gestionar, organizar, coordinar y operar las actividades relacionadas con las áreas de producción y mercadeo.</li> <li>* Asignar de manera efectiva los distintos recursos.</li> <li>* Hacer los pedidos de la materia prima. Capacitar al personal a su cargo.</li> <li>* Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>* Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>* Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>* Coordinar con los agentes comerciales y la secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.</li> <li>* Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia


**Cuadro 57: Descripción de cargos (Contador público)**

		<p><b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO</p>
<b>NOMBRE DEL CARGO :</b>		CONTADOR PÚBLICO
<b>SALARIO</b>		\$ 900.000
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>		
<b>OBJETIVO S</b>		
Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional en contaduría pública	
<b>EXPERIENCIA</b>	-> 2 años en cargos similares	
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo, capacidad de mando, toma de decisiones, proactivo, facilidad de comunicación, analista de información.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Velar por que la empresa cumpla con las normas contables que exige la ley.</li> <li>* Elaborar estados financieros, los cuales determinaran el estado económico mensual en el que se encontrará la empresa.</li> <li>* Gestionar y realizar pagos a proveedores.</li> <li>* Solo se presentará una vez por semana, el contador no hará parte de la nomina de la empresa, se le pagarán honorarios.</li> <li>* Liquidará todas las prestaciones de ley de los empleados y diligenciamiento de los respectivos formularios de afiliación a EPS, ARL y caja de compensación.</li> <li>* Reconciliar los recibos de caja y conciliar cuentas por pagar de los clientes.</li> <li>* Auditar las compras e inversiones para determinar la viabilidad para la proyección planteada.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 58. Descripción de cargos (Agente comercial)**

		<p><b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO</p>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		AGENTE COMERCIAL
<b>SALARIO</b>		\$ 807.804
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>		-
<b>OBJETIVO S</b>		
Alcanzar las metas de venta establecidas, mantener de forma activa relación con los clientes logrando así la fidelización permanente de los mismos.		
<b>COMPETENCIA S</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional / tecnólogo en mercadeo o gestión empresarial.	
<b>EXPERIENCIA</b>	> 2 año en cargos similares	
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo, capacidad de mando, organizado/ordenado, proactivo, practico, diligenciamiento de registros, disposición para las ventas, negociador, elaboración de informes.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar y participar de eventos y tomas de puntos claves en diferentes almacenes de cadena de la comuna dos de la ciudad de Cali.</li> <li>* Atender consultas y/o opiniones del Director Comercial.</li> <li>* Ejecutar estrategias comerciales y promocionales.</li> <li>* Participación activa de planeación estratégica de ventas.</li> <li>* Conocer todos los productos de la empresa.</li> <li>* Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes.</li> <li>* Analizar la competencia.</li> <li>* Atender demás funciones dadas por el Director Comercial.</li> </ul>		


Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 59. Descripción de cargos (Director operativo)**

		<b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DIRECTOR OPERACIONAL</b>	
<b>SALARIO</b>	<b>\$ 1.350.000</b>	
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>	Operarios, Auxiliar de bodegaje.	
<b>OBJETIVOS</b>		
Fijar políticas operativas y de calidad con base en los parámetros de la empresa.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Ingeniero industrial con experiencia en el sector alimenticio o Ingeniero de alimentos	
<b>EXPERIENCIA</b>	> 3 años en cargos similares	
<b>HABILIDADES</b>	Organizado/ordenado, destreza en el trabajo, tolerante, receptivo y atento, proactivo, práctico, diligenciamiento de registros.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisa el área operativa del personal contratado.</li> <li>* Vela por la calidad de los productos finales elaborados.</li> <li>* Ejecuta planes de mejora en los procesos.</li> <li>* Supervisa y evalúa a cada colaborador operativo a su cargo, en busca de mejoramiento continuo en los procesos de producción.</li> <li>* Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción requerida para satisfacer la demanda del producto.</li> <li>* Cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura.</li> <li>* Cumple y hace cumplir los manuales de procesos internos de la empresa.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 60. Descripción de cargos (Secretaria)**

		<p><b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO</p>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SECRETARIA	
<b>SALARIO</b>	\$ <b>807.804</b>	
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		
Organizar y velar por el correcto funcionamiento del cargo, especialmente en la organización de archivos atención al público; ejecutar las actividades que le corresponda para el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Técnica en administración ó a fines.	
<b>EXPERIENCIA</b>	> 1 año en cargos similares	
<b>HABILIDADES</b>	Organizada/ordenada, destreza en el trabajo, tolerante, receptiva y atenta, proactiva, practica, manejo de equipos de comunicación, diligenciamiento de registros.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepcionar llamadas telefónicas.</li> <li>* Realizar servicio post venta.</li> <li>* Entrega de programación del día a cada agente comercial.</li> <li>* Organizar y archivar documentos y breca st de cada agente comercial.</li> <li>* Recepcionar dineros y realizar recibos de caja por cada pago que realicen los clientes.</li> <li>* Entregar al contador los recibos de caja para conciliación de saldos.</li> <li>* Realizar telemercadeo.</li> <li>* Enviar correos electrónicos de información concreta, facturas, ordenes de compra etc.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 61. Descripción de cargos (Auxiliar de bodegaje)**

		<p><b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO</p>
<b>NOMBRE DEL CARGO :</b>	AUXILIAR DE BODEGAJE	
<b>SALARIO</b>	\$ <b>807.804</b>	
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		
Garantizar el óptimo manejo de mercancías y procesos de bodegaje en general.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Tecnólogo en logística	
<b>EXPERIENCIA</b>	> 1 año en cargos similares	
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo, comunicación, eficiencia, agilidad, excelente relaciones interpersonales, competitividad.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Control y manejo de Inventarios.</li> <li>* Recepción de mercancía proveniente de los diferentes proveedores.</li> <li>* Despacho de mercancía y alistamiento en el vehículo Subcontratado.</li> <li>* Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral y ocupacional.</li> <li>* Mantener el orden y aseo de la bodega.</li> <li>* La bodega debe estar organizada por tipo de insumos según sus requisitos de almacenamiento.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 62. Descripción de cargos (Operario)**

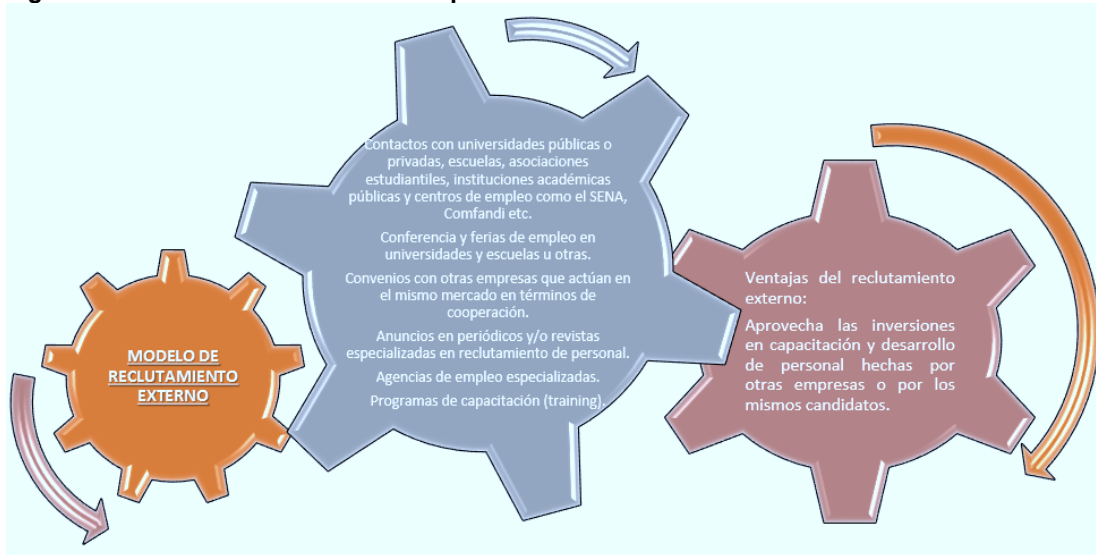
		<b>ARE - FIT S.A.S</b> DESCRIPCIÓN DE CARGO
<b>NOMBRE DEL CARGO :</b>	OPERARIO	
<b>SALARIO</b>	\$ <b>807.804</b>	
<b>CARGO BAJO SU DEPENDENCIA</b>	-	
<b>OBJETIVO S</b>		
Emplear adecuada y eficientemente los recursos asignados (materias primas, empaques, maquinaria y producto terminado) en beneficio de las operaciones productivas, procurando su buen estado de conservación y uso óptimo. Además de Verificar, realizar, controlar y asegurar la producción encargada.		
<b>COMPE TENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Tecnólogo Industrial certificado en BPM	
<b>EXPERIENCIA</b>	> 2 años en cargos similares	
<b>HABILIDADES</b>	Proactivo, facilidad de comunicación, analista de información, ágil.	
<b>FUNCIÓN S Y RESPON SABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario asignado.</li> <li>• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Director operativo).</li> <li>• Informar al jefe inmediato cualquier anomalía que se presente.</li> <li>• Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.</li> <li>• Responder por los implementos de trabajo asignados.</li> <li>• Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.</li> <li>• Velar por el orden del lugar de trabajo.</li> <li>• Llevar a día los registros requeridos para el control de la producción.</li> <li>• Manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, entrega de productos terminados, revisión del estado de los equipos y máquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Ahora bien, la empresa usara el modelo de reclutamiento externo, el cual evalúa el perfil requerido por los cargos existentes, para concluir con las actividades a desarrollar.

Figura 16. Modelo de reclutamiento de personal



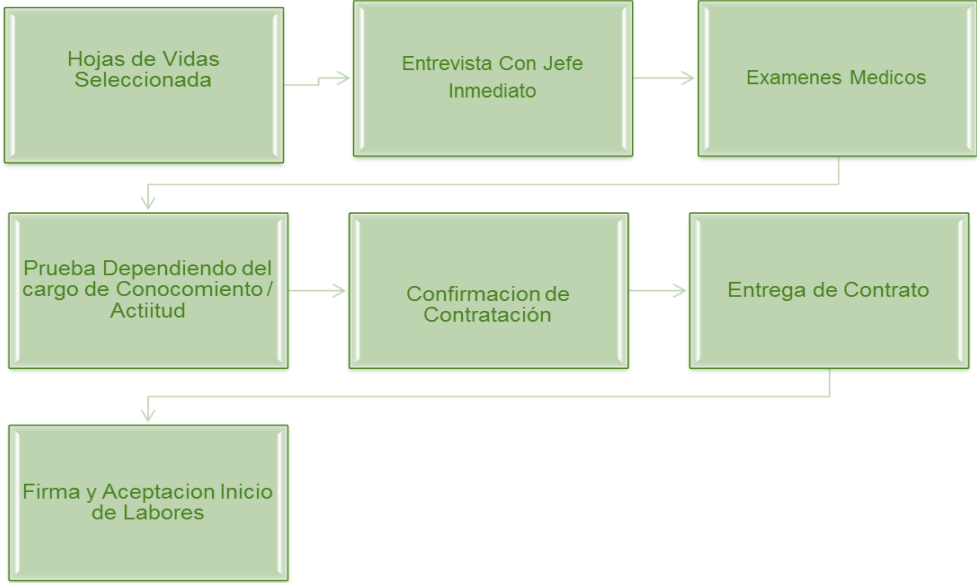
Fuente: Elaboración propia

El proceso de reclutamiento estará a cargo del gerente, este será el encargado de estar en contacto con las entidades antes señaladas, debido al tamaño de la compañía, y los perfiles específicos solicitados basándose en el organigrama inicialmente ilustrado.

### 4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

De igual modo el modelo de reclutamiento de personal permite la selección del de los integrantes que tengan el nivel profesional buscado y requerido por la compañía, lo cual se tiene en cuenta los siguientes aspectos:


**Figura 17. Proceso de selección**



Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Modelo solicitud de empleo Are - Fit S.A.S

**SOLICITUD DE EMPLEO**



Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_, Telefonos: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_, Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Cédula No.: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

No. de hijos: \_\_\_\_\_ No. de dependientes: \_\_\_\_\_

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estudios:

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

Datos Familiares:

Nombre completo de su padre: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre completo de su madre: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Personas que deben ser notificada en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Nombre completo del cónyuge: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Trabaja en: \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña su cónyuge: \_\_\_\_\_ Salario: \_\_\_\_\_

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ Alergias: \_\_\_\_\_

Seguir atrás

Fuente: Elaboración propia



**Continuación**

Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares:

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente?                      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Dónde? \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Salario \$ \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué desea cambiarse? \_\_\_\_\_

**Empleos Anteriores**

Favor anotar primero el más reciente

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Salario inicial \$ \_\_\_\_\_ Salario final \$ \_\_\_\_\_ Trabajó desde: \_\_\_\_\_  
 Hasta: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Describa sus funciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Motivo de salida: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Salario inicial \$ \_\_\_\_\_ Salario final \$ \_\_\_\_\_ Trabajó desde: \_\_\_\_\_  
 Hasta: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Describa sus funciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Motivo de salida: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Salario inicial \$ \_\_\_\_\_ Salario final \$ \_\_\_\_\_ Trabajó desde: \_\_\_\_\_  
 Hasta: \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Describa sus funciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Motivo de salida: \_\_\_\_\_

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico?    Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.  
 Empleo solicitado: \_\_\_\_\_ Salario deseado \$ \_\_\_\_\_

**Requisitos:**  
 Adjuntar: foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social

Nota: Si va a aplicar al cargo de Director Operativo, Operario o Auxiliar de Bodega; Anexar: 1. Certificado de Buenas prácticas de manufactura (BPM) actualizado. 2. Copia del diploma de profesional o especialista con la convalidación, según aplique.

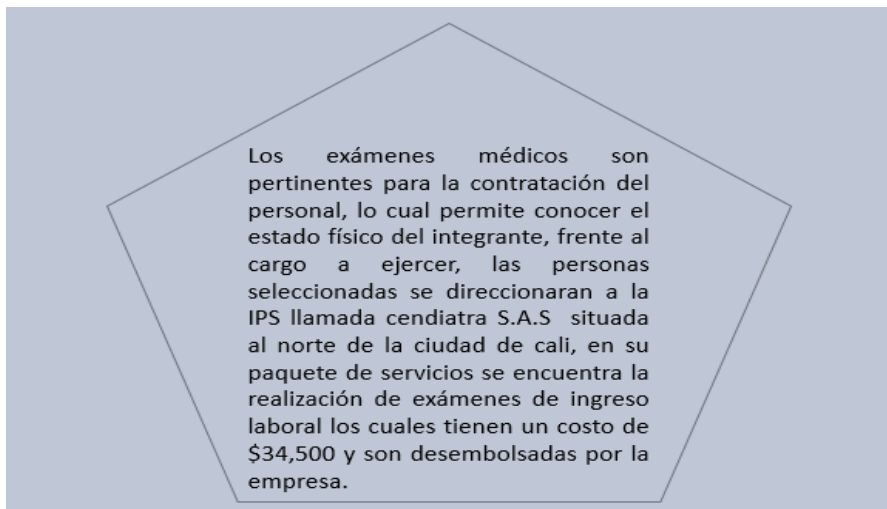
Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**4.4.1 Entrevista.** Las entrevistas se realizarán al personal encargado del área administrativa, comercial y operativa.

Las entrevistas son elaboradas por el gerente general con el propósito de lograr información relacionada a los valores, prioridades y proyección laboral de los entrevistados, de igual modo es importante ya que se evalúa el perfil profesional, la presentación personal, la comunicación no verbal, que contiene; el contacto visual, los gestos faciales, tono de voz, postura, etc. Además, se valora la comunicación verbal como por ejemplo las habilidades sociales y culturales, excelente manejo de vocabulario, calidad de empatía como por ejemplo dominio y asertividad, Análisis de competencias, en la que se estudian las estrategias de resistencia.

#### **4.4.2 Exámenes.**

**Figura 18. Exámenes de ingreso**



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 63. Costo de exámenes médicos por perfil**

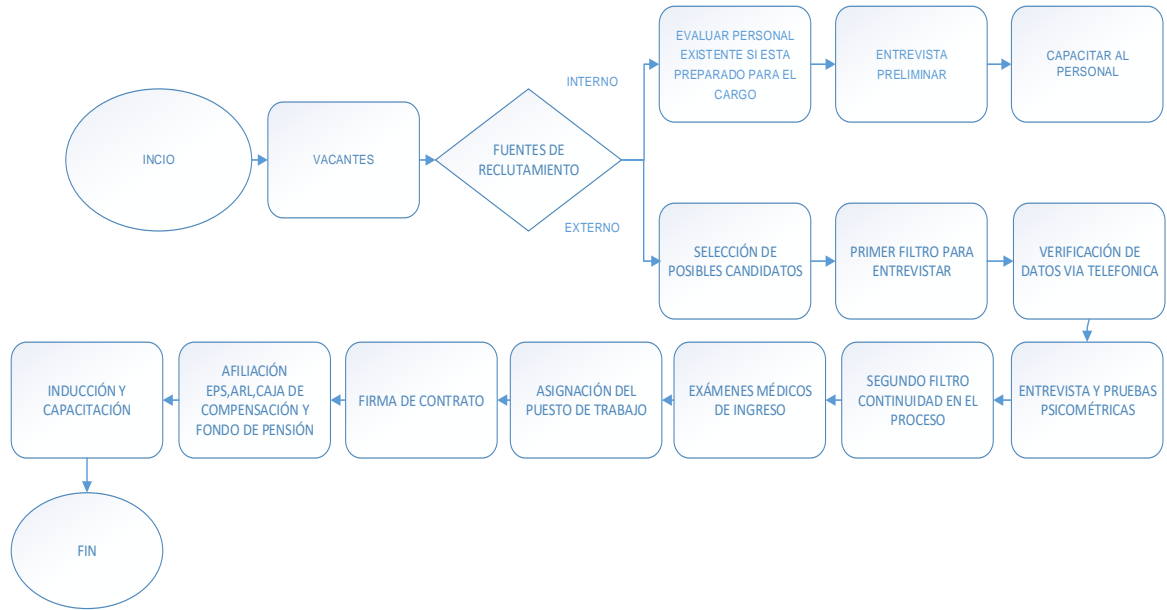
<b>CARGOS Y SALARIOS</b>	
<b>ADMON Y VENTAS</b>	
Gerente administrativo	1.551.000
Secretaria	807.804
Agente comercial 1	807.804
Agente comercial 2	807.804
Personas con auxilio	4
<b>PRODUCCIÓN</b>	
Director operacional	1.350.000
Operario 1	807.804
Operario 2	807.804
Auxiliar de bodegaje	807.804
Personas con auxilio	4
<b>COSTO TOTAL EXAMENES MEDICOS</b>	<b>389.000</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Consecutivamente, se presenta el resumen del proceso de contratación, es válido aclarar que dicho proceso toma como rumbo el modelo de reclutamiento externo, sin embargo, más adelante se podrá adoptar el reclutamiento interno para darle la oportunidad al personal de ascender en la compañía.

**Figura 19. Proceso de contratación**



Fuente: Elaboración propia

Concerniente al tipo de contratación acogido es directo con contrato a término fijo para el personal de área administrativa, comercial y operativa con excepción del contador, ya que este colaborador será subcontratado y su pago será por concepto de honorarios.

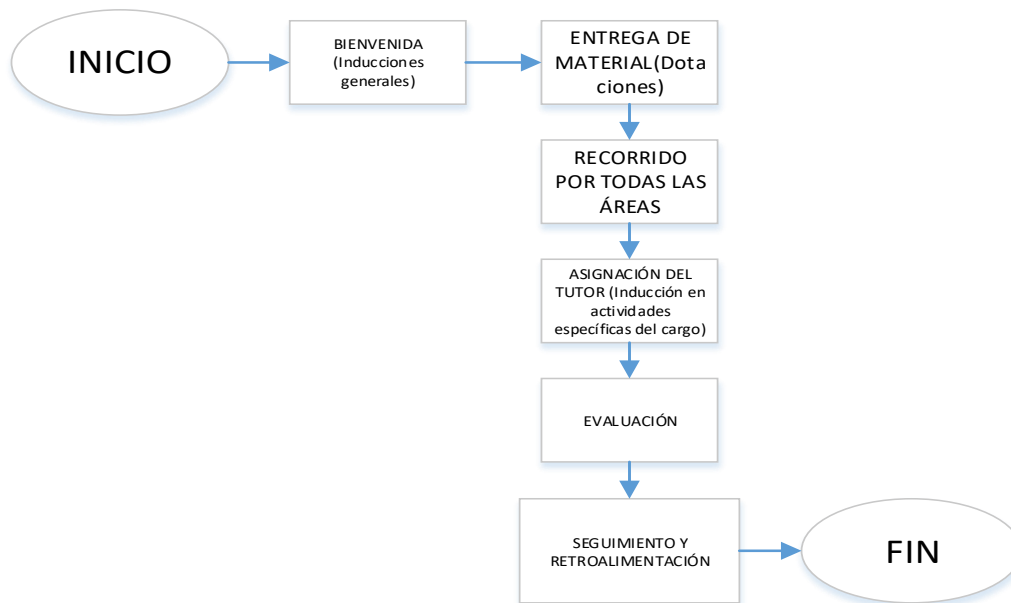
**Cuadro 64. Parámetros laborales Are - Fit S.A.S**

<b>PARAMETROS LABORALES - ARE - FIT S.A.S</b>	
SMMLV (\$)	807.804
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	91.210
CESANTIAS %	8,33%
INTERESES A LAS SENSANTÍAS (%)	1,00%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIÓN	12,00%
ARL	0,5226%
CAJA DE COMPENSACIÓN	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

## 4.5.1 Inducción del personal.

Figura 20. Proceso de inducción del personal

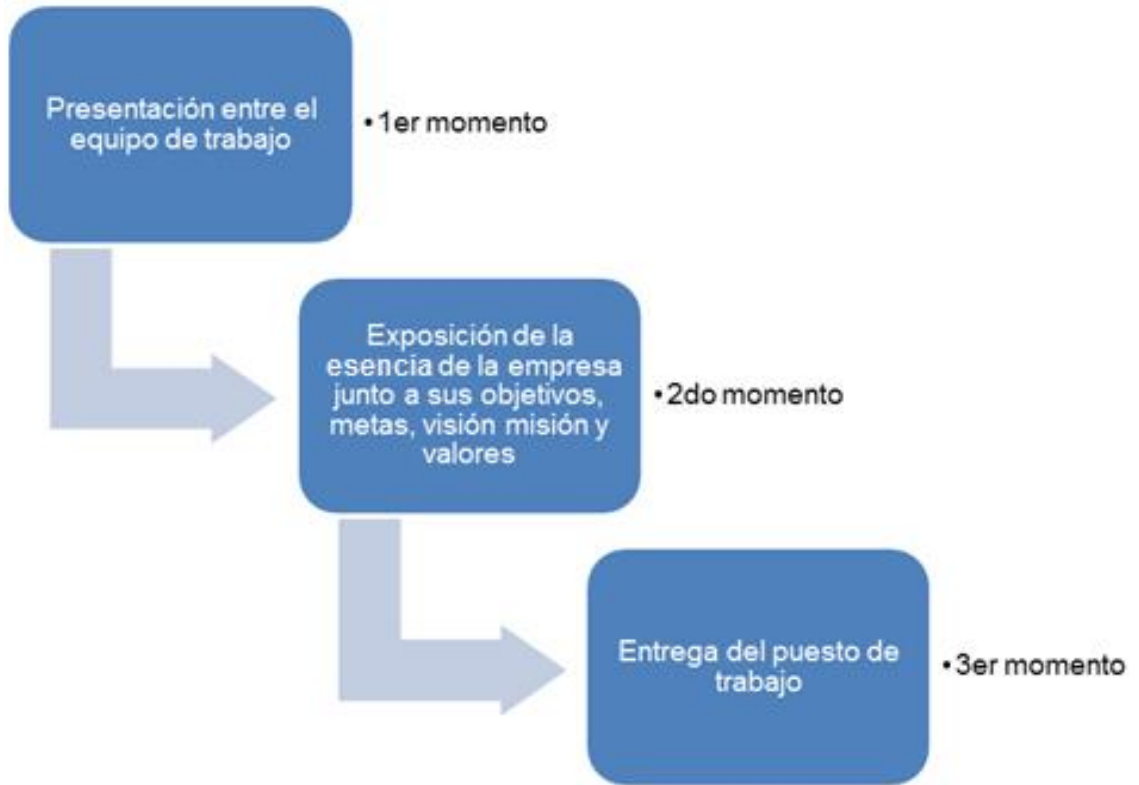


Fuente: Elaboración propia

## 4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

**4.6.1 Capacitación del personal.** El gerente es la persona competente para realizar el manual de funciones y la capacitación del personal perteneciente al área administrativa, comercial y operativa a fin de alinear los objetivos individuales con los corporativos. Asimismo, es necesario realizar talleres, seminarios y jornadas de integración en virtud de actualizar a los profesionales contratados.

Figura 21. Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

## 4.7 PROGRAMA DE INCENTIVOS

Cuadro 65. Programa de incentivos Are – Fit S.A.S

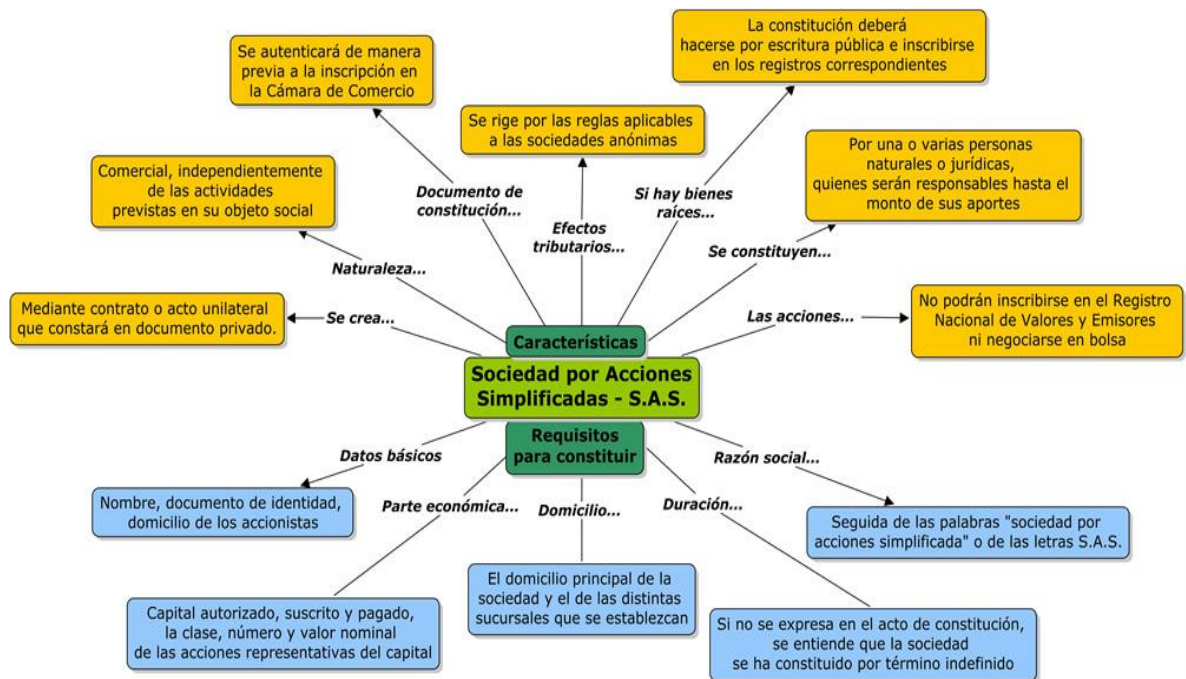
PROGRAMA DE INCENTIVOS ARE - FIT S.A.S
1. Además del salario básico que se le brinda al empleado, se necesitan planes que incentiven y motiven a promover un trabajo proactivo y mejoramiento continuo en sus labores. Para esto se realizara una remuneración por competencias, la cual está asociado al grado de información y el nivel de capacitación de cada empleado.
2. El área directamente involucrada en los incentivos es la comercial, en donde se encuentra el Director Comercial y los agentes a su cargo, mensualmente por cumplimiento de metas se estos recibirán el 1% del total vendido.
3. Anualmente se darán bonificaciones a todo el personal por cumplimiento de metas comerciales, esto debido a que cada área trabaja en sinergia para un resultado final positivo y debe ser remunerado para motivar a los colaboradores.
4. Capacitación constante al personal operativo completamente gratuita.

Fuente: Elaboración propia

## 4.8 ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO

**4.8.1 Marco legal.** El acogimiento del tipo de sociedad a constituir es un factor definitivo para el grupo de socias de Are – Fit S.A.S, por ello, se implanta que la sociedad acogida para formalizar la unidad de negocio en proyecto es por Acciones Simplificadas S.A.S y sus beneficios son los siguientes:

**Figura 22. Tipo de Sociedad Simplificada y sus características**



Fuente: (Serna , 2011)

Antes de la apertura de un establecimiento comercial, es necesario tramitar en la oficina de planeación municipal el certificado de uso de suelos. El propósito de este certificado, es que la autoridad competente legitime que la actividad desarrollada por la unidad de negocio, puede desarrollarse en el lugar. A continuación, se presenta el formato adjunto para dicho proceso:



Imagen 7. Formato concepto uso del suelo

 ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI DESARROLLO URBANISMO DEL TERRITORIO DESARROLLO FISICO	SISTEMAS DE GESTIÓN SGC - MECI - SISTEDA	MMD02.02.06.18.P06.F01	
	<b>FORMATO CONCEPTO USO DEL SUELO</b>	VERSIÓN 1	FECHA APROBACIÓN 30nov/009

RECIBO N°: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 N° DE RADICACIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_  
 ACTIVIDAD N° 1: \_\_\_\_\_  
 ACTIVIDAD N° 2: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_  
 N° PREDIAL: \_\_\_\_\_ TIPO DE SOLICITUD: PRIMERA VEZ   
 PRECIO ESQUINERO: SI  NO  ÁREA DEL LOCAL EN (M<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL PROPIETARIO: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_  
 CÉDULA Ø NIT: \_\_\_\_\_ ANEXAR: Fotocopia del Predial y Cédula de Ciudadanía  
 A DELINGUADO CERTIFICADO DE DISTANCIA PARA DROGUERÍAS: SI  NO   
 N° DE RADICACIÓN DE CERTIFICADO DE DISTANCIA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 DECLARACIÓN JURAMENTADA: Certifico bajo la gravedad del juramento que la información suministrada y aportada con este documento es veraz y podrá ser confirmada por la Administración Central Municipal de Santiago de Cali.

\_\_\_\_\_  
 FIRMA

NO LLENAR PARA USO OFICIAL ÚNICAMENTE

\_\_\_\_\_  
 FUNCIONARIO

El presente concepto es sólo una información. No autoriza el funcionamiento, ni crea derechos especiales.  
 Este Concepto no necesita renovarse, siempre y cuando el establecimiento se localice en el mismo predio, conserve la nomenclatura y actividad y que no genere impactos, ni molestias a los vecinos.

**SE DEBERAN OBSERVAR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:**

- Que disponga de áreas de parqueo sin ocupar antejardín, jardín, andén y calzada.
- Que no ocupe antejardín, jardín, andén y calzada con mobiliario, reparaciones o instalaciones, ni vehículos.
- En caso que el predio se ubique en una copropiedad, que tenga aceptación por parte de los Copropietarios o de la Administración.
- Que disponga de áreas suficientes para desarrollar la actividad al interior del predio
- Que cumpla con las normas reglamentarias ó complementarias del Orden Nacional, Regional o Local según sea el caso.
- Que no genere impactos ambientales, Urbanos o Sociales, molestias a los vecinos.
- Que el predio no correspondiera a Zona Verde, a un bien de Uso Público o tenga restricciones para su desarrollo.

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, fig. 1).

#### **4.8.2 Estudio administrativo y legal.**

“El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el formulario del registro único empresarial y social RUES deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

*\*. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).*

*\*. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.*

*\*. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.*

*\*. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.*

*\*. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.*

*\*. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.*

*\*. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal” (Cámara de Comercio de Cali, 2016, párr. 1-3).*

- **Aspectos legales**

Los siguientes documentos son necesarios para realizar el registro mercantil y apertura:

- Registro mercantil Cámara de Comercio de Cali.
- Formulario de registro mercantil.
- Inscripción de libros.
- Concepto de bomberos.
- Certificado de uso de suelos.
- Higiene y sanidad.

**Cuadro 66. Gastos de constitución**

<b>REGISTRO MERCANTIL</b>	
Limite Inferior	40.624.584
Limite Superior	54.686.940
Promedio	47.655.762
% A Aplicar	0,89%
Valor a Pagar	426.000

<b>INSCRIPCION EN CAMARA DE COMERCIO</b>	
Derechos de inscripcion	41.000
Formulario de registro	5.500
Inscripcion de libros	13.600
Higiene y Sanidad	80.000
Bomberos	25.000
Uso de Suelos	34000
<b>TOTAL</b>	<b>199.100</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Aspectos laborales**

Aspectos tributarios:

Al ser una empresa nueva y por su tipo de sociedad los impuestos con el estado son distintos:

- Impuesto sobre la renta que es del cero por ciento para los dos primeros años y de ahí en adelante del 33,00% para los siguientes hasta llegar al 100%. Este declara anualmente sobre el valor de las utilidades antes de impuestos.
- El IVA se causa según la situación si es compra o venta. Para el caso de las materias primas a adquirir se debe pagar un IVA del 19% el año 2017 y los posteriores.
- Retención en la fuente, se acogen a la ley 1429 del 2010 las S.A.S por lo cual no lo pagan durante los primeros 5 años.
- Impuesto de industria y comercio que se paga bimestralmente y que, en función del negocio, se maneja bajo el código 302 y 303, con porcentajes del 0.041%.
- Para el pago de parafiscales se tienen descuentos del 75% para el primer año, 50% para el segundo y 25% para el tercero. A partir del siguiente se pagan normal.

Cuadro 67. Parámetros económicos Are - Fit S.A.S

<b>PARAMETROS ECONOMICOS - ARE - FIT S.A.S</b>	
	<b>AÑO 1</b>
IPC%	3,40%
TRM (\$/US\$)	2.960,00
VARIACION %TRM	(0,80%)
INCREMENTO % PRECIOS	3,40%
INCREMENTO % COSTOS	3,40%
INCREMENTO % UNIDADES	2,12%
IMPUESTO RENTA %	34,00%
IVA %	19,00%
OTROS	0,00%
ICA (TARIFA POR MIL	0,0033
Reserva Legal	10,00%
TRM AÑO 2017(4/us\$)	2.984,00

Fuente: Elaboración propia

## **5 ESTUDIO FINANCIERO**

Seguidamente, se presenta el estudio financiero que indicará la viabilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables sin gluten para la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali.

El objetivo de este capítulo es comprobar que con los elementos físicos; talento humano, recursos tecnológicos y capacidad de la planta, es viable la apertura de una unidad de negocio innovadora que adopta procesos vanguardistas en su manufactura.

Se realiza análisis de total de la inversión para realizar el montaje de la empresa; teniendo en cuenta todas las variaciones económicas correspondientes.

### **5.1 INVERSIÓN**

En la tabla expuesta a continuación se detalla todo lo necesario para iniciar con la empresa, estimando un capital inicial de \$95.115.224, y una inversión que será financiada con porcentaje del 20% por medio de un préstamo bancario, el excedente corresponde al capital invertido por los socios.

Tabla 1. Inversión inicial

INVERSION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorio	4	179.900	719.600
Archivador Papelero 180x92x45 cm Gris	1	651.900	651.900
Estantería Stabil en Metal y Madera de 176x150x60	3	379.900	1.139.700
Mesa de trabajo en acero	2	1.195.777	2.391.554
Cafetera Programable BVSTDC4401	1	178.900	178.900
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>5.081.654</b>
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			
Computador de escritorio	4	899.000	3.596.000
Teléfono Inalámbrico MOTOROLA GATE 4800 BT	1	179.900	179.900
Celular Huawei Y3 II 3G Blanco Celular Libre	1	229.990	229.990
Epson Multifuncional Ecotank L395	1	699.990	699.990
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>			<b>4.705.880</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Refrigerador Industrial Mixto Vertical	1	8.200.000	8.200.000
Cocina industrial 6 puestos	1	7.990.000	7.990.000
Empacadora Al Vacío	1	4.150.000	4.150.000
Bascula Digital Escala Industrial 300kg	1	292.990	292.990
Mezcladora Horizontal Pulvex	1	9.500.000	9.500.000
Balanza Digital de mesa 50kg	1	179.900	179.900
Horno Industrial A Gas De 2 Camaras	1	11.350.000	11.350.000
Triturador Picador de Alimentos VTPA-6	1	2.100.000	2.100.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>43.762.890</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>53.550.424</b>

Fuente: Elaboración propia

(Continuación tabla 1 Inversión inicial)

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>GASTOS DE CONSTITUCION</b>			
Registro mercantil camara de comercio	1	426.000	426.000
Derechos de inscripcion	1	33.170	33.170
Formulario de registro	1	4.280	4.280
Inscripcion de libros	1	11.021	11.021
Higiene y Sanidad	1	64.200	64.200
Bomberos	1	26.750	26.750
Uso de Suelos	1	36.380	36.380
<b>TOTAL GASTO DE CONSTITUCION</b>			<b>601.801</b>
<b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			
Calculadora Casio	4	40.000	160.000
Set De Escritorio Bright Cosedora Cinta Clips Saca Ganchos	6	9.400	56.400
Ollas Caldero 36 cm 24 lt aluminio profesional Imusa	2	53.900	107.800
Silla Computador Realdo Con Brazos Malla Negro Asenti	8	94.900	759.200
Cosedora Perforadora 20 Hojas	2	60.900	121.800
Rimax Silla Plástica Con Brazos Blanca Institucional	5	33.000	165.000
Set de Mugs Colores x 4	4	24.900	99.600
Set Cuchillos 12 Pzs Cerámica Color	1	129.990	129.990
Espátula Cuadrada Silicona	8	12.900	103.200
Papelera	5	56.900	284.500
<b>TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			<b>1987490</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
Licencia Software (CG1)	3	950.000	2.850.000
Microsoft Office 2017 Licenciado	4	212.900	851.600
Antivirus McAfee	2	128.224	256.448
Licencia Windows 10 (Incluye paquete office)	4	855.224	3.420.896
Código de Barras	1	751.000	751.000
Dominio Pagina Web	1	1.500.000	1.500.000
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>9.629.944</b>
<b>ADECUACIONES</b>			
Bodega	1	5.250.000	5.250.000
<b>TOTAL ADECUACIONES</b>			<b>5.250.000</b>
<b>PUBLICIDAD PREOPERATIVA</b>			
Tarjetas de presentacion	5000	25	125.000
Volantes	0	0	0
Pendones	4	65.000	260.000
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	160.000	160.000
Mantenimiento Pagina Web	1	250.000	250.000
	0	0	0
<b>TOTAL PREOPERATIVA</b>			<b>795.000</b>
<b>SEGUROS</b>			
Poliza de Todo Riesgo	1	5.483.000	5.483.000
<b>TOTAL DE POLIZA DE TODO RIESGO</b>			<b>5.483.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>18.497.235</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Gastos de administracion	1	1.319.054	1.319.054
Gastos de ventas	1	2.295.000	2.295.000
Nominas	1	11.713.741	11.713.741
Inventario	1	7.739.770	7.739.770
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>23.067.565</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>95.115.224</b>
<b>% DE INVERSION A FINANCIAR</b>			<b>20,00%</b>
<b>INVERSION A FINANCIAR</b>			<b>19.023.045</b>
<b>MESES A DIFERIR</b>			<b>12</b>
<b>VALOR A DIFERIR POR MES</b>			<b>1.541.436</b>

Fuente: Elaboración propia



## 5.2 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Aquí se indica la depreciación o devaluación que tienen los activos que hacen parte de la empresa ARE – FIT S.A.S, siendo estos llevados a cinco (5) años en el caso de la maquinaria, equipos a adquirir y a tres (3) años los muebles, enseres, equipos de cómputo y comunicaciones.

Tabla 2. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS - ARE - FIT S.A.S							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	141.157	1.693.885	1.693.885	1.693.885		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	130.719	1.568.627	1.568.627	1.568.627		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	729.382	8.752.578	8.752.578	8.752.578	8.752.578	8.752.578
<b>TOTAL</b>		<b>1.001.257</b>	<b>12.015.089</b>	<b>12.015.089</b>	<b>12.015.089</b>	<b>8.752.578</b>	<b>8.752.578</b>
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA INICIAL

### 5.3.1 Estado de la situación financiera inicial sin financiación

A continuación, en la tabla 3 se observa el balance inicial, este se realiza al momento de iniciar la empresa o negocio, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituye e inician operaciones.

Tabla 3. Estado de la situación financiera inicial sin financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
CAJA-BANCOS	23.067.565
CUENTAS POR COBRAR	0
INVENTARIOS	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>23.067.565</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
MUEBLES Y ENSERES	5.081.654
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACION	4.705.880
MAQUINARIA Y EQUIPO	43.762.890
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>53.550.424</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	18.497.235
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>18.497.235</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>72.047.659</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>95.115.224</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA/INC por pagar	0
ICA por pagar	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	95.115.224
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>95.115.224</b>
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>95.115.224</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 AMORTIZACIÓN EN PESOS

En esta tabla se ve revelada la amortización en pesos de acuerdo con el valor total de préstamo financiero de la empresa que equivale al 20% del total de la inversión. Teniendo en cuenta que la cuota fija a pagar por el crédito es de \$619.813.

Tabla 4. Amortización en pesos

<b>AMORTIZACIÓN EN PESOS - ARE - FIT S.A.S</b>	
<b>Valor Prestamo</b>	<b>19.023.045</b>
<b>TEA (%)</b>	<b>26,78%</b>
<b>TASA NOMINAL MENSUAL</b>	<b>23,96%</b>
<b>TASA MENSUAL</b>	<b>2,00%</b>
<b>Numero de Cuotas</b>	<b>48</b>
<b>Meses de Año</b>	<b>12</b>

<b>AMORTIZACIÓN EN PESOS - ARE - FIT S.A.S</b>				
<b>N° Cuota</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortizacion</b>	<b>Saldo</b>
0				19.023.045
1	619.813	379.898	239.915	18.783.130
2	619.813	375.106	244.706	18.538.424
3	619.813	370.219	249.593	18.288.831
4	619.813	365.235	254.578	18.034.253
5	619.813	360.151	259.662	17.774.592
6	619.813	354.965	264.847	17.509.745
7	619.813	349.676	270.136	17.239.608
8	619.813	344.282	275.531	16.964.077
9	619.813	338.779	281.033	16.683.044
10	619.813	333.167	286.646	16.396.398
11	619.813	327.442	292.370	16.104.028
12	619.813	321.604	298.209	15.805.820
13	619.813	315.648	304.164	15.501.655
14	619.813	309.574	310.238	15.191.417
15	619.813	303.378	316.434	14.874.983
16	619.813	297.059	322.753	14.552.229
17	619.813	290.614	329.199	14.223.031
18	619.813	284.039	335.773	13.887.257
19	619.813	277.334	342.479	13.544.779
20	619.813	270.494	349.318	13.195.461
21	619.813	263.518	356.294	12.839.167
22	619.813	256.403	363.409	12.475.757
23	619.813	249.146	370.667	12.105.091
24	619.813	241.743	378.069	11.727.021
25	619.813	234.193	385.619	11.341.402
26	619.813	226.492	393.320	10.948.082
27	619.813	218.637	401.175	10.546.907
28	619.813	210.626	409.187	10.137.720
29	619.813	202.454	417.358	9.720.361
30	619.813	194.119	425.693	9.294.668
31	619.813	185.618	434.194	8.860.474
32	619.813	176.947	442.865	8.417.609

33	619.813	168.103	451.710	7.965.899
34	619.813	159.082	460.730	7.505.168
35	619.813	149.881	469.931	7.035.237
36	619.813	140.496	479.316	6.555.921
37	619.813	130.924	488.888	6.067.033
38	619.813	121.161	498.652	5.568.381
39	619.813	111.203	508.610	5.059.771
40	619.813	101.046	518.767	4.541.005
41	619.813	90.686	529.127	4.011.878
42	619.813	80.119	539.694	3.472.184
43	619.813	69.341	550.472	2.921.712
44	619.813	58.348	561.465	2.360.247
45	619.813	47.135	572.677	1.787.570
46	619.813	35.698	584.114	1.203.456
47	619.813	24.033	595.779	607.677
48	619.813	12.136	607.677	0
		<b>10.727.955</b>	<b>19.023.045</b>	
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
<b>INTERÉS</b>	4.220.525	3.358.952	2.266.650	881.829
<b>AMORTIZACIÓN</b>	3.217.225	4.078.798	5.171.100	6.555.921
	<b>7.437.750</b>	<b>7.437.750</b>	<b>7.437.750</b>	<b>7.437.750</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 PARÁMETROS GENERALES

**5.5.1 Parámetros económicos.** Las variables de los parámetros económicos expuestos en el presente proyecto son obtenidas de fuentes veraces como el banco de la república, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Se inicia con el porcentaje del IPC del año 1 el cual es de 3,40%. Seguidamente, se presenta la tasa representativa del mercado TRM el cual es de \$2,960.

Los porcentajes de variación de precios y costos se determinan de acuerdo a la inflación, por tanto, el de unidades varía de acuerdo a las ventas estimadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y es de 1,96% para todos los años. El Impuesto de Renta es del 34,00%, el IVA es del 19% para el primer año y para los años posteriores, así mismo, el INC del 8%, el ICA del 0,0033% y la reserva legal del 10%.

**Tabla 5. Parámetros económicos**

<b>PARAMETROS ECONOMICOS - ARE - FIT S.A.S</b>	
	<b>AÑO 1</b>
IPC%	3,40%
TRM (\$/US\$)	2.960,00
VARIACION %TRM	(0,80%)
INCREMENTO % PRECIOS	3,40%
INCREMENTO % COSTOS	3,40%
INCREMENTO % UNIDADES	2,12%
IMPUESTO RENTA %	34,00%
IVA %	19,00%
OTROS	0,00%
ICA (TARIFA POR MIL	0,0033
Reserva Legal	10,00%
TRM AÑO 2017(4/us\$)	2.984,00

Fuente: Elaboración propia

**5.5.2 Parámetros laborales.** En los parámetros laborales se encuentra el salario mínimo mensual legal vigente establecido por el ministerio de trabajo el cual es de \$807.804, cifra fijada con el IPC del año 1. También se expone el auxilio de transporte para los colaboradores con sueldo menor a dos salarios mínimos que es de \$91.210, fijado con el IPC del año 1. Por otro lado, se determinan los parafiscales iniciando con las cesantías que representan el 8,33%, los intereses de cesantías del 1%, la prima correspondiente a 8,33%, vacaciones 4,17%, pensión 12%, ARL 0,5226% y Caja de compensación del 4%.

**Tabla 6. Parámetros laborales**

<b>PARAMETROS LABORALES - ARE - FIT S.A.S</b>	
SMMLV (\$)	807.804
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	91.210
CESANTIAS %	8,33%
INTERESES A LAS SENSANTIAS (%)	1,00%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIÓN	12,00%
ARL	0,5226%
CAJA DE COMPENSACIÓN	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

**5.5.3 Cargos y salarios.** Aquí se discrimina el número de colaboradores a contratar el cual es de ocho (8) personas y el sueldo estipulado a pagar a cada uno de acuerdo al cargo que desempeña.

Tabla 7. Cargos y salarios

<b>CARGOS Y SALARIOS</b>	
<b>ADMON Y VENTAS</b>	
Gerente administrativo	1.551.000
Secretaria	807.804
Agente comercial 1	807.804
Agente comercial 2	807.804
Personas con auxilio	4
<b>PRODUCCIÓN</b>	
Director operacional	1.350.000
Operario 1	807.804
Operario 2	807.804
Auxiliar de bodegaje	807.804
Personas con auxilio	4
<b>COSTO TOTAL EXAMENES MEDICOS</b>	<b>389.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5.6 PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN**

Este comprende los gastos relacionados al área administrativa, de ventas y operativa que van a permitir la óptima elaboración y comercialización de los productos (Arepas saludables sin gluten a base de quínoa), así mismo, los gastos que se originan en el área vinculada de manera directa con la producción.

Los gastos de administración y ventas se proyectan desde el año 1 hasta el año 5, para obtener el primer año se proyectan inicialmente mes a mes (ver tabla 8).

Tabla 8. Proyección de gastos

PROYECCION GASTOS - ARE - FIT S.A.S																	
GASTOS DE ADMINISTRACION																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	239.860	3.598.320	3.721.860	3.863.926	3.993.368	4.113.169
Internet	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	46.530	558.360	578.461	599.575	619.661	638.250
Telefono Fijo	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	25.850	310.200	321.367	333.097	344.256	354.584
Telefono Celular	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	42.394	508.728	527.042	546.279	564.580	581.517
Servicios publicos	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	56.870	682.440	707.008	732.814	757.363	780.084
Mantenimiento equipos de computo	67.210	0	0	0	0	0	67.210	0	0	0	0	0	134.420	139.253	144.342	149.178	153.653
ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERIA	472.828	0	0	472.828	0	0	472.828	0	0	472.828	0	0	1.891.312	1.959.399	2.030.917	2.098.953	2.161.921
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	307.512	0	0	307.512	0	0	307.512	0	0	307.512	0	0	1.230.046	1.274.328	1.320.841	1.365.089	1.406.042
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>1.319.054</b>	<b>471.504</b>	<b>471.504</b>	<b>1.251.844</b>	<b>471.504</b>	<b>471.504</b>	<b>1.319.054</b>	<b>471.504</b>	<b>471.504</b>	<b>1.251.844</b>	<b>471.504</b>	<b>471.504</b>	<b>8.913.826</b>	<b>9.294.724</b>	<b>9.571.791</b>	<b>9.892.446</b>	<b>10.183.220</b>
GASTOS DE VENTAS - ARE - FIT S.A.S																	
Pagina Web	1.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.500.000	1.554.000	1.610.721	1.664.680	1.714.621
Tarjetas de presentacion	125.000	0	0	0	0	0	125.000	0	0	0	0	0	250.000	253.000	268.324	277.984	287.931
Pendones	260.000	0	0	0	0	0	260.000	0	0	0	0	0	520.000	538.720	558.114	578.206	599.021
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochura)	160.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160.000	165.760	171.727	177.910	184.314
Mantenimiento Pagina Web	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000	3.108.000	3.219.888	3.335.804	3.455.893
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>2.295.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>635.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>5.430.000</b>	<b>5.625.480</b>	<b>5.828.774</b>	<b>6.034.583</b>	<b>6.241.840</b>
GASTOS DE DEPRECIACIÓN - ARE - FIT S.A.S																	
MUEBLES Y ENSERES	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	141.157	1.693.885	1.693.885	1.693.885	1.693.885	1.693.885
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	130.719	1.568.627	1.568.627	1.568.627	1.568.627	1.568.627
MAQUINARIA Y EQUIPO	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	729.382	8.752.578	8.752.578	8.752.578	8.752.578	8.752.578
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>1.001.257</b>	<b>12.015.089</b>	<b>12.015.089</b>	<b>12.015.089</b>	<b>12.015.089</b>	<b>12.015.089</b>
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS - ARE - FIT S.A.S																	
GASTOS DIFERIDOS	1.541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	1,541.436	18.497.235	5.680.388	5.683.130	5.666.681	5.647.490
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>1,541.436</b>	<b>18.497.235</b>	<b>5.680.388</b>	<b>5.683.130</b>	<b>5.666.681</b>	<b>5.647.490</b>
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	6.156.747	3.264.198	3.264.198	4.044.537	3.264.198	3.264.198	4.496.747	3.264.198	3.264.198	4.044.537	3.264.198	3.264.198	44.856.150	32.555.681	33.098.784	33.608.799	34.093.639
<b>GASTO AL FLUJO DE CAJA</b>	<b>3.614.054</b>	<b>721.504</b>	<b>721.504</b>	<b>1.501.844</b>	<b>721.504</b>	<b>721.504</b>	<b>1.954.054</b>	<b>721.504</b>	<b>721.504</b>	<b>1.501.844</b>	<b>721.504</b>	<b>721.504</b>	<b>14.343.826</b>	<b>14.860.204</b>	<b>15.400.565</b>	<b>15.927.030</b>	<b>16.431.060</b>
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) - ARE - FIT S.A.S																	
Transporte de mercancía	1.080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	1,080.000	12.360.000	13.426.560	13.316.629	14.382.837	14.814.322
<b>TOTAL DOTACIONES</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>64.717</b>	<b>776.600</b>	<b>804.558</b>	<b>833.924</b>	<b>861.860</b>	<b>887.716</b>
ARRENDAMIENTO	1.193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	1,193.440	14.393.280	14.911.438	15.455.706	15.973.472	16.452.676
SERVICIOS PÚBLICOS	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	170.610	2.047.320	2.121.024	2.198.441	2.272.099	2.340.251
MANUTENIMIENTO EQUIPOS	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	67.210	806.520	835.555	866.052	895.065	921.917
EMPAQUE BOLSA DE PLÁSTICO DE HDPE IMPRESA 24	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	2.760.000	2.859.360	2.963.727	3.063.011	3.154.302
EMPAQUE CAJA CARTÓN CORRUGADA IMPRESA	1.050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	1,050.000	12.600.000	13.053.600	13.530.056	13.983.313	14.402.813
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>3.861.977</b>	<b>46.343.720</b>	<b>48.012.094</b>	<b>49.764.535</b>	<b>51.431.647</b>	<b>52.974.597</b>

Fuente: Elaboración propia



## **5.7 PROYECCIÓN DE NÓMINA**

**5.7.1 Nómina administrativa.** Son cargos desarrollados para el funcionamiento óptimo de las áreas administrativas, contable y comercial de la unidad de negocio, la proyección de los gastos de nómina está representada en el gerente administrativo, la secretaria en la parte administrativa respectivamente y los agentes comerciales, con las prestaciones sociales y parafiscales de ley. (Ver tabla 9)

**Tabla 9. Nómina de administración y ventas**

NOMINA ADMINISTRACION Y VENTAS EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Gerente administrativo	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	1.551.000	18.612.000	19.282.032	19.985.826	20.655.351	21.275.012	
Secretaria	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	10.023.235	10.384.071	10.763.090	11.123.653	11.457.363	
Agente comercial 1	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	10.023.235	10.384.071	10.763.090	11.123.653	11.457.363	
Agente comercial 2	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	10.023.235	10.384.071	10.763.090	11.123.653	11.457.363	
<b>TOTAL</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>4.056.809</b>	<b>48.681.705</b>	<b>50.434.246</b>	<b>52.275.096</b>	<b>54.026.312</b>	<b>55.647.101</b>	
<b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADO</b>																		
<b>PERSONAS CON AUXILIO</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SALARIOS	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	48.681.705	50.434.246	52.275.096	54.026.312	55.647.101	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	4.378.088	4.535.700	4.701.253	4.858.745	5.004.507	
CESANTIAS %	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	368.471	4.421.649	4.580.829	4.748.029	4.907.088	5.054.301	
INTERESES A LAS SENSANTIAS (%)	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	44.253	531.034	550.151	570.231	589.334	607.014	
PRIMAS	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	368.323	4.419.881	4.578.996	4.746.130	4.905.125	5.052.279	
VACACIONES	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	184.206	2.210.471	2.290.048	2.373.635	2.453.151	2.526.746	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIÓN	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	5.841.805	6.052.110	6.273.012	6.483.157	6.677.652	
ARL	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	254.411	263.569	273.190	282.342	290.812	
CAJA DE COMPENSACIÓN	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	1.947.268	2.017.370	2.091.004	2.161.052	2.225.884	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>6.057.193</b>	<b>72.686.311</b>	<b>75.303.018</b>	<b>78.051.578</b>	<b>80.666.306</b>	<b>83.086.295</b>	
<b>DATOS AL FLUJO DE CAJA</b>																		
SALARIOS	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	4.056.809	48.681.705	50.434.246	52.275.096	54.026.312	55.647.101	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	364.841	4.378.088	4.535.700	4.701.253	4.858.745	5.004.507	
CESANTIAS %													0	4.421.649	4.580.829	4.748.029	4.907.088	
INTERESES A LAS SENSANTIAS (%)													0	531.034	550.151	570.231	589.334	
PRIMAS						2.209.940							2.209.940	4.419.881	4.578.996	4.746.130	4.905.125	
VACACIONES													2.210.471	2.290.048	2.373.635	2.453.151	2.526.746	
SALUD													0	0	0	0	0	
PENSIÓN	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	486.817	5.841.805	6.052.110	6.273.012	6.483.157	6.677.652	
ARL	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	21.201	254.411	263.569	273.190	282.342	290.812	
CAJA DE COMPENSACIÓN	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	162.272	1.947.268	2.017.370	2.091.004	2.161.052	2.225.884	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>7.301.880</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>5.091.940</b>	<b>9.512.351</b>	<b>67.733.628</b>	<b>75.124.722</b>	<b>77.864.298</b>	<b>80.488.144</b>	<b>82.921.403</b>

Fuente: Elaboración propia

**5.7.2 Nómina producción.** Esta proyección de nómina de producción es necesaria para el funcionamiento normal operativo, está representado en el salario del director operativo, auxiliar de bodegaje y los operarios con las respectivas, prestaciones sociales y parafiscales de ley (ver tabla 10).

Tabla 10. Nómina de producción

NOMINA PRODUCCIÓN EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Director operacional	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	1350.000	16.200.000	16.783.200	17.395.787	17.978.546	18.517.902
Operario 1	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	10.023.235	10.384.071	10.763.090	11.123.653	11.457.363	
Operario 2	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	10.023.235	10.384.071	10.763.090	11.123.653	11.457.363	
Auxiliar de bodegaje	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	835.270	10.023.235	10.384.071	10.763.090	11.123.653	11.457.363	
<b>TOTAL</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>3.855.809</b>	<b>46.269.705</b>	<b>47.935.414</b>	<b>49.685.057</b>	<b>51.349.506</b>	<b>52.889.991</b>	
<b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADO</b>																		
<b>PERSONAS CON AUXILIO</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SALARIOS	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	46.269.705	47.935.414	49.685.057	51.349.506	52.889.991	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.401.775	3.525.939	3.644.058	3.753.380	
CESANTIAS %	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	344.120	4.129.439	4.278.099	4.434.250	4.582.797	4.720.281	
INTERESES A LAS SENSANTIAS (%)	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	41.294	495.533	513.372	532.110	549.936	566.434	
PRIMAS	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	343.982	4.127.787	4.276.388	4.432.476	4.580.964	4.718.393	
VACACIONES	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	160.633	1.927.596	1.996.989	2.069.879	2.139.220	2.203.397	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIÓN	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	5.552.365	5.752.250	5.962.207	6.161.941	6.346.799	
ARL	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	241.805	250.510	259.654	268.353	276.403	
CAJA DE COMPENSACIÓN	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	1.850.788	1.917.417	1.987.402	2.053.980	2.115.600	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>5.656.549</b>	<b>67.878.584</b>	<b>70.322.213</b>	<b>72.888.974</b>	<b>75.330.755</b>	<b>77.589.677</b>	
<b>DATOS AL FLUJO DE CAJA</b>																		
SALARIOS	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	3.855.809	46.269.705	47.935.414	49.685.057	51.349.506	52.889.991	
AUXILIO TRANSPORTE (\$)	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	273.631	3.283.566	3.401.775	3.525.939	3.644.058	3.753.380	
CESANTIAS %													0	4.129.439	4.278.099	4.434.250	4.582.797	
INTERESES A LAS SENSANTIAS (%)													0	495.533	513.372	532.110	549.936	
PRIMAS						2.063.894							2.063.894	4.127.787	4.276.388	4.432.476	4.580.964	
VACACIONES													1.927.596	1.927.596	1.996.989	2.069.879	2.139.220	
SALUD	0												0	0	0	0	0	
PENSIÓN	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	462.697	5.552.365	5.752.250	5.962.207	6.161.941	6.346.799	
ARL	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	241.805	250.510	259.654	268.353	276.403	
CAJA DE COMPENSACIÓN	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	154.232	1.850.788	1.917.417	1.987.402	2.053.980	2.115.600	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>6.830.413</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>4.766.519</b>	<b>8.758.009</b>	<b>63.253.612</b>	<b>70.155.714</b>	<b>72.714.085</b>	<b>75.164.382</b>	<b>77.436.695</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.8 PROYECCIÓN VENTAS, COSTOS UNITARIOS, COSTOS TOTALES, PRECIOS DE VENTA Y VENTAS TOTALES EN PESOS

**5.8.1 Proyección de ventas.** En la siguiente tabla se toman en cuenta las unidades a vender durante el desarrollo del proyecto estableciendo el porcentaje de unidades de producción según la demanda estimada.

Tabla 11. Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS																	
PRESUPUESTO UNIDADES A VENDER																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	47.404	48.408	49.434	50.481	51.550
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	1.837	22.049	22.516	22.992	23.479	23.977
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	2.986	35.829	36.588	37.363	38.154	38.962
<b>TOTAL</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>8.773</b>	<b>105.282</b>	<b>107.512</b>	<b>109.789</b>	<b>112.114</b>	<b>114.489</b>

Fuente: Elaboración propia

**5.8.2 Costos unitarios.** En el siguiente cuadro se representa el costo mensual de producción por la utilización de materiales, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Se tiene en cuenta la materia prima que se requiere para la producción de las tres (3) líneas de producto que se manejarán en la empresa.

**Tabla 12. Costos unitarios**

COSTOS UNITARIOS (MP-MO-CIF)																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOY	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g</b>	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	9.845	10.199	10.572	10.926	11.254
<b>Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g</b>	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.828	10.187	10.528	10.844
<b>Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g</b>	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910	10.267	10.641	10.998	11.328

Fuente: Elaboración propia

**5.8.3 Costos totales.** En la siguiente tabla se representa el costo total mensual y anual de producción por las unidades vendidas en cada periodo.

**Tabla 13. Costos totales**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOY	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	38.891.025	466.692.295	493.734.022	522.594.733	551.541.475	580.120.308
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	17.431.067	209.172.804	221.292.982	234.228.434	247.202.445	260.011.559
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chía. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	29.588.452	355.061.427	375.634.884	397.592.232	419.615.033	441.357.927
<b>TOTAL</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>85.910.544</b>	<b>1.030.926.526</b>	<b>1.090.661.887</b>	<b>1.154.415.398</b>	<b>1.218.358.954</b>	<b>1.281.489.794</b>

Fuente: Elaboración propia

**5.8.4 Precios de venta.** En la siguiente tabla se representan los precios de venta mensual y anual de cada una de las líneas a comercializar.

**Tabla 14. Precios de venta**

PRECIO DE VENTA																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.437	11.848	12.281	12.692	13.073
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	10.941	11.335	11.748	12.142	12.506
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chí.a. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.250	11.655	12.080	12.485	12.859
<b>TOTAL</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>33.627</b>	<b>34.838</b>	<b>36.109</b>	<b>37.319</b>	<b>38.438</b>

Fuente: Elaboración propia



**5.8.5 Ventas totales.** En la siguiente tabla se representan las ventas mensuales y anuales de cada una de las líneas a comercializar.

**Tabla 15. Ventas totales**

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	45.179.175	542.150.102	573.564.108	607.091.204	640.718.242	673.917.883
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	20.102.396	241.228.748	255.206.356	270.124.179	285.086.471	299.858.594
Arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chífa. (Paquete de 10 Unds) CONT. NETO 1000 g	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	33.588.275	403.059.299	426.413.915	451.339.499	476.339.384	501.021.523
<b>TOTAL</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>1.186.438.150</b>	<b>1.255.184.379</b>	<b>1.328.554.882</b>	<b>1.402.144.097</b>	<b>1.474.798.001</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.9 CALCULO DE INC EN PESOS

El cálculo del Impuesto Nacional al Consumo INC se efectúa sobre el total de ventas realizadas, este es del 8%.

Tabla 16. Cálculo de INC en pesos

INC EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INC COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC CAUSADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC AL FLUJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC AL AÑO SIGUIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC TOTAL AL FLUJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MESES AÑO	12																
INC PAGADO AÑO	10																
INC POR PAGAR	2																

Fuente: Elaboración propia

## **5.10 CALCULO DE RECAUDOS Y PAGOS**

Se determinó una política de pagos y recaudos del 80% de contado con la posibilidad de manejar un 20% de estos movimientos a crédito, ARE – FIT S.A.S. es una empresa que cuenta con un soporte financiero apropiado para manejar ventas a crédito. Sin embargo, el número de días establecido como plazo será de 30 días calendario.

**Tabla 17. Calculo de recaudos**

RECAUDO EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTADO	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	79.095.877	949.150.520	1.234.264.639	1.306.412.301	1.378.775.029	1.450.218.034
CREDITO		19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	19.773.969	217.513.661	19.773.969	20.919.740	22.142.581	23.369.068
<b>TOTAL</b>	<b>79.095.877</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>1.166.664.180</b>	<b>1.254.038.608</b>	<b>1.327.332.040</b>	<b>1.400.917.610</b>	<b>1.473.587.102</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>																	
MESES AÑO		12															
RECAUDADO		11															
PORRECAUDAR		1															

Fuente: Elaboración propia

## 5.11 CALCULO DE PAGOS

La política de pagos adoptada es de un 80% a crédito y el restante 20% de contado, con un plazo de 30 días para realizar pago a proveedores.

**Tabla 18. Calculo de pagos**

PAGO EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																	
Contado	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	61.113.615	733.363.377	953.657.471	1.009.402.531	1.065.313.763	1.120.514.369
Crédito		15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	15.278.404	168.062.441	15.278.404	16.163.686	17.108.517	18.056.165
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>61.113.615</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>76.392.018</b>	<b>901.425.818</b>	<b>968.935.875</b>	<b>1.025.566.217</b>	<b>1.082.422.280</b>	<b>1.138.570.534</b>
MESES AÑO		12															
RECAUDADO		11															
PORRECAUDAR		1															

Fuente: Elaboración propia

## **5.12 PROYECCIÓN ESTADOS DE RESULTADOS**

A continuación, se presenta el estado financiero de la empresa en desarrollo en el cual se muestra detalladamente los ingresos, los gastos y la utilidad neta generada durante la proyección perfilada a un año.

- **Análisis estado de resultados sin financiación en pesos**

En la tabla 19, se proyectan los estados financieros de ARE – FIT S.A.S. sin acudir a préstamos bancarios.

## 5.12.1 Estado de resultados sin financiación.

Tabla 19. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	1.186.438.150	1.255.184.379	1.328.554.882	1.402.144.097	1.474.798.001
(-) COSTO	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	1.030.326.526	1.090.661.887	1.154.415.398	1.218.358.954	1.281.489.794
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>12.959.302</b>	<b>155.511.624</b>	<b>164.522.492</b>	<b>174.139.484</b>	<b>183.785.143</b>	<b>193.308.207</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
NOMINA	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	6.057.193	72.686.311	75.303.018	78.051.578	80.666.306	83.086.295
GASTOS ADMINISTRACION	1.319.054	471.504	471.504	1.251.844	471.504	471.504	1.319.054	471.504	471.504	1.251.844	471.504	471.504	9.913.826	9.234.724	9.571.791	9.892.446	10.189.220
GASTOS DE VENTA	2.295.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	635.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	5.430.000	5.625.480	5.828.774	6.034.583	6.241.840
GASTOS DE DEPRECIACION	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	1.001.257	12.015.089	12.015.089	12.015.089	12.015.089	12.015.089
GASTOS DIFERIDOS	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	1.541.436	18.497.235	0	0	0	0
ICA	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	326.270	3.915.246	4.142.108	4.384.231	4.627.076	4.866.833
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>12.540.210</b>	<b>9.647.661</b>	<b>9.647.661</b>	<b>10.428.000</b>	<b>9.647.661</b>	<b>9.647.661</b>	<b>10.880.210</b>	<b>9.647.661</b>	<b>9.647.661</b>	<b>10.428.000</b>	<b>9.647.661</b>	<b>9.647.661</b>	<b>121.457.707</b>	<b>106.320.420</b>	<b>109.851.464</b>	<b>113.235.501</b>	<b>116.399.278</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>419.092</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>2.531.302</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>2.079.092</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>2.531.302</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>34.053.916</b>	<b>58.202.072</b>	<b>64.288.019</b>	<b>70.549.643</b>	<b>76.908.929</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>																	
Gastos financieros													0				
Gastos financieros leasing													0				
<b>TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPU</b>	<b>419.092</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>2.531.302</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>2.079.092</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>2.531.302</b>	<b>3.311.641</b>	<b>3.311.641</b>	<b>34.053.916</b>	<b>58.202.072</b>	<b>64.288.019</b>	<b>70.549.643</b>	<b>76.908.929</b>
Impuesto de renta	142.491	1.125.958	1.125.958	860.643	1.125.958	1.125.958	706.891	1.125.958	1.125.958	860.643	1.125.958	1.125.958	11.578.332	19.788.705	21.857.927	23.986.878	26.149.036
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>276.601</b>	<b>2.185.683</b>	<b>2.185.683</b>	<b>1.670.659</b>	<b>2.185.683</b>	<b>2.185.683</b>	<b>1.372.201</b>	<b>2.185.683</b>	<b>2.185.683</b>	<b>1.670.659</b>	<b>2.185.683</b>	<b>2.185.683</b>	<b>22.475.585</b>	<b>38.413.368</b>	<b>42.430.093</b>	<b>46.562.764</b>	<b>50.759.893</b>
RESERVA LEGAL	27.660	218.568	218.568	167.066	218.568	218.568	137.220	218.568	218.568	167.066	218.568	218.568	2.247.558	3.841.337	4.243.009	4.656.276	5.075.989
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>248.940</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.503.593</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.234.980</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.503.593</b>	<b>1.967.115</b>	<b>1.967.115</b>	<b>20.228.026</b>	<b>34.572.031</b>	<b>38.187.084</b>	<b>41.906.488</b>	<b>45.683.904</b>
UTILIDAD ACUMULADA													20.228.026	54.800.057	92.987.141	134.893.628	180.577.532
RESERVA LEGAL ACUMULADA													2.247.558	6.088.895	10.331.905	14.988.181	20.064.170

Fuente: Elaboración propia

## **5.13 FLUJOS DE CAJA EN PESOS**

**5.13.1 Flujo de caja sin financiación.** Los flujos de caja se entienden como la entrada o salida de caja o efectivo en un periodo determinado, lo cual constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Tabla 20. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - ARE - FIT S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	79.095.877	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	98.869.846	1.166.664.180	1.254.038.608	1.327.332.040	1.400.317.610	1.473.587.102
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>79.095.877</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>98.869.846</b>	<b>1.166.664.180</b>	<b>1.254.038.608</b>	<b>1.327.332.040</b>	<b>1.400.317.610</b>	<b>1.473.587.102</b>
<b>EGRESOS</b>																	
NOMINA	5.091.340	5.091.340	5.091.340	5.091.340	5.091.340	7.301.880	5.091.340	5.091.340	5.091.340	5.091.340	5.091.340	3.512.351	67.733.628	75.124.722	77.864.238	80.488.144	82.321.403
Gastos de administracion	1.319.054	471.504	471.504	1.251.844	471.504	471.504	1.319.054	471.504	471.504	1.251.844	471.504	471.504	8.313.826	9.234.724	9.571.731	9.892.446	10.189.220
Gastos de ventas	2.295.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	635.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	5.430.000	5.625.480	5.828.774	6.034.583	6.241.840
INC PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC TOTAL AL F.C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA													0	10.109.946	15.726.382	15.726.382	17.390.505
ICA													0	2.445.770	2.445.770	2.445.770	2.445.770
PAGOS	70.632.140	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	85.910.544	1.015.648.122	1.089.776.605	1.153.470.567	1.217.411.306	1.280.554.190
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>79.338.133</b>	<b>91.723.988</b>	<b>91.723.988</b>	<b>92.504.327</b>	<b>91.723.988</b>	<b>93.933.928</b>	<b>92.956.537</b>	<b>91.723.988</b>	<b>91.723.988</b>	<b>92.504.327</b>	<b>91.723.988</b>	<b>96.144.399</b>	<b>1.097.725.576</b>	<b>1.192.317.246</b>	<b>1.264.907.582</b>	<b>1.331.998.632</b>	<b>1.399.742.927</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>(242.257)</b>	<b>7.145.858</b>	<b>7.145.858</b>	<b>6.365.519</b>	<b>7.145.858</b>	<b>4.935.918</b>	<b>5.913.309</b>	<b>7.145.858</b>	<b>7.145.858</b>	<b>6.365.519</b>	<b>7.145.858</b>	<b>2.725.447</b>	<b>68.338.604</b>	<b>61.721.362</b>	<b>62.424.458</b>	<b>68.918.978</b>	<b>73.844.175</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>																	
Gastos financiero prestamo																	0
Amortizacion prestamo																	0
Gasto financiero leasing																	0
Amortizacion leasing																	0
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(242.257)</b>	<b>7.145.858</b>	<b>7.145.858</b>	<b>6.365.519</b>	<b>7.145.858</b>	<b>4.935.918</b>	<b>5.913.309</b>	<b>7.145.858</b>	<b>7.145.858</b>	<b>6.365.519</b>	<b>7.145.858</b>	<b>2.725.447</b>	<b>68.338.604</b>	<b>61.721.362</b>	<b>62.424.458</b>	<b>68.918.978</b>	<b>73.844.175</b>
SALDO INICIAL CAJA	23.067.565	22.825.308	29.971.166	37.117.025	43.482.543	50.628.402	55.564.320	61.477.628	68.623.487	75.769.345	82.134.864	89.280.722	23.067.565	32.006.163	153.727.531	216.151.989	285.070.367
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>22.825.308</b>	<b>29.971.166</b>	<b>37.117.025</b>	<b>43.482.543</b>	<b>50.628.402</b>	<b>55.564.320</b>	<b>61.477.628</b>	<b>68.623.487</b>	<b>75.769.345</b>	<b>82.134.864</b>	<b>89.280.722</b>	<b>92.006.163</b>	<b>92.006.163</b>	<b>153.727.531</b>	<b>216.151.989</b>	<b>285.070.967</b>	<b>358.915.142</b>

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	5,10%
SPREAD(%)	5,00%
CDO(%)	10,36%
YPM(%)	156,074,063
TIR	63,81%
B/C(VECES)	2,64

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(95.115.224)	68.338.604	61.721.362	62.424.458	68.918.978	73.844.175

Fuente: Elaboración propia



## 5.14 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN

5.14.1 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación. Este estado de la situación muestra la situación económica de la empresa proyectado a un año sin incurrir en el préstamo bancario.

En este proyecto la caja cuenta con un saldo inicial de \$23.067.565, y se va incrementado durante todo el proceso del proyecto quedando en el año cinco con un valor de \$358.95.142.

Tabla 21. Balance general proyectado sin financiación

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - ARE - FIT S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESF INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA-BANCOS	23.067.565	92.006.169	153.727.531	216.151.989	285.070.967	358.915.142
CUENTAS POR COBRAR	0	19.773.969	20.919.740	22.142.581	23.369.068	24.579.967
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23.067.565</b>	<b>111.780.138</b>	<b>174.647.271</b>	<b>238.294.570</b>	<b>308.440.035</b>	<b>383.495.108</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
MUEBLES Y ENSERES	5.081.654	5.081.654	5.081.654	5.081.654	5.081.654	5.081.654
EQUIPOS DE COMPUTO Y	4.705.880	4.705.880	4.705.880	4.705.880	4.705.880	4.705.880
MAQUINARIA Y EQUIPO	43.762.890	43.762.890	43.762.890	43.762.890	43.762.890	43.762.890
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	12.015.089	24.030.179	36.045.268	44.797.846	53.550.424
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>53.550.424</b>	<b>41.535.335</b>	<b>29.520.245</b>	<b>17.505.156</b>	<b>8.752.578</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
DIFERIDOS	18.497.235	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>18.497.235</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO</b>	<b>72.047.659</b>	<b>41.535.335</b>	<b>29.520.245</b>	<b>17.505.156</b>	<b>8.752.578</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>95.115.224</b>	<b>153.315.473</b>	<b>204.167.516</b>	<b>255.799.726</b>	<b>317.192.613</b>	<b>383.495.108</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por Pagar	0	15.278.404	16.163.686	17.108.517	18.056.165	18.991.769
Cesantias	0	4.129.439	4.278.099	4.434.250	4.582.797	4.720.281
Intereses a la Cesantia por pagar	0	495.533	513.372	532.110	549.936	566.434
Impuesto de Renta por Pagar	0	11.578.332	19.788.705	21.857.927	23.986.878	26.149.036
IVA/INC por pagar	0	0	0	0	0	0
ICA por pagar	0	3.915.246	4.142.108	4.384.231	4.627.076	4.866.833
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>35.396.953</b>	<b>44.885.970</b>	<b>48.317.035</b>	<b>51.802.852</b>	<b>55.294.353</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>35.396.953</b>	<b>44.885.970</b>	<b>48.317.035</b>	<b>51.802.852</b>	<b>55.294.353</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	95.115.224	95.115.224	95.115.224	95.115.224	95.115.224	95.115.224
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	20.228.026	54.800.057	92.987.141	134.893.628	180.577.532
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.247.558	6.088.895	10.331.905	14.988.181	20.064.170
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>95.115.224</b>	<b>117.590.809</b>	<b>156.004.176</b>	<b>198.434.269</b>	<b>244.997.033</b>	<b>295.756.926</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS</b>	<b>95.115.224</b>	<b>152.987.762</b>	<b>200.890.146</b>	<b>246.751.304</b>	<b>296.799.885</b>	<b>351.051.279</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.15 RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN

### 5.15.1 Razones financieras estados financieros sin financiación. A

continuación, se exponen las variables de las razones financieras de la empresa ARE – FIT S.A.S, en la que se enfatiza en el capital de trabajo obtenido si se decide liquidar la empresa en cualquier periodo expuesto, este está expresado en pesos y representa un crecimiento positivo en el año uno, lo cual es óptimo para la empresa, este en año uno (1) es de \$76.383.185. Así mismo, la razón corriente expuesta en año uno (1) de 3,16 es positiva e indica el número de veces que retorna a los socios su inversión por cada peso destinado para el montaje de la empresa, lo que lleva a inferir que tiene un comportamiento positivo que garantiza la liquidez de la empresa.

Tabla 22. Razones financieras estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN - ARE - FIT S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	76.383.185	129.761.301	189.977.536	256.637.183	328.200.755
RAZON CORRIENTE	3,16	3,89	4,93	5,95	6,94
PRUEBA ACIDA	3,16	3,89	4,93	5,95	6,94
ENDEUDAMIENTO	23,09%	21,98%	18,89%	16,33%	14,42%
APALANCAMIENTO	30,10%	28,77%	24,35%	21,14%	18,70%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	14,66%	18,81%	16,59%	14,68%	13,24%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	19,11%	24,62%	21,38%	19,01%	17,16%
MARGEN BRUTO	13,11%	13,11%	13,11%	13,11%	13,11%
MARGEN OPERACIONAL	2,87%	4,64%	4,84%	5,03%	5,21%
MARGEN NETO	1,70%	4,37%	7,00%	9,62%	12,24%

Fuente: Elaboración propia

## 5.16 PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación, se refleja el punto de equilibrio de ARE – FIT S.A.S, cabe resaltar que el resultado obtenido se interpreta en unidades de producto necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la misma.

Tabla 23. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - ARE - FIT S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO SIN FINANCIACION	6.865	5.572	5.572	5.921	5.572	5.572	6.123	5.572	5.572	5.921	5.572	5.572	69.409	74.558	75.463	76.380	77.310

Fuente: Elaboración propia

## 5.17 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación, se sustenta el porcentaje en el que, al disminuir el margen de utilidad en cada uno de los productos a ofrecer se comienza a obtener un comportamiento negativo en el VPN o valor presente neto, en la TIR o tasa interna de retorno y en el B/C o beneficio costo, lo cual se refleja en pérdidas para el funcionamiento óptimo de la organización. En el caso de la empresa en estudio, este se presenta a partir del 7% de disminución en cada línea de producto.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD - ARE - FIT S.A.S</b>		
<b>DISMINUCIÓN MARGEN BRUTOS</b>	7%	
<b>FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN</b>		
	<b>VALORES ORIGINALES</b>	<b>VALORES MODIFICADOS</b>
<b>VPN</b>	156.074.069	(7.451.665)
<b>TIR</b>	63,81%	24,10%
<b>B/C</b>	2,64	0,93

Fuente: Elaboración propia

## 6 CONCLUSIONES

El trabajo de investigación realizado permite evaluar las diferentes variables que influyen en la viabilidad del presente proyecto, desarrollado para dar soluciones a posibles necesidades encontradas específicamente en la ciudad de Santiago de Cali, optando por producir y comercializar un producto funcional con el diferenciador de estar elaborado a base de insumos integrales libres de gluten y poseer valores nutricionales altamente beneficiosos para los consumidores.

El propósito fundamental de este estudio es aportar conocimientos prácticos teóricos y metodológicos al lector desde el punto de vista administrativo, por ello, los resultados evidenciados en el estudio de mercado, financiero, organizacional y legal son veraces y conducen al desarrollo e implementación de la unidad de negocio planteada.

Así mismo, el resultado de la investigación ratificó según las proyecciones que el proyecto es viable técnica, operativa, organizacional, legal y financieramente. También se comprobó que para desarrollar el proyecto se requiere de un conjunto de maquinaria y equipos calificados, los insumos se encuentran actualmente a precios apropiados en el mercado local, y se cuenta con el sitio adecuado para la producción y comercialización de una arepa saludable con altos estándares de calidad.

Finalmente, se puede decir que el proyecto es viable en dicho escenario optimizando los recursos tangibles e intangibles a adoptar.

## **7 RECOMENDACIONES**

Se dio cumplimiento al objetivo general planteado en el proyecto inicialmente, ya que se logró evaluar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas saludables libres de gluten en la comuna dos de la ciudad de Santiago de Cali inicialmente. Sin embargo, como recomendación general es necesario crear estrategias de marketing digital que logren un alto impacto en la sociedad juvenil, resaltando los beneficios del producto y de la cadena de valor en general.

Por otro lado, el mejoramiento en las habilidades de venta debe ser un elemento sustancial intrínseco en la organización, por ende, promover los espacios de capacitación para dicha área debe ser ineludible con el propósito de crecer económicamente y lograr a futuro abarcar nuevos mercados.

## 8 REFERENCIAS

- Actualícese. (2016). Sociedad por acciones simplificadas sas.jpg [Imagen JPEG, 555 x 343 píxeles] - Escalado (89 %). Recuperado 4 de diciembre de 2016, a partir de [http://www.actualicese.com/\\_ig/img/infografias/sociedad-por-acciones-simplificadas-sas.jpg](http://www.actualicese.com/_ig/img/infografias/sociedad-por-acciones-simplificadas-sas.jpg)
- Agüero, P. M. Z., Cabrera, N., & Manuel, Z. A. P. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Venezuela: EAE.
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. Pearson Educación.
- Alcaldía de Santiago de Cali & Departamento Administrativo de Planeación. (2015). Cali en cifras 2014. Recuperado 1 de noviembre de 2016, a partir de [http://planeacion.cali.gov.co/DirPlanDesa/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2014.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/DirPlanDesa/Cali_en_Cifras/Caliencifras2014.pdf)
- Alcaldía de Santiago de Cali, & Departamento Administrativo de Planeación. (2014). *Cali en cifras 2014*. Recuperado 26 de mayo de 2015, a partir de [http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2014.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2014.pdf)
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). Cali en cifras 2015. Recuperado 1 de noviembre de 2016, a partir de <https://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2015.pdf>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). Formato concepto uso del suelo-2-1-638.jpg [Imagen JPEG, 638 x 903 píxeles] - Escalado (34 %). Recuperado 4 de diciembre de 2016, a partir de <http://image.slidesharecdn.com/77cilqd5siwwt58zm3om-signature-5c5af1b4b921161e532a9fc08470b7f9629a66ec999bcad46b9f9cb12fb1ca80>

-poli-160524001954/95/formato-concepto-usodelsuelo-2-1-638.jpg?cb=1464049387

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4a Ed.). México: McGraw-Hill.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias*. La trilogía. Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias* (2ª Ed). Buenos Aires: Granica.
- Alonso, J. C., Arcos, M. A., Solano, J. A., Llanos, R. V., & Gallego, A. I. (2007). Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Recuperado 25 de octubre de 2015, a partir de [http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una\\_mirada\\_de\\_scriptiva\\_a\\_las\\_comunas\\_de\\_cali.pdf](http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_de_scriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf)
- Álvarez Collazos, A. (1993). *Administración de sueldos y salarios* (5a. Ed). Colombia: S.N.
- Amaru M, A. C. (2008). *Administración para emprendedores fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Prentice Hall.
- Amaru M, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (Editor Pablo Miguel Guerrero Rosas). México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Arbós, L. C. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Arce, A. M. L. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. Publicaciones Cruz O., S.A.



- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRES]. (2015). Datos sector gastronómico. Recuperado 20 de junio de 2017, a partir de <http://acodres.com.co/>
- Banco de la República de Colombia. (2013). Índice de precios del productor (IPP) | Banco de la República (banco central de Colombia). Recuperado 22 de mayo de 2015, a partir de <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>
- Belio, J., & Sainz, A. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Especial Directivos.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina* (2a. Ed). México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral*. México: Pearson Educación: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a Ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. A. (2013). *Proceso administrativo: para las organizaciones del siglo XXI* (2. Ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Berumen, S. A. (2009). *Competitividad, clusters e innovación*. México: Trillas.
- Besley, S. (2009). *Fundamentos de administración financiera* (14a. Ed). México: Cengage Learning.
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (4a Ed). Madrid: Pearson educación.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de calidad* (8. Ed). México: Pearson Educación.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing: las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Pearson Educación.

- Blanchard, K. J. P., & Randolph, A. (2006). *Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Editorial Norma.
- Bobadilla, L. M. G. (2011). + *Ventas* (4a. Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de recursos humanos* (14a. Ed). México: Cengage Learning.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4a. Ed). Colombia: McGraw-Hill.
- Cadavid Arango, L. A. (2008). *Fundamentos de derecho comercial, tributario y contable* (3a Ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Cámara de Comercio de Cali. (s. f.). Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Recuperado 18 de noviembre de 2014, a partir de <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- Caracol Radio. (2016). 73% de los colombianos consume arepa en el desayuno. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de [http://caracol.com.co/programa/2016/07/29/sanamente/1469744872\\_977096.html](http://caracol.com.co/programa/2016/07/29/sanamente/1469744872_977096.html)
- Cárdenas, H, R. A. (2006). *Cómo lograr la calidad en bienes y servicios* (2a. Ed.). México: Limusa / Noriega.
- Castells, M. A. (2013). *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (12.<sup>a</sup> ed.). Madrid (España): ESIC Editorial. Recuperado a partir de [https://books.google.com.co/books?id=58tRAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=58tRAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Castells, O. M., & Vilaseca Requena, J. (Eds.). (2007). *Entorno innovador, iniciativa emprendedora y desarrollo local*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración* (4a Ed). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (5a Ed). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. Ed.). México D.F: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a Ed). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chopra, S. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (3a. Ed). México: Prentice Hall.
- Consumo y mercadeo. (2011). Consumo y Mercadeo: Arepas en Colombia. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de <http://consumoymercadeo.blogspot.com.co/2011/03/arepas-en-colombia.html>
- Cuesta, E. A. (2011). Teorías sobre la innovación. Recuperado 5 de noviembre de 2016, a partir de <https://edwinandrescuesta.wordpress.com/2011/04/08/hello-world/>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2012).  
Clasificación industrial internacional uniforme de todas las  
actividades económicas (CIIU). Recuperado 2 de marzo de 2016, a partir  
de [http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). Boletín Técnico  
Encuesta Mensual Manufacturera -EMM- Abril 2016. Recuperado 4 de  
diciembre de 2016, a partir de  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol\\_mmm\\_abr16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_abr16.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). Producto Interno  
Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2016. Recuperado a partir de  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol\\_micr\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol_micr_2015.pdf)
- El Congreso de la República de Colombia.  
De fomento a la cultura del emprendimiento, Pub. L. No. 1014 (2006).  
Recuperado a partir de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94653\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf)
- El Congreso de la República de Colombia. (2016).  
Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento ju  
venil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercad  
o de trabajo y se dictan otras disposiciones, Pub. L. No. 1780 (2016).  
Recuperado a partir de  
<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>
- El País. (2016). En el Valle del Cauca hay 105.000 personas con diabetes.  
Recuperado 31 de agosto de 2017, a partir de

<http://www.elpais.com.co/calif/en-el-valle-del-cauca-hay-105-000-personas-con-diabetes.html>

El presidente de la república de Colombia. (1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones., Pub. L. No. Decreto 3075 (1997). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

Espinosa, R. (2014). Marketing Mix: Las 4 Ps. Recuperado 5 de diciembre de 2015, a partir de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Fabra, A. (2016). Cómo hacer un estudio de viabilidad. Recuperado 16 de marzo de 2016, a partir de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-estudio-de-viabilidad-24081.html>

García, R. F. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. España: Editorial Club Universitario.

Garzón, R. L. (2017). Socios de Alpina entran al nicho de arepas. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/alpina-compra-a-dona-maiz-90280>

Izquierdo, M. (2015). Breve historia sobre la Arepa y su versatilidad. Recuperado 6 de noviembre de 2017, a partir de <https://www.telesurtv.net/bloggers/Breve-historia-sobre-la-Arepa-y-su-versatilidad-20150304-0001.html>

La Patria. (2016). Normandy ahora le apostará a la exportación de arepas. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.lapatria.com/node/84516>

La silla vacía. (2016). Los nuevos hábitos de consumo de alimentos y los efectos en la política agrícola. Recuperado 29 de marzo de 2017, a partir de

<http://lasillavacia.com/silla-llena/red-rural/historia/los-nuevos-h-bitos-de-consumo-de-alimentos-y-los-efectos-en-la-pol>

Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1995). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Icaria Editorial.

Organización Mundial de la Salud. (2016). Actividad física. Recuperado 15 de junio de 2016, a partir de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

Organización Mundial de la Salud. (2016). Enfermedades cardiovasculares. Recuperado 15 de junio de 2016, a partir de [http://www.who.int/topics/cardiovascular\\_diseases/es/](http://www.who.int/topics/cardiovascular_diseases/es/)

Organización Mundial de la Salud. (2017). Enfermedades no transmisibles. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/>

Peña, M. C. S. (2016). Bimbo, Comapan y Santa Clara son las empresas líderes del negocio de pan. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de <https://www.larepublica.co/empresas/bimbo-comapan-y-santa-clara-son-las-empresas-lideres-del-negocio-de-pan-2389791>

Portafolio. (2016). Siete de cada 10 colombianos consumen arepa en el desayuno. Recuperado 31 de agosto de 2017, a partir de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/siete-de-cada-10-colombianos-consumen-arepa-en-el-desayuno-498533>

Portafolio. (2017). El nuevo negocio al que le apuesta Alpina. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-nuevo-negocio-al-que-le-apuesta-alpina-506086>

Revista Catering. (2015). ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? Recuperado 24 de agosto de 2016, a partir de

<http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

Revista La Barra. (2016). ¿Cómo está el sector panadero en Colombia?

Recuperado 28 de abril de 2016, a partir de

<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/informe-4/como-esta-el-sector-panadero-en-colombia-2.htm>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Sectorial y Einforma. (2016). Informe sector industria panificadora. Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de

[https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf)

The Nielsen Company. (2016). Hábitos de desayuno de los hogares colombianos.

Recuperado 2 de noviembre de 2017, a partir de

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Habitos-de-desayuno-de-los-hogares-colombianos.html>

## 9 ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de la encuesta

#### FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

#### MODELO DE LA ENCUESTA – AREPAS SALUDABLES SIN GLUTEN AREFIT S.A.S

#### TIPO DE RESPUESTAS - CERRADAS Y ABIERTAS

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer el comportamiento actual de los consumidores de Arepas saludables ubicados en la comuna dos del Municipio de Santiago de Cali entre los 20 y 65 años de edad.

Nombre(s) y apellidos \_\_\_\_\_

Barrio: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_.

**INSTRUCCIONES: POR FAVOR LEA CADA PREGUNTA CUIDADOSAMENTE Y RESPONDA A ELLA MARCANDO CON UNA “X”**

1. ¿Qué tan importante considera usted para su bienestar el consumo de un producto tradicional como la arepa?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Indiferente
  - d. Nada importante
  
2. ¿Incluye usted arepas en su dieta alimenticia y/o canasta familiar?



- a. Sí.
- b. No.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 3. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?
  - a. Diariamente
  - b. Semanalmente
  - c. Quincenalmente
  - d. Mensualmente
- 4. ¿Qué atributos físicos del producto considera importantes al momento de adquirir este tipo de alternativas?
  - a. Características nutricionales
  - b. Sabor
  - c. Presentación
  - d. Vida comercial
  - e. Información nutricional
- 5. ¿Cuál(es) marca(s) de arepas acostumbra usted a consumir?
  - a. Don maíz
  - b. Doña Aleja
  - c. Doña Paisa
  - d. Ricampo
  - e. Santa Rita
  - f. Otra (s) ¿Cuál (es)?
- 6. ¿En qué lugares acostumbra a adquirir este tipo de productos – Arepas?
  - a. Almacenes de cadena
  - b. Tiendas especializadas
  - c. Puestos móviles
  - d. Establecimientos de barrio
- 7. ¿Qué factores considera claves al momento de adquirir este tipo de producto?

- a. Servicio al cliente
  - b. Precio
  - c. Reconocimiento de marca
  - d. Calidad del producto
  - e. Aspectos de innovación
  - f. Variedad
8. ¿En qué aspectos se centran específicamente las falencias encontradas en las opciones ofertadas en el mercado referente al producto en estudio (Arepas)?
- a. Calidad deficiente de los productos
  - b. Inconformidad en el servicio al cliente
  - c. Poca variedad de alternativas
  - d. Precios altos
  - e. Carencia de línea saludable de productos
9. **AREFIT S.A.S** ofrece arepas saludables elaboradas con insumos 100% libres de gluten, conservantes y saborizantes artificiales en varias presentaciones. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto que contribuya con su bienestar y sea diferente a los existentes en el mercado actual?
- a. Sí.
  - b. No.
10. ¿En qué presentación adquiriría arepas saludables sin gluten?
- a. Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con nueces.
  - b. Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con ajonjolí.
  - c. Paquete de 10 unidades de arepas saludables precocidas tipo tela aderezada con chía.
11. Teniendo en cuenta los factores de innovación del producto ofertado ¿Cuál es el precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por paquete de 10

unidades de arepas saludables sin gluten tipo tela, estimando que el precio promedio en el mercado por unidades con contenido de volumen similar en almacenes de cadena es de \$4.500?

12. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse de la existencia de este producto tradicional llamado Arepa Saludable AREFIT?

- a. Redes sociales
- b. Medios impresos (Volantes, Flyers, revistas, periódicos)
- c. Referido
- d. Radio
- e. Otros ¿Cuáles?

Agradecemos sus inquietudes, sugerencias y comentarios.

---

---

Fuente: Elaboración propia