



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE TORTAS FRIAS EN CÚCUTA COLOMBIA

Presentado por:

Eliana Marcela Martínez Galvis

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Octubre 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA NUEVA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE TORTAS FRIAS EN CÚCUTA COLOMBIA**

Presentado por:

Eliana Marcela Martínez Galvis

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Octubre 2014

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el objeto de manifestar que el Trabajo Especial de Grado, presentado por la alumna Eliana Marcela Martínez Galvis, titular del número de pasaporte Colombiano No. AM785113, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, titulado **“Plan de negocios para una nueva empresa productora y comercializadora de tortas frías en la ciudad de Cúcuta, Colombia”**, cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo anterior, lo considero apto para ser evaluado por el jurado conformado para tal finalidad.

En la ciudad de Caracas, a los 16 días de Octubre de 2014.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE TORTAS FRIAS EN CÚCUTA COLOMBIA**

Autor: Eliana Marcela Martínez Galvis

Asesor: Ana Julia Guillén Guédez

Año: 2014

RESUMEN

El objetivo de la presente propuesta fue elaborar un plan de negocios para la creación de una nueva empresa productora y comercializadora de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta (Colombia). Como unidad de muestreo se tuvo en cuenta las empresas representativas en el sector de la repostería que ejercen actividades en la ciudad de San José de Cúcuta. Lugar éste que se eligió como unidad de análisis para la investigación. El estudio se planteó como una investigación descriptiva- evaluativa, recopilando la información en una oportunidad única, siendo por ende con diseño relacional o transversal. Se pretendió obtener información a través de encuestas, análisis de documentos e investigación de campo. En esta investigación se emplea las mejores prácticas en gerencia de proyectos. Se buscó crear un plan de negocios que sirviera como instrumento para la materialización del proyecto y que fuera una guía para el sostenimiento y crecimiento de la empresa en el futuro. El resultado esperado fue el plan de negocio de un emprendimiento para la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta, Colombia.

PALABRAS CLAVE: Repostería, tortas frías, plan de negocios, emprendimiento.

LINEA DE TRABAJO: Formulación y Evaluación de Proyectos.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este Trabajo Especial de Grado (TEG) a Dios por haber puesto en mi corazón y haberme brindado la oportunidad de realizar este sueño de estudiar y prepararme cada día más.

Quiero poner en manos del todo poderoso la ejecución exitosa de este Trabajo Especial de Grado (TEG), se que tienes escrito en el libro de la vida el día y la hora de emprender el camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme cumplir este sueño que un día me regalo, a la Universidad Católica Andrés Bello por haberme dado la oportunidad de hacer parte de la formación académica que brindan, a cada uno de los docentes que integran el programa de Gerencia de Proyectos de la Universidad por la paciencia y dedicación, a mi asesora profesora Ana Julia Guillen por su colaboración y ayuda , y a la directora de la especialidad Amalia Quintero por su apoyo durante todo este proceso académico.

A mis padres por siempre impulsar mis sueños con cada palabra y colaboración para poder salir adelante con mis compromisos académicos, a mi esposo por su complicidad y ayuda para hacer más fácil la obtención de este logro, a mi hija hermosa por comprender tantas horas de dedicación para cumplir con entregas académicas y a todos aquellos amigos que extendieron su mano para colaborarme de alguna manera en este camino de formación como especialista en Gerencia de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas, Figuras y Gráficos.....	X
Lista de Acrónimos y Siglas.....	XV
Introducción.....	1
Capítulo I. Propuesta de investigación.....	3
Planteamiento de la investigación.....	4
Objeto de la investigación.....	6
Objetivos de la investigación.....	6
Justificación de la investigación.....	7
Alcance del proyecto.....	8
Limitaciones.....	8
Capítulo II. Marco Teórico y conceptual.....	9
2.1 Antecedentes del proyecto.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Gerencia de Proyectos.....	12
2.2.2 Investigación del Mercado:.....	42
2.2.3 Plan Financiero/ Económico.....	54
2.2.4 Estudio Técnico del Proyecto.....	59
2.3 Bases Legal.....	64
2.3.1 Normas Constitucionales.....	65
2.3.2 Normas Legales.....	65
Capítulo III. Marco Metodológico.....	69
Tipo de investigación.....	69
Diseño de la investigación.....	69
Población y muestra objeto de estudio.....	70
Fuentes de recolección de la información.....	71
Procedimiento por objetivo.....	74

Estructura Desagregada de Trabajo.....	85
Operacionalización de las variables.....	86
Cronograma de actividades.....	88
Presupuesto para la investigación.....	90
Consideraciones de Ética.....	91
Capítulo IV. Ventana de Mercado.....	94
San José de Cúcuta como Unidad Económica.....	94
Capítulo V. Desarrollo de los objetivos específicos.....	98
1. Características Generales del Negocio.....	98
1.1. Tipo de Negocio.....	98
1.2 Forma Jurídica.....	99
1.3 Clasificación de la actividad.....	101
1.4 Característica del producto.....	101
1.5 Composición del producto.....	102
2. Lineamientos Estratégicos.....	103
2.1 Fines.....	103
2.2 Valores.....	103
2.3 Visión.....	105
2.4 Misión.....	105
2.5 Políticas.....	105
2.6 Metas.....	105
2.7 Indicadores.....	106
2.8 La Imagen Objeto.....	108
3. Estudio de Mercado.....	109
3.1 Mercado.....	110
3.1.1 Mercado consumidor.....	110
3.1.2 Mercado proveedor.....	148
3.1.3 Mercado Competidor.....	153
3.1.4 Mercado Distribuidor.....	160

4. Estúdio Técnico.....	161
4.1 Generalidades.....	161
4.1.1 Tamaño del proyecto.....	161
4.1.2 Localización.....	164
4.1.3 Proceso de producción.....	172
4.1.4 Selección de tecnología.....	175
4.1.5 Distribución de la planta.....	176
4.1.6 Control de Calidad.....	177
4.2 Recursos Humanos.....	178
4.2.1 Descripción de Puestos de Trabajo.....	178
4.3 Plan Marketing.....	185
4.3.1 Publicidad.....	185
5. Estudio Económico Financiero.....	186
5.1 Inversión en activos fijos.....	186
5.1.1 Adecuación.....	186
5.1.2 Maquinaria y equipos.....	187
5.1.3 Equipos de Oficina.....	187
5.1.4 Inversión diferida.....	188
5.1.5 Inversión de capital de trabajo.....	189
5.1.6 Insumos.....	189
5.1.7 Mano de Obra directa.....	189
5.1.8 Costos directos de fabricación.....	190
5.1.9 Otros costos.....	191
5.2 Balance Inicial/momento cero, total activos.....	195
5.2.1 Fuentes de financiación.....	195
5.2.2 Costos.....	196
5.2.2.1 Costos Fijos.....	196
5.2.2.2 Costos variables.....	196
5.2.2.3 Costos Totales.....	197
5.3 Presupuesto de ingresos y egresos.....	197
5.3.1 Egresos.....	197

5.3..1.1 Proyección de egresos.....	197
5.3.2 Ingresos.....	199
5.3.2.1 Ingresos anuales.....	199
5.3.2.2 Proyección de ingresos.....	200
5.4 Punto de equilibrio.....	200
5.5 Estado de Resultados.....	202
5.6 Evaluación financiera.....	203
6. Plan de Negocio.....	206
6.1 Introducción.....	206
6.2 Descripción General.....	206
6.2.1 Visión.....	206
6.2.2 Objetivo Organizacional.....	206
6.3 Caso de Negocio.....	207
6.3.1 Objetivo del caso de negocio.....	207
6.3.2 Quien patrocina el caso de negocio.....	207
6.4 Evaluación situacional y planteamiento del problema.....	207
6.5 Limitaciones.....	208
6.6 Alternativas que se usaron para disminuir la brecha de la limitaciones.....	208
7. Estrategias.....	209
7.1 Título del proyecto.....	209
7.2 Resultados del objetivo.....	209
7.3 Salidas.....	210
7.4 Fases del proyecto.....	210
7.5 Presupuesto.....	210
8. Marco de gestión del proyecto.....	210
8.1 Gobernanza.....	210
8.2 Calidad.....	210
8.3 Impacto organizacional.....	211
8.4 Resultados.....	212
8.5 Evaluación del proyecto.....	212
Capítulo VI. Análisis de los resultados.....	214

Capítulo VII. Evaluación del proyecto de investigación.....	216
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones.....	219
Referencias Bibliográficas.....	223
Anexos.....	229

ÍNDICE DE TABLAS FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLA	PÁGINA
1. Lineamientos Estratégicos.....	19
2. La Imagen Objetivo en las cuatro perspectivas.....	25
3. Variables Económicas claves.....	28
4. Preguntas Claves acerca de los competidores.....	30
5. Matriz EFE para la empresa.....	31
6. Etapas de la Cadena de Valor según Porter.....	35
7. Matriz EFI para la empresa.....	40
8. Matriz DOFA.....	41
9. Clasificación de las estrategias.....	42
10. Operacionalización de las variables.....	87
11. Presupuesto del Trabajo Especial de Grado.....	91
12. Valores de la empresa para las actividades de todos los stakeholders.....	104
13. Indicadores de Liquidez.....	106
14. Indicadores de eficiencia.....	107
15. Indicadores de eficacia.....	108
16. Población total de hogares en la comuna 2 de la ciudad de San José de Cúcuta.....	116
17. Muestra de la investigación.....	118
18. Ficha técnica de la encuesta.....	119
19. Matriz EFE para la empresa.....	156
20. Matriz de Evaluación de factores Internos.....	158
21. Tiempo de producción de una torta fría.....	162
22. Turnos de producción.....	163
23. Preferencia del consumidor de tortas frías por pesaje.....	163
24. Selección de factores de microlocalización.....	171
25. Selección de equipos de tecnología.....	176
26. Adecuación del local.....	186
27. Maquinaria y Equipos.....	187

28. Equipos funcionamiento de la empresa.....	187
29. Total de inversión fija.....	188
30. Inversión diferida.....	188
31. Costo de producción torta fría de libra (500grs).....	189
32. Costos mano de obra directa.....	190
33. Depreciación anual y valor de salvamento de maquinaria y equipos.....	190
34. Depreciación muebles y enseres.....	191
35. Costos indirectos de fabricación.....	191
36. Valor de otros costos.....	192
37. Gastos de administración y venta.....	192
38. Honorarios contador.....	193
39. Total de los gastos de administración y ventas.....	193
40. Inversión capital para una torta fría/mes.....	194
41. Proyección de la inversión total.....	194
42. Inversión total/mes.....	195
43. Balance inicial/momento cero, total de los activos.....	195
44. Costos fijos.....	196
45. Costos variables.....	197
46. Costos totales.....	197
47. Proyección de egresos a 5 años.....	198
48. Ingresos anuales primer año.....	199
49. Proyección de ingresos a 5 años.....	200
50. Costos fijos y variables.....	201
51. Variación respecto al punto de equilibrio.....	202
52. Estado de resultados proyectado a 5 años.....	203
53. Valor presente neto.....	204
54. Valor inicial de la inversión.....	205
55. Costos totales del proyecto.....	210

FIGURAS	PÁGINA
1 Relación entre los interesados y el proyecto.....	15
2. Grupos de procesos de la dirección de proyectos.....	17
3. La visión en tres dimensiones.....	22
4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	27
5. Cadena de Valor.....	33
6. Cadena de Valor Extendida.....	36
7 . Las siete "S" de Mckinsey.....	38
8. EDT del Trabajo Especial de Grado.....	86

GRÁFICOS	PÁGINA
1. Cronograma de actividades.....	90
2. ¿ Conoce usted de tortas frías?.....	119
3. ¿Está usted en que rango de edad?.....	120
4. ¿Cuál es la ocasión más frecuente para comprar una torta fría?.....	121
5. ¿Cuál es la ocasión más frecuente para comprar una torta a temperatura ambiente?.....	121
6. ¿Con que frecuencia compra una torta fría?.....	122
7. ¿Con que frecuencia compra una torta a temperatura ambiente?.....	123
8. ¿Cuál es el motivo de preferencia al comprar una torta fría?.....	123
9. ¿Cuál es el motivo de preferencia al comprar una torta a temperatura ambiente?.....	124
10. ¿Cuándo compra una torta fría prefiere comprarla?.....	124
11. ¿Cuándo compra una torta a temperatura ambiente prefiere comprarla?.....	125
12. ¿Le gustaría consumir una torta fría como postre?.....	125
13. ¿Cuándo compra una torta fría cuantas unidades compra?.....	126
14. ¿Cuándo compra una torta a temperatura ambiente cuantas unidades compra?.....	126
15. ¿Cuándo compra una torta fría cuánto dinero paga por el producto?.....	127
16. ¿Cuándo compra una torta a temperatura ambiente cuánto paga por el producto?.....	127
17. ¿Cómo considera que es el precio que paga por el producto (torta fría).....	128

18. ¿Cómo considera que es el precio que paga por una torta a temperatura ambiente?....	129
19. ¿En qué sector de la ciudad preferiría que se ubicara la nueva empresa de tortas frías?.....	129
20. ¿Cuántas empresas conoce en la ciudad que se dedique a la producción y venta de tortas frías?.....	130
21. ¿Entre las siguientes empresas de tortas frías cual es la que recuerda más?.....	131
22. De los siguientes aspectos cual es el más importante a la hora de comprar una torta fría.....	132
23. Califique de 1 a 10 los siguientes atributos: innovación del producto.....	133
24. Califique de 1 a 10 lo siguientes atributos: calidad del producto.....	134
25. Califique de 1 a 10 los siguientes atributos: presentación del producto.....	135
26. Califique de 1 a 10 los siguientes atributos: precio del producto.....	135
27. Califique de 1 a 10 los siguientes atributos: Ubicación de la empresa.....	136
28. Califique de 1 a 10 los siguientes atributos: Infraestructura de la empresa.....	137
29. Califique de 1 a 10 los siguientes atributos: atención al cliente.....	137
30. ¿Cuál es la razón por la que prefiere escoger una empresa de tortas frías?.....	138
31. ¿Cuál es la ocasión por la que prefiere escoger una empresa de tortas a temperatura ambiente?.....	139
32. ¿Considera que hace falta más publicidad para consumir tortas frías?.....	139
33. ¿Considera que hace falta más publicidad para consumir tortas en general?.....	140
34. ¿Cuál medio de comunicación considera usted más eficaz para dar a conocer una empresa de tortas frías?.....	141
35. ¿Cuál es el medio que usted utiliza para comprar tortas frías?.....	141
36. ¿Le gustaría realizar compra de tortas frías por medio de catalogo físico?.....	142
37. ¿Le gustaría realizar compra de tortas frías por internet?.....	143
38. ¿Le gustaría comprar el producto por porciones ubicadas e neveras que estarán en diferentes locales de la ciudad como supermercados, restaurantes, tiendas entre otros?..	143
39. ¿Compraría de manera frecuente una torta fría enriquecida con vitaminas?.....	144
40. ¿Considera que el local para la producción y comercialización de tortas en general es importante?.....	144

41. Califique de 1 a 10 según considere el nivel de importancia que debe tener la infraestructura del local: Decoración atractiva.....	145
42. Califique de 1 a 10 según considere el nivel de importancia que debe tener la infraestructura del local: juegos infantiles.....	146
43. Califique de 1 a 10 según considere el nivel de importancia que debe tener la infraestructura del local: Parqueadero.....	147
44. Las cinco (5) fuerzas de Porter.....	154
45. Simbología del diagrama de flujo.....	175
46. Diagrama de flujo del proceso de producción.....	175
47. Organigrama de puestos en la empresa.....	184
48. Imagen de la nueva empresa.....	185
49. Punto de Equilibrio.....	202
50. Tasa Interna de Retorno.....	205

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BsF.:	Bolívares Fuertes.
Ca de Co	Cámara de Comercio
CENS	Centrales Eléctricas de Norte de Santander
CEEICV	Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIU	Código de la Clasificación Internacional de Industria Uniforme
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
EDT/WBS	Estructura Desagregada de Trabajo
EFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos.
EFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos.
FENALCO:	Federación Nacional de Comerciantes.
FODA:	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
INVIMA:	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
INVEST	Agencia para la Inversión para Norte de Santander.
IVA	Impuesto de Valor Agregado
Km2	Kilometros cuadrados
KW	Kilovatios
MBPS	Megabit por segundo
MPLS	Multiprotocol Label Switching
OE	Observatorio Económico.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
\$:	Peso Colombiano.
PIB	Producto Interno Bruto
PMBOK:	Project Management <i>Body of knowledge</i>
PMI:	Project Management Institute.
RR.HH	Recursos Humanos.
RUT:	Registro Único Tributario
TEG:	Trabajo Especial de Grado.
UDES	Universidad de Santander.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) tuvo como finalidad la creación de una empresa, plasmado en un plan de negocios, entendido éste como un documento de planificación, elaborado de acuerdo a las necesidades de cada emprendimiento y que tiene la capacidad de determinar la viabilidad y estrategia de este mismo, desde el punto de vista estructural, administrativo, estratégico, técnico, y de mercado en los aspectos operacional y financiero.

El plan de negocios, constituyó una herramienta básica para el investigador de este trabajo. En esta oportunidad se diseño alineado con las áreas de conocimientos en Gerencia de Proyectos, con el fin de garantizar la reducción de riesgos y analizar la viabilidad de una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta (Colombia).

Por muchos años el consumidor de la ciudad de San José de Cúcuta ha sido cautivado por las características gastronómicas en el sector de la repostería especialmente por el consumo de tortas secas y que se encuentran en temperatura ambiente, es por esto que se quiso estudiar la posibilidad de emprender la creación de una nueva empresa agregando un elemento novedoso a la receta, así detectar oportunidades de mercado y posibles demandas insatisfechas empleando las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos.

La estructura del Trabajo Especial de Grado (TEG), estuvo conformado de la siguiente manera:

El Capítulo I, se encuentra la propuesta de la investigación, la cual comprende, el planteamiento, objeto, objetivos, justificación, alcance del proyecto y limitaciones.

El Capítulo II, presenta el Marco Teórico y comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales del proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG).

El capítulo III, está conformado por el Marco Metodológico y consta del tipo de investigación, el diseño de la investigación, fuentes de recolección de la información, procedimiento por objetivo, Estructura Desagregada de Trabajo, operacionalización de las variables, cronograma de actividades, presupuesto para la investigación y consideraciones de ética.

En cuanto al Capítulo IV, titulado Ventana de Mercado, se analiza la unidad económica seleccionada para el proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG) la cual corresponde a la Ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.

Capítulo V, Desarrollo de los objetivos Específicos, en esta sección se documenta los resultados de cada uno de los objetivos específicos de esta investigación

Capítulo VI, Análisis de los resultados, se describe y analizan los resultados de la investigación con el objetivo general de este Trabajo Especial de Grado (TEG).

Capítulo VII. Evaluación del Proyectos, en este capítulo se documentan los hallazgos de la ejecución de este Trabajo Especial de Grado (TEG).

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones, conformado por las conclusiones y recomendaciones más relevantes e inherentes a los objetivos de la investigación con la ejecución del presente Trabajo Especial de Grado (TEG).

Por último se citan las referencias bibliográficas empleadas en esta investigación y se adjuntan los anexos de este Trabajo Especial de Grado (TEG).

CAPITULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación está conformado por varios componentes o elementos que lo integran, y los diferentes estudiosos del tema han planteado un sin número de propuestas, sin embargo, en su libro *los elementos de la investigación*, Cerda (1998), considera que en todas las propuestas hay puntos de coincidencia, que son considerados como los componentes básicos del proceso de investigación científica, a saber:

1. La selección del tema de investigación.
2. El problema de investigación.
3. Objetivos generales y específicos.
4. El marco teórico.
5. Los recursos humanos, institucionales, técnicos y económicos.
6. La caracterización y delimitación de la población.
7. La selección de los métodos, técnicas y los instrumentos de investigación.
8. La fuente de datos.
9. El trabajo de campo y el trabajo de gabinete.
10. La tabulación, el análisis y la interpretación de datos.

Se percibe el proceso de investigación como un proceso circular de interacción de todos los elementos que la conforman, en el que a medida que se avanza en los componentes se van soportando entre si los previamente definidos, manteniendo el criterio de unidad y de coherencia entre ellos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se pretendió hacer una dinámica del proceso de investigación, desarrollando e integrando cada uno de los elementos que lo conforman.

Cabe destacar que la presente investigación comenzó con la definición del tema de interés, pues el mismo está movido por una necesidad personal la cual se quiere satisfacer estudiando de una manera detallada y coherente los conceptos de la Gerencia de Proyectos para aplicarlos a la elaboración del plan de negocios.

El trabajo de investigación se concretó con el diseño de un plan de negocios para una nueva empresa en el sector de la repostería, producción y comercialización de tortas frías, en el mercado colombiano, específicamente en la ciudad de Cúcuta.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siglo IX, la idea de ser funcionario público o de ser un empleado o subordinado, se convertía en el principal atractivo de casi todo profesional. Tomar la iniciativa de asumir por cuenta propia los riesgos que implica ser jefe o patrón no es una tarea simple. En el siglo XX y XI ha cobrado gran importancia la idea de emprender y se ha tornado un sueño de muchas personas la iniciación, planificación, ejecución y control de su propia empresa, lo cual, conlleva no sólo a la puesta en marcha de conocimientos adquiridos en la formación universitaria, sino que también ha involucrado grandes sentimientos del ser humano como lo son el derecho a soñar, el de crear, la disciplina, motivación, identificación de oportunidades, entre otros.

El emprendimiento es considerado como un instrumento de desenvolvimiento no sólo económico sino de un alto impacto social y académico que ha cobrado gran importancia en los programas de especialización, lo cual despierta cada vez más interés en los estudiantes por materializar un sueño personal, como lo es la creación de su propia y nueva empresa.

Son muchos los emprendedores que abren sus empresas sin conocer exactamente que es un plan de negocios, sin embargo, no se puede negar que muchos de los fracasos en los que incurren estos empresarios son causados por errores elementales que con toda certeza pudieron ser previstos y evitados, así mismo, un gran número de negocios de alto potencial se vuelven inviables en virtud de la falta de preparación de sus emprendedores

Con el diseño de un plan de negocios, el cual comprende el objetivo de esta propuesta de Trabajo Especial de Grado (TEG), se buscó garantizar en gran parte la viabilidad de la iniciativa personal, evitando de esta forma, la mortalidad empresarial.

En esta oportunidad se quiso aprovechar el conocimiento que se tiene del sector repostería, especialmente, en la preparación de una receta familiar para la elaboración de tortas, la cual se ha convertido desde hace varios años en un gran suceso empresarial, ya que desde hace más de 50 años Ponqués Suárez, nombre con el cual se conoce la receta familiar, se ha convertido en una oportunidad laboral para los miembros de la familia Suárez Arambula de la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia. La receta Ponqués Suárez goza de gran reconocimiento y preferencia en la ciudad e inclusive en muchas partes de Colombia.

Para este Trabajo Especial de Grado (TEG) se elaboro el plan de negocios detectando nuevas oportunidades en el campo empresarial haciendo uso de esta tradicional receta pero con un toque personal e innovador, preparando la receta del ponqué Suárez con una modificación de temperatura, combinación de sabores y rellenos de origen brasilero.

La creación de una nueva empresa en la ciudad de Cúcuta busca estudiar la oportunidad de planificar una nueva empresa de manera exitosa con el uso de las herramientas dadas por el PMI (2013) y otros conocimientos adquiridos en la formación académica, con el fin, de minimizar riesgos y asegurar una nueva oportunidad de negocio, partiendo de una receta familiar pero imprimiendo un elemento personal e innovador.

Como unidad de análisis se escogió la ciudad Colombiana de San José de Cúcuta, pues es en este lugar donde nació la tradicional receta que por más de cincuenta (50) años se ha

presentado de la misma manera al cliente, en esta ocasión, lo que se quiere estudiar es la posible creación y apertura de una nueva empresa detectando una oportunidad empresarial, atendiendo un mercado posiblemente insatisfecho y potencial, e imprimiendo invocación.

Para la presente investigación se formuló una pregunta de carácter general que recoge la esencia del problema de investigación y por lo tanto el título del estudio, el cual corresponde:

¿Qué elementos debe contener un plan de negocios para una nueva empresa productora y comercializadora de tortas frías en el mercado de la ciudad de Cúcuta, Colombia?

OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el diseño de un plan de negocios para una nueva empresa productora y comercializadora de tortas frías en el mercado de San José de Cúcuta (Colombia)?.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General.

Desarrollar el plan de negocio para una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta Colombia.

Objetivos Específicos.

1. Determinar las características generales de la nueva empresa y sus objetivos estratégicos.
2. Elaborar el estudio de mercado realizando un análisis FODA, elaborando las estrategias de la nueva empresa y estableciendo el plan de marketing.

3. Elaborar el estudio técnico de la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta-Colombia incorporando el diseño de un plan de recursos humanos para el funcionamiento de la nueva empresa.
4. Elaborar el estudio económico financiero para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.
5. Formular el plan de negocios para la nueva empresa.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La justificación de este Trabajo Especial de Grado (TEG) se fundamentó en la obtención de información sobre la situación del mercado específicamente en el sector de la repostería, estableciendo aspectos primordiales para la creación y sostenibilidad de una nueva empresa dentro del mercado Colombiano. La importancia que ha adquirido la economía Norte Santandereana a nivel nacional y con Venezuela, hacen de Colombia un territorio atractivo para establecerse empresarialmente, lo cual lleva a diseñar una planificación estratégica que garantice la competitividad y sostenibilidad de la nueva empresa dentro de un escenario de empresas sólidas y de gran trayectoria.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se estudió la situación del mercado local, obteniendo información estratégica para el análisis del mercado, de competidores y poder establecer una planificación estratégica que garantizará la creación y permanencia de la nueva empresa. Así mismo, a través de la investigación que se realizó se diseñó el plan de producción y comercialización de los productos ofrecidos, ventas y canales de distribución de los mismos, identificando riesgos para el proyecto, estableciendo los recursos humanos necesarios y por último el estudio financiero para la planificación y ejecución del proyecto empresarial.

ALCANCE DEL PROYECTO

Con el desarrollo del Trabajo Especial de Grado (TEG) se buscó la formulación del proyecto de creación de una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de Cúcuta Colombia, conforme a las herramientas dadas por la Gerencia de Proyectos, diseñando el plan de negocios y realizando la evaluación del proyecto por medio del estudio de mercado, técnico y económico-financiero, para establecer la viabilidad del mismo.

LIMITACIONES

Dentro de la justificación del Trabajo de Grado (TEG) fue importante establecer las limitaciones en las que se realizó la investigación:

Limitaciones de tiempo: El periodo de tiempo en el que se realizó la investigación correspondió a los tres (3) últimos años (2011-2014).

Limitaciones de información: La información que manejaban las entidades que al ser consultadas podían dificultar el acceso a las fuentes documentales de información.

Limitaciones de territorio: La investigación se realizó en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El marco teórico es la fundamentación teórica dentro del cual se enmarca el Trabajo Especial de Grado (TEG) a realizar, lo cual lleva a plantear enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio que soporta el desarrollo y los resultados que se obtengan de la investigación.

2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

A continuación se hace referencia a algunos Trabajos Especiales de Grado (TEG) que sirvieron de soporte teórico para el presente proyecto:

Trabajo Especial de Grado (TEG) Postgrado:

Ramírez (2012), presentó el Trabajo Especial de Grado (TEG) titulado propuesta de emprendimiento de una empresa proveedora de servicios caso: Sistemas de apoyo en el Área Industrial, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. A través de una investigación evaluativa de campo, no experimental y transversal, se realizó el análisis estratégico del mercado estableciendo estrategias adecuadas para evaluar y medir las oportunidades en cuanto a las fortalezas, debilidades y amenazas, así mismo se realizó un estudio de factibilidad técnica económica-financiera arrojando la viabilidad del proyecto.

Aporte: Estudio de Factibilidad mediante herramientas y técnicas del área de Gerencia de Proyectos, el cual sirve de referencia para esta investigación.

Palabra Clave: Emprendimiento, Servicios, Factibilidad, Sistemas, Mercado, Proyectos.

Acacio (2011), presentó el Trabajo Especial de Grado (TEG) titulado Proyecto de emprendimiento de una empresa de servicios de empaque primario y secundario para la industria farmacéutica venezolana estudio de caso: *Blister Storm*, para optar por el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello. En este Trabajo Especial de Grado (TEG) se evaluó la viabilidad del proyecto a través del estudio de mercado, técnico y económico-financiero, así como la factibilidad legal y ambiental. El estudio concluyó la viabilidad de emprender el proyecto Blíster Storm.

Aporte: El principal aporte es el estudio de factibilidad legal y ambiental que sirve de referencia para ser planteado en el proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG).

Palabra Clave: Emprendimiento, Estudio de Factibilidad y Evaluación de Proyectos.

Caldera (2010), presentó Trabajo Especial de Grado (TEG) titulado Desarrollo de un Plan de Negocios para el proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción, el trabajo fue presentado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, mediante un tipo de investigación de proyecto factible. El Trabajo Especial de Grado (TEG) desarrolló un Plan de Negocios para contribuir que la empresa se posea y mantenga en el mercado, arrojando la viabilidad del proyecto mediante la evaluación de la factibilidad técnica y económica del mismo.

Aporte: El aporte más importante para el Trabajo Especial de Grado (TEG) es la elaboración y desarrollo de los elementos que conforman el plan de negocio.

Palabra Clave: Plan de negocio, proyecto empresarial, planeación de proyecto.

Delgado (2010), presentó el Trabajo Especial de Grado (TEG) titulado Estudio de factibilidad para la creación de una repostería que permita satisfacer necesidades dietéticas especiales en la ciudad de Guatire del Municipio Zamora, este trabajo con el fin de obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. Mediante una investigación proyectiva apoyada en una investigación de campo, se realizó un estudio de factibilidad comprendiendo estudio de mercado, técnico y financiero, concluyendo la factibilidad de la puesta en marcha de la propuesta.

Aporte: El principal aporte es que se puede tomar como referencia el estudio de mercado que se realiza en la unidad económica seleccionada para identificar nuevas oportunidades para la materialización de la empresa.

Palabra clave: Factibilidad, Estudio de Mercado, Técnico, Financiero.

Fumero (2008), presentó Trabajo Especial de Grado (TEG) titulado creación de un emprendimiento de categoría mundial de manufactura de parques infantiles y recreación de nuevas generaciones y tecnologías, trabajo presentado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. El proyecto de tipo factible entre otros planteamientos diseño un plan estratégico de sostenibilidad de la empresa basado en el trabajo reconocido de algunos autores como Blanco, Porter, Kaplan y Norton, demostrando la factibilidad del proyecto.

Aporte: El desarrollo teórico para el diseño del plan estratégico basado en el trabajo de grandes autores, es sin duda, de gran importancia y utilidad para el desarrollo de este proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG).

Palabra Clave: Parque infantil, recreación, juego al aire, cooperativa, diseño de parque, manufactura metálica, nueva generación, investigación proyectiva.

Trabajo de Grado Pregrado

Osorio (2009), presentó el Trabajo de Grado (TEG) titulado Plan de Negocio para una empresa productora y comercializadora de postres dietéticos, elaborados con frutas orgánicas, dirigido a pacientes diabéticos y personas que cuidan su alimentación en la ciudad de Bogotá, para la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Javeriana de Bogotá (Colombia). Se concluyó la rentabilidad del proyecto.

Aporte: De gran utilidad y apoyo para este proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG) el plan de producción diseñado, el análisis administrativo y el plan de mercadeo.

Palabra Clave: Plan de negocio, paciente con diabetes, frutas orgánicas, postres dietéticos.

Peña (2008), presentó el Trabajo de Grado (TEG) para recibir el título de administrador de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia), a través de un tipo de investigación descriptiva plantea diseñar y elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de confecciones y comercialización de prendas de vestir femeninas en particular chaquetas en dril, que va a ofrecer diseños exclusivos y un servicio personalizado bajo la modalidad de closet para estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá. Finalmente en el

trabajo se desarrolla un plan de mercadeo, administrativo, legal y un plan financiero para el proyecto.

Aporte: El análisis del plan técnico que se realizó en el precitado trabajo de grado puede servir de guía para el desarrollo del estudio técnico que se realizará en el proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG) que se plantea.

Palabra clave: Plan de negocio, confecciones, chaquetas, dril, closet.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gerencia de Proyectos

¿Qué es un Proyecto?

De conformidad con lo señalado por el Project Management Institute (2013) en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (p.5).

Para Sapag (1989), “Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, cualquiera la inversión, cualquiera la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana en todos sus alcances: alimentación, salud, educación, vivienda, religión, defensa, política, cultura, recreación, etcétera”. (p.5).

Características del proyecto

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMI (2013), establece la naturaleza temporal de los proyectos que indica un principio y un final definidos.

“El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de

corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero”. (p.5)

“Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto”. (p.5).

Las anteriores características se encuentra definida en La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMI (2013) (p. 5).

Ciclo de vida del proyecto

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMI (2013), define el ciclo de vida del proyecto, “es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestos, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación”. (p.15).

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

Interesados del proyecto

El Project Management Institute (2013), define los interesados “son personas u organizaciones, que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto”. (p.23).

La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMI (2013), presenta algunos ejemplos de interesados:

- Clientes / usuarios: son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto.
- Patrocinador: es la persona o grupo que proporciona los resultados financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto.
- Directores del portafolio / comité de revisión del portafolio: los directores del portafolio son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas que pueden o no ser interdependientes. Los comités de revisión del portafolio están conformados normalmente por ejecutivos de la organización que actúan como un panel de selección de proyectos.
- Directores del programa: son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no serían posibles si los proyectos se gestionarían individualmente.
- Oficina de dirección proyectos: es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción.
- Directores del proyecto: son designados para alcanzar los objetivos del proyecto. requiere de: Flexibilidad, Buen juicio, Fuerte liderazgo, Habilidades para la negociación, Conocimiento sólido de prácticas de dirección de proyectos, Comprensión de los detalles del proyecto dirigido desde una perspectiva global, Manejo de los aspectos del proyecto como: desarrollo del plan para la dirección del proyecto, mantener el proyecto en cronograma y presupuesto, proporcionar informes precisos y oportunos, y Líder responsable de la comunicación con todos los interesados.
- Equipo del proyecto: está conformado por quienes llevan a cabo el trabajo del proyecto con conocimientos en una materia específica o un conjunto de habilidades específicas.

- Gerentes funcionales: son personas clave que desempeñan el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, como recursos humanos, finanzas, contabilidad o adquisiciones.
- Gerentes de operaciones: tienen que ver directamente con la producción y mantenimiento de los productos o servicios que vende la empresa.
- Vendedores / socios de negocios: los vendedores son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios para el proyecto.

Los socios de negocios son compañías externas pero tienen una relación especial con la empresa; proporcionan experiencia especializada o desempeñan una función específica como una instalación, adecuación, capacitación o apoyo.

A continuación se presenta la Figura No. 1, en donde se muestra la relación entre todos los intervinientes o interesados del proyecto:

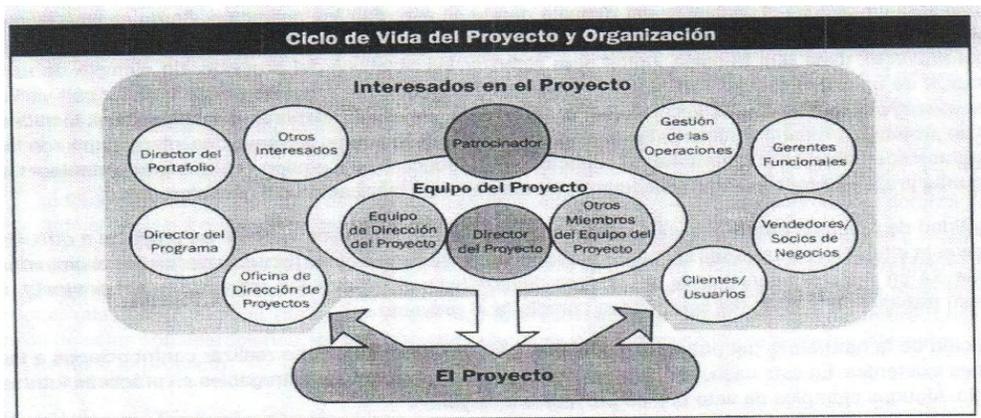


Figura No. 1. Relación entre los interesados y el proyecto
Fuente: Project Management Institute (2013)

Procesos de la Dirección de Proyectos para un proyecto

La dirección de proyectos es definida por la Guía PMI (2013), como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.37).

“Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido”, definición establecida en la Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos". (p.37)

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como grupos de proceso de la dirección de proyectos: (p.39)

1. Grupo de procesos de iniciación: aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una fase de un proyecto ya existente.
2. Grupos del proceso de planificación: aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
3. Grupo del proceso de ejecución: procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
4. Grupo del proceso de seguimiento y control: procesos requeridos para monitorear, analizar, y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. Grupo del proceso de cierre: aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos del proceso a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

La Figura No. 2, se ilustra los procesos de dirección de proyectos:



Figura No. 2. Grupos de procesos de la dirección de proyectos
Fuente: Project Management Institute (2013)

Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos (PMI, 2013).

Gestión de la integración del proyecto

Esta área incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

Gestión del alcance del proyecto

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal es definir y controlar que se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Gestión del tiempo del proyecto

Incluye todos los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de los costos del proyecto

Se incluye en esta área los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la calidad del proyecto

Establecido por la Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos PMI (2013), “La Gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determina responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido”. (p.189)

Gestión de los recursos humanos del proyecto

Guía PMBOK del PMI (2013), “La Gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto”. Así mismo, “el equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto”. (p.215).

Gestión de la comunicación del proyecto

En esta área se incluyen los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Gestión de los riesgos del proyecto

Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, análisis, planificación de respuestas a los riesgos, así como el seguimiento y control en un proyecto.

Gestión de las adquisiciones del proyecto

Incluyen procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del proyecto.

Gestión de los interesados (stakeholders)

Es el proceso de comunicar y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades, expectativas, problemas de dirección que se producen, y fomentar el compromiso de las partes interesadas apropiadas en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo.

Elementos que conforman el Plan de Negocios.

Teniendo en cuenta a Sobredo (s/f), son nueve (9) los componentes de un plan de negocios: introducción, objetivos estratégicos, análisis FODA, estrategia, investigación de mercado, plan marketing, plan financiero económico, recursos humanos, informática y tecnología.

Introducción: se describe el tipo de negocio al cual se dedicará la empresa o las características generales del producto que se propone lanzar y establece cual será el modelo de negocio propuesto en el plan.

Objetivos Estratégicos: se define la matriz estratégica para la empresa cuyo emprendimiento se desea. Para este fin se establecerán los lineamientos estratégicos o líneas maestras, de la empresa u organización, de conformidad con Francés (2006), los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente, su definición realiza durante el proceso formal de planificación estratégica.

Francés (2006), imprime a los lineamientos estratégicos el carácter de no inmutable, lo cual requiere revisión conforme ocurren cambios en el entorno.

La tabla No, 1 presenta la clasificación de los lineamientos estratégicos de acuerdo al tiempo o periodo de validez en permanentes, semipermanentes y temporales:

Tabla No. 1: Lineamientos Estratégicos

Permanentes	Semipermanentes	Temporales
(pueden cambiar cuando se requiera) Fines Misión Valores	(cambian cada 3 o 5 años) Visión Políticas	(revisados anualmente) Objetivos Indicadores Metas Estrategias

Fuente: Francés (2006)

Fines: Francés (2006), define los fines como los objetivos permanentes de la empresa que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores.

Francés (2006), considera que los fines últimos son los que constituyen un fin en sí mismo y los fines instrumentales son aquellos que interesan por su contribución a la consecución de los primeros.

Hofer y Schendel (1978), consideran los fines como los atributos últimos, de carácter abierto que persigue una persona u organización.

Misión: Entre los pioneros del concepto Misión está Drucker (1970), reconocido como "el padre de la administración moderna", que recomendaba a las empresas preguntarse ¿En qué negocio estamos? y ¿En qué negocio queremos estar?

Francés (2006), asegura que la Misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. La Misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación.

Es importante anotar que algunas empresas definen su misión en términos de sus productos específicos o de una tecnología o familia de tecnologías. En tales casos, las empresas suponen que el producto o la tecnología en cuestión mantendrán su vigencia por un largo periodo, o no tienen interés en diversificarse. Si tal situación llegase a cambiar, la misión debería ser revisada, es esta la razón por la cual se considera que la Misión es como un lineamiento permanente.

David (2008), considera que la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y publica del proceso estratégico administrativo, debe incluir los siguientes componentes esenciales; recomienda la inclusión de los nueve componentes en la declaración de la Misión:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios. ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?.
3. Mercados. ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología. ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?.
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma. ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública. ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales.
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son valiosos para la empresa?.

Valores: Para Francés (2006), los Valores plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Visión: Para David (2008), una declaración de Visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?, una Visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de misión. Recomienda que la Visión sea breve, de preferencia de una sola oración.

La declaración de una Visión y Misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar la estrategia, por ello son consideradas como herramientas esenciales para los estrategas.

Para Francés (2006), las empresas y organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo debe preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco o diez

años. La Visión debe servir de norte a las acciones de los miembros y mantenerlos motivados.

La Visión puede definirse en tres (3) dimensiones:

- Posicionamiento: define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esa ubicación va desde líder absoluto, uno de los líderes, empresa de referencia, empresa de clase mundial, empresa reconocida.
- El ámbito geográfico: puede ser local, subnacional, nacional, regional, continental, global.
- El alcance sectorial: define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera, sea segmento de mercado o eslabón de la cadena de producción.

En la figura No. 3, se ilustra la visión en sus tres (3) dimensiones:

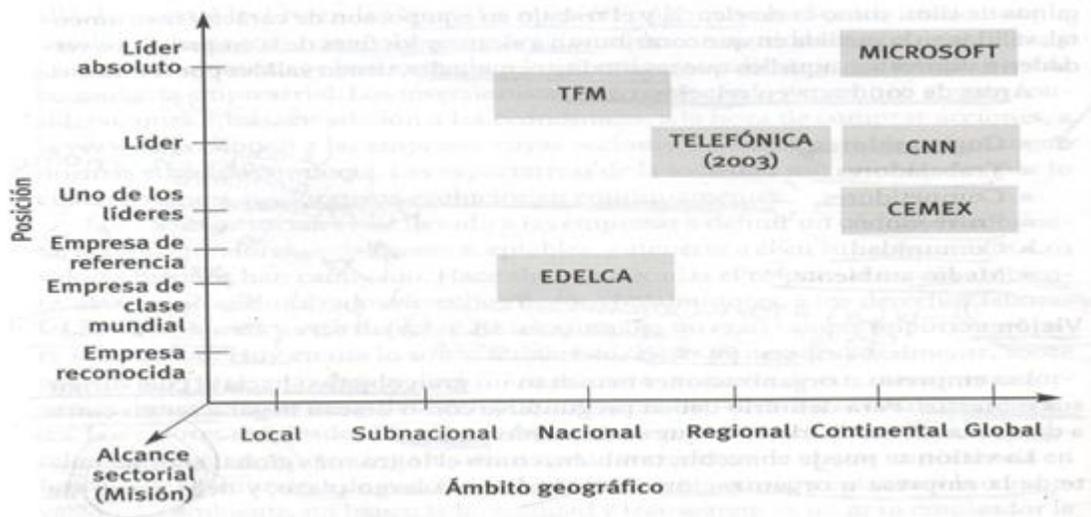


Figura No. 3. La visión en tres dimensiones
Fuente: Francés (2006)

Políticas: Para Francés (2006), las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las acciones posibles, para el logro de los objetivos.

David (2008), afirma que las políticas son importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos.

Objetivos: Para Francés (2006), la palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidas.

Para David (2008), los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo.

Los objetivos anuales y los de largo plazo deben ser medibles, cualitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades.

Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia, los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos.

Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones.

Indicadores: Para Francés (2006), los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituye el instrumento central para la medición del desempeño y control de gestión.

Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos.

Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos.

Metas: Para Francés (2006), las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión.

Las metas deben especificar:

- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Fecha (tiempo de consecución).

Las Metas son los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado.

La Imagen Objetivo: La ambición descrita en la visión se puede expresar como un conjunto de ambiciones específicas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

La tabla No. 2, enumeran los aspectos a considerar en las diferentes perspectivas conforme al cuadro de mando integral:

Tabla No. 2. La imagen objetivo en las cuatro perspectivas

Perspectiva de accionistas

Nivel a alcanzar en relación con el logro de los fines (beneficios, crecimiento, prestigio, etc.).

Perspectiva de clientes

Diversificación de negocios dentro de la misión o misiones.

Mercados geográficos nacionales e internacionales a ser atendidos.

Satisfacción de las expectativas de los clientes (cantidad, calidad, innovación, cercanía).

Cumplimiento de las expectativas de otras audiencias externas (vecinos, comunidades, ambiente).

Perspectiva de procesos

Tamaño relativo de la empresa (en relación con otras similares en el país o en otro ámbito).

Grado de internacionalización de la organización (provincial, nacional, regional, global).

Características salientes de la tecnología de producción.

Desempeño de la empresa.

Desempeño de los aliados, tercerizadores y proveedores.

Perspectiva de capacidades

Capacidades del personal y los aliados tecnológicos.

Rasgos salientes de la organización (estructura, cultura, clima).

Grado de desarrollo alcanzado en el manejo de la información.

Características básicas de plataforma de ofimática y comunicaciones.

Nivel a alcanzar en relación con el mantenimiento de los valores.

Fuente: Francés (2006)

Análisis FODA

Análisis Externo

Para Francés (2006), la formulación de la estrategia requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar oportunidades y amenazas para la empresa. Francés señala 5 herramientas principales para el análisis del entorno: análisis tendencias, el de escenarios, el de eventos, el de la industria y el de competidores.

Análisis Industrial

Análisis competitivo de la industria

Toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que

enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de los cual forma parte sus competidores.

Herramienta para realizar el análisis externo:

“Modelo de las cinco fuerzas”, de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria determinado país o región.

Según Porter (1980), la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas.

1. La intensidad de la rivalidad en la industria (o sector).
2. La amenaza de nuevos entrantes.
3. La amenaza de productos y servicios sustitutos
4. Poder de negociación de los compradores
5. El poder de negociación de los proveedores

Los actores con mayor poder relativo frente a los demás logran captar para sí la mayor porción de esos beneficios. Sin embargo, empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre sí para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez que compiten por sacar la mejor tajada.

El beneficio que reporta el análisis de estas fuerzas para la empresa no es otra que encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente y establecer oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa. A continuación la figura No. 4, se representa el Modelo de las cinco (5) Fuerzas de Porter:

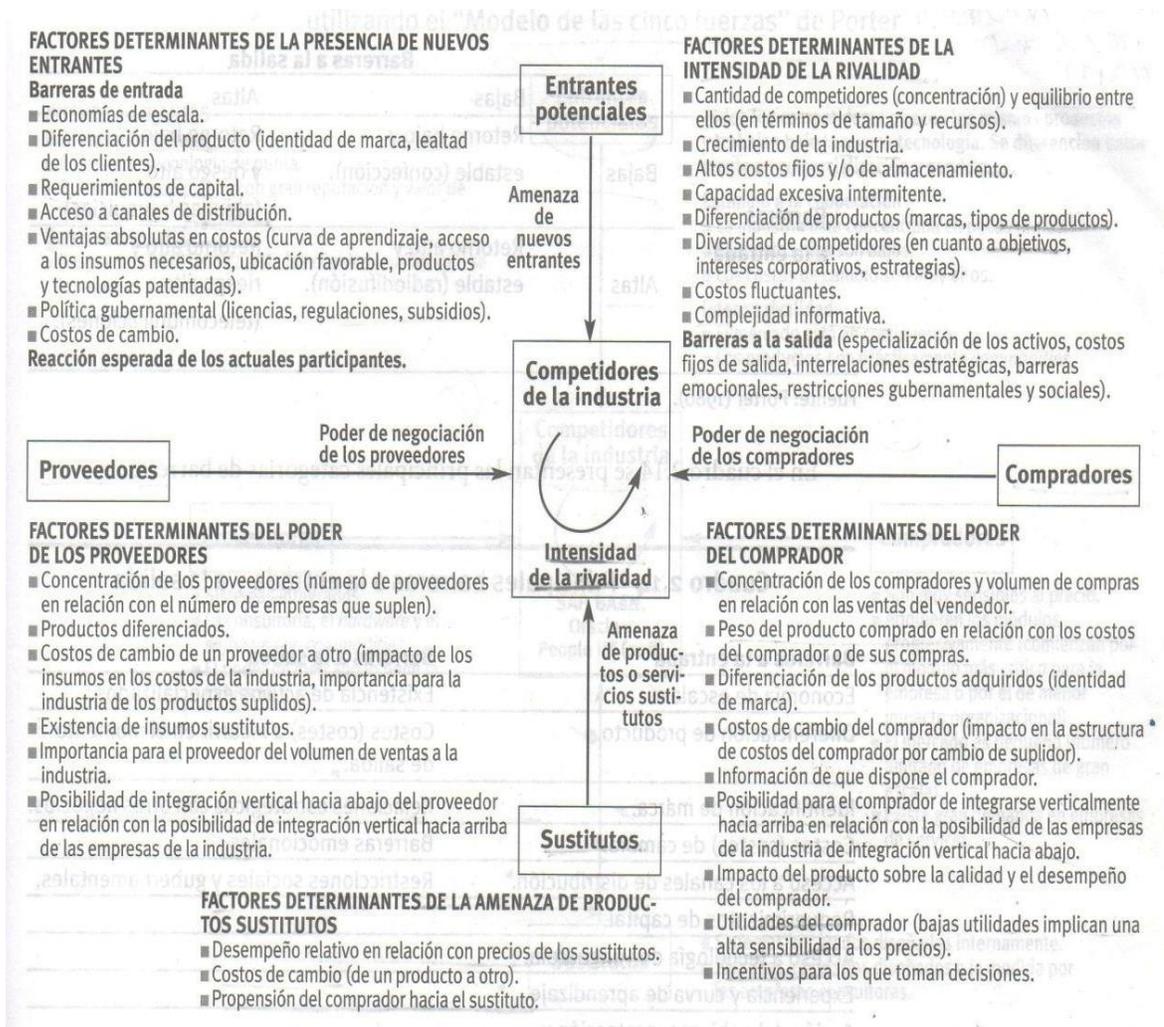


Figura No. 4. Modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter.

Fuente: Francés (2006)

Para David (2008), el objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.

Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías:

1. Fuerzas económicas.

2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

Fuerzas económicas: Asuntos como un servicio cada vez mejor para el cliente, la disponibilidad inmediata, productos que no causen problemas y servicios de mantenimiento y reparación confiable adquieren cada día más importancia.

Factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.

David (2008), presenta un resumen de variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones.

La tabla No. 3 presenta algunas variables económicas importantes para ser tenidas en cuenta en el estudio de las oportunidades y amenazas:

Tabla No. 3 Variables Económicas claves

El cambio de un país a una economía de servicios	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de crédito	Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingreso disponible	Diferencias de ingresos por región y grupos de consumidores
Tendencia de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de dinero	Políticas fiscales
Déficit del presupuesto gubernamental federal	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumos	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias del desempleo	Políticas de las coaliciones de los países menos desarrollados
Niveles de productividad del trabajador	
Valor del dólar en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas de otros países	

Fuente: David (2008)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Los cambios de esta índole ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y cliente y constituyen un desafío para las organizaciones pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Las decisiones políticas tienen gran importancia para las empresas en muchas industrias. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopolíticas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas.

Fuerzas tecnológicas: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones y representan importantes oportunidades y amenazas que se consideran al formular las estrategias.

Los avances tecnológicos afectan considerablemente en productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de la organización.

Fuerzas competitivas: Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.

David (2008), presenta las principales preguntas sobre los competidores, las cuales están plasmadas en la tabla No. 4, que se presenta a continuación:

Tabla No. 4. Preguntas claves acerca de los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es más probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores más importantes a las estrategias alternativas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas al contraataque exitoso de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo se están posicionando nuestros productos y servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida entran nuevas empresas y salen las antiguas de esta industria?
9. ¿Qué factores clave han dado como resultado nuestra actual posición competitiva en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado los lugares que ocupan en ventas y ganancias nuestros competidores más importantes en la industria en los últimos años? ¿Por qué han cambiado de esa manera tales posiciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado los productos y servicios sustitutos son una amenaza para los competidores en esta industria?

Las empresas más competitivas se caracterizan por siete rasgos fundamentales:

1. Consideran que la participación en el mercado importa; el punto de participación 90 no es tan importante como el 91, y nada es más peligroso que caer al 89.
2. Comprenden y recuerdan con toda precisión cuál es su negocio.
3. Consideran que si algo está estropeado o no, de cualquier forma hay que arreglarlo, incluso mejorarlo; no sólo los productos, sino toda la empresa, si es necesario.
4. Piensan que hay que innovar o desaparecer; sobre todo en las empresas basadas en la tecnología, nada se desvanece tanto como el éxito.
5. Creen que la adquisición es esencial para el crecimiento; las compras más importantes se realizan en nichos que agregan tecnología o un mercado relacionado.
6. Tienen la certeza de que las personas marcan la diferencia. ¿Ya está cansado de escucharlo? Mala suerte para usted.
7. Saben que no existe sustituto para la calidad ni amenaza más grande que no poder ser competitivo en costos a nivel global.

Estos conceptos se complementan entre sí, pues no son mutuamente excluyentes.¹⁰

Fuente: David (2008)

El modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter ayuda a evaluar el mercado y la industria pero estas herramientas deben siempre ir acompañadas de un buen juicio intuitivo.

Los aspectos analizados en el estudio o auditoría externa ayudan a organizar toda la información recopilada con fin de desarrollar la matriz de evaluación de factores externos matriz (EFE).

La tabla No. 5 establece el modelo que debe desarrollarse para obtener la matriz EFE:

Tabla No. 5. Matriz EFE para la empresa

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: David (2008)

Cinco (5) pasos que se deben desarrollar para realizar el análisis externo:

1. Elabore una lista de por lo menos 10 a 20 factores que representen las amenazas y oportunidades.
2. Asigne una ponderación a cada factor que va desde 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. Esta ponderación se basa en la industria.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responde las estrategias actuales de la empresa a ese factor, en donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es menor al promedio, 2= la respuesta es el promedio, y 1= la respuesta es deficiente. Esta ponderación se basa en la empresa.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por la clasificación para obtener una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes

en su industria. Una puntuación ponderada total de 1.0 indica que la estrategia de la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Análisis Interno

Para Francés (2006), el análisis interno del negocio nos permite determinar las fortalezas (también denominadas ventajas competitivas) y las debilidades de la empresa respecto de sus competidores, y a partir de ellas, evaluar sus capacidades para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Para determinar las fortalezas y debilidades podemos utilizar como herramientas la cadena de valor de Porter, y las siete “S” de Mckinsey.

La cadena de valor de Porter

Francés (2006), manifiesta que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio.

La cadena de valor se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

- Costo: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad que éste le proporciona, en una situación de libre mercado.
- Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- Margen: es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo.

Se entiende por valor agregado: se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

Con el análisis de la cadena de valor se identifican todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

Modelo de la cadena de valor de Porter: Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff).

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo (marketing) y ventas, y servicio posventa.

La figura No. 5 se describen las actividades de apoyo y las actividades primarias que comprende la cadena de Valor:



Figura No. 5. Cadena de Valor
Fuente: Francés (2006)

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les presta soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Son las siguientes:

- Dirección. Gerencia (dirección) general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.
- Finanzas. Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

- Recursos humanos. Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.
- Tecnología. Know-how, investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en máquinas y equipos.
- Aprovisionamiento (suministros). Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos.

Finalmente, las diferentes actividades de la cadena de valor pueden ser clasificadas como:

Tipos de actividades	Características
Directas	Agregan valor
Indirectas	Gerencia (dirección) de las actividades directas
Calidad	Aseguran el cumplimiento de las exigencias de los clientes.

La tabla No. 6, describe cada actividad primaria de la cadena de valor según Porter (1985), ver página siguiente:

Tabla No. 6. Etapas de la cadena de valor según Porter

<p>Logística de entrada</p> <p>Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recepción y almacenamiento de materia prima. ■ Manejo de materiales y programación de transporte. ■ Almacenamiento y control de inventario. ■ Devoluciones a proveedores.
<p>Operaciones</p> <p>Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Maquinado, ensamblaje y empaçado. ■ Pruebas de control de calidad. ■ Mantenimiento de la planta. ■ Programación de la producción.
<p>Logística de salida</p> <p>Consiste en la distribución de los productos terminados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Almacenamiento de productos terminados. ■ Programación de transporte. ■ Transporte de productos. ■ Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho. ■ Procesamiento de órdenes.
<p>Mercadeo (<i>marketing</i>) y ventas</p> <p>Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Publicidad.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fuerza de ventas. ■ Estudios de mercado. ■ Fijación de precios. ■ Selección y manejo de canales de distribución.
<p>Servicio posventa</p> <p>Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Servicios de asesoría. ■ Garantía y mantenimiento. ■ Reparación y repuestos. ■ Instalación y adiestramiento.

Fuente: Francés (2006)

La Cadena de valor extendida: La cadena de valor propuesta por Porter (1985) se refiere a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final, pero dejan de lado los procesos relativos a innovación. Estos últimos se han tornado cada vez más importantes como fuente de ventaja competitiva. Kaplan y Norton (1996), proponen una cadena de valor extendida que comprende dos segmentos: innovación y operaciones. El segmento de innovación se divide en dos eslabones: diseño y desarrollo. El de operaciones corresponde a la cadena de valor tradicional y comprende tres

eslabones: producir, mercadear y dar servicio. Los esfuerzos por mejorar los procesos en el segmento de operaciones se centran en la llamada onda corta de la creación de valor. El proceso se inicia cuando un cliente coloca una orden para un producto existente y termina cuando se efectúa la entrega de éste. La empresa crea valor produciendo, entregando y dando servicio a un costo inferior al precio que el cliente está dispuesto a pagar.

Ver la figura No. 6 que representa la cadena de valor extendida:

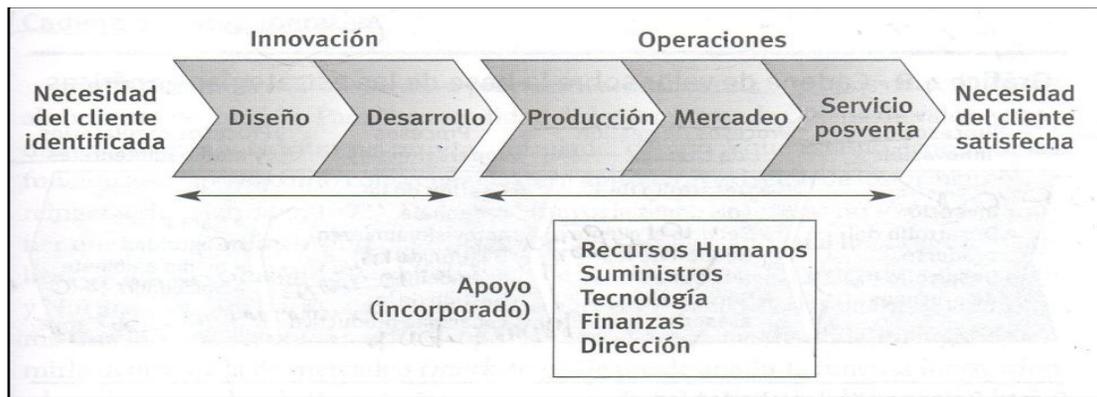


Figura No. 6. Cadena de valor extendida
Fuente: Francés (2006)

El segmento de innovación dentro del proceso representa la fuente de creación de valor de onda larga, que se mide en términos de tiempo de lanzamiento (*time to market*), y la tasa de innovación, que es la proporción de productos nuevos por año sobre el total de productos. Para alcanzar el éxito duradero, la empresa puede necesitar crear productos completamente nuevos que satisfagan las necesidades emergentes de clientes actuales y futuros. Para muchas empresas, manejar en forma eficaz un programa de varios años para el desarrollo de productos o para captar nuevos segmentos de clientes es más importante que el manejo eficiente de la cadena de valor operacional existente. En la cadena de valor extendida, las actividades de apoyo se encuentran incorporadas en las actividades primarias.

Modelo de las siete "S" de Mckinsey

Permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas y aspectos que pueden ser mejorados o corregidos. Las siete "S" se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés:

- *Strategy* (estrategia). ¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia dónde ir y cómo llegar?.
- *Structure* (estructura). ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?
- *Systems* (sistemas). ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?.
- *Style* (estilo) ¿Cuál es el estilo de gerencia (dirección)? Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.
- *Skills* (capacidades). ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?.
- *Staff* (cuadros jerárquicos). ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?
- *Superordinate goals* (objetivos de orden superior). ¿Hay un rumbo o aspiraciones (generalmente no explícitas) que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización? Éstos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa, valores, visión compartida).

A continuación se presenta la figura No. 7 que ilustra el significado de las siete "S" del modelo de Mckinsey.

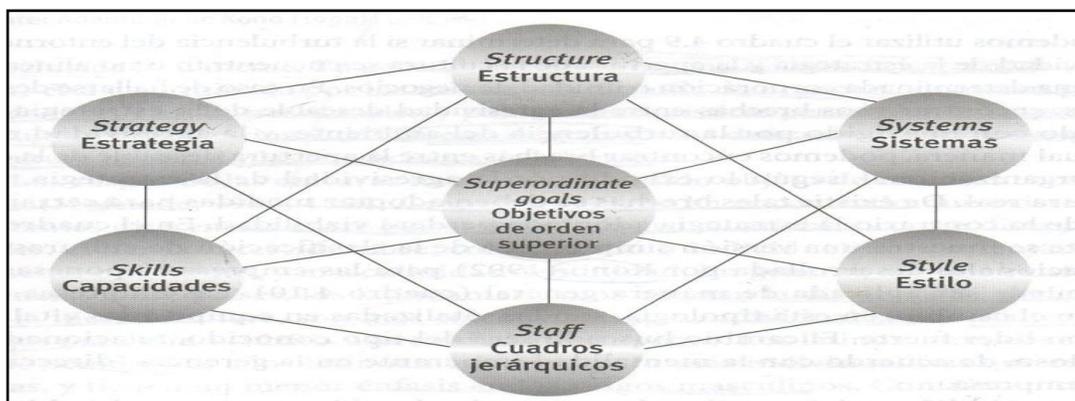


Figura No. 7. Las siete (7) "S" de McKinsey
Fuente: Francés (2006)

Para David (2008), un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica, es construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

David (2008), muestra cinco (5) pasos para desarrollar la matriz EFI.

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones

a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser iguala 1.0. La ponderación está basada en la industria.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

La tabla No. 7 muestra el modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual se plasma a continuación:

Tabla No. 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION (0.0 – 1.0)	CLASIFICACION 1+ - 4-	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: David (2008)

Para resumir el análisis externo e interno realizado a una empresa se emplea la matriz DOFA entendida por Francés (2006), como una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico.

La matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico; Permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la estrategia. Comprende:

- Oportunidades y amenazas: son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.
- Fortalezas y debilidades: las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades, o contrarrestar las

amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Ver la tabla No. 8 que representa el modelo de la matriz DOFA:

Tabla No. 8. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: Francés (2006).

Estrategia.

Villalba (1996), considera la estrategia de una organización como un patrón de conducta observable adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean estos orientados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve (Mintzberg, 1991).

Villalba (1996), presenta una clasificación de las estrategias competitivas en cuatro grandes categorías, y a su vez las estrategias que las componen, ver la tabla No. 9.

Tabla No. 9. Clasificación de las estrategias

<p>1. Estrategia Ofensivas: tiene como propósito quietar del medio a la competencia o aumentar la participación de un competidor establecido.</p> <p>1) Ataque frontal: Arremete contra los competidores ofreciendo productos similares orientados a los mismos segmentos de mercado que ellos operan (bajo precio o mejor calidad).</p> <p>2) Ataque al flanco: limitar el ataque a una zona geográfica o a un segmento del mercado poco atendido por los competidores establecidos.</p> <p>3) Cabeza de playa: penetrar nuevas áreas estableciendo plantas cercas de los mercados. Se presenta donde el producto no puede ser trasladado por distancias muy largas.</p> <p>4) Envolvente: adquisición de control accionario sobre las materias primas de la competencia.</p> <p>5) Contención: adquisición de control de los canales de distribución de la competencia.</p> <p>6) Ofensivas no convencionales: robo de talentos, adquisición de franquicias o registro de marcas de productos competidores, rumores negativos.</p> <p>2. Estrategia Disuasivas: evitar conflictos con los competidores o reducir su severidad. Disuasión en...</p> <p>1) Mercadeo: defender la participación en el mercado a través (campañas publicitarias) que tienen el efecto disuadir aparición de nuevos competidores.</p> <p>2) Operaciones: aumentar el tamaño de las operaciones (capacidad de producción,</p>	<p>4) Tecnológica: desarrollo de tecnologías asociadas con patentes.</p> <p>5) Organizativa: fusiones y/o adquisiciones de otras empresas del mismo ramo que confiere una imagen corporativa poderosa.</p> <p>3. Estrategia Defensivas: orientadas a resistir un ataque, o a infringir pérdidas al atacante.</p> <p>Defensa...</p> <p>1) Posición: mantener sus mercados sin imprimir cambios mayores a su operación que puede ser reducción de precios, publicidad, mercadeo, calidad, etc.</p> <p>2) Móvil: introducir continuamente nuevos productos o variaciones al producto.</p> <p>3) Corporativa: defenderse del ataque en un mercado agrediendo a su oponente en otro mercado.</p> <p>4) Ataque preventivo: Defensa apoyada en ataques o campañas periódicas para reforzar la imagen de líder.</p> <p>5) Reposicionamiento: el atacado se concentra en un segmento de su mercado original, migra hacia uno nuevo o reajusta sus recursos a fin de minimizar el impacto del ataque (cambios).</p> <p>6) Contraofensivas.</p> <p>7) Integración aguas abajo: extensión del reposicionamiento, es la defensa de una contención. Es la adquisición de control sobre los canales de distribución.</p> <p>8) Dominio: desarrollo de relaciones con los proveedores de la empresa que puede ser tecnológicas, financieras o cualquier índole.</p> <p>9) Extensión de líneas: diversificar su oferta de productos, aunque manteniéndose en su mercado original.</p> <p>10) Sectorial: desarrollo de asociaciones</p>	<p>11) Liquidación o salida: venta inmediata con el fin de reducir pérdidas o encontrar compradores a buen precio.</p> <p>4. Estrategia Cooperativas o Alianzas: orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones.</p> <p>1) Licencias: La licencia es un arreglo contractual para que una empresa alquile marca o tecnología de otra empresa.</p> <p>2) Acuerdos de mercadeo conjunto: celebración de contratos para distribución conjunta de productos.</p> <p>3) Marca privada: manufactura de productos por encargo de otra empresa que la comercializa bajo su propia marca.</p> <p>4) Cuasi-integración vertical: convenios de largo plazo para la obtención de insumos. Estrategia opuesta a la marca privada.</p> <p>5) Consorcios: alianzas de empresas para complementar capacidades para acometer ciertos proyectos.</p> <p>6) Integración de estándares: fijación de estándares de fabricación.</p> <p>7) Investigación conjunta:</p> <p>8) Acuerdos especiales para acceso a tecnologías o mercados (suigeneris): acuerdos que combinan elementos de varias estrategias.</p> <p>9) Franquicia: pago de una regalía y desarrollo de una estrategia de expansión.</p>
--	--	--

Fuente: Villalba (1996)

2.2.2 Investigación del Mercado.

El mercado del proyecto: Para los autores Sapag y Sapag (1989), al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer todos y cada uno de los agentes que, con su actuación,

tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomaran al definir su estrategia comercial. Cinco son, en este sentido, los submercados que se reconocerán al realizar un estudio de factibilidad: proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y externo.

El mercado proveedor: constituye muchas veces un factor tanto o más crítico que el mercado consumidor. Muchos proyectos tienen una dependencia extrema de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales.

El estudio del mercado proveedor es más complejo de lo que puede parecer, ya que deberán estudiarse todas las alternativas de obtención de materias primas, sus costos, condiciones de compra, sustitutos, perecibilidad, necesidad de infraestructura especial para su bodegaje, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, etcétera. Es necesario, más que un estudio vigente o histórico del mercado proveedor, conocer sus proyecciones a futuro.

En el mercado competidor: trascienden más allá de la simple competencia por la colocación del producto. Si bien esto es primordial, muchos proyectos dependen sobremanera de la competencia con otros productos cuando las materias primas no son suficientes se tendrá que competir por ellas en el mercado proveedor y, en otros casos, cuando los medios de transporte sean escasos, la competencia por ellos será prioritaria.

El mercado competidor directo, entendiendo por ello las empresas que elaboran y venden productos similares a los del proyecto, tiene también otras connotaciones importantes que considerar en la preparación y evaluación.

En el mercado distribuidor: la disponibilidad de un sistema que garantice la entrega oportuna de los productos al consumidor toma, en muchos proyectos, un papel relevante. Es el caso de productos perecederos, donde el retraso más mínimo puede ocasionar pérdidas enormes a la empresa. No sucede así con los productos no perecederos y cuya distribución puede programarse con holgura sin afectar a la rentabilidad del negocio.

Los costos de distribución son, en todos los casos, factores importantes de considerar, ya que son determinantes en el precio a que llegará el producto al consumidor y, por lo tanto, en la demanda que deberá enfrentar el proyecto.

En el **mercado consumidor**: complejidad del consumidor hace que se tornen imprescindibles varios estudios específicos sobre él, ya que así se podrá definir diversos efectos sobre la composición del flujo de caja del proyecto. Los hábitos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al consumidor real (el que toma la decisión de compra) y la estrategia comercial que deberá diseñarse para enfrentarlo en su papel de consumidor frente a la posible multiplicidad de alternativas en su decisión de compra.

En el mercado externo: se recurre a fuentes externas de abastecimiento de materias primas obliga a consideraciones y estudios especiales que se diferencian del abastecimiento en el mercado local. Por ejemplo, la demora en la recepción de la materia prima puede no compensar algunos ahorros de costo que se obtienen importándola, la calidad puede compensar menores precios internos, se puede esperar que el tipo de cambio y la política arancelaria suban y dejen de hacer más conveniente la importación, etcétera. De igual forma, hay variables en los mercados competidores, distribuidor, consumidor y externos que deben estudiarse por su efecto esperado sobre las variables del proyecto.

Objetivos del estudio de mercado: Planteando el objetivo del estudio de mercado como la reunión de antecedentes para determinar la cuantía del flujo de caja, cada actividad del mismo deberá justificarse por proveer información para calcular algún ítem de inversión, de costo, de operación o de ingreso.

La viabilidad o no de un proyecto reside principalmente en el mercado consumidor, que será quien decida la adquisición del producto que genere la empresa creada por el proyecto. En este sentido, el estudio del consumidor requiere que se le destine el máximo esfuerzo para determinar la existencia de una demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y periodicidad, en un lugar y tiempo determinados.

El consumidor: La imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante para el proyecto, hace necesaria la agrupación de éstos de acuerdo con algún criterio lógico. Los criterios de agrupación dependerán, a su vez, del tipo de consumidor que se estudie. Al respecto, hay dos grandes agrupaciones: a) la del consumidor institucional, que se caracteriza por decisiones generalmente muy racionales basadas en las variables técnicas del producto, en su calidad, precio, oportunidad en la entrega y disponibilidad de repuestos, entre otros factores; y b) la del consumidor individual, que toma decisiones de compra basadas en consideraciones de carácter más bien emocionales, como por ejemplo, la moda, la exclusividad del producto, el prestigio de la marca, etcétera.

Para un consumidor institucional, las posibilidades de determinar y justificar su demanda se simplifican al considerar que ésta depende de factores económicos. En este sentido, basta con definir las ventajas que ofrece el proyecto sobre las otras opciones, para cuantificar la demanda en función de quienes se verían favorecidos por ellas.

La agrupación de consumidores de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra se denomina **segmentación**, la cual reconoce que el mercado consumidor está compuesto por individuos con ingresos diferentes, residencia en lugares distintos y con distinto nivel educacional, edad, sexo y clase social, lo que los hace tener necesidades y deseos también distintos.

La segmentación del mercado institucional responde usualmente a variables tales como rubro de actividad, región geográfica, tamaño, volumen y medio de consumo, entre otras.

La segmentación del mercado de los consumidores individuales también se realiza generalmente, en función de variables geográficas, aunque tanto o más importante que éstas, son las variables demográficas, que clasifican al consumidor según su edad, sexo, tamaño del grupo familiar, nivel ocupacional, profesión, religión, etcétera. No menos

importante es la clasificación por nivel de ingreso (y su distribución), complementado por los patrones de gasto.

Una última clasificación es aquella que segmenta por variables psicosociológicas, como el grado de autonomía en la decisión de compra, el conservadurismo y la clase social.

Es necesario investigar quién compra. Para ello deberán estudiarse los hábitos de compra de la población, los que a su vez permitirán conocer cómo compra (por ejemplo, si es al contado o a crédito, diario o mensual, en tamaños individual o familiar, etcétera). Además, deberá conocerse por qué compra, es decir, las motivaciones que inducen a optar por, una determinada marca, envase o producto sustituto.

Si el producto ha de entrar a competir con otros ya establecidos, se deberá realizar estudios para determinar el grado de lealtad a una marca o lugar de venta, los efectos de las promociones y publicidad de la competencia sobre el consumidor y la sensibilidad de la demanda, tanto al precio como a las condiciones de crédito entre otros aspectos.

Estrategia comercial: La estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Tales decisiones se refieren al producto, el precio, la promoción y la distribución. Cada uno de estos elementos estará condicionado, en parte, por los tres restantes. Así, por ejemplo, el precio que se defina, la promoción elegida y los canales de distribución seleccionados dependerán directamente de las características del producto.

A diferencia del estudio técnico, el estudio de mercado debe abarcar no sólo las especificaciones técnicas, de un producto, sino todos los atributos del mismo. O sea, su tamaño, marca, tipo de envase, entre otros.

Al evaluar un proyecto, el comportamiento esperado de las ventas pasa a constituirse en una de las variables más importantes .en la composición del flujo de caja al estudiar el producto,

dentro de la estrategia comercial el concepto de su ciclo de vida ayuda a identificar parte de ese comportamiento esperado. Pocos son los productos que recién lanzados al mercado tienen un nivel constante de ventas, sea porque el producto es nuevo o, si es un producto existente, porque la marca es nueva. En la mayoría de los casos se reconoce un comportamiento variable que responde aproximadamente a un proceso de cuatro etapas: **introducción, crecimiento, madurez y declinación.**

Si bien la determinación del ciclo de vida de un producto es una tarea compleja y con resultados no siempre confiables, es posible intentar una aproximación basándose en la evolución de las ventas de otros productos de la industria o de artículos similares en otras regiones o países.

La marca, por ejemplo, que además de un nombre es un signo, logotipo o cualquier forma de identificación, puede llegar a ser determinante en la aceptación del producto, ya que una marca difícil de pronunciar o que no represente una cualidad del producto, entre otras variables, puede hacer que sea difícil de identificar y recordar y, por lo tanto, no sea utilizada por el consumidor potencial. Para el evaluador de proyectos, más que llegar a determinar la marca, interesa el precio que una empresa especializada cobrará por el diseño de ella, su logotipo y presentación en todos los medios de difusión y comunicación-empleados por la empresa que pudiera crear el proyecto, por ejemplo, carteles, membretes en papel carta, sobres de correo, etcétera. De igual forma, será posible obtener a través de cotizaciones el costo de una campaña de introducción de la marca y su fijación en el medio, lo que más bien corresponde a una decisión relacionada con la promoción.

Más importante que la marca, para el preparador del proyecto, es definir el envase, dadas las inferencias económicas que tiene. Es fácil apreciar que el envase, además del papel original de protección al producto, tiene hoy día un cometido principalmente promocional, que busca que diferencie de otros productos, sea a través de su forma, color, texto del mensaje, tamaño o uso.

El precio es quizás el elemento de la estrategia comercial más importante en la determinación de la rentabilidad del proyecto, ya que él será el que defina en último término el nivel de los ingresos.

El estudio de los canales de distribución tiene también importancia al definir la estrategia comercial, quizás no tanto por el efecto directo en los flujos de caja como por los efectos indirectos que tiene sobre ellos. Muchas veces se estudia la relación entre precio y demanda sin incluir el efecto, sobre el precio al que recibe el producto el consumidor, que tienen los márgenes que cada intermediario agrega al precio para cubrir los costos de la intermediación y la utilidad que percibirá por ella.

Los costos que involucre esta gestión, tanto en remuneración de personal como en insumos administrativos varios, más las inversiones necesarias en obra física y equipamiento asociados al canal seleccionado, deberán considerarse para ser incluidos en la composición de los flujos de caja del proyecto.

Análisis del medio: Los hábitos de consumo y las motivaciones de compra están determinados en gran parte por el nivel cultural. De igual forma, la receptividad a una campaña promocional y publicitaria tiene que estar acorde con el nivel cultural del segmento del mercado al que se quiere llegar, para que sea realmente efectiva.

La composición de clases sociales en un país y el estilo de vida que las caracteriza serán fundamentales en la definición del producto, así como de su promoción y precio.

El cambio tecnológico a una velocidad creciente puede convertirse en un factor de apoyo a un proyecto que pueda usufructuar de él, o en una amenaza, si aquel no está al alcance del proyecto.

Las amenazas del medio son todas aquellas variables y características relevantes del medio externo al proyecto que pudieran tener algún efecto negativo. Por ejemplo, las situaciones recesivas, el crecimiento de la competencia, un grado creciente de apertura al comercio

exterior que permita vislumbrar la entrada masiva de productos competitivos a bajos precios, incertidumbre política, etcétera.

Las oportunidades constituyen todos los elementos favorables al proyecto. Por ejemplo, una política económica de desarrollo hacia adentro, la existencia de demanda insatisfecha, incentivos gubernamentales a la actividad del proyecto, ventajas comparativas con el resto de la industria, experiencia en la gestión de proyectos similares, etcétera.

La demanda: Los consumidores logran una utilidad o satisfacción a través del consumo de bienes o servicios. Algunos bienes otorgan más satisfacción que otros a un mismo consumidor reflejando su demanda, las preferencias que tenga sobre las alternativas que ofrece el mercado. Todo esto en el marco de las restricciones presupuestarias que le imponen un consumo limitado.

Una correcta especificación de una función de demanda indicaría la cantidad demandada de un bien como una función de los precios de los bienes consumidos y de la renta del consumidor.

Cuatro (4) son los principales, métodos para estimar funciones de demanda:

El primero es la realización de una encuesta en que se pregunte a los consumidores potenciales qué cantidad de un producto están dispuestos a comprar a diferentes precios.

Un segundo método consiste en seleccionar mercados representativos del mercado nacional, fijando precios diferentes en cada uno de ellos y estimando una curva de demanda ajustando una recta de regresión a los puntos observados de relación de precio y cantidad.

El tercer método se basa en la información obtenida de diferentes individuos, familias, ciudades, regiones, etcétera, en un momento dado del tiempo, mediante la comparación de niveles de consumo.

El cuarto método es el más empleado y se basa en el uso de datos de series temporales, que mediante análisis regresionales multivariantes busca definir la función de demanda más adecuada al proyecto. Si el evaluador sabe que la demanda depende de la renta real y de los precios relativos, predecir su comportamiento futuro le permitirá pronosticar la demanda.

Marketing

Para David (2008), el marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de marketing básicas: 1. análisis de los clientes. 2. Venta de productos y servicios, 3. Planeación de productos y servicios, 4. Fijación de precios 5 distribución, 6. Investigación de mercados y análisis de oportunidades.

Análisis de clientes: El análisis de los clientes, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado.

Venta de productos y servicios: Vender comprende muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado.

Planeación de productos y servicios: La planeación de productos y servicios incluye actividades como marketing de prueba; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; empaque; definición de las opciones del producto; características, estilo y calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es particularmente importante cuando una compañía está buscando el desarrollo de productos o su diversificación.

Una de las técnicas más eficaces en la planeación de productos y servicios es el marketing de prueba. Los mercados de prueba permiten a una organización probar planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de los nuevos productos. Al realizar, un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir a cuantas y a cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información recopilará durante la prueba y qué acciones tomará después de que la prueba haya concluido. Las compañías que fabrican bienes consumo utilizan con mayor frecuencia el marketing de prueba que las que fabrican bienes industriales. El marketing de prueba permite que una compañía evite fuertes pérdidas al identificar productos débiles y enfoques de marketing ineficaces antes de iniciar la producción a gran escala.

Fijación de precios: Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios. Consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.

Distribución: La distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas.

La distribución cobra especial importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y del conocimiento para hacer marketing directo. Los fabricantes que tienen la capacidad económica para vender sus productos directamente al público con frecuencia consiguen mayores ganancias al expandir y mejorar sus instalaciones de manufactura.

Cuestiones de marketing: Innumerables variables de marketing afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia:

1. Recurrir a concesiones, o bien, canales múltiples de distribución.
2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva

3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
4. Ser un líder o un seguidor de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
6. Retribuir a los vendedores sólo con salario, solo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
7. Anunciarse en Internet o no.

Existen dos variables de suma importancia para la implementación de estrategias y ambos se consideran cómo las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica:

Segmentación del mercado: Es ampliamente utilizada en la implementación de estrategias, específicamente en empresas pequeñas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

Por tres razones principales, una variable importante en la implementación de las estrategias. En primer lugar, las estrategias como el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la penetración de mercado y la diversificación requieren aumentar las ventas mediante nuevos mercados y productos. Para implementar exitosamente estas estrategias se necesitan enfoques, ya sean antiguos o mejorados, de segmentación de mercados. En segundo lugar, la segmentación del mercado permite a las empresas operar con recursos limitados puesto que no se requiere que la producción, la distribución o la publicidad sean masivas. La segmentación del mercado permite a las empresas pequeñas competir exitosamente con una empresa grande al maximizar sus ganancias por unidad y sus ventas por segmento. Finalmente, las decisiones de segmentación del mercado afectan directamente a la mezcla de variables de marketing: producto, plaza, promoción y precio.

Los factores geográficos y demográficos son habitualmente los más utilizados para segmentar mercados.

Evaluar segmentos potenciales de mercado requiere que los estrategas determinen las características y necesidades de los consumidores, analicen las semejanzas y diferencias entre los consumidores, y desarrollen perfiles, de grupos de consumidores.

La segmentación es la clave para hacer corresponder la oferta con la demanda, que es uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación a menudo revela que las fluctuaciones grandes y aleatorias en la demanda en realidad están determinadas por diversos patrones pequeños, predecibles y manejables. Combinar adecuadamente la oferta y la demanda permite que las fábricas produzcan en los niveles deseables sin turnos ni tiempos extras y sin subcontratar. También minimiza la cantidad y la severidad del agotamiento de existencias.

Posicionamiento del producto: El siguiente paso es descubrir qué es lo que estos clientes quieren y esperan.

Identificar a los clientes a los que se deben dirigir los esfuerzos de marketing crea el marco para decidir cómo satisfacer las necesidades y deseos de grupos particulares de consumidores. El posicionamiento del producto es muy utilizado para cumplir este propósito. El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo los productos o servicios se comparan con los de los competidores en las dimensiones más importantes para tener éxito en la industria. Para posicionar el producto se, requieren los siguientes pasos:

1. Seleccionar los criterios clave que diferencien efectivamente los productos o servicios en la industria.
2. Trazar un mapa bidimensional del posicionamiento del producto con criterios especificados en cada eje.
3. Ubicar los productos o servicios principales de los competidores en la matriz de cuatro cuadrantes resultante.

4. Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento en las que los productos o servicios de la compañía podrían ser los más competitivos en el mercado. Buscar áreas vacantes (nichos).
5. Desarrollar un plan de marketing para posicionar adecuadamente los productos o servicios de la compañía.

Una estrategia efectiva de posicionamiento del producto debe cumplir con dos criterios:

1. Distinguir únicamente a una compañía de la competencia y,
2. Hacer que los consumidores esperen un poco menos del servicio que la compañía es capaz de ofrecer. Las empresas no deben crear expectativas que excedan el servicio que pueden brindar o que de hecho van a ofrecer.

Las empresas tienen que informar a los clientes acerca de qué esperar y luego exceder esa promesa. Prometer por debajo de lo posible y luego cumplir por encima de lo prometido.

2.2.3 Plan Financiero/Económico.

El estudio de mercado, técnico y organizacional provee información determinante para cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para la transformación de insumos y determinación del monto de capital de trabajo inicial requerido para el funcionamiento normal del proyecto después de su implementación.

De acuerdo a Sapag y Sapag (1989), para el estudio financiero de un proyecto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Inversiones previas a la puesta en marcha: Se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos nominales y capital de trabajo.

Activos fijos: Son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Se consideran que son los terrenos y recursos naturales, las obras físicas (edificios industriales, sala de ventas, oficinas administrativas, vías de acceso, estacionamiento, bodegas, etc.); el equipamiento de la planta, oficinas y salas de venta (en maquinarias, muebles, herramientas, vehículos y almacenamiento en general), y la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagüe, red eléctrica, comunicaciones, energía, etc.).

Por regla general los activos fijos con excepción de los terrenos están sujetos a depreciación. Los terrenos no sólo no se deprecian sino que muchas veces tienden a aumentar su valor por la plusvalía generada por el desarrollo urbano en su alrededor como en sí mismo. También puede darse la pérdida en el valor de mercado de un terreno como cuando por uso irracional de tierras de cultivo daña su rendimiento potencial.

Activos nominales: son aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortización y al igual que la depreciación afectan el flujo de caja indirectamente.

Los principales ítems que configuran esa inversión son:

Gastos de la organización: incluyen todos los desembolsos originados por la dirección y coordinación de las obras de instalación y por los diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de gestión y apoyo, como el sistema de información, así como gastos legales que implique la constitución jurídica de la empresa que se creará para operar el proyecto.

Gastos en patentes y licencias: correspondientes al pago por el derecho al uso de una marca, fórmula o proceso productivo y a los permisos municipales, autorizaciones notariales y licencias generales que certifiquen el funcionamiento del proyecto.

Gastos de puesta en marcha: son todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de prueba preliminares como en el inicio de la operación y hasta que alcance un funcionamiento adecuado. Aunque constituye un gasto de operación muchos de estos requieren un desembolso previo al momento de puesta en marcha del proyecto, por ejemplo, pagos por remuneraciones, arriendos, publicidad, seguros y cualquiera otro que se realice antes del inicio de la operación.

Gastos de capacitación: consiste en aquellos tendientes a la instrucción, adiestramiento y preparación del personal para el desarrollo de las habilidades y conocimientos que deben adquirir con anticipación a la puesta en marcha del proyecto.

Imprevistos: estos tienen la finalidad de afrontar aquellas inversiones no consideradas en los estudios y para contrarrestar posibles contingencias. Suele calcularse como un porcentaje del total de la inversión.

Se debe elaborar un calendario de inversiones previas a la operación que identifique los montos para invertir en cada periodo anterior a la puesta en marcha del proyecto.

Inversión en capital de trabajo: La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo (se considera ciclo productivo el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se vende el insumo, transformados en productos terminados y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos), para una capacidad y tamaño determinados.

Para efectos de la preparación y evaluación de proyectos, el capital de trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.

Entre los métodos que se utilizan para calcular el monto de inversión en capital de trabajo está el método del periodo de recuperación, que consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que se debe financiar desde el momento que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de recuperación siguiente. El periodo de recuperación puede ser corto como en la venta de un yogurt o largo como en una industria metalúrgica. Se calcula el costo de operación mensual o anual y dividirlo por el número de días de la unidad de tiempo seleccionada (30 o 365 días). De esta forma se obtiene un costo de operación diario que se multiplica por la duración en días del ciclo de vida.

Inversiones durante la operación: Además de las inversiones en capital de trabajo y previas a la puesta en marcha, es importante proyectar las inversiones de reemplazo y las nuevas inversiones por ampliación que se consideren, es preciso elaborar calendarios de inversiones de equipos durante la operación, para maquinarias, herramientas, vehículos, mobiliario, etc.

Elementos del flujo de caja: Para Sapag y Sapag (1989), el flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren los ingresos y egresos y el valor de desechos o salvamento del proyecto.

Los egresos iniciales: corresponde al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considera como un egreso en el momento cero, por cuanto tiene que quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

Los ingresos y egresos de operación: constituye todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. La diferencia entre devengados o causados y reales es necesaria, porque el

momento en que se hacen efectivos realmente el ingreso y egreso será determinante para la evaluación del proyecto.

Valor del salvamento: Es importante diferenciar entre periodo de evaluación y la vida útil del proyecto, ya que el primero es menor que el segundo, se necesita asignarle al proyecto un valor de salvamento que supone la recepción de un ingreso por concepto de su venta al término del periodo de evaluación.

Los costos del proyecto: Sapag y Sapag (1989), establece una clasificación de costos importante para asegurar la inclusión de todo desembolso en un proyecto.

Según el objeto del gasto puede clasificarse los costos en:

Costos de fabricación pueden ser directos o indirectos: Los costos directos los componen los materiales directos y la mano de obra directa, que debe incluir la remuneración la previsión social, las indemnizaciones, gratificaciones y otros desembolsos relacionados con un salario o sueldo. Los costos indirectos se componen por la mano de obra indirecta (jefe de producción, choferes, personal de reparación y mantenimiento, personal de limpieza, guardias de seguridad, etc.); materiales indirectos (repuestos, combustible y lubricantes, útiles de aseo, etc.), y los gastos indirectos como energía (electricidad, gas y vapor), comunicaciones (teléfono, radio, intercomunicadores), seguros, arriendos, depreciaciones, etc.

Gastos de operación: pueden ser gastos de venta o gastos generales y de administración. Los gastos de venta están compuestos por gastos laborales (sueldos, seguro social, gratificaciones y otros), comisiones de ventas y cobranza, publicidad, empaques, transporte y almacenamiento. Los gastos generales y de administración los componen los gastos laborales, de representación, seguros, alquileres, materiales y útiles de oficina, depreciación de edificios administrativos y equipos de oficina, impuestos y otros.

Gastos financieros: lo constituye los gastos de interés por las deudas y servicios de las mismas.

Gastos otros: se agrupan la estimación de incobrables y un castigo por imprevistos, que corresponde a un porcentaje sobre el total. La depreciación representa el desgaste de la inversión en obra física y equipamiento que se produce por su uso. Los terrenos y capital de trabajo no están sujetos a depreciación, ya que no se produce un desgaste derivado de su uso.

Los ingresos del proyecto: Para Sapag y Sapag (1989), " los ingresos más importantes del proyecto son aquellos que se derivan de la venta del bien o servicio que producirá el proyecto. Sin embargo, hay otros ingresos que necesariamente deberán considerarse para evaluar con mayor objetividad el proyecto". (p. 230).

Pueden considerarse los ingresos por ventas de activos de reemplazo, por la venta de subproductos o prestación de un servicio complementario, como el arrendamiento de bodega o la venta de servicios computacionales. Interesa determinar el momento que se percibe el ingreso y no el momento que se efectúa la venta, para esto se debe tener en cuenta los resultados del estudio de mercado respecto al precio como condiciones de crédito, políticas de descuentos por volumen y pronto pago.

2.2.4. El estudio Técnico del Proyecto.

El estudio técnico de un proyecto puede subdividirse en las siguientes partes:

Decisión del tamaño del proyecto:

Para Sapag y Sapag (1989), "El tamaño de un proyecto mide la relación de la capacidad productiva durante un periodo considerado normal para las características de cada proyecto en particular" (p. 128). Para este autor el tamaño del proyecto no debería ser mayor que la demanda actual y esperada del mercado, ni la cantidad demandada menor que el tamaño mínimo económico del proyecto.

Para Bacca (2001), no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo del tamaño del proyecto por ello se torna un poco difícil, sin embargo, para el estudio de este mismo, debe tenerse en cuenta los turnos trabajados, ya que para el equipo del trabajo instalado la producción varia directamente de acuerdo al número de turnos que se trabaje.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), es posible distinguir tres situaciones básicas del tamaño respecto al mercado: aquella en que la demanda total sea claramente menor que la menor de las unidades productoras posibles de instalar; aquella en que la demanda sea igual a la capacidad mínima que se puede instalar, y aquella en que la demanda sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar.

Decisión de localización.

Para la determinación de la localización del proyecto, Bacca (2001), plantea que debe tenerse en cuenta no sólo factores cuantitativos, como son los costos de transporte, materia prima y costos del producto terminado, sino también factores cualitativos como entre otros apoyo fiscal, clima y actitud de la comunidad.

Para Sapag y Sapag (1989), el objetivo de la selección de la ubicación del proyecto es la de optar por elegir aquella que permita obtener el máximo de rendimiento del proyecto. "Elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles" (p.143), sin embargo, el problema no es puramente económico, los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, deben considerarse. Se afirma que siempre quedara una variable subjetiva no cuantificable que afecta la decisión de ubicación del proyecto. Es importante decidir por aquella opción que otorgue mayor rentabilidad.

Sapag y Sapag (1989), plantea los factores de localización que comúnmente influyen en la decisión de localización:

- Medios y costos del transporte.
- Disponibilidad y costos de mano de obra.

- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- cercanía del mercado.
- Costos y disponibilidad del terreno.
- Topografía de suelos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad de agua, energía, y otros suministros.
- Comunicaciones.
- Posibilidad de desprenderse de desechos.

Ingeniería del proyecto

Sapag y Sapag (1989), asegura que "El estudio de ingeniería del proyecto debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado". (p.97)

El proceso de producción es definido por Sapag y Sapag (1989), "como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación, etcétera)". (p.98).

El Proceso de producción puede ser:

1. Procesos de producción en serie: se da cuando ciertos productos, cuyo diseño básico es relativamente estable en el tiempo u que están destinados a un gran mercado, permiten su producción para existencias.
2. Proceso por pedido: La producción sigue secuencias diferentes, que hace necesaria su flexibilidad, a través de mano de obra y equipos suficientes dúctiles para adaptarse a las características del pedido.

3. Proceso de producción por proyecto: corresponde a un producto complejo de carácter único, que con tareas bien definidas en términos de recursos y plazos, da origen, a un estudio de factibilidad completo, ejemplo de esto son los proyectos de construcción y filmación de películas.

El modelo de Lange (1936), citado por Sapag y Sapag (1989), ayuda a determinar la capacidad de producción óptima, define un modelo particular para determinar la capacidad óptima de producción de la nueva planta basándose en el tamaño de la inversión inicial y los costos de producción.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio técnico tiene por finalidad entregar información económica al preparador del proyecto y debe permitir la selección de la alternativa tecnológica más adecuada para el proyecto.

La función de producción óptima está relacionada a la necesidad es de equipos y maquinaria que junto con la información del proceso de producción permite cuantificar el costo de operación.

La inversión en obras físicas se determina por la necesidad de distribución de equipos de producción en el espacio físico.

Así mismo, el estudio técnico revela información financiera relativa a ingresos de operaciones, esto es cuando los equipos y maquinarias deben ser reemplazados tienen un valor de venta o cuando el proceso permite la venta de desechos o subproductos.

Recursos Humanos.

De conformidad con Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, en el Manual 10: Definir Funciones y Estructuras Organizativas, las funciones más importantes para la gestión de los Recursos Humanos, son:

1. Con la gestión de recursos humanos se busca establecer la descripción de los puestos de trabajo que se necesitan, definiendo tareas, grado de responsabilidad, rango jerárquico y la relación entre los puestos de trabajo.
2. Establecer que conocimientos se requieren para ocupar un cargo, habilidades y experiencias que se necesitan para el óptimo desempeño de un cargo, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y el éxito de la empresa.
3. Identificar posibles problemas que se puedan presentar con relación a los empleados, la organización y el entorno que pueden obstaculizar o condicionar los planes y objetivos de la empresa.
4. Garantizar que la empresa cuente en todo momento con el número necesario de trabajadores y la gestión de talento de los recursos humanos, evitando la obstaculizar cualquier proceso de producción.
5. Establecer mecanismos de comunicación interna que permita una organización eficiente.
6. Establecer mecanismos de evaluación de desempeño de los recursos humanos.

Los principales aportes de la gestión de los Recursos Humanos:

1. Un organigrama de la empresa que refleje la estructura de las áreas de actividad y asignación de funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros.
2. Definir el puesto de trabajo, perfil del puesto y establecer las herramientas de selección. Definir la estructura salarial a nivel de realización de tareas y reconocimiento de esfuerzos e incentivos.

3. Evaluar el potencial de los recursos humanos mediante el establecimiento de herramientas de evaluación de desempeño.
4. Aporta la definición de las comunicaciones entre los miembros de los recursos humanos.
5. Tener una planificación definida que impida la paralización de cualquier proceso de producción por ausencia de personal cualificado y cuantificado para el desempeño de tareas.

Mediante el análisis y descripción de los puestos de trabajo se determinan las características inherentes a cada puesto de trabajo obteniendo de esta forma una visión clara y definida de la naturaleza de cada puesto, y sus diferencias con otros puestos dentro de la organización.

El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se pueden diferenciar en dos etapas:

1. Análisis de puesto: es la búsqueda, recogida y síntesis de la información relevante que permita comprender las características de un puesto de trabajo.
2. Una vez concluida la etapa anterior, se proceda a hacer una descripción, teniendo en cuenta el alcance del puesto de trabajo, para ello se debe responder: que tareas se realizan, como se realizan, cual es el fin último del puesto, que características y formación debe tener el ocupante, con qué medios cuenta, grado de responsabilidad, frecuencia para realizar tareas, relación con otros puestos y lugar en el que desempeña las funciones.

2.3 BASES LEGALES

En Colombia la creación y funcionamiento de una nueva empresa se encuentra enmarcada jurídicamente dentro de una serie de normas legales que rigen la materia, las cuales son de obligatorio cumplimiento, este mundo jurídico tiene como eje central la llamada norma de normas, La Constitución Política de Colombia de 1991, la cual plantea como derecho

fundamental el empleo y la educación, derechos que garantizan las condiciones de una vida digna y promueve el desarrollo económico y social del país. Colombia tiene una economía de mercado que se caracteriza por promover el emprendimiento empresarial como base para el desarrollo social y económico del país, donde la empresa es considerada como el núcleo esencial de generación de riqueza para el conglomerado social.

A continuación se hace alusión a las normas jurídicas que deben tenerse en cuenta para la puesta en marcha de este proyecto:

2.3.1 Normas Constitucionales

La Constitución Política de Colombia establece en su artículo 58 el derecho a la propiedad privada y la responsabilidad que ésta implica y el artículo 333 contempla como derecho la libre competencia económica y la obligación del Estado Colombiano de garantizarla.

2.3.2 Normas legales

El Código de Comercio Colombiano

Es el Decreto No. 410 del 16 de junio de 1971, aplicable a todos los comerciantes y los asuntos mercantiles. Considera que son comerciantes todas las personas que ejercen profesionalmente algunas de las actividades consideradas mercantiles y establece la presunción de comerciante para aquella persona que se dedica al comercio cuando entre otras se halla inscrito en el registro mercantil y cuando tenga establecimiento de comercio abierto al público.

El Código de Comercio Colombiano establece las formas jurídicas de sociedades que se pueden adoptar con el fin de llevar a la realidad el proyecto, se contempla las sociedades de personas como la sociedad comandita simple y la sociedad limitada; por otro lado la

sociedades de capital como las sociedades en comandita por acciones y desde diciembre de 2008 las sociedades por acciones simplificadas.

Ley 590 del 10 de Julio de 2000

La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la **Ley 590 del 10 de julio de 2000**, conocida como Ley MIPYME. Fue creada principalmente con el objeto de inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. Para una mejor comprensión ver el anexo No. 4 que contiene el texto de la precitada ley.

Estos son algunos aspectos de la Ley 590 de 2000:

- Regula las actividades que pueden considerarse de riesgo por el consumo de alimentos.
- Establece la autoridad sanitaria Nacional, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).
- Define las características que debe reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, transporte y expendió de alimentos con la finalidad de evitar riesgos en la calidad de los mismos.
- Establece definiciones como insumos, procesos tecnológicos, registro sanitario, sustancias peligrosas, etc.
- Establece condiciones de funcionamiento de las edificaciones destinadas a la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos, en cuanto a: localización, diseño, construcción, abastecimiento de agua, disposición de residuos líquidos y sólidos, e instalaciones sanitarias.

- Condiciones de funcionamiento de las áreas de fabricación de alimentos como: pisos, paredes, techos, ventanas y puertas.
- Contempla el estado de salud, capacitación y condiciones de higiene que deben ser cumplidas por el personal manipulador de alimentos. Como requisito establece la elaboración de un plan de capacitación del personal manipulador de los alimentos
- Establece condiciones de almacenamiento de productos que requieren congelación o refrigeración.
- Establece condiciones de identificación de calidad, procedencia y tiempo de vida de los alimentos.
- Establece condiciones de almacenamiento de los insumos para facilitar la inspección y fumigación.
- Contempla condiciones para desechar productos por fecha de vencimiento.
- Establece condiciones de transporte de alimentos haciendo énfasis en la revisión y garantía de funcionamiento de vehículos en los cuales se realiza la carga de los alimentos.
- Establece condiciones generales para el funcionamiento del establecimiento donde se van a consumir los alimentos.

Decreto 4444 de 2005

En cuanto al permiso sanitario de funcionamiento, autoridad competente para expedición del documento, trámite y vigencia del permiso, entre otros aspectos, están contenidos en el **Decreto 4444 de 2005**, el cual se encuentra en el anexo 5 de este Trabajo Especial de Grado.

Código Sustantivo del Trabajo

En cuanto a las normas jurídicas que rigen las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, se encuentran contenidas en las disposiciones del **Código Sustantivo del Trabajo, modificadas por la Ley 50 de 1990**, algunos aspectos importantes para tener en cuenta:

El derecho laboral en Colombia tiene como marco regulatorio la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo.

De acuerdo con la Constitución Política, el derecho al trabajo es un derecho fundamental de todas las personas que debe ser garantizado por el Estado. Adicionalmente, la Constitución Política consagra el derecho de asociación sindical, que ampara tanto a los trabajadores como a los empleadores. Estas disposiciones concuerdan con los tratados internacionales de los que Colombia es parte, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; y la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

El derecho laboral se divide en dos áreas: el derecho laboral individual, que regula las relaciones entre el empleador y sus trabajadores y el derecho laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en asociaciones, sean éstas sindicales o no.

La legislación laboral regula los derechos y garantías mínimas de los trabajadores, los cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante los contratos de trabajo.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para el Trabajo Especial de Grado (TEG) fue de tipo descriptiva-evaluativa ya que con ella se buscaba describir aspectos o características, distintivos y particulares de los competidores y consumidores del sector de la repostería en la ciudad de San José de Cúcuta (Colombia), recogiendo la información sobre el objeto de estudio en una oportunidad única, definida para Briones (1985), como investigación seccionales o transversales.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con Sabino (2006), "el diseño de la investigación, es una estrategia que permite orientar el punto de vista técnico y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos, en función de los objetivos definidos en el presente estudio" (p. 88).

En el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se desarrolló un diseño no experimental, observando la situación tal y como se dio en el contexto natural analizándolo con posterioridad. Así mismo el diseño es descriptivo como afirma Salkind (1998), "Se reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio" (p.11). Por su parte Bernal (2010), entiende por investigación descriptiva "...en estos estudios se muestra, narra, reseña o identifican hechos o situaciones, rasgos, características de un objeto o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcéteras, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera" (p. 113).

POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

En esta parte de la investigación el interés se centró en definir quienes y qué características debía tener los sujetos objeto de estudio.

De acuerdo con Fracica (1988), población es "el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo", (p. 36).

Jany (1994), define población como "la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia" (p.48).

Bernal (2010), establece una definición adecuada de población a partir de los siguientes términos: *elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo*.

Para el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) la población fue:

- Alcance: Principales empresa del sector de repostería ubicada en Cúcuta- Colombia- Para el Trabajo Especial de Grado (TEG) se estudió 13 empresas debidamente inscritas ante la Cámara de Comercio de Cúcuta: Don Jacobo postres y ponqués, panadería La Francesa, la esquina de las tortas, Toffe repostería y panadería, ponqués Suarez, ponqués Olga Suarez, La Casa del Ponqué, panadería La Mejor, Andina del Táchira, La Especial, Pan Pa`ya, tortas Bonny, los postres de Andreita.
- Tiempo: 12 semanas.
- Elementos: Empresas más representativas del sector repostería ubicadas en Cúcuta- Colombia extraídas por el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio e identificadas por los encuestados.
- Unidad de muestreo: Empresas más representativas del sector repostería que en la actualidad funcionan en Cúcuta- Colombia. Seleccionadas del registro que maneja la Cámara de Comercio de Cúcuta y por reconocimiento ante los consumidores. Don Jacobo postres y ponqués, panadería La Francesa, la esquina de las tortas,

Toffe repostería y panadería, ponqués Suarez, ponqués Olga Suarez, La Casa del Ponqué, panadería La Mejor, Andina del Táchira, La Especial, Pan Pa`ya, tortas Bonny, los postres de Andreita,

La lista donde se extrajeron las unidades de muestreo o los sujetos que fueron tenidos en cuenta para el respectivo estudio estuvieron determinados por aquellas empresas con registro en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cúcuta (Colombia), entidad de carácter autónomo y sin ánimo de lucro cuyo objetivo primordial es ser depositaria de la confianza pública, llevando el Registro Mercantil, considerado como fuente de información para la vida de negocios. Este instrumento fue la fuente para determinar las empresas existentes en el sector de la repostería y a partir de este documento se identificaron los sujetos de estudio en el Trabajo Especial de Grado (TEG).

Las encuestas estuvieron dirigidas a personas pertenecientes a los estratos 3,4,5 y 6 de la comuna No. 2 de la ciudad estableciendo a estos como consumidores del producto, se encuestó a hombres y mujeres entre las edad de 18 a 65 años aproximadamente, estableciendo un universo de 84 personas encuestadas.

FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La obtención de información es un aspecto primordial en una investigación, los datos recolectados deben ser confiables, pertinentes y suficientes, para lo cual es importante definir las fuentes y técnicas que van a ser utilizadas para realizar el trabajo de campo.

De acuerdo con Cerda (1998), se habla usualmente de dos tipos de fuentes de recolección de información:

Primarias, Sabino (2006), el investigador los obtiene directamente de la realidad, recolectados con sus propios instrumentos, en contacto con los hechos que se investigan. Para Bernal (2010), son aquellas de las cuales se obtiene la información directa, es decir, de

donde se origina la información. Conocida también como información de primera mano o desde el lugar que se originan los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural entre otras.

Se planteó como principal técnica de recolección de información para el presente trabajo, la encuesta, definida por Sabino (2006), como entrevistas formalizadas. Conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

La Entrevistas que es la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas consideradas como fuente de información, la cual tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta, de acuerdo a lo preceptuado por Bernal (2010).

Con el objeto de conocer los consumidores de tortas frías y establecer de manera precisa la idea del negocio, fue importante conocer con claridad el mercado en el sector de interés.

Cuando se realiza un estudio de mercado este se lleva a cabo por un lado para conocer la oferta, determinar los negocios similares y los beneficios que se ofrecen, por otro lado, investigar sobre la demanda esto es determinar quiénes son los consumidores del producto y que es lo que desean del producto.

Para realizar la investigación del mercado se utilizó las fuentes de recolección de datos primarias como lo son entrevistas, encuestas y la observación directa.

Las encuestas se realizaron en lugares públicos acudiendo directamente al encuestado, formulando preguntas para recoger información de varias personas en un momento determinado.

Mediante la encuesta se pretende determinar el tipo de consumidor o comprador ocasionales, frecuentes y aficionado, buscando los motivos por los cuales el consumidor compra el producto y de esta manera diseñar el plan de negocio para la nueva empresa.

Así mismo, se realizó entrevistas a las principales empresas competidoras y se utilizó la observación directa como fuente de recolección de información con el fin de identificar y establecer estrategias de la nueva empresa de tortas frías en la ciudad de Cúcuta.

Por último se realizó entrevistas a personas expertas en el sector de la repostería especialmente en la elaboración y comercialización de tortas frías a efectos de determinar las características del sector lo cual nos ayuda a diseñar el plan de negocio para esta nueva empresa.

Los **secundarios** son registro escrito que ya han sido recogidos y procesados por otros investigadores. No son la fuente original de los hechos o situaciones sino que sólo las referencias, libros, revistas y todo documento escrito en general.

El análisis de documentos, fue otra de las técnicas utilizadas para este Trabajo, una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso, utilizada para la elaboración y desarrollo del marco teórico que sustenta el Trabajo Especial de Grado (TEG). Así mismo se estudió el materia escrito facilitado por la Cámara de Comercio de Cúcuta junto con la Universidad de Santander (UDES), titulado PERFIL DEL CONSUMIDOR CUCUTEÑO, elaborado en el mes de noviembre de 2012, en donde se estudiaron aspectos importantes sobre las características del perfil del consumidor en la Unidad de análisis escogida para desarrollar el Trabajo Especial de Grado (TEG) y otro de los estudios realizados en el mes de febrero del año 2013 titulado ESTUDIO DE PERCEPCIÓN ECONÓMICA, realizado por la Cámara de Comercio de Cúcuta - Observatorio Económico- (O.E) (2013), el cual analizó el comportamiento económico de cuatro sectores de la economía en San José de Cúcuta, entre otros el sector de servicios que interesa para el Trabajo Especial de Grado (TEG).

PROCEDIMIENTOS POR OBJETIVO

Cinco son los objetivos del presente Trabajo Especial de Grado (TEG) y los siguientes fueron los procedimientos para el cabal cumplimiento de cada uno de los objetivos trazados.

1. Determinar las características generales de la nueva empresa y sus objetivos estratégicos.

Para el cumplimiento del precitado objetivo se estableció el tipo de negocio, la forma jurídica de la nueva empresa, clasificación de la actividad y las características del producto de la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia. Se definieron los objetivos estratégicos para la nueva empresa como: fines, valores, misión, visión, políticas, metas, indicadores, objetivos e imagen objeto de acuerdo al significado plasmado en la parte teórica que hace parte del presente Trabajo Especial de Grado (TEG).

2. Elaborar el estudio de mercado realizando un análisis FODA, elaborando las estrategias de la nueva empresa y estableciendo el plan de marketing.

El anterior objetivo se desarrolló a través de un análisis externo específicamente un análisis competitivo de la industria, mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con el fin de elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, así mismo, realizar un análisis interno mediante el modelo de las siete "S" de Mckinsey, para definir la Matriz de Factores Internos. Lo anterior con el fin de formular la matriz DOFA para la nueva empresa y crear el diseño y elección de la estrategia conforme a la clasificación que realiza el autor Villalba (1996). Para identificar los aspectos de consumo dentro de la unidad de análisis escogida se estableció un estudio de mercado a través de encuestas, entrevistas y estudio de campo, el cual tuvo como finalidad, conocer el mercado consumidor, proveedor, competidor, distribuidor y la demanda. Finalmente la elaboración de un plan marketing para la nueva empresa.

3. Elaborar el estudio técnico de la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta- Colombia, incorporando el diseño de un plan de recursos humanos para el funcionamiento de la nueva empresa.

El estudio técnico de un proyecto puede subdividirse en las siguientes partes:

Decisión del tamaño del proyecto:

Para Sapag y Sapag (1989), "El tamaño de un proyecto mide la relación de la capacidad productiva durante un periodo considerado normal para las características de cada proyecto en particular" (p.128). Para este autor el tamaño del proyecto no debería ser mayor que la demanda actual y esperada del mercado, ni la cantidad demandada menor que el tamaño mínimo económico del proyecto.

Para Bacca (2001), no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo del tamaño del proyecto por ello se torna un poco difícil, sin embargo, para el estudio de este mismo, debe tenerse en cuenta los turnos trabajados, ya que para el equipo del trabajo instalado la producción varía directamente de acuerdo al número de turnos que se trabaje.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), es posible distinguir tres situaciones básicas del tamaño respecto al mercado: aquella en que la demanda total sea claramente menor que la menor de las unidades productoras posibles de instalar; aquella en que la demanda sea igual a la capacidad mínima que se puede instalar, y aquella en que la demanda sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar.

Decisión de localización.

Para la determinación de la localización del proyecto, Bacca (2001), plantea que debe tenerse en cuenta no sólo factores cuantitativos, como son los costos de transporte, materia

prima y costos del producto terminado, sino también factores cualitativos como entre otros apoyo fiscal, clima y actitud de la comunidad.

Para Sapag y Sapag (1989), el objetivo de la selección de la ubicación del proyecto es la de optar por elegir aquella que permita obtener el máximo de rendimiento del proyecto. "Elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles" (p.143), sin embargo, el problema no es puramente económico, los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, deben considerarse. Se afirma que siempre quedara una variable subjetiva no cuantificable que afecta la decisión de ubicación del proyecto. Es importante decidir por aquella opción que otorgue mayor rentabilidad.

Sapag y Sapag (1989), plantea los factores de localización que comúnmente influyen en la decisión de localización:

- Medios y costos del transporte.
- Disponibilidad y costos de mano de obra.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanía del mercado.
- Costos y disponibilidad del terreno.
- Topografía de suelos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad de agua, energía, y otros suministros.
- Comunicaciones.
- Posibilidad de desprenderse de desechos.

Ingeniería del proyecto

Sapag y Sapag (1989), asegura que "El estudio de ingeniería del proyecto debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado". (p.97)

El proceso de producción es definido por Sapag y Sapag (1989), "como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación, etcétera)". (p.98).

El Proceso de producción puede ser:

1. Procesos de producción en serie: se da cuando ciertos productos, cuyo diseño básico es relativamente estable en el tiempo y que están destinados a un gran mercado, permiten su producción para existencias.

2. Proceso por pedido: La producción sigue secuencias diferentes, que hace necesaria su flexibilidad, a través de mano de obra y equipos suficientes dúctiles para adaptarse a las características del pedido.

3. Proceso de producción por proyecto: corresponde a un producto complejo de carácter único, que con tareas bien definidas en términos de recursos y plazos, da origen, a un estudio de factibilidad completo, ejemplo de esto son los proyectos de construcción y filmación de películas.

El modelo de Lange (1936), citado por Sapag y Sapag (1989), ayuda a determinar la capacidad de producción óptima, define un modelo particular para determinar la capacidad óptima de producción de la nueva planta basándose en el tamaño de la inversión inicial y los costos de producción.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio técnico tiene por finalidad entregar información económica al preparador del proyecto y debe permitir la selección de la alternativa tecnológica más adecuada para el proyecto.

La función de producción óptima está relacionada a las necesidades de equipos y maquinaria que junto con la información del proceso de producción permite cuantificar el costo de operación.

La inversión en obras físicas se determina por la necesidad de distribución de equipos de producción en el espacio físico.

Así mismo, el estudio técnico revela información financiera relativa a ingresos de operaciones, esto es cuando los equipos y maquinarias deben ser reemplazados tienen un valor de venta o cuando el proceso permite la venta de desechos o subproductos.

Dentro del estudio técnico se definió el plan de **Recursos Humanos**. De conformidad con Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, en el Manual 10 Definir Funciones y Estructuras Organizativas, las funciones más importantes para la gestión de los Recursos Humanos, son:

1. Con la gestión de recursos humanos se busca establecer la descripción de los puestos de trabajo que se necesitan, definiendo tareas, grado de responsabilidad, rango jerárquico y la relación entre los puestos de trabajo.
2. Establecer que conocimientos se requieren para ocupar un cargo, habilidades y experiencias que se necesitan para el óptimo desempeño de un cargo, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y el éxito de la empresa.
3. Identificar posibles problemas que se puedan presentar con relación a los empleados, la organización y el entorno que pueden obstaculizar o condicionar los planes y objetivos de la empresa.
4. Garantizar que la empresa cuente en todo momento con el número necesario de trabajadores y la gestión de talento de los recursos humanos, evitando la obstaculizar cualquier proceso de producción.
5. Establecer mecanismos de comunicación interna que permita una organización eficiente.
6. Establecer mecanismos de evaluación de desempeño de los recursos humanos.

Los principales aportes de la gestión de los Recursos Humanos:

1. Un organigrama de la empresa que refleje la estructura de las áreas de actividad y asignación de funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros.
2. Definir el puesto de trabajo, perfil del puesto y establecer las herramientas de selección. Definir la estructura salarial a nivel de realización de tareas y reconocimiento de esfuerzos e incentivos.
3. Evaluar el potencial de los recursos humanos mediante el establecimiento de herramientas de evaluación de desempeño.
4. Aporta la definición de las comunicaciones entre los miembros de los recursos humanos.
5. Tener una planificación definida que impida la paralización de cualquier proceso de producción por ausencia de personal cualificado y cuantificado para el desempeño de tareas.

Mediante el análisis y descripción de los puestos de trabajo se determinan las características inherentes a cada puesto de trabajo obteniendo de esta forma una visión clara y definida de la naturaleza de cada puesto, y sus diferencia con otros puesto dentro de la organización.

El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se pueden diferenciar dos etapas:

1. Análisis de puesto: es la búsqueda, recogida y síntesis de la información relevante que permita comprender las características de un puesto de trabajo.
2. Una vez concluida la etapa anterior, se proceda hacer una descripción, teniendo en cuenta el alcance del puesto de trabajo, para ello se debe responder: que tareas se realizan, como se realizan, cual es el fin último del puesto, que características y formación debe

tener el ocupante, con que medios cuenta, grado de responsabilidad, frecuencia para realizar tareas, relación con otros puesto y lugar en el que desempeña las funciones.

4. Elaborar el estudio económico financiero para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.

El estudio de mercado, técnico y organizacional provee información determinante para cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para la transformación de insumos y determinación del monto de capital de trabajo inicial requerido para el funcionamiento normal del proyecto después de su implementación.

De acuerdo a Sapag y Sapag (1989), para el estudio financiero de un proyecto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Inversiones previas a la puesta en marcha: Se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos nominales y capital de trabajo.

Activos fijos: Son todos aquellos que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Se consideran que son los terrenos y recursos naturales, las obras físicas (edificios industriales, sala de ventas, oficinas administrativas, vías de acceso, estacionamiento, bodegas, etc.); el equipamiento de la planta, oficinas y salas de venta (en maquinarias, muebles, herramientas, vehículos y almacenamiento en general), y la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagüe, red eléctrica, comunicaciones, energía, etc.).

Por regla general los activos fijos con a excepción de los terrenos están sujetos a depreciación. Los terrenos no sólo no se deprecian sino que muchas veces tienden a aumentar su valor por la plusvalía generada por el desarrollo urbano en su alrededor como en sí mismo. También puede darse la pérdida en el valor de mercado de un terreno como cuando por uso irracional de tierras de cultivo daña su rendimiento potencial.

Activos nominales: son aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortización y al igual que la depreciación afectan el flujo de caja indirectamente.

Los principales ítems que configuran esa inversión son:

Gastos de la organización: incluyen todos los desembolsos originados por la dirección y coordinación de las obras de instalación y por los diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de gestión y apoyo, como el sistema de información, así como gastos legales que implique la constitución jurídica de la empresa que se creará para operar el proyecto.

Gastos en patentes y licencias: correspondientes al pago por el derecho al uso de una marca, fórmula o proceso productivo y a los permisos municipales, autorizaciones notariales y licencias generales que certifiquen el funcionamiento del proyecto.

Gastos de puesta en marcha: son todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de prueba preliminares como en el inicio de la operación y hasta que alcance un funcionamiento adecuado. Aunque constituye un gasto de operación muchos de estos requieren un desembolso previo al momento de puesta en marcha del proyecto, por ejemplo, pagos por remuneraciones, arriendos, publicidad, seguros y cualquiera otro que se realice antes del inicio de la operación.

Gastos de capacitación: consiste en aquellos tendientes a la instrucción, adiestramiento y preparación del personal para el desarrollo de las habilidades y conocimientos que deben adquirir con anticipación a la puesta en marcha del proyecto.

Imprevistos: estos tienen la finalidad de afrontar aquellas inversiones no consideradas en los estudios y para contrarrestar posibles contingencias. Suele calcularse como un porcentaje del total de la inversión.

Se debe elaborar un calendario de inversiones previas a la operación que identifique los montos para invertir en cada periodo anterior a la puesta en marcha del proyecto.

Inversión en capital de trabajo: La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo (se considera ciclo productivo el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se vende el insumo, transformados en productos terminados y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos), para una capacidad y tamaño determinados.

Para efectos de la preparación y evaluación de proyectos, el capital de trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.

Entre los métodos que se utilizan para calcular el monto de inversión en capital de trabajo está el método del periodo de recuperación, que consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que se debe financiar desde el momento que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de recuperación siguiente. El periodo de recuperación puede ser corto como en la venta de un yogurt o largo como en una industria metalúrgica. Se calcula el costo de operación mensual o anual y dividirlo por el número de días de la unidad de tiempo seleccionada (30 o 365 días). De esta forma se obtiene un costo de operación diario que se multiplica por la duración en días del ciclo de vida.

Inversiones durante la operación: Además de las inversiones en capital de trabajo y previas a la puesta en marcha, es importante proyectar las inversiones de reemplazo y las nuevas inversiones por ampliación que se consideren, es preciso elaborara calendarios de inversiones de equipos durante la operación, para maquinarias, herramientas, vehículos, mobiliario, etc.

Elementos del flujo de caja: Para Sapag y Sapag (1989), el flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren los ingresos y egresos y el valor de desechos o salvamento del proyecto.

Los egresos iniciales: corresponde al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considera como un egreso en el momento cero, por cuanto tiene que quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

Los ingresos y egresos de operación: constituye todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. La diferencia entre devengados o causados y reales es necesaria, porque el momento en que se hacen efectivos realmente el ingreso y egreso será determinante para la evaluación del proyecto.

Valor del salvamento: Es importante diferenciar entre periodo de evaluación y la vida útil del proyecto, ya que el primero es menor que el segundo, se necesita asignarle al proyecto un valor de salvamento que supone la recepción de un ingreso por concepto de su venta al término del periodo de evaluación.

Los costos del proyecto: Sapag y Sapag (1989), establece una clasificación de costos importante para asegurar la inclusión de todo desembolso en un proyecto.

Según el objeto del gasto puede clasificarse los costos en:

Costos de fabricación pueden ser directos o indirectos: Los costos directos los componen los materiales directos y la mano de obra directa, que debe incluir la remuneración la previsión social, las indemnizaciones, gratificaciones y otros desembolsos relacionados con un salario o sueldo. Los costos indirectos se componen por la mano de obra indirecta (jefe de producción, choferes, personal de reparación y mantenimiento, personal de limpieza, guardias de seguridad, etc); materiales indirectos (repuestos, combustible y lubricantes, útiles de aseo, etc.), y los gastos indirectos como energía (electricidad, gas y vapor), comunicaciones (teléfono, radio, intercomunicadores), seguros, arriendos, depreciaciones, etc.

Gastos de operación: pueden ser gastos de venta o gastos generales y de administración. Los gastos de venta están compuestos por gastos laborales (sueldos, seguro social, gratificaciones y otros), comisiones de ventas y cobranza, publicidad, empaques, transporte y almacenamiento. Los gastos generales y de administración los componen los gastos laborales, de representación, seguros, alquileres, materiales y útiles de oficina, depreciación de edificios administrativos y equipos de oficina, impuestos y otros.

Gastos financieros: lo constituye los gastos de interés por las deudas y servicios de las mismas.

Gastos otros: se agrupan la estimación de incobrables y un castigo por imprevistos, que corresponde a un porcentaje sobre el total. La depreciación representa el desgaste de la inversión en obra física y equipamiento que se produce por su uso. Los terrenos y capital de trabajo no están sujetos a depreciación, ya que no se produce un desgaste derivado de su uso.

Los ingresos del proyecto: Para Sapag y Sapag (1989), " los ingresos más importantes del proyecto son aquellos que se derivan de la venta del bien o servicio que producirá el proyecto. Sin embargo, hay otros ingresos que necesariamente deberán considerarse para evaluar con mayor objetividad el proyecto". (p. 230).

Pueden considerarse los ingresos por ventas de activos de reemplazo, por la venta de subproductos o prestación de un servicio complementario, como el arrendamiento de bodega o la venta de servicios computacionales. Interesa determinar el momento que se percibe el ingreso y no el momento que se efectúa la venta, para esto se debe tener en cuenta los resultados del estudio de mercado respecto al precio como condiciones de crédito, políticas de descuentos por volumen y pronto pago.

5. Formular el plan de negocios para la nueva empresa.

Se desarrolló los elementos que componen un plan de negocio y los cuales han sido descritos anteriormente, se concretaron en los siguientes entregables: introducción y objetivos estratégicos, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico Financiero.

ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT).

Conforme a lo preceptuado por el Project Management Institute (PMI, 2013), en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos "Crear la EDT es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar". (p. 111).

A continuación se presenta la EDT correspondiente al Trabajo Especial de Grado (TEG) en la figura No. 8.

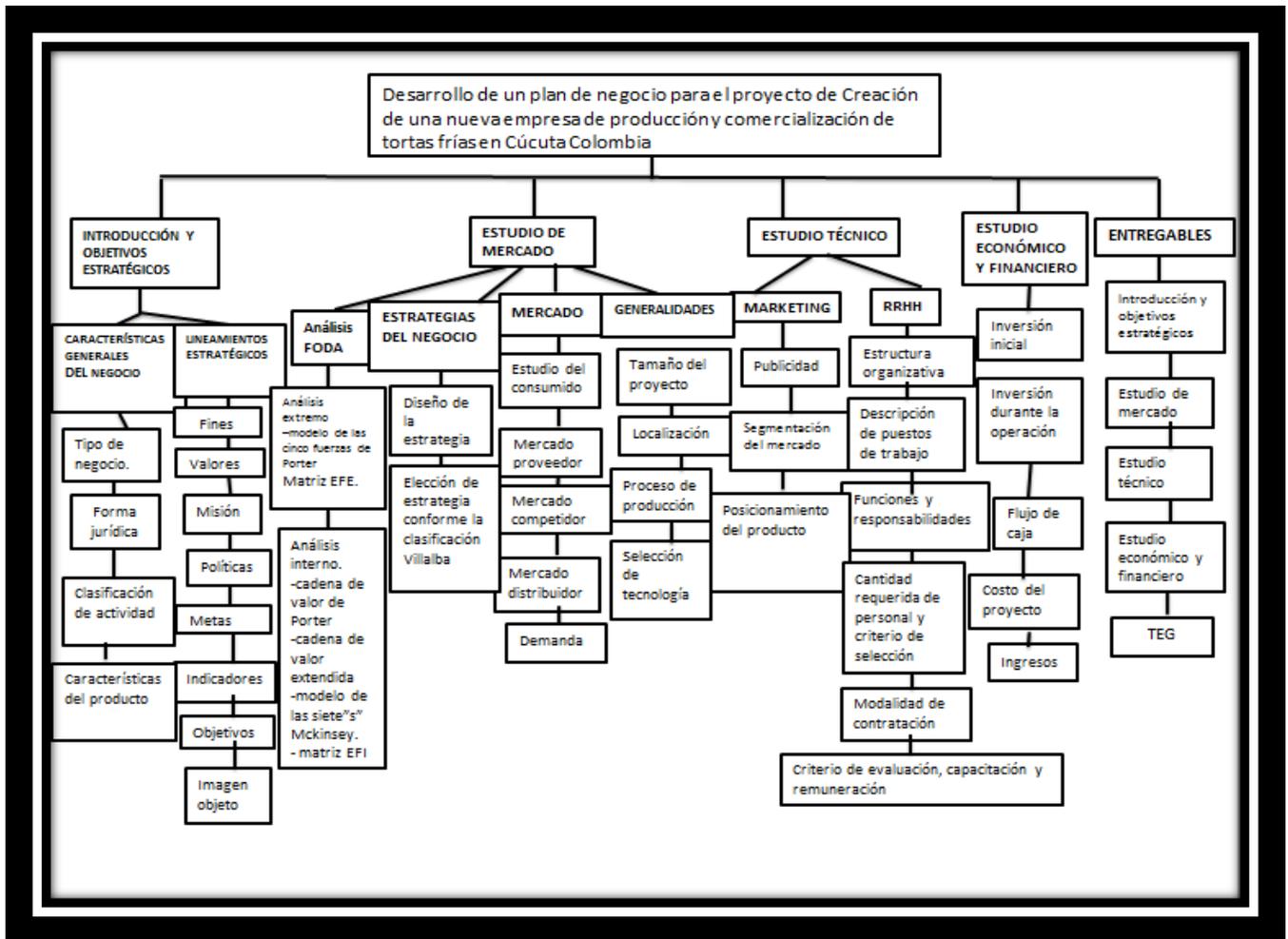


Figura No. 8 EDT del Trabajo Especial de Grado (TEG): Desarrollo del plan de negocio para una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta Colombia

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son características observables que adoptan distintos valores o que pueden ser expresadas en distintas categorías, y que tienen relación directa con las unidades de análisis. Las variables expresan los aspectos que se desean conocer, explicar y estudiar definidos en los objetivos que se investigan.

Las variables, para que permitan medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores que cumplan tal función. Según

Bavaresco (2002), "...a esa descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis, se le ha denominado, proceso de operacionalización" (p. 76).

A continuación se presenta la tabla No. 10 Operacionalización de las Variables de la presente investigación.

Tabla No. 10 Operacionalización de las Variables

Evento	Sinergia	Variable	Indicador	Técnicas y Herramientas	Fuente
Desarrollo del plan de negocio para una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta Colombia.	Identificar los competidores, usuarios o consumidores de tortas frías en el sector objeto de estudio dentro del mercado seleccionado.	Costos Alcance Tiempo Riesgos Calidad Involucrados	Competidor Consumidor Demanda Oferta	Modelo de las cinco Fuerzas de Porter. Matriz Evaluación de Factores Externos, Modelo de las siete "S" de Mckinsey, cadena de valor de Porter, Matriz Factores Internos, Matriz DOFA.	Base de datos académicas Base de datos especializada de negocios Sapag y Sapag (1989) David(2008) Francés (2006) Villalba (1996) PMI(2013)
	Elaborar el estudio técnico de la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta- Colombia.		Producto Producción Comercialización	Decisión de localización estudiando los factores que lo determinan, estudio del tamaño, definición del proceso de producción y modelo de Lange y selección de tecnología.	
	Formular el plan de negocios para la nueva empresa.		Plan de negocio	Definición de tipo de negocio, características del producto, fines, valores, misión, políticas, metas, indicadores, objetivos, imagen objeto. Análisis externo e interno y definición de la matriz DOFA, Elaboración de estrategia conforme a la clasificación, Publicidad, segmentación del mercado y posicionamiento del producto. Plan financiero determinando Inversiones previas a la puesta en marcha, inversiones durante la operación, flujo de caja, Costo del proyecto, Ingresos. Descripción de puesto de trabajo, funciones, tareas, responsabilidades, rango jerárquico, relaciones entre puestos, requisitos y capacitaciones, remuneración.	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El cronograma de actividades consiste en describir y programar las actividades requeridas para desarrollar la investigación, según la secuencia y la respectiva demanda de tiempo.

El cronograma de actividades estuvo conformado básicamente:

1. Ajuste de la propuesta según conceptos de revisores, se planificó que en una semana se podrían hacer los ajustes sugeridos por los revisores.
2. Determinación de la población objeto de estudio y diseño de encuestas, se planificó que en una semana se podría determinar las empresas más representativas del sector de acuerdo al Registro Mercantil y preferencia de consumidores del sector repostería y se podría realizar el diseño de fuentes de información establecidas para el Trabajo Especial de Grado (TEG).
3. Revisión y ajuste de las fuentes de recolección de datos definidas para el Trabajo Especial de Grado (TEG). Una semana para esta actividad.
4. Recolección de datos, trabajo de campo que se realizó en dos (2) semanas.
5. Procesamiento de datos, esta actividad consistió en procesar datos que estaban dispersos, desordenados e individualizados, obtenidos de la población objeto de estudio, generando resultados para el análisis de las preguntas de investigación. Duración de dos (2) semanas.
6. Análisis de resultados. Una vez procesados los datos se conto con tres semanas para el análisis de los interrogantes planteados para el proyecto.

7. Desarrollo del marco teórico, es una actividad que conto con 10 semanas de desarrollo, teniendo en cuenta que se realizó durante todo el tiempo planificado para la ejecución del proyecto.

8. Informe final, después de analizar y discutir los resultados obtenidos en la investigación, se procedió a redactar y entregar lo que correspondía al informe final. Tuvo una duración de dos (2) semanas después que se realizó la actividad de análisis de resultados.

A continuación se presenta el calendario de actividades en el programa Microsoft Project, ver el gráfico No. 1.

	PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	90 days	Sat 15/03/14	Tue 15/07/14	
	CAMBIOS	7 days	Mon 17/03/14	Tue 25/03/14	
	Ajustes de la propuesta según concepto de revisión	7 days	Mon 17/03/14	Tue 25/03/14	
	Ajustes de forma	32 hours	Mon 17/03/14	Thu 20/03/14	
	Ajustes de contenido	24 hours	Fri 21/03/14	Tue 25/03/14	4
	FUENTES DE DATOS	15 days	Tue 25/03/14	Mon 14/04/14	
	Diseño	8 days	Tue 25/03/14	Thu 01/04/14	
	Diseño de encuestas	32 hours	Wed 26/03/14	Mon 31/03/14	
	Diseño de entrevistas	16 hours	Tue 01/04/14	Wed 02/04/14	8
	Revisión y ajuste	7 days	Thu 03/04/14	Fri 11/04/14	
	Revisión y ajuste de las fuentes de recolección	32 hours	Thu 03/04/14	Tue 08/04/14	8
	Determinación de la población objeto de estudio	24 hours	Wed 09/04/14	Fri 11/04/14	9,11
	RECOLECCIÓN DE DATOS	20 days	Sat 12/04/14	Thu 08/05/14	
	Encuestas	8 days	Sat 12/04/14	Tue 22/04/14	
	Aplicación de encuestas	56 hours	Mon 14/04/14	Tue 22/04/14	
	Entrevistas	8 days	Wed 23/04/14	Fri 02/05/14	
	Aplicación de entrevistas	64 hours	Wed 23/04/14	Fri 02/05/14	
	Registros escritos	5 days	Sat 03/05/14	Thu 08/05/14	
	Análisis de esta fuente de datos	39 hours	Fri 02/05/14	Thu 08/05/14	
	PROCESAMIENTO DE DATOS	20 days	Fri 09/05/14	Thu 05/06/14	
	Fuentes primarias	10 days	Fri 09/05/14	Thu 22/05/14	
	procesamiento datos de encuestas y entrevistas	80 hours	Fri 09/05/14	Thu 22/05/14	
	Fuentes secundarias	10 days	Fri 23/05/14	Thu 05/06/14	
	Procesamiento de datos recolectados por estas fuentes	80 hours	Fri 23/05/14	Thu 05/06/14	
	ANÁLISIS DE RESULTADOS	30 days	Fri 06/06/14	Tue 15/07/14	
	Desarrollo	13 days	Fri 06/06/14	Tue 24/06/14	
	Desarrollo del contenido teórico con diseño y elaboración de graficas y tablas	104 hours	Fri 06/06/14	Tue 24/06/14	
	Resultados	8 days	Wed 25/06/14	Fri 04/07/14	
	Conclusiones	48 hours	Wed 25/06/14	Wed 02/07/14	
	Recomendaciones	11 hours	Thu 03/07/14	Fri 04/07/14	29
	Informe Final	9 days	Sat 05/07/14	Tue 15/07/14	
	Elaboración de resultados, conclusiones y recomendaciones	24 hours	Sat 05/07/14	Tue 08/07/14	
	Verificación del contenido final del proyecto	24 hours	Wed 09/07/14	Fri 11/07/14	32
	Elaboración del documento final	24 hours	Sat 12/07/14	Tue 15/07/14	33

Gráfico No. 1. Cronograma de actividades

PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Todo investigación requiere la disponibilidad de recursos financieros para su desarrollo, es por ello que el presupuesto debe revelar el costo total de realización pero también el costo detallado estableciendo el valor de los honorarios del equipo de personas que intervienen en la investigación, el de los materiales y equipos para el desarrollo de las actividades que se

van a ejecutar, material bibliográfico y los demás que se consideren que ayudan al desarrollo de la investigación.

A continuación se presenta el presupuesto para el Trabajo Especial de Grado (TEG) en la tabla No. 11:

Tabla No. 11. Presupuesto del TEG.

Detalles del presupuesto total		
Rubros	Fuentes y usos	
	Recursos Propios	Total (Bs.)
Honorarios del investigador	8 horas/día X Bs. 177,451X 90 días	15970.50
Material bibliográfico	3000,00	3000.00
Salidas de campo	2800,00	2800.00
Viajes	8500,00	8500.00
Papelería (Impresiones, CD's, anillado, empastado)	4500,00	4500.00
Inscripción del Trabajo Especial de Grado	4.8 Unidades X 1.057,00	5073.60
Derechos de Grado	520	520.00
Imprevistos (10%) base	10% de 40364.10	4036.41
TOTAL		Bs. 44400.51

CONSIDERACIONES ÉTICAS

PROJECT MANAGEMENT *BODY OF KNOWLEDGE*

El Código de Ética y Conducta Profesional (2006) describe el comportamiento que rige y al cual debe ceñirse el profesional de la dirección de proyectos.

Se identifica cuatro valores de conducta para la comunidad de la dirección de proyectos: Responsabilidad, Respeto, Equidad y Honestidad.

Entre las normas de obligatorio cumplimiento se encuentran algunos aspectos como:

Informar acerca de las políticas, normativas, leyes que rigen la actividad laboral.

Negociar de buena fe.

No aprovecharnos de nuestra experiencia o posición para influir en decisiones.

No actuar de manera abusiva.

Respetar el derecho de propiedad de los demás.

No discriminar por razones de género, raza, religión, edad, discapacidad, nacionalidad u orientación sexual.

Actuar con honestidad evitando comportamientos tendientes a realizar declaraciones falsas, verdades a medias, incompletas y retener información.

LEY 1123 DE 2007 (CÓDIGO DISCIPLINARIO DEL ABOGADO).

Mediante Diario Oficial No. 46.519 del 22 de enero de 2007, el Congreso de la República de Colombia, establece el código Disciplinario del abogado.

En su artículo 19 del Código Disciplinario establece como destinatarios de la ley a los abogados que cumplen la función de asesorar, patrocinar y asistir a personas naturales o jurídicas, tanto de derecho privado como de derecho público.

El artículo 28 de la misma ley establece los deberes de los abogados entre estos se encuentran:

- Observar la Constitución Política y la Ley.
- Defender y promocionar los Derechos Humanos.
- Actualizar los conocimientos inherentes al ejercicio de la profesión.
- Colaborar legalmente con el cumplimiento de la realización de la justicia y los fines del Estado.

- Observar y exigir mesura, seriedad, ponderación y respeto en sus relaciones con los servidores públicos, colaboradores y auxiliares de la justicia, la contraparte, abogados y demás personas que intervengan en los asuntos de la profesión.
- Obrar con lealtad, honradez en sus relaciones profesionales. Deberá fijar honorarios con criterio equitativo y proporcional frente al servicio prestado.
- Guardar secreto profesional. Incluso después de cesar la prestación de sus servicios.
- Atender con celosa diligencias sus asuntos profesionales.
- Abstenerse de incurrir en actuaciones temerarias de acuerdo con la ley.
- Informar a sus clientes los hechos de su conocimiento.
- Aceptar y desempeñar las designaciones de defensor de oficio.

CAPITULO IV. VENTANA DE MERCADO

SAN JOSÉ DE CÚCUTA (UNIDAD ECONÓMICA).

Como unidad de análisis se escogió la ciudad de Cúcuta, oficialmente conocida como San José de Cúcuta, ciudad colombiana, capital del Departamento de Norte de Santander. El desarrollo urbanístico de la ciudad se ha extendido por los municipios cercanos los cuales integran lo que se denomina Área Metropolitana de Cúcuta con una población que asciende a 800.816 habitantes. Es una ciudad que está conectada por carreteras nacionales con Bogotá, Bucaramanga, Ocaña, Valledupar, Tunja, Cartagena y el resto del país. La ciudad de Cúcuta se destaca por tener un comercio binacional, su ubicación limítrofe entre Colombia y Venezuela ha permitido que exista estrecho vinculo con la ciudad de San Cristóbal ubicada en territorio Venezolano.

De conformidad con el "ESTUDIO PERFIL DEL CONSUMIDOR CUCUTEÑO" (2012), elaborado por la Cámara de Comercio de Cúcuta y la Universidad de Santander (UDES). El Área Metropolitana de Cúcuta registra según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, una población de 804.741 personas, censo 2005 proyectado. Este registro poblacional es necesario para estimar el tamaño del mercado y la capacidad de compra de las unidades familiares o individuales. El crecimiento en el quinquenio del 2010 al 2015 es de 6% y del 2015 al 2020 se proyecta en 5.6%.". (p. 5).

"La poblacional se divide en 305.235 hombres y 325.736 mujeres. Por rango de edades, Cúcuta presenta una población joven del orden del 60% entre edades de 5 años y 39 años, en ambos géneros, de los cuales el 29.4% son hombres y el 30.6% mujeres. Otro grupo importante son los mayores de 40 y menores de 64 años. Acá se concentra el 25% de la pirámide en donde el 11% son hombres y el 13% mujeres". (p. 15).

En general, la política monetaria que dirige el Banco de la Republica indica que la inflación se ha manejado en los últimos años en el rango meta proyectada por la autoridad monetaria. En el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cúcuta con la

Universidad Santander UDES (2012), manifiesta que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Colombia se ha caracterizado por manejar índices inflacionarios bastantes bajos que ha generado confianza en la inversión y una estabilización de la producción.

La ciudad de San José Cúcuta con su Área Metropolitana en el 2012 cuenta con una población de 809.163 habitantes y se encuentra en el rango de las 20 ciudades del país con 250.000 a 1.000.000 de habitantes, lo cual la convierte en una ciudad emergente, vista como un importante centro clave para la producción y el consumo.

Para determinar las características del consumidor para este proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG), se tomará en cuenta el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cúcuta y la Universidad de Santander, el cual fue elaborado en noviembre de 2012, revela que el consumidor de la Unidad de Análisis escogida para el presente proyecto es un consumidor joven, pues el sesenta y tres por ciento (63%) se encuentra entre 18 a 40 años de edad y el treinta y siete (37%) restante está en un rango de 41 a 55 años de edad. La tendencia del consumidor Cucuteño es de realizar compras con una frecuencia diaria pues el veinticinco por ciento 25% lo hace de esta forma mientras el veintidós por ciento (22%) lo hace quincenalmente. Entre las variables más importantes en las decisiones de compra para el consumidor esta la calidad del producto con un veintiuno por ciento (21%), el precio como elemento decisivo representa un veinte por ciento (20%), las ofertas un quince (15%), rapidez nueve por ciento (9%), seguridad nueve por ciento (9%), cercanía para adquirir el producto un siete por ciento (7%) y el estacionamiento como elemento de comodidad a la hora de comprar un dos por ciento (2%).

El cliente potencial que es el consumidor cucuteño consulta a la hora de comprar la publicidad con el fin de saber ofertas, rebajas de precios, días especiales y madrugones, es un consumidor sensible a las novedades y fácilmente se deja seducir por nuevos productos que se lanzan en el mercado.

El cliente potencial para este proyecto de Trabajo Especial de Grado (TEG) es un consumidor que deja guiarse por la calidad del producto, el precio, suficiente oferta y variedad, atención recibida, comodidad en las instalaciones y la rapidez con que es atendido.

El mercado de repostería y la pastelería en Colombia ha tomado un fuerte impulso hace ya más de diez (10) años, sin embargo, es una actividad industrial que se encuentra en desarrollo, es una industria que se proyecta como una buena opción para crear empresa. Sebastián Sánchez, director del programa de pastelería de la escuela de gastronomía Gato Duma en Bogotá, opina respecto a este sector: “Siendo pastelero es muy fácil tener un negocio propio, no necesitas una gran infraestructura, puedes empezar en tu casa, preparando productos increíbles, claro está, si sabes cómo hacerlos. Esa es la clave”.

Para María Mercedes Pérez, gerente de una de las pastelerías más tradicionales de Bogotá Colombia, llamada Toledo Pastelería, marca con experiencia, tradición y madurez, que lleva 44 años en el mercado, resalta como clave para el éxito de los interesados en la industria de la repostería: “La diferencia está en la elaboración de los productos, con materias primas naturales de la mejor calidad, manteniendo la tradición en las recetas y la fabricación artesanal, sin dejar de lado las ayudas tecnológicas que permiten estar a la vanguardia de la industria”. “El crecimiento de éste segmento por encima de los índices normales de la industria alimentaria en la historia reciente, ha permitido la llegada de nuevas marcas, así como del comercio informal. Hemos sido testigos de dicha evolución, importante y positiva, ya que las pastelerías han logrado posicionarse más allá de la celebración, aumentando la variedad de los productos y la exigencia en la calidad de los mismos. Ahora nos encontramos con un cliente más exigente y listo para ser sorprendido”, concluye María Mercedes, tomado de la página web <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>.

El sector de la repostería en Colombia es un sector que está en vía de desarrollo y con gran opción de aprovechar para implementar en el mercado, especialmente en la ciudad de San

José de Cúcuta, un nuevo producto para clientes potenciales que le apuestan a la innovación y creatividad.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

En este capítulo se presenta el contenido que hace parte del desarrollo de cada objetivo propuesto para el Trabajo Especial de Grado:

1. Características Generales del Negocio:

1.1. Tipo de Negocio

Para clasificar las actividades económicas de los empresarios colombianos, la Cámara de Comercio del país a partir del año 2000, se rige por el código de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) elaborado por la Organización de Naciones Unidas, la cual ha sido adoptada y adaptada para Colombia a través de la Resolución No. 066 del 31 de enero de 2012 expedida por el Departamento Administrativo de Estadística (DANE).

El código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme es una herramienta valiosa para la entidad Cámara de Comercio pues se considera la principal fuente de información para entre otras finalidades investigar nuevos mercados y ampliar el portafolio de clientes y proveedores para el comerciante.

La Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C, por el Departamento Administrativo de Estadística (DANE), la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) entiende por el término actividad "Un proceso o grupo de operaciones que combinan recursos tales como equipos, mano de obra, técnicas de fabricación e insumo, para la producción de bienes y servicios. Los productos que se derivan de la realización de las actividades puede ser transferido o vendidos a otras unidades (en transacción de mercado o al margen de él), almacenadas como inventarios o utilizadas por unidades productoras para su uso final" (p. 12).

Las actividades de la industria manufacturera se caracterizan por la transformación de materiales en nuevos productos cuyo resultado es un producto nuevo, la elaboración de tortas, pasteles de frutas, y otros similares se consideran elaboración de productos alimenticios específicamente productos de panadería y se encuentra identificada con el código de actividad económica No. 1081.

En el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se trata de la elaboración de tortas frías aprovechando el conocimiento de una receta familiar pero en esta ocasión imprimiendo un elemento de innovación el cual se refiere a una modificación de temperatura y combinación de sabores y rellenos de origen brasilero.

1.2. Forma Jurídica

Para el ordenamiento Jurídico colombiano específicamente en el Código de Comercio (Decreto No. 410 de 1971), se considera como comerciante, la persona que profesionalmente se ocupa de alguna actividad que la ley considera mercantil, como entre otras las actividades de fabricación, transformación, manufactura y circulaciones de bienes. Así mismo para la ley colombiana pueden ejercer el comercio las personas naturales o las jurídicas y lo pueden hacer a través de un establecimiento de comercio catalogado como un bien mercantil.

De acuerdo a lo precitado las personas jurídicas pueden ejercer el comercio con ánimo de lucro y pueden ser asociativas, públicas, privadas, mixtas, unipersonales o pluripersonales.

El ordenamiento jurídico colombiano entiende por persona jurídica una ficción legal ya que su existencia se da una vez se finalice el acto de voluntad de la persona natural que crea derechos y obligaciones haciendo similitud a una persona natural.

Para la creación de un contrato de sociedad la legislación colombiana exigía la pluralidad de socios, pero con los cambios legislativos de reforma al código de comercio a través de la Ley 1014 del 26 de enero de 2006 de fomento a la cultura de emprendimiento y la Ley

1258 del 5 de diciembre de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, se eliminó el requisito de pluralidad de socios para la constitución de una sociedad, por ende, en la actualidad se puede legalmente constituir una sociedad conformada por una sola persona mediante un acto unilateral que crea derechos y obligaciones para la persona jurídica conformada.

Las sociedades con personería jurídica pueden ser pluripersonales y unipersonales, las primeras pueden ser de seis tipos: sociedad anónima, responsabilidad limitada, colectiva, comandita simple, comandita por acciones, y sociedad por acciones simplificada. En cuanto a las segundas esto es unipersonales, surgen por un acto unilateral, la expresión de la voluntad de una sola persona y puede ser del tipo de sociedad por acciones simplificada, se constituye por documento privado lo cual implica que no hay que incurrir en altos costos notariales ya que solo debe ser autenticado previa inscripción en el registro mercantil. La duración de constitución puede ser indefinida y el objeto social cualquier actividad comercial o civil lícita.

Las obligaciones que tiene la sociedad por acciones simplificada son:

- La inscripción en el RUT (Registro Único Tributario).
- Definición de responsabilidad frente al Impuesto de Valor Agregado (IVA).
- Presentar declaración de retención en la fuente mensual en la fecha decretadas.
- Repostar información de clientes o usuarios en la fecha establecida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Presentar declaración para el pago de impuestos de industria y comercio.
- Realizar retenciones a título de impuestos de industria y comercio.
- Solo deben tener revisor fiscal cuando superen topes en el patrimonio bruto superiores a 5.000 (cinco mil) salarios mínimos mensuales vigentes e ingresos brutos superiores a 3.000 (tres mil) salarios mínimos mensuales vigentes.

Colorario de la anterior, la forma jurídica adoptada por la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de Cúcuta, Colombia, será una sociedad por acciones simplificada constituida por acto unilateral autenticado con registro mercantil.

1.3. Clasificación de la actividad

La nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de Cúcuta- Colombia- se dedicará a la actividad comercial clasificada como actividad industrial manufacturera considerada como elaboración de productos alimenticios específicamente elaboración de productos de panadería de conformidad con el código de la Clasificación Internacional de Industria Uniforme adoptada mediante Revisión No. 4 para Colombia mediante Decreto No. 066 de 2012 por el Departamento Administrativo de Estadística (DANE).

El nombre de la nueva empresa es ***Pedazo de Amor*** la cual tiene como actividad principal la producción de tortas utilizando un ponqué base de excelente calidad relleno de cremas y sabores de origen brasilero el cual requiere de refrigeración para su conservación y la comercialización del producto a través de la venta del mismo por porciones de tamaño personal y la adquisición del producto completo.

1.4. Características del producto

- El producto al que se refiere este Trabajo Especial de Grado (TEG) son las tortas que necesitan de una modificación en la temperatura de conservación caracterizándose por ser una torta fría.
- Se utiliza una receta familiar y tradicional reconocida en la unidad de análisis, sin embargo, se imprime un elemento de innovación como lo es la conservación a una temperatura diferente y rellenos de sabores brasileros.
- El relleno de la torta es de diferente sabor teniendo así la oportunidad el cliente de escoger entre una variedad de sabores.
- Para la conservación del producto terminado se requiere una refrigeración.
- La compra del producto ofrecido puede ser en porciones o el producto completo.
- El producto puede ser consumido en cualquier tipo de ocasión y para la satisfacción personal del cliente.

- Para la elaboración del producto se utiliza materias primas y procedimientos de excelente calidad, garantizando un producto en óptimas condiciones para el consumo del cliente.
- La imagen del producto es atractiva y de fácil recordación para el cliente.
- El producto puede ser fácilmente adquirido y consumido por el cliente.

1.5. Composición del producto

La elaboración del producto comprende una torta base, la crema base de los diferentes sabores que es el relleno del que está compuesto y el caldo base para humedecer la torta.

Para la torta base los ingredientes son:

Harina de trigo, azúcar blanca, mantequilla, margarina, ron, huevos y polvo de hornear.

Para el relleno los ingredientes básicos son:

Leche condensada, crema de leche con suero, harina de trigo, yemas de huevos, leche entera, polvo de helado o helado del respectivo sabor y chantilly.

Los sabores de relleno que en primera instancia estarán disponibles para el cliente son: Coco, fresa con bombones de chocolate, limón con cerezas, nueces, melocotón en mouse blanco, piña y coco, bombón de chocolate, maracuyá, leche en polvo, frutos rojos con cubierta de chocolate.

Para el caldo los ingredientes son:

Leche condensada, Leche de coco y agua filtrada.

2. Lineamientos estratégicos:

2.1. Fines

1. Posesionar a la nueva empresa en el mercado de la repostería adquiriendo reconocimiento en la unidad de análisis.
2. Adquirir reconocimiento y prestigio por la calidad en el producto y servicio al cliente.
3. Maximizar los beneficios de rentabilidad de la inversión realizada para los accionistas.
4. Velar por el crecimiento patrimonial de la nueva empresa asegurando la solidez de la misma.
5. Asegurar el crecimiento de la nueva empresa haciendo uso de los avances tecnológicos.
6. Posesionar a la nueva empresa en el mercado como una unidad económica innovadora que garantiza la satisfacción del cliente.
7. Contribuir en el desarrollo económico de la unidad de análisis escogida para la nueva empresa como fuente generadora de empleo.
8. Brindar bienestar, desarrollo y estabilidad a los empleados de la nueva empresa.
9. Contribuir con el desarrollo industrial, la sostenibilidad del medio ambiente y el bienestar de la sociedad en el territorio nacional.
10. Velar por el crecimiento de la empresa abriendo otras unidades económicas en la misma unidad de análisis escogida y otras ciudades del país.

2.2 Valores

De la empresa:

1. Actuar con transparencia frente todos los stakeholders.
2. Brindar seguridad a los clientes en cuanto a la elaboración del producto con insumos de la mejor calidad y mediante procesos de producción adecuados.
3. Brindar bienestar y seguridad a los empleados de la nueva empresa en toda clase de actuación en la relación entre estas.
4. Actuar con eficiencia y eficacia para la toma de cualquier decisión empresarial.

De los empleados:

1. Mantener la confidencialidad de su trabajo.
2. Mantener la lealtad en toda clase de actuación.
3. Actuar con eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades laborales.
4. Actuar con respeto en el trato frente al cliente, compañeros de trabajo y en general los stakeholders.
5. Mantener la integridad, justicia e igualdad en el trabajo.
6. Actuar siempre con honestidad.
7. Tener disciplina en el desarrollo de toda actividad laboral.

Del producto:

1. Garantizar la calidad en el producto elaborado.
2. Cumplir con la normatividad legal referente a los procesos de elaboración y calidad del producto.
3. Garantiza el bienestar y satisfacción del cliente.
4. Utilizar con eficiencia y eficacia la tecnología de vanguardia para la producción y comercialización del producto.

La tabla No. 12 expone los valores de la nueva empresa para las actividades de todos los interesados.

Tabla No. 12 Valores de la empresa para las actividades de todos los stakeholders

Transparencia	Confidencialidad	Igualdad
Seguridad	Lealtad	Legalidad
Bienestar	Calidad	Mejoramiento
		Continuo
Eficiencia	Respeto	Innovación
Eficacia	Integridad	Disciplina
Honestidad	Justicia	Calidad

2.3. Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de la repostería especialmente en la producción y comercialización de tortas frías, ofreciendo a todos los interesados una relación duradera, responsable y convirtiendo a la empresa en la fuente de crecimiento financiero y sostenibilidad social y ambiental.

2.4. Misión

La producción de tortas utilizando una receta tradicional con un elemento de innovación como lo es la preparación de rellenos de cremas frías con explosión de sabores de origen brasilero para ser preferido por los niños y adultos en toda clase de ocasión, convirtiéndose en el producto de preferencia del cliente por el nivel de calidad del producto y prestación del servicio, buscando con esto el crecimiento de la empresa y la solidez financiera, generando empleo, estabilidad laboral, desarrollo industrial en el país y siempre ayudando a la conservación del medio ambiente.

2.5. Políticas

Políticas de producción

Políticas de Recursos Humanos

Políticas de Marketing

Políticas de finanzas

Políticas de ventas

Políticas de estrategias

Políticas de suministro

2.6. Metas

1. Realizar adquisiciones para el funcionamiento de la empresa (elección de establecimiento, compras de materia prima y maquinaria necesaria para la producción).

2. Poner en marcha el plan marketing (publicidad).
3. Poner en marcha el plan de recursos humanos (elección de personal, diseño y legalización en la contratación).
4. Poner en marcha las estrategias (clasificar la estrategia y establecer fechas para implementar).
5. Poner en marcha el plan financiero.

2.7. Indicadores

De acuerdo al instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2014): “La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes”. La tabla No. 13 presenta los indicadores de liquidez:

Tabla No 13. Indicadores de Liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretación
RAZÓN CORRIENTE:	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.
PRUEBA ÁCIDA:	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.
CAPITAL NETO DE TRABAJO:	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Pasivo Corriente}$	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

Fuente: Instituto Nacional de contadores Públicos de Colombia (2014)

Además Instituto Nacional de contadores Públicos de Colombia (2014), recomienda la medición de la eficiencia, en donde se Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Ver la tabla No. 14 que establece los indicadores de Eficiencia:

Tabla No. 14 Indicadores de Eficiencia

Indicador	Fórmula	Interpretación
ROTACIÓN DE INVENTARIOS:	$\frac{\text{Costo de Mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.
INVENTARIOS EN EXISTENCIAS:	$\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de Mercancías vendidas}}$	Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.
ROTACIÓN DE CARTERA:	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
PERIODOS DE COBRO:	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
ROTACIÓN DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.
ROTACIÓN DE PROVEEDORES:	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

Fuente: Instituto Nacional de contadores Públicos de Colombia (2014)

El Instituto Nacional de contadores Públicos de Colombia (2014), también recomienda medir el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de negocios mediante los indicadores de eficacia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en

el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. La tabla No. 15 establece los Indicadores de Eficacia:

Tabla No 15. Indicadores de Eficacia

Indicador	Fórmula	Interpretación
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.
UTILIDAD POR ACCIÓN:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$	Es otra medida para conocer la eficacia de la administración y entregar a los asociados, herramientas para sus decisiones de aumentar la participación o realizarla.

Fuente: Instituto Nacional de contadores Públicos de Colombia (2014)

2.8 La imagen objetivo

En las cuatro perspectivas

- perspectiva de accionistas
 - Crecimiento económico de la empresa
 - Maximizar los beneficios de rentabilidad
 - Crecimiento patrimonial

- Perspectiva de clientes
 - Excelencia en el servicio al cliente
 - Satisfacción de las necesidades
 - Satisfacción en la calidad
 - Satisfacción en la conservación del medio ambiente
 - Contribución en el desarrollo industrial
 - Apertura de otras unidades económicas local y nacional.
 - Contribuir con la sociedad

- Perspectiva de procesos
 - En cuanto al tamaño de la empresa promover la misma a nivel local de tal manera que llegue hacer una empresa nacional.
 - Ser una empresa a la vanguardia de la tecnología.

- Perspectiva de capacidades
 - Los programas de capacitación cumplirán con las necesidades de adiestramiento y crecimiento de la organización, obteniendo mejora en la motivación del personal, trabajo en equipo, compromiso y la inversión en capacitación son rentables para la empresa.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Para Sapag y Sapag (ob. Cit.) es preciso reconocer los agentes que intervienen en el estudio del mercado:

3.1. Mercado

3.1.1 El mercado consumidor:

El consumidor para este Trabajo Especial de Grado (TEG) se llama el consumidor cucuteño ya que hace referencia al consumidor de la unidad de análisis escogida que es la ciudad de San José de Cúcuta- Colombia-.

Fuente de Recolección de Datos:

Fuentes Secundarias (Registro escrito)

Para determinar las características del consumidor cucuteño se tuvo en cuenta el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cúcuta junto con la Universidad de Santander (UDES), elaborado en el mes de noviembre de 2012 y titulado "ESTUDIO DEL CONSUMIDOR CUCUTEÑO", desarrollado con el fin de investigar el comportamiento del comprador o consumidor en relación a la forma como gasta, los canales de consumo utilizados, los sitios y frecuencia de compra para determinar patrones de consumo. El estudio precitado se realizó a través de la aplicación de 1.068 (mil sesenta y ocho) encuestas como fuente primaria de información directa del consumidor para saber sobre sus preferencias, gustos, sitios de compra, proporción del gasto, transporte utilizado, incidencia de las marcas y publicidad, entre otras.

Los siguientes son algunos aspectos del Estudio del Consumidor Cucuteño:

- El consumidor cucuteño es joven, el 63% (sesenta y tres por ciento) se encuentra entre los 18 (dieciocho) a los 40 (cuarenta) años de edad. Mientas que un 37% (treinta y siete por ciento) está en el rango de 41 (cuarenta y uno) a 55 (cincuenta y cinco) años de edad.

- Se puede establecer que existe un equilibrio de género, pues el 55% (cincuenta y cinco) son mujeres y el 45% (cuarenta y cinco) es un consumidor masculino, concluyendo que ambos géneros pueden ser considerado como compradores.
- El principal grupo familiar está conformado por 4 (cuatro) personas. Un 48% (cuarenta y ocho) son familias hasta de 4 (cuatro) personas, 41% (cuarenta y uno) son familias de 4 (cuatro) a 6 (seis) personas y el 11% (once) familias de más de 6 (seis) personas.
- El consumidor cucuteño trabaja de manera independiente. Un 32% (treinta y dos) tiene una ocupación laboral independiente, el 24% (veinticuatro) es empleado del sector público y un 22% (veintidós) del sector privado.
- El consumidor cucuteño tiene tendencia a realizar compras en los centros de abastecimiento de manera semanal en los centros de abastecimiento. Un 32% (treinta y dos) lo hace con frecuencia semanal, un 25% (veinticinco) de manera diaria, 22% (veintidós) quincenalmente, 12% (doce) más de una vez a la semana y un 9% (nueve) mensualmente.
- Los consumidores acuden a realizar sus compras en pareja preferiblemente. Así lo demuestra un 38% (treinta y ocho) , en grupo familiar un 32% (treinta y dos) y de manera individual un 30% (treinta).
- Las tres (3) variables más importantes en las decisiones de compra del consumidor cucuteño son: La calidad del producto con un 21% (veintiún), el precio juega un papel decisivo en la sensibilidad de compra 20% (veinte), abundante oferta de productos o variedad de productos un 15%., la rapidez 9% (nueve), la comodidad 9% (nueve), la seguridad 6% (seis), la cercanía a sus hogares 7% (siete) y estacionamiento 2% (dos).
- Las tendencias promocionales son tenidas en cuenta por el consumidor cucuteño, pues u 64% (sesenta y cuatro) ahorra en sus decisiones de compra, mientras un 36% (treinta y seis) no les interesa las estrategias promocionales.
- En cuanto a la publicidad en medios de comunicación un 60,44% (sesenta y cuatro) los consulta con el fin de saber de ofertas, días especiales y madrugones, mientras un 39,56% (treinta y nueve coma cincuenta y seis) no consulta los medios de comunicación como fuente promocional.

- El consumidor cucuteño es sensible a novedades, ofertas y precios pues el 53% (cincuenta y tres) de los consumidores no utilizan una lista de compras a la hora de dirigirse a los puntos de venta. Un 47% (cuarenta y siete) si lleva consigo una lista de compras lo que refleja que puede considerarse un poco más calculador a la hora de compra.
- El comprador cucuteño es un comprador previsivo de lo que va a comprar un 68% (sesenta y ocho) no compra productos que no tiene pensado. Un 32% compra productos que no tenía previsto alterando su decisión de compra.
- El consumidor cucuteña deja influenciar su decisión de compra por su acompañante así lo demuestra un 63% (sesenta y tres). El 37% (treinta y siete) no deja influenciar su decisión de comprar por el acompañante.
- Para realizar las compras el comprador cucuteña utiliza el carro particular para dirigirse al los sitios de compra pues un 35% (treinta y cinco) de los compradores encuestados lo hace de esta forma. El 24% (veinticuatro) lo hace en transporte público, el 15% (quince) lo hace utilizando la moto, 14% (catorce) caminando y el 12% (doce) usa el servicio de taxi para llegar al lugar de compra.
- Se caracteriza el comprador cucuteño por ser conservador a la hora de elegir sus productos de compra pues un 65% (sesenta y cinco) siempre compra las mismas marcas en el mercado y un 35% (treinta y cinco) varía con frecuencia el comportamiento de compra respecto a la marca del producto.
- El comprador cucuteño no tiene en cuenta las marcas como factor determinante para hacer las compras el 54% (cincuenta y cuatro) le es indiferente la marca, el 31% (treinta y uno) considera las marcas nacionales importantes para su decisión de compra, el 8% (ocho) prefiere las marcas regionales y el 7% (siete) consume productos de marca global.
- El medio de pago más utilizado para realizar las compras por el consumidor cucuteño es el pago en efectivo pues un 66% (sesenta y seis) lo utiliza. El 16% (dieciséis) lo hace por tarjeta de débito, un 13% (trece) tarjeta crédito y el 5% (cinco) lo hace con cheque.
- El 58,5% (cincuenta y ocho punto cinco) de los cucuteños encuestados no se encuentran afiliados a los centros de consumo preferido para acceder a las

promociones especiales. Un 41,5% (cuarenta y uno punto cinco) si está afiliado como estrategia promocional.

- El 63% (sesenta y tres) de los consumidores encuestados hacen el seguimiento a los cambios de los precios en los productos mientras que un 37% (treinta y siete) no realiza dicho seguimiento.
- El 50% (cincuenta) de los compradores cucuteños encuestados prefiere realizar sus compras de productos de la canasta familiar en territorio nacional (Colombia), mientras que el otro 50% (cincuenta) lo hace en territorio venezolano.
- El consumidor cucuteño considera importante la innovación del producto pues un 54% dice que siempre o casi siempre la novedad es un elemento importante. Un 46% no tiene en cuenta la innovación en la decisión de compra.
- El consumidor cucuteño no utiliza el servicio de domicilio para compras de productos de la canasta familiar en los centros de compra pues un 70% (setenta) no usa este servicio, mientras un 30% (treinta) si busca el servicio domicilio.
- El 73% (setenta y tres) de los consumidores cucuteños no realiza las compras por internet, un 27% (veintisiete) usa internet como canal de compra de pasajes aéreos 46% (cuarenta y seis), tecnología 22% (veintidós), hoteles y turismo 20% (veinte) y el 12% (doce) otros productos.
- En cuanto a la percepción de los valores que caracterizan al consumidor cucuteño, el 40% (cuarenta) refleja que es una persona trabajadora, el 17% (diecisiete) persona responsable, 15% (quince) honesto y el 13% (trece) persona optimista.
- El cucuteño es una persona en términos generales con un comportamiento cívico así lo establece un 58% (cincuenta y ocho) de los encuestados. El 42% lo percibe como una persona que presenta comportamientos pocos cívicos.
- Entre las actividades que realizan los cucuteños en el tiempo libre esta: 15% (quince) son televidentes, 13% (trece) practica deporte, 12% (doce) visita a algún familiar, 12% (doce) usuarios de internet, 12% (doce) tiempo de lectura, 11% (once) va al cine, 7% (siete) frecuenta clubes sociales, 7% (siete) va a restaurantes, 6% (seis) discotecas, 3% (tres) conciertos y el 2% (dos) otros.

Sobre las características del perfil del consumidor cucuteño, el estudio concluye:

- "El consumidor cucuteño tiene en cuenta al momento de la compra factores como: la calidad de los productos, el precio, suficiente oferta y variedad, atención recibida, comodidad en las instalaciones y la rapidez con que es atendido. Estos factores se consideran parte fundamental de las estrategias de posicionamiento implementadas por los supermercados investigados".
- "La estrategia de marketing juega un papel importante para atraer la atención del consumidor. Los centros de consumo deben generar permanentemente información promocional a través de revistas y otros medios de información masiva para que el consumidor se motive a la compra".
- "El estudio revela que el consumidor regional contempla todo tipo de marcas regionales, nacionales o internacionales".
- "El estudio señala que el cucuteño se percibe como una persona trabajadora, responsable, honesta y optimista, pero, igualmente es percibido como una persona poco cívica lo cual indica que se debe implementar políticas educativas en todos los estratos de la ciudad para mejorar la actitud cívica y la transforme en una ciudad más tolerante, organizada y limpia".
- "El cucuteño emplea su tiempo ocioso en actividades recreativas como la televisión, el deporte, la familia, el uso del internet y la lectura; este resultado sirve para fundamentar y direccionar los planes de promoción y publicidad de las empresas interesadas".

Fuentes Primarias (Encuestas):

De conformidad con las encuestas diseñadas y realizadas para el Trabajo Especial de Grado (TEG), se pudo establecer los hábitos de consumo del cucuteño específicamente en el producto de tortas frías, el análisis de resultados establece lo siguiente:

Se planteo un (1) objetivo general y tres (3) objetivos específicos para analizar los resultados de la encuesta:

Objetivo General: Establecer el grado de aceptación de una nueva empresa de Tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta- Colombia-.

Objetivos específicos y respuesta conforme a las encuestas:

- Determinar el conocimiento e interés del consumidor en cuanto a tortas frías se refiere: De conformidad con el instrumento aplicado se pudo determinar que una gran proporción de la población tiene conocimiento sobre el producto y manifiestan el interés por adquirirlo.
- Conocer las costumbres del consumidor en cuanto a motivo y frecuencia del consumo: En cuanto a las costumbres se pudo detectar características como el motivo de frecuente de compra de una torta fría es el festejo de una fecha especial, para tomar la decisión de compra normalmente lo hacen por referencia o recomendación, también tienen en cuenta el factor de tradición para decidir comprar una torta. Con relación a la frecuencia de compra del producto lo hacen cada tres (3) meses preferiblemente en presentación de un libra (500 gramos). En cuanto a los canales de distribución se observó una gran preferencia por la compra directa. El medio virtual para el proceso de adquisición presenta poca receptividad. Con referencia al medio de publicidad efectiva Internet es una opción bastante aceptada junto con el uso de volantes informativos.
- Determinar que características considera importantes el consumidor al momento de seleccionar una torta fría: En cuanto a los atributos del producto la de mayor interés es el sabor y la calidad del producto. Se observó que la presentación del local, factores como la atención al cliente, contar con espacio de parqueo y la ubicación son considerados como factores de interés para seleccionar una empresa de tortas frías.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada para el estudio del mercado consumidor con las respectivas gráficas:

Población a la cual se aplico la encuesta:

Personas mayores de 18 años que residan en barrios de estratos 3-4-5-6 de la ciudad San José de Cúcuta Norte de Santander, de acuerdo al número de hogares existentes según datos suministrados por la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander (CENS). Se presenta en la tabla 16 la población que conforma la comuna No. 2:

Tabla No. 16 Población total de hogares de la comuna 2 de la ciudad de San José de Cúcuta

Barrio	Total hogares
Blanco, caobos, quinta Vélez, libertadores, el rosal, la Riviera, colsag, popular, la ceiba, quinta oriental, quinta Bosch, la castellana, santa lucia, los acacios, los pinos, govika, manolo lemus, los próceres, villa maría, la rinconada, mirador, campestre, san isidro, Sayago, ceiba 1 y ceiba 2, la capellana, brisas de pamplonita, Galicia, la primavera, cooperativa de vivienda la esperanza, hacaritama, comercial bolívar, las almeydas, condado de castilla, balcones de sanfrancisco, san remo, palma real, parque real, parques residenciales I,II,III, Valparaíso suite, rincón de los prados, prados I,II, acuarela, prados club the rivers country.	17.072

Muestra

Se seleccionó como muestra los hogares de la ciudad de Cúcuta, que están compuesto por los estratos 3, 4,5 y 6 que son el objeto de interés de esta investigación.

Valores a estimar:

$$n = ?$$

$$e = 10\% \text{ (grado de precisión o error)}$$

Z= 1,65 (magnitud de la tabla de distribución normal para el 90% de confiabilidad y el 10% de error).

N= 17.072 (comuna 2 de la ciudad de san José de Cúcuta norte de Santander 2014 según CENS)

$p= 0,50$ (variabilidad positiva. Se asume la máxima variabilidad pues no existen antecedentes de estudios similares en las ciudades), $q= 0,50$ (variabilidad negativa = $1 - p$)

Calculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2(0,5)(1 - 0,5) (17.072)}{(17.072)(0,09)^2 + (1,65)^2(0,50)(1 - 0,50)}$$

$$n = \frac{(2,7225) (0,5)(1 - 0,5) (17.072)}{(17.072)(0,0081) + (2,7225) (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{(2,7225)(0,25)(17.072)}{(138,283) + (1.3612)(0,25)}$$

$$n = \frac{(11619.63)}{(138,6233)}$$

n = 84

Muestra: Fueron 84 personas elegidas en forma aleatoria sobre la base de una distribución geográfica que involucraba toda el área de la investigación, provenientes de la comuna 2, de acuerdo a los datos manejados por la Empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander, para mayo de 2014, expediente No. 000000118066. En la siguiente tabla No 17, se refleja la distribución de los hogares por barrios que conforman la comuna 2 de la ciudad de San José de Cúcuta y el número de encuestas a realizar:

Tabla No. 17 Muestra de la investigación

BARRIO	NÚMERO DE HOGARES	DE	PORCENTAJE	NUMERO DE ENCUESTAS
Barrio Blanco		1.020	5,97%	5
Caobos		1.804	10,56%	8
quinta Vélez		255	1,4%	1
Libertadores		332	1,94%	1
el rosal		230	1,34%	1
la Riviera		1.087	6,36%	5
Colsag		1.399	8,19%	6
Popular		752	4,40%	3
la ceiba		794	4,65%	4
quinta oriental		1.946	11,39%	9
quinta Bosch		994	5,82%	5
la castellana		195	1,12%	1
santa lucia		600	3,51%	3
los acacios		283	1,65%	1
los pinos		287	1,68%	1
Govika		265	1,55%	1
manolo lemus		105	0,61%	1
los próceres		256	1,49%	1
Acuarela		33	0,19%	1
prados club		220	1,28%	1
the rivers country		38	0,22%	1
la rinconada		93	0,54%	1
mirador campestre		49	0,28%	1
san isidro		64	0,37%	1
Sayago		29	0,16%	1
ceiba 1 y ceiba 2		1.567	9,17%	7
la capillana		443	2,59%	2
Galicia		56	0,32%	1
la primavera		561	3,28%	3
las almeydas		391	2,29%	2
condado de castilla		69	0,40%	1
parque real		250	1,46%	1
parques residenciales I,II		278	1,62%	1
Valparaíso suite		52	0,30%	1
rincón de los prados		81	0,47%	1
prados I,II		194	1,13%	1
TOTAL		17.072	99,7%	84

Fuente: CENS Centrales Eléctricas de Norte de Santander. Grupo EPM. Expediente 000000118066.

La siguiente tabla No. 18 representa la ficha técnica de la encuesta:

Tabla No. 18 Ficha Técnica de la encuesta

Tipo de investigación	Exploratoria
Método de investigación	Inductivo
Población	17.072 hogares de estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna 2 de la ciudad de Cúcuta.
Técnica	Encuesta y observación directa.
Instrumento	Cuestionario
Encuestador	Autora del proyecto.

¿CONOCE USTED DE TORTAS FRÍAS?

Frente a esta pregunta el 93% de la muestra encuestada afirma que si conoce del producto en cuestión, lo que lleva a suponer que lo han consumido, se presenta en el gráfico No. 2:

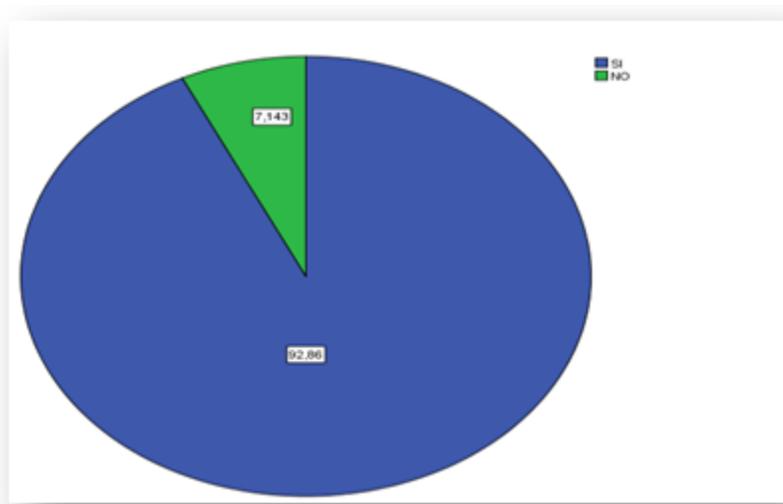


Gráfico 2. ¿Conoce usted de Tortas Frías?

¿ESTA USTED ENTRE QUE RANGO DE EDAD?

Con base a los resultados obtenidos se pudo determinar que un 45,2% de la población se encuentra entre los 18 – 35 años y solo un 12% en un rango de 46 – 55 años, resultado reflejado en el gráfico No. 3:

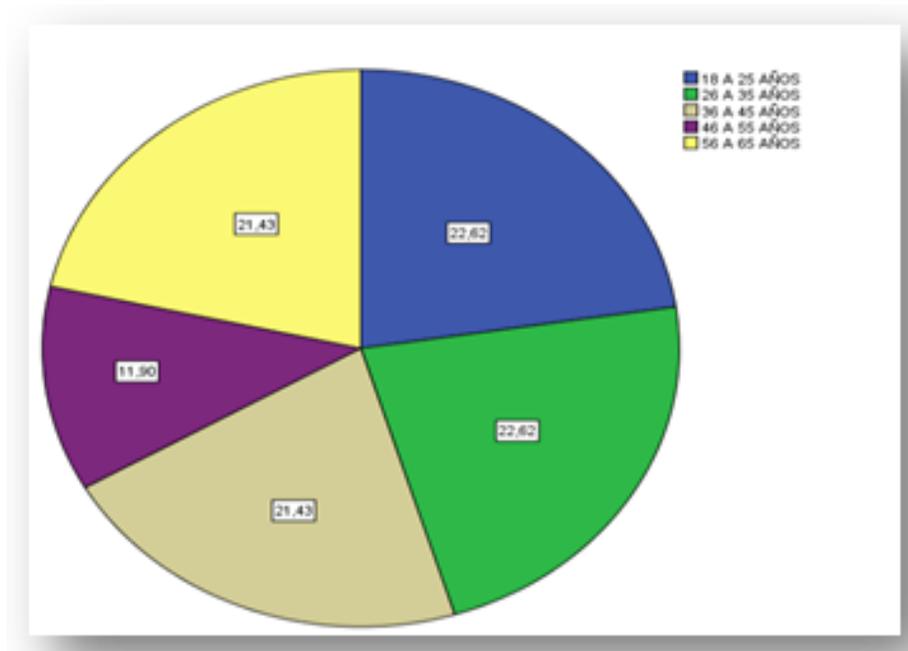


Grafico No.3. ¿ESTA USTED ENTRE QUE RANGO DE EDAD?

¿CUAL ES LA OCASION MAS FRECUENTE PARA COMPRAR UNA TORTA FRIA?

En el gráfico No. 4 se refleja que el 62% de la muestra estudiada afirma que la ocasión más frecuente de compra se da para conmemorar fechas especiales (Cumpleaños, bautismo, primera comunión, matrimonio, etc.). Solo un 7.1% la adquiere por gusto general.

¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA UNA TORTA FRÍA?

En el gráfico No. 6 se observó que el 35% de la muestra estudiada compra una torta fría cada tres meses, solo un 3,6% la adquiere una vez por semana y un 30% la adquiere una vez al mes.

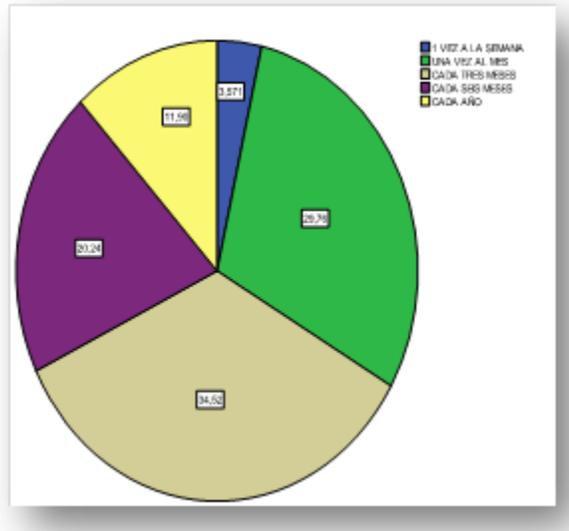


Gráfico No 6. ¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA UNA TORTA FRÍA?

¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE?

Al estudiar la muestra se observó que un 36% afirma comprar una torta cada tres meses, solo un 6% afirma adquirir una vez por semana y un 25% cada seis meses realiza la compra. El resultado se describe en el gráfico No. 7:

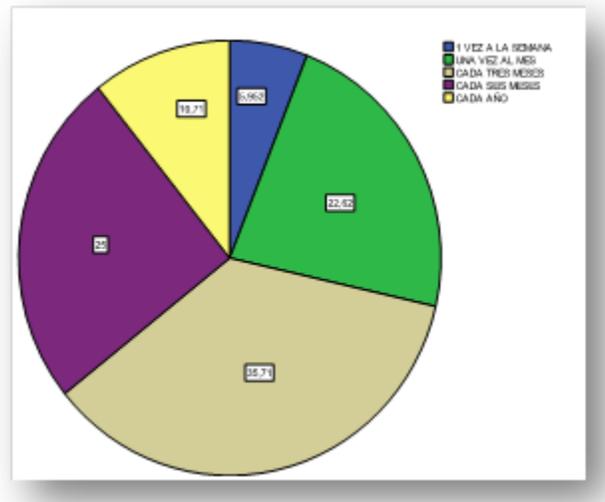


Gráfico No 7 . ¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE?

¿CUAL ES EL MOTIVO DE PREFERENCIA AL COMPRAR UNA TORTA FRIA?

El gráfico No. 8 refleja que el 63% de la muestra estudiada afirma que lo que le motiva a preferir una torta es la innovación en los sabores, seguido de un 24% que se interesa por la decoración de las mismas.

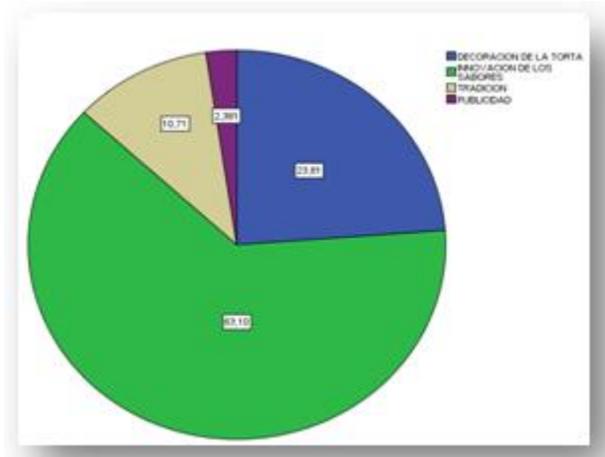


Gráfico No 8. ¿CUAL ES EL MOTIVO DE PREFERENCIA AL COMPRAR UNA TORTA FRIA?

¿CUAL ES EL MOTIVO DE PREFERENCIA AL COMPRAR UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE?

El 32% de la muestra se motiva a comprar una torta a temperatura ambiente por la decoración de la misma, seguido de un 29% que se motiva por la innovación en los sabores. Resultado que se presenta a través del gráfico No. 9:

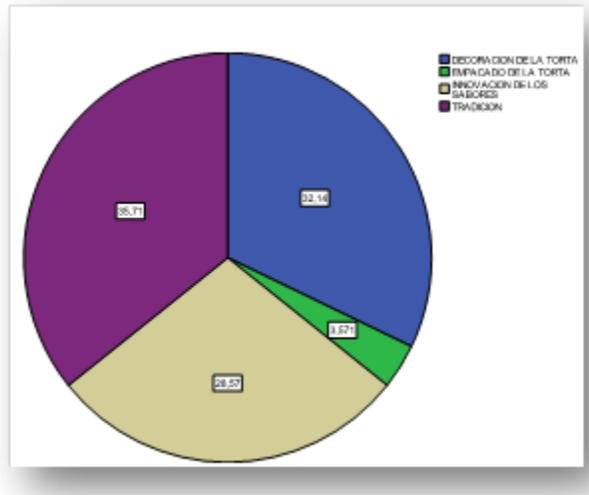


Gráfico No 9. ¿CUAL ES EL MOTIVO DE PREFERENCIA AL COMPRAR UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE?

¿CUANDO COMPRA UNA TORTA FRIA PREFIERE COMPRARLA?

El 76% de la muestra estudiada prefiere comprar la torta fría completa, solo el 24% prefiere comprarla por porciones. A continuación el gráfico No. 10 que presenta la preferencia del consumidor:

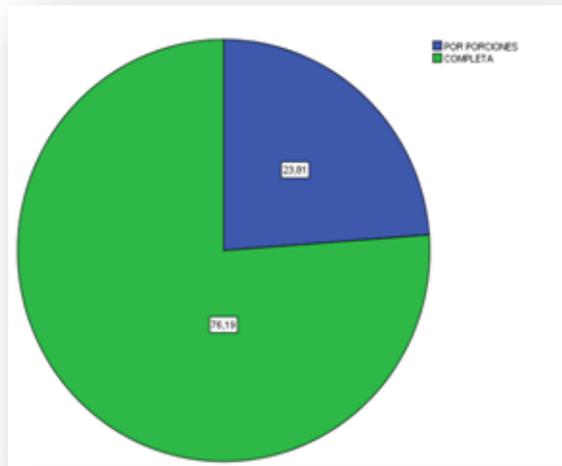


Gráfico No 10. ¿CUANDO COMPRA UNA TORTA FRIA PREFIERE COMPRARLA?

¿CUANDO COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE PREFIERE COMPRARLA?

El 83% de la muestra prefiere comprar las tortas a temperatura ambiente completas, solo el 27% las prefiere por porciones. Gráfico No. 11 refleja el resultado así:

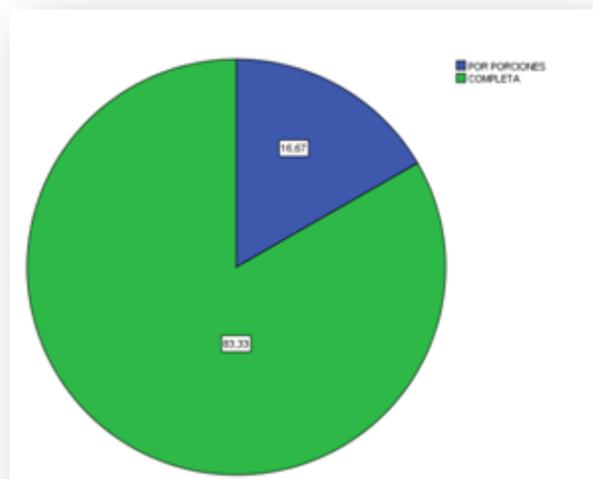


Gráfico No 11. ¿CUANDO COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE PREFIERE COMPRARLA?

¿LE GUSTARIA CONSUMIR UNA TORTA FRIA COMO POSTRE?

El gráfico No. 12 representa que el 98% de la muestra estudiada afirma que le gustaría comer torta fría como postre, solo el 2% afirma que No.

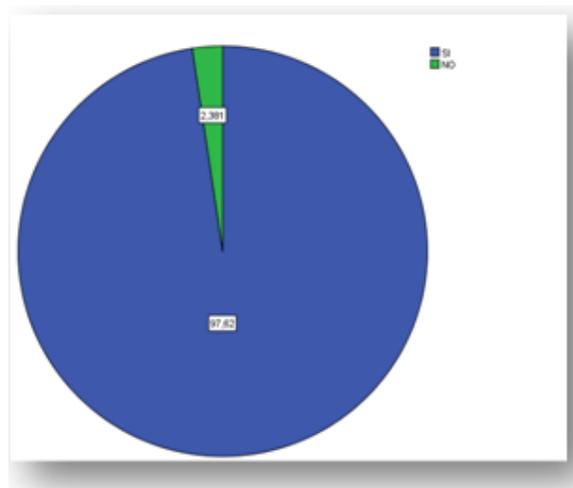


Gráfico No 12. ¿LE GUSTARIA CONSUMIR UNA TORTA FRIA COMO POSTRE?

¿CUANDO COMPRA UNA TORTA FRIA CUANTAS UNIDADES COMPRA?

Un 55% de la muestra estudiada afirma que cuando adquiere una unidad y un 35% afirma adquirir más de dos unidades. Gráfico No. 13 presenta el resultado de la siguiente manera:

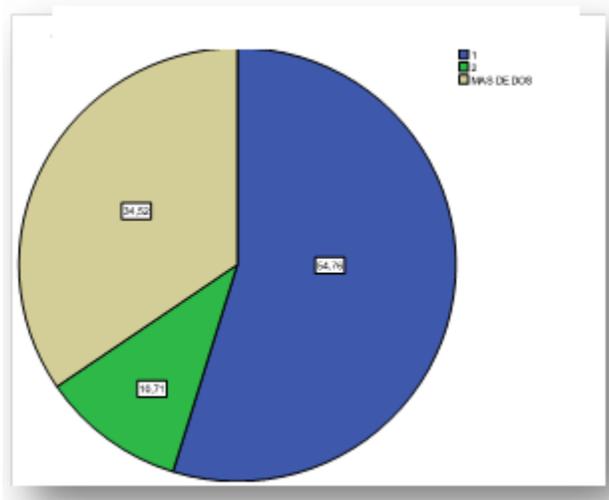


Gráfico No 13. ¿CUANDO COMPRA UNA TORTA FRIA CUANTAS UNIDADES COMPRA?

¿CUANDO COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE CUANTAS UNIDADES COMPRA?

El gráfico No. 14 representa que el 68% afirma adquirir solo una unidad de torta a temperatura ambiente y un 25% afirma adquirir más de dos unidades.

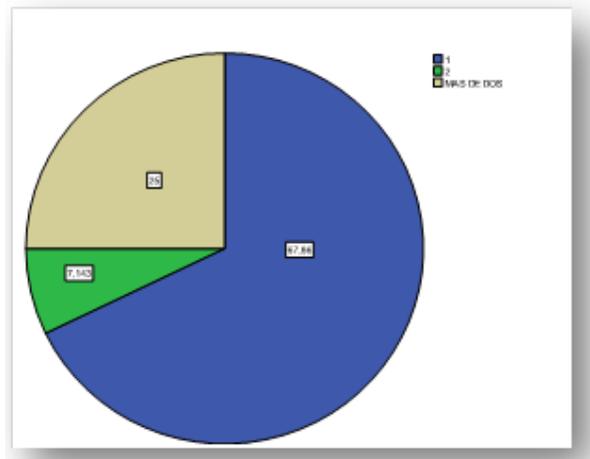


Gráfico No 14. ¿CUANDO COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE CUANTAS UNIDADES COMPRA?

¿CUANDO COMPRA UNA TORTA FRIA CUANTO DINERO PAGA POR EL PRODUCTO?

El gráfico No. 15 describe el resultado y se pudo observar que un 69% de la muestra prefiere adquirir sus tortas en presentación de una libra. Solo el 7% lo hace en presentaciones de más de un kilo.

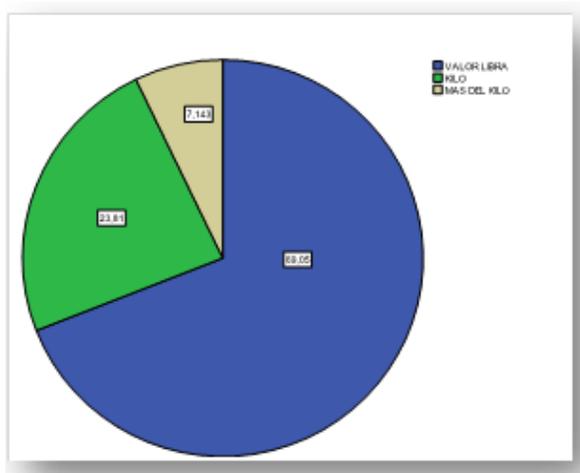


Gráfico No 15. ¿CUANDO COMPRA UNA TORTA FRIA CUANTO DINERO PAGA POR EL PRODUCTO?.

¿CUANDO COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURATURA AMBIENTE CUANTO DINERO PAGA POR EL PRODUCTO?

El gráfico No. 16 contempla que el 49% de la muestra afirma que prefiere pagar por la presentación de una libra y el 41% manifiesta preferir la presentación de kilo.

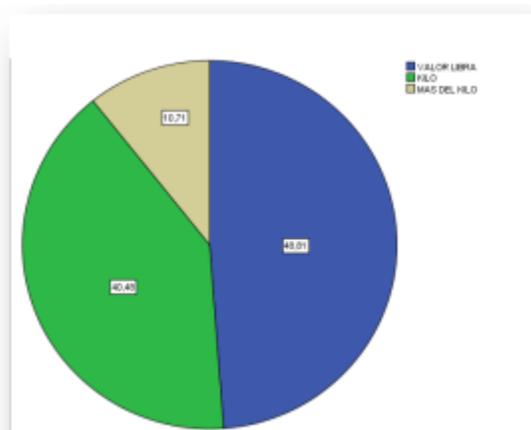


Gráfico No.16¿CUANDO COMPRA UNA TORTA A TEMPERATURATURA AMBIENTE CUANTO DINERO PAGA POR EL PRODUCTO?

¿COMO CONSIDERA QUE ES EL PRECIO QUE PAGA POR EL PRODUCTO (TORTA FRÍA)?

El 54% de la muestra estudiada afirma que el precio que paga por adquirir una torta fría es aceptable, solo el 5% considera que el costo es barato y un 20% lo considera costoso. Resultado que se describe en el gráfico No. 17, de la siguiente forma:

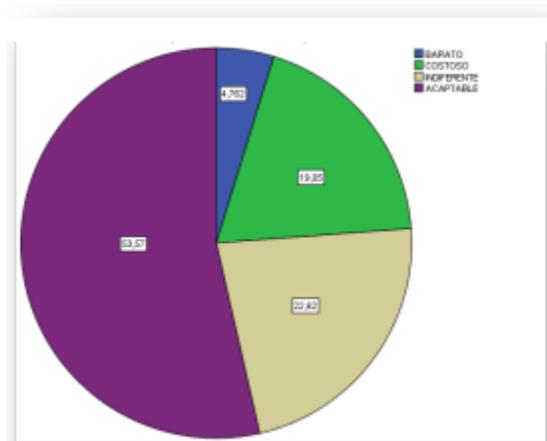


Gráfico No 17. ¿CÓMO CONSIDERA QUE ES EL PRECIO QUE PAGA POR EL PRODUCTO (TORTA FRÍA)?

¿COMO CONSIDERA QUE ES EL PRECIO QUE PAGA POR UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE?

El 46% de la muestra estudiada considera aceptable el valor al que adquieren las tortas a temperatura ambiente, el 16% lo considera costoso y el 19% lo considera barato. Gráfico No. 18 refleja lo expresado:

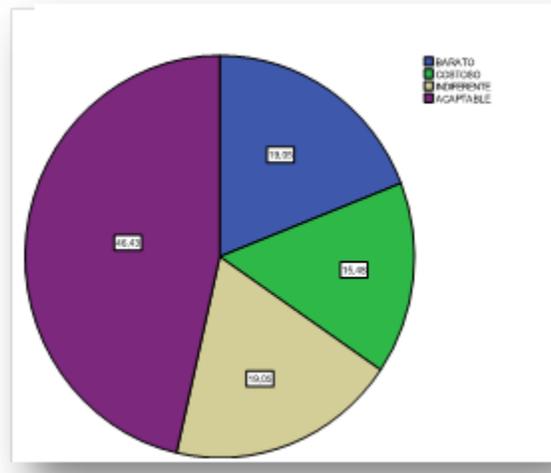


Gráfico No 18. ¿COMO CONSIDERA QUE ES EL PRECIO QUE PAGA POR UNA TORTA A TEMPERATURA AMBIENTE?

¿EN QUÉ SECTOR DE LA CIUDAD PREFERIRÍA QUE SE UBICARA LA NUEVA EMPRESA DE TORTAS FRÍAS?

El gráfico No. 19 refleja la ubicación de preferencia, y el resultado es que el 35% de la muestra estudiada afirma que preferiría que el nuevo negocio se encuentre ubicado en la avenida cero, seguido de un 26% que prefiere que sea ubicada en un centro comercial y solo un 2% en la Riviera.

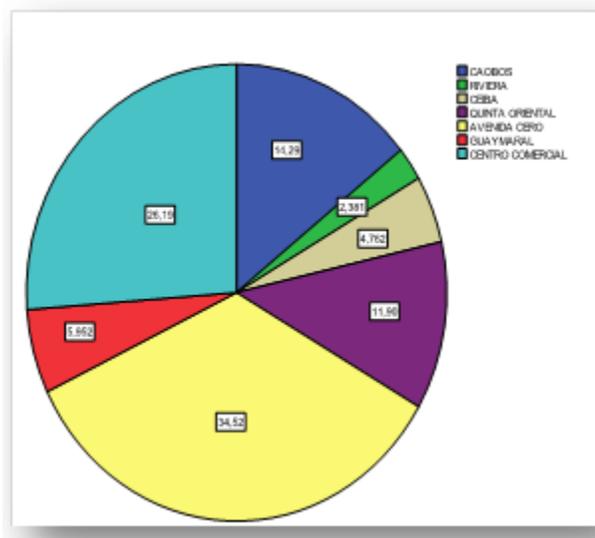


Gráfico No 19. ¿EN QUÉ SECTOR DE LA CIUDAD PREFERIRÍA QUE SE UBICARA LA NUEVA EMPRESA DE TORTAS FRÍAS?

¿CUANTAS EMPRESAS CONOCE EN LA CIUDAD QUE SE DEDIQUEN A LA PRODUCCION Y VENTA DE TORTAS FRIAS?

En la muestra estudiada el 58% afirma que conoce en la ciudad menos de 5 empresas dedicadas a la comercialización de tortas frías, solo el 12% afirma conocer más de 10 empresas con la misma actividad. A continuación el gráfico No. 20 representa lo anterior:

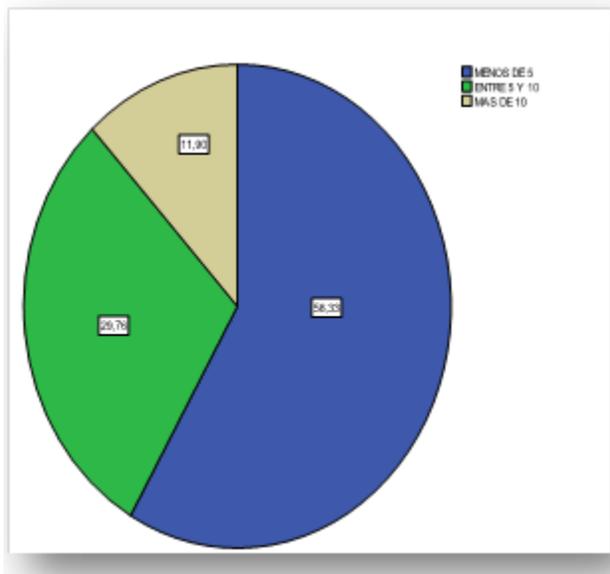


Gráfico No 20. ¿CUANTAS EMPRESAS CONOCE EN LA CIUDAD QUE SE DEDIQUEN A LA PRODUCCION Y VENTA DE TORTAS FRIAS?

ENTRE LAS SIGUIENTES EMPRESAS DE TORTAS FRIAS CUAL ES LA QUE RECUERDA MÁS:

- DON JACOBO
- PANADERIA LA FRENCESA
- LA ESQUINA DE LAS TORTAS
- TOFFE PANADERIA REPOSTERIA
- PONQUE SUAREZ
- PONQUE OLGA SUAREZ
- LA CASA DEL PONQUE
- PANADERIA LA MEJOR
- ANDINA DEL TACHIRA
- LA ESPECIAL
- PAN PA`YA

- TORTA BONNY
- LOS POSTRES DE ANDREITA

De la muestra estudiada se pudo observar que 52 de las 84 personas encuestadas recuerdan la empresa Don Jacobo, lo que equivale a un 62% de la muestra estudiada. Del mismo modo 24 personas de las 84 encuestadas recuerdan la empresa Panadería la mejor (28%) y el 23% recuerda la empresa La especial. Lo que lleva a concluir que las tres empresas de mayor posición en el mercado son las antes mencionadas. El gráfico No. 21 establece las empresas que representan la mayor competencia para la nueva empresa:

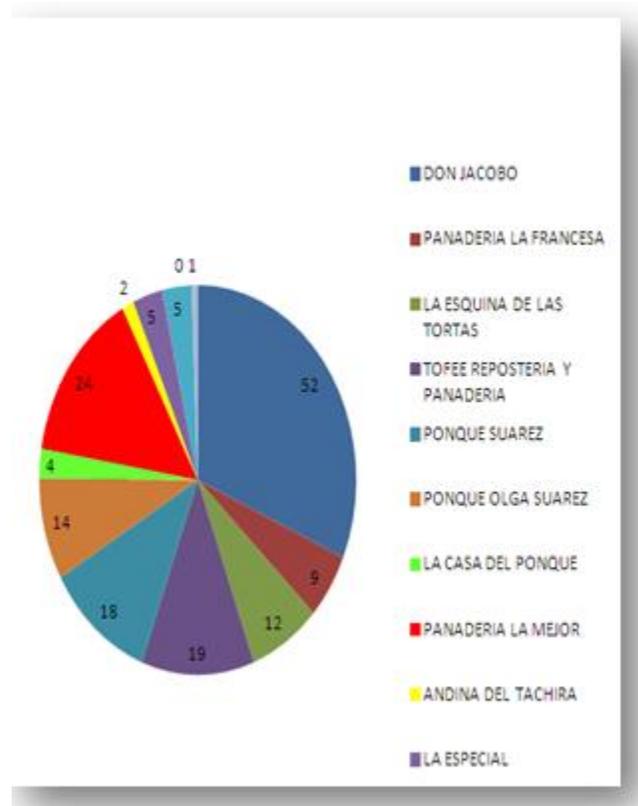


Grafico No 21. ENTRE LAS SIGUIENTES EMPRESAS DE TORTAS FRIAS CUAL ES LA QUE RECUERDA MÁS?

DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUAL ES LA MAS IMPORTANTE A LA HORA DE COMPRAR UNA TORTA FRIA.

- ATENCION AL CLIENTE
- INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- UBICACIÓN DE LA EMPRESA
- REFERENCIA DE LA MARCA
- PRECIO DEL PRODUCTO
- INNOVACION DEL PRODUCTO
- PRESENTACION DEL PRODUCTO
- SABOR DEL PRODUCTO
- CALIDAD DEL PRODUCTO

De la muestra estudiada 43 personas de las 84 encuestadas afirman que el aspecto más importante al adquirir una torta fría es el sabor del producto; lo cual equivale al 51% de la muestra, seguido de un 43% que considera como factor de mayor relevancia la calidad del producto. A continuación el gráfico No. 22 presenta los aspectos que el consumidor tiene como importante al comprar la torta fría:

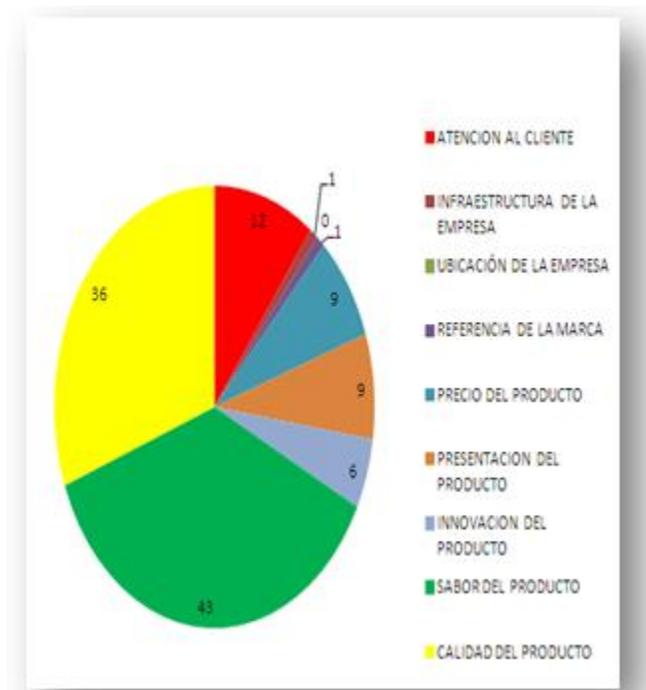


Gráfico No 22. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUAL ES EL MAS IMPORTANTE A LA HORA DE COMPRAR UNA TORTA FRIA.

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS ATRIBUTOS QUE CARACTERIZAN A LA EMPRESAS QUE MAS RECUERDA EN EL SECTOR, SIENDO EL 10 EL MAYOR PUNTAJE.

- CALIDAD DEL PRODUCTO
- INNOVACION DEL PRODUCTO
- PRESENTACION DEL PRODUCTO
- PRECIO DEL PRODUCTO
- UBICACIÓN DE LA EMPRESA
- INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
- ATENCION AL CLIENTE

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: INNOVACION DEL PRODUCTO

En gráfico No. 23 se observa que el 53% de la muestra estudiada afirma que la empresa que más recuerda, cuenta con excelente nivel de innovación en los productos que ofrece, solo el 4% lo considera pésimo.

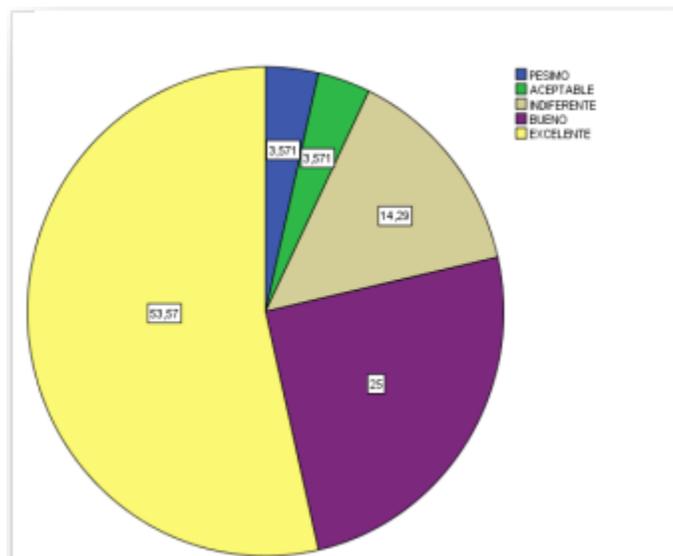


Gráfico No 23. CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: INNOVACION DEL PRODUCTO

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: CALIDAD DEL PRODUCTO

El gráfico No. 24 refleja que el 86% de la muestra estudiada considera que la empresa que mas recuerdan en el sector posee un excelente nivel en cuanto a calidad del producto, solo el 1% lo considera pésimo.

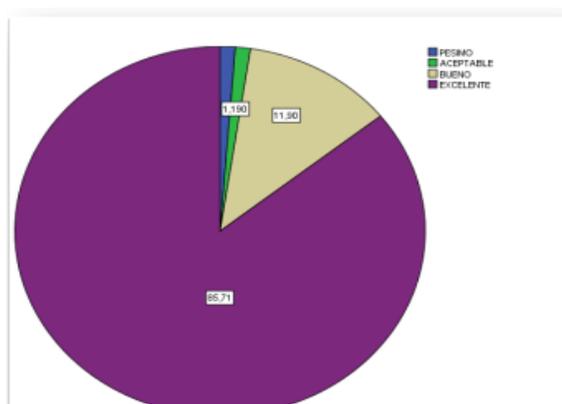


Gráfico No 24. CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: CALIDAD DEL PRODUCTO

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: PRESENTACION DEL PRODUCTO

Un 58% de la muestra estudiada afirma que la empresa que más recuerdan en el sector posee un excelente nivel en cuanto a la presentación de los productos. Solo el 7% lo considera pésimo o aceptable. Así se refleja en el gráfico No. 25 que se presenta a continuación:

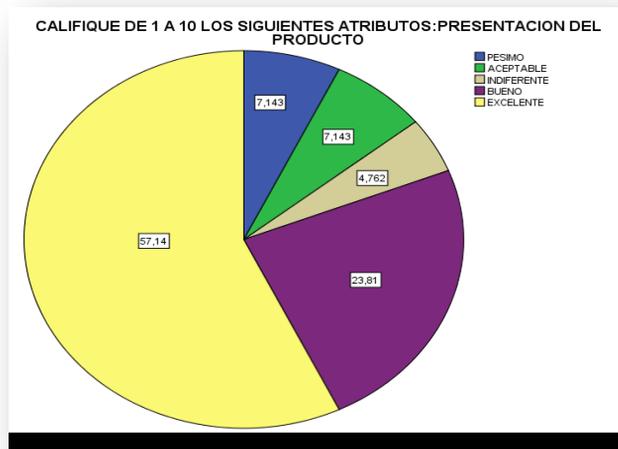


Gráfico No 25.CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: PRESENTACION DEL PRODUCTO

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: PRECIO DEL PRODUCTO

En cuan al precio del producto el gráfico No. 26 ilustra que el 35% de la muestra que el nivel de este es bueno, solo el 4% lo considera pésimo.

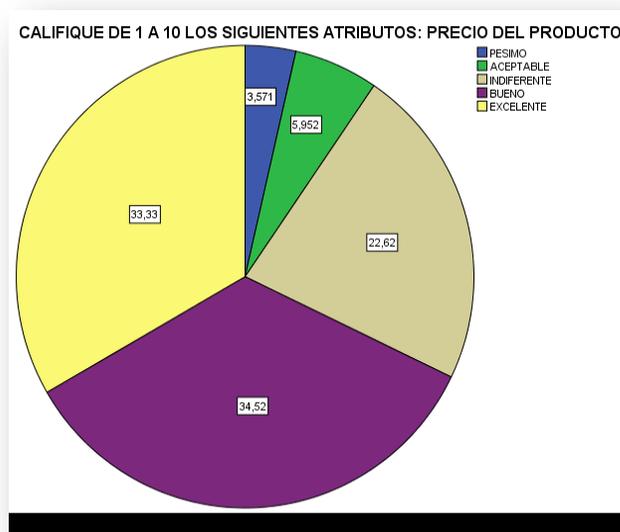


Gráfico No 26. CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: PRECIO DEL PRODUCTO

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: UBICACION DE LA EMPRESA.

En la muestra estudiada se observo un 40% considera que la empresa que mas requiere posee una excelente ubicación, solo un 5% la considera pésima. Ver a continuación el gráfico No. 27 que refleja el resultado:

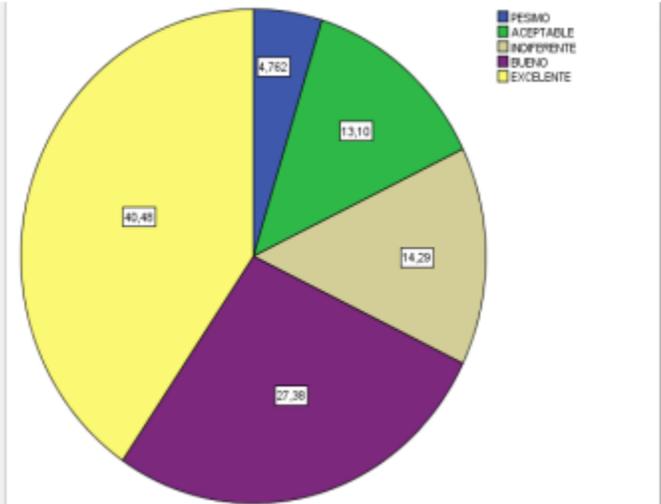


Gráfico No 27. CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: UBICACION DE LA EMPRESA.

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

En la muestra estudiada se observa como lo representa el gráfico No. 28 que el 39% considera que la infraestructura de la empresa que más recuerda es excelente. Solo un 5% la considera pésima.

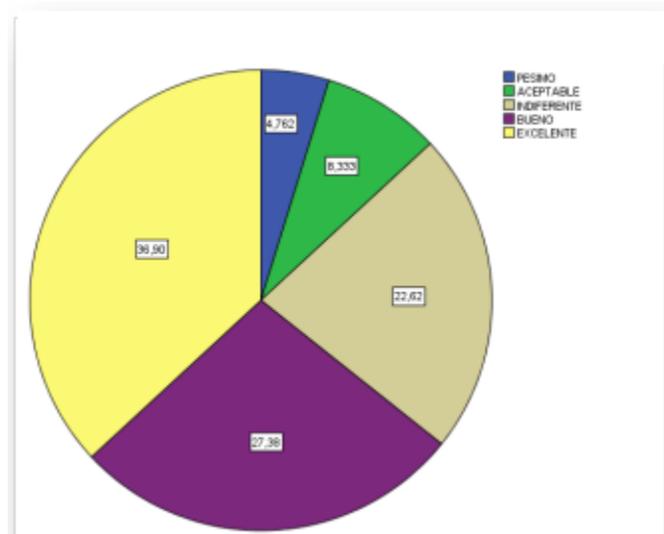


Gráfico No. 28. CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: ATENCION AL CLIENTE

El 53% de la muestra estudiada considera que la empresa de tortas frías que más recuerda posee un nivel de atención al cliente excelente, solo el 4% considera este mismo atributo pésimo, resultado que se representa en el gráfico No. 29:

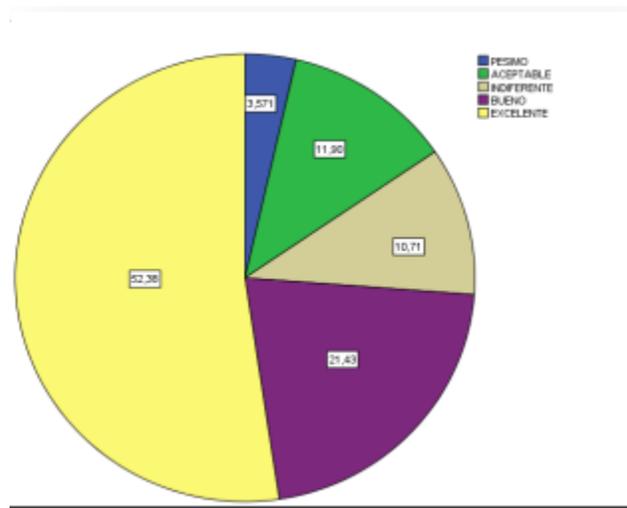


Gráfico No 29. CALIFIQUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: ATENCION AL CLIENTE

¿CUAL ES LA RAZON POR LA QUE PREFIERE ESCOGER UNA EMPRESA DE TORTAS FRIAS?

Con el gráfico No. 30 se establece que el 51% de la muestra estudiada considera que la razón por la que escoge una empresa de tortas frías es por Recomendación. El 28% lo hace por tradición y solo el 10% considera que lo hace por la publicidad que esta realice sobre sus productos.

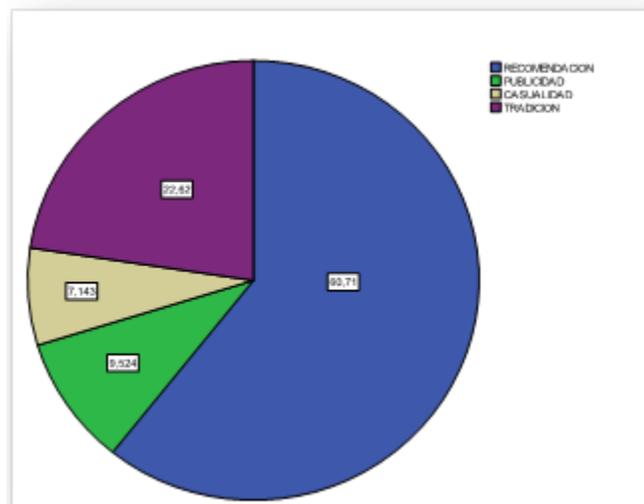


Gráfico No 30. ¿CUAL ES LA RAZON POR LA QUE PREFIERE ESCOGER UNA EMPRESA DE TORTAS FRIAS?

¿CUAL ES LA RAZON POR LA QUE PREFIERE ESCOGER UNA EMPRESA DE TORTAS A TEMPERATURA AMBIENTE?

El 61% de la muestra considera que la razón más relevante para adquirir una torta a temperatura ambiente es por recomendación y el 22% afirma que por tradición, así queda representado en el gráfico No. 31:

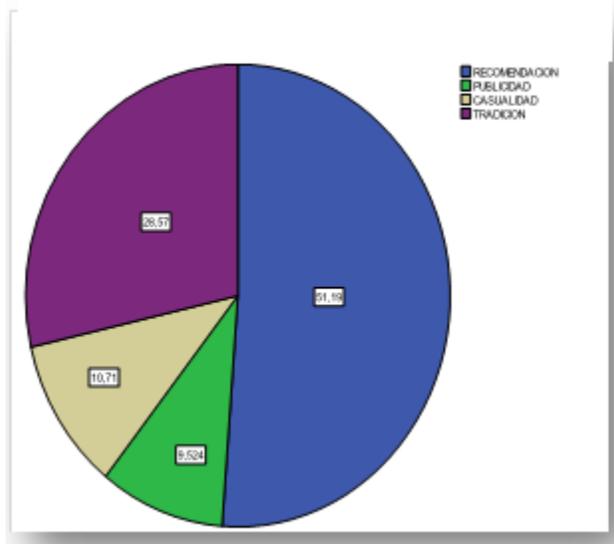


Gráfico No 31. ¿CUAL ES LA RAZON POR LA QUE PREFERE ESCOGER UNA EMPRESA DE TORTAS A TEMPERATURA AMBIENTE?

¿CONSIDERA QUE HACE FALTA MAS PUBLICIDAD PARA CONSUMIR TORTAS FRIAS?

En cuanto a la publicidad el gráfico No. 32 representa que el 72% de la muestra estudiada considera que es necesaria la publicidad para incentivar el consumo de tortas frías, solo el 28% considera que no es necesario.

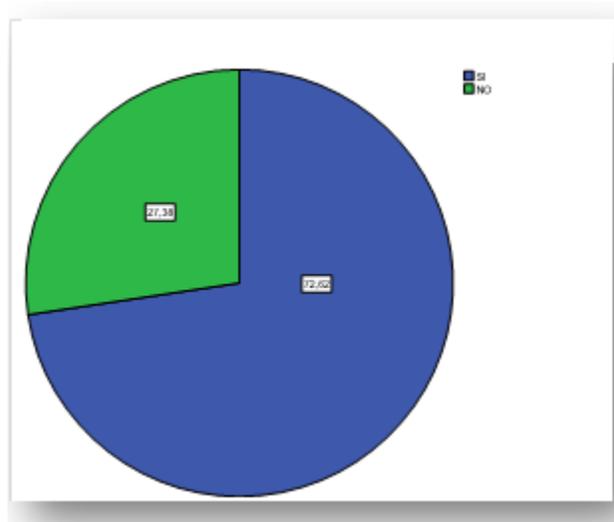


Gráfico No. 32. ¿CONSIDERA QUE HACE FALTA MAS PUBLICIDAD PARA CONSUMIR TORTAS FRIAS?

¿CONSIDERA QUE HACE FALTA MAS PUBLICIDAD PARA CONSUMIR TORTAS EN GENERAL?

El 62% de la muestra estudiada considera que hace falta más publicidad para incentivar el consumo de tortas en general, solo 38% considera que no es necesario. A continuación se presenta el gráfico No.33 que representa la opinión del encuestado, de la siguiente manera:

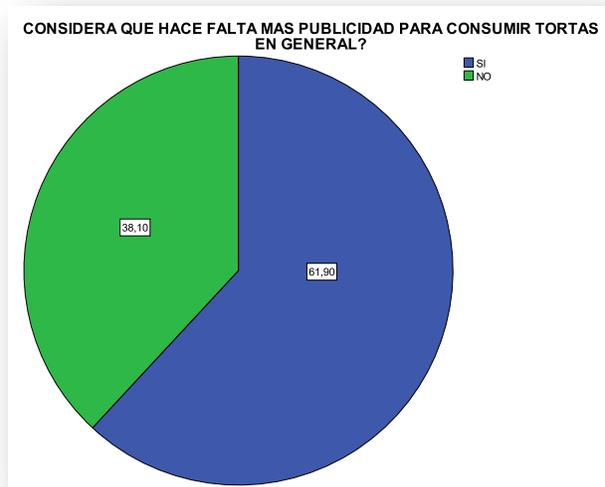


Gráfico No 33. ¿CONSIDERA QUE HACE FALTA MAS PUBLICIDAD PARA CONSUMIR TORTAS EN GENERAL?

CUAL MEDIO DE COMUNICACION CONSIDERA USTED MAS EFICAZ PARA DAR A CONOCER UNA EMPRESA DE TORTAS FRIAS?

En la muestra estudiada se observo que el 45% considera que el medio más eficaz es Internet, un 24% considera que la publicidad móvil es una opción eficaz para publicitar las tortas frías, así se puede observar mediante el gráfico No. 34 que esta a continuación:

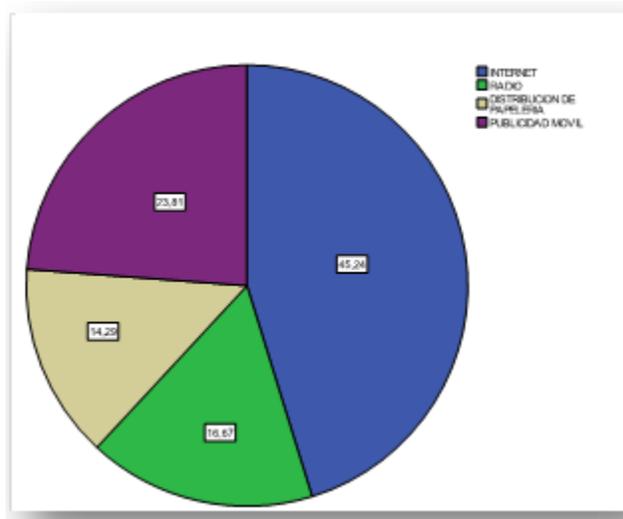


Gráfico No 34. ¿CUAL MEDIO DE COMUNICACION CONSIDERA USTED MAS EFICAZ PARA DAR A CONOCER UNA EMPRESA DE TORTAS FRIAS?

¿CUAL ES EL MEDIO QUE USTED UTILIZA PARA COMPRAR TORTAS FRIAS?

En la muestra estudiada el 94% afirma que el medio que mas utiliza para comprar tortas frías es la venta directa, solo el 1% opta por la compra indirecta, así se ilustra en el gráfico No. 35 que se puede ver a continuación:

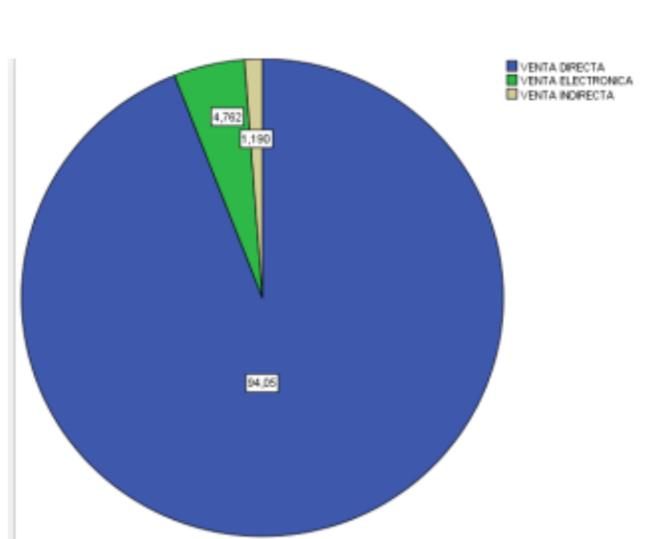


Gráfico No 35. ¿CUAL ES EL MEDIO QUE USTED UTILIZA PARA COMPRAR TORTAS FRIAS?

¿LE GUSTARIA REALIZAR COMPRAS DE TORTAS FRIAS POR MEDIO DE CATALOGO FISICO?

El 60 % de la muestra estudiada afirma que el medio físico es el más apropiado para realizar su compra, solo el 40% considera que no es apropiado. La preferencia del consumidor se refleja en el gráfico No. 36:

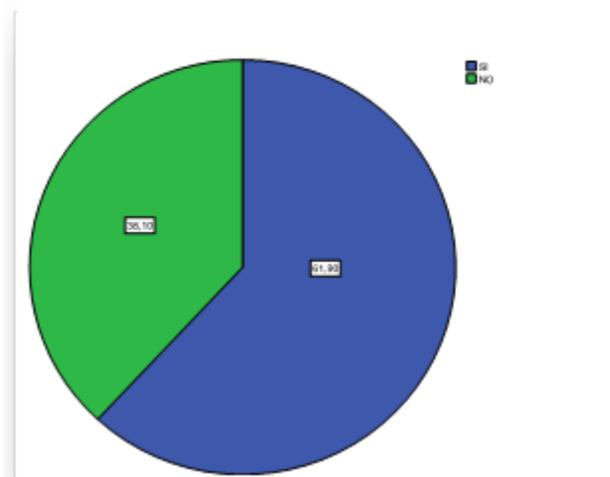


Gráfico No 36. ¿LE GUSTARIA REALIZAR COMPRAS DE TORTAS FRIAS POR MEDIO DE CATALOGO FISICO?

¿LE GUSTARIA REALIZAR COMPRAS DE TORTAS FRIAS POR INTERNET?

El 52% de la muestra estudiada afirma que si le gusta la opción de compra por internet y el 48% afirma que no le gustaría este medio de compra, respuesta representada en el gráfico No. 37:

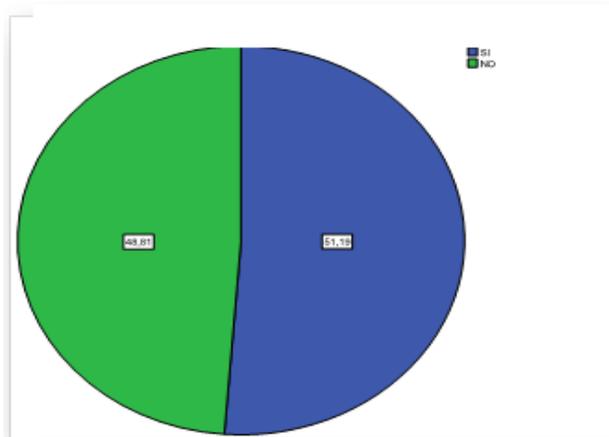


Gráfico No 37. ¿LE GUSTARIA REALIZAR COMPRAS DE TORTAS FRIAS POR INTERNET?

¿LE GUSTARIA COMPRAR EL PRODUCTO POR PORCIONES UBICADAS EN NEVERAS QUE ESTARAN EN DIFERENTES LOCALES DE LA CIUDAD COMO SUPERMERCADOS, RESTAURANTES, TIENDAS ENTRE OTROS?

La preferencia del consumidor consultado se puede apreciar en el gráfico No. 38, el 86% de la muestra estudiada afirma que le gustaría comprar el producto por porciones ubicadas en neveras distribuidas por la ciudad, el 14% afirma no estar interesado en la modalidad.

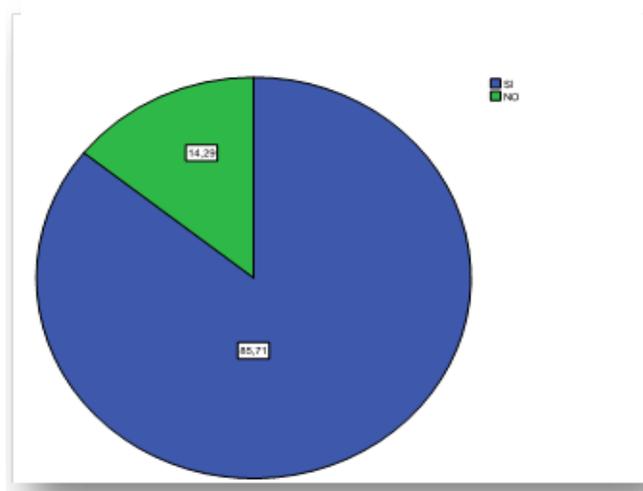


Gráfico No 38. ¿LE GUSTARIA COMPRAR EL PRODUCTO POR PORCIONES UBICADAS EN NEVERAS QUE ESTARAN EN DIFERENTES LOCALES DE LA CIUDAD COMO SUPERMERCADOS, RESTAURANTES, TIENDAS ENTRE OTROS?

¿COMPRARIA DE MANERA FRECUENTE UNA TORTA FRIA ENRIQUECIDA CON VITAMINAS?

El 71% de la muestra estudiada afirma que estaría dispuesta a adquirir una torta fría enriquecida con vitaminas, el 29% manifiesta no interesarle, así se puede apreciar en el gráfico No. 39 que esta a continuación:

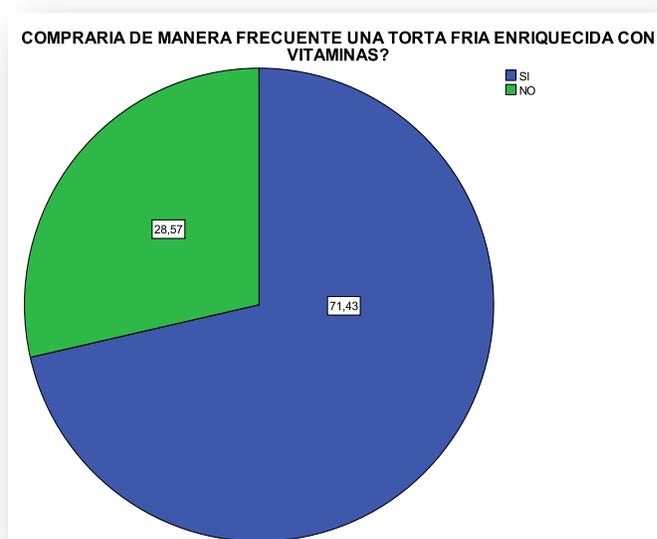


Gráfico No 39 ¿COMPRARIA DE MANERA FRECUENTE UNA TORTA FRIA ENRIQUECIDA CON VITAMINAS?

¿CONSIDERA QUE EL LOCAL PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE TORTAS EN GENERAL ES IMPORTANTE?

En la muestra estudiada se observa que el 96% considera que las características del local son importantes para la producción y comercialización de las tortas, solo el 4% manifestó que no es importante, así se puede apreciar en el gráfico No. 40:

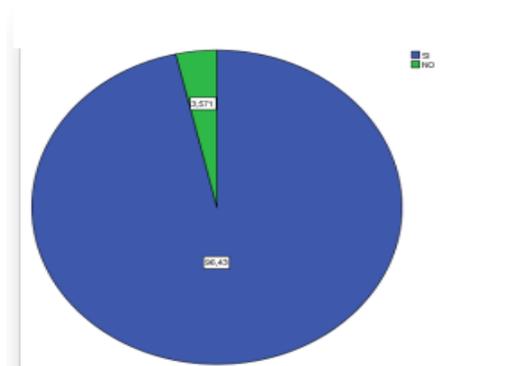


Gráfico No 40. ¿CONSIDERA QUE EL LOCAL PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE TORTAS EN GENERAL ES IMPORTANTE?

CALIFIQUE DEL 1 AL 5 SEGÚN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL.

- DECORACION ALTERNATIVA
- JUEGOS INFANTILES
- PARQUEADERO

CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGUN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL: DECORACION ATRACTIVA

Un 78% de la muestra estudiada considera que la decoración atractiva es un factor muy importante. Y solo un 5% lo considera nada importante. Se presenta el gráfico No. 41 que refleja el resultado anteriormente citado:

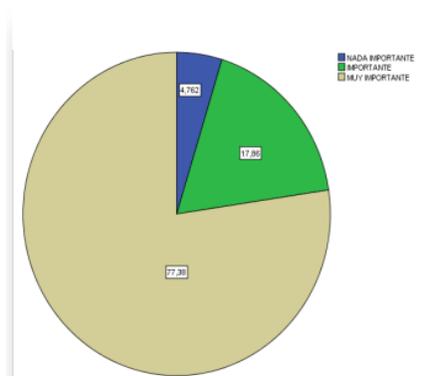


Gráfico No 41. CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGUN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL: DECORACION ATRACTIVA

CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGUN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL: JUEGOS INFANTILES

En la muestra estudiada se observa que un 32% considera muy importante la presencia de un área de juegos infantiles y un 25% lo considera nada importante, ver el gráfico No. 42 que ilustra el resultado:

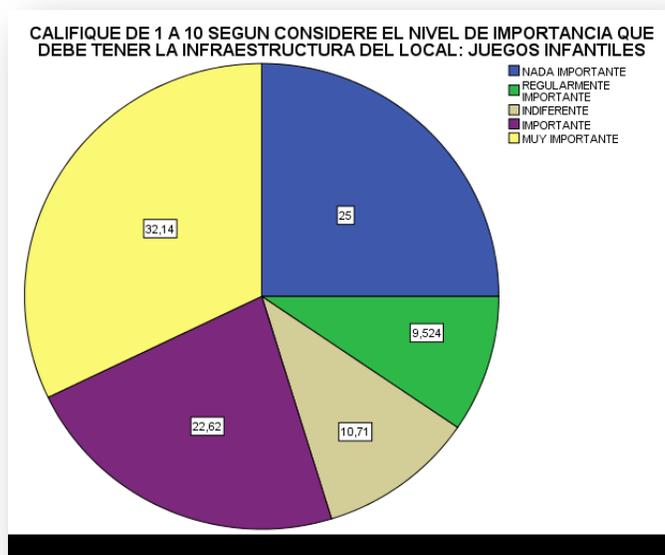


Gráfico No 42. CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGUN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL: JUEGOS INFANTILES

CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGUN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL: PARQUEADERO

El 55% de la población estudiada considera muy importante contar con un parqueadero en el punto de venta el 20% lo considera nada importante, el gráfico No. 43 representa el resultado precitado:

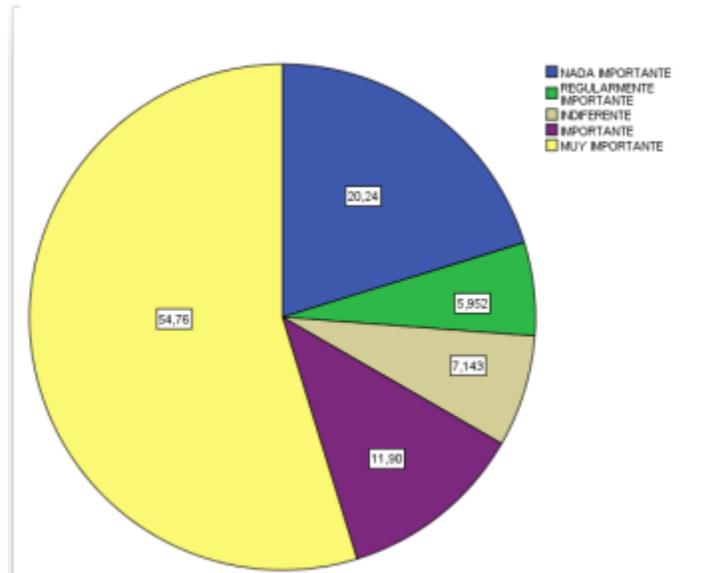


Gráfico No 43. CALIFIQUE DE 1 A 10 SEGUN CONSIDERE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE DEBE TENER LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL: PARQUEADERO

3.1.2 Mercado proveedor

En esta oportunidad se analizaron la cantidad, calidad, oportunidad para adquirir la materia prima y los costos de la misma, los siguientes son los aspectos generales que se tendrán en cuenta en este estudio:

- Alternativas para obtener la materia prima.
- Costos de obtención.
- Condiciones de compra como crédito o contado.
- Materiales sustitutos.
- Necesidad de infraestructura para el bodegaje.
- Oportunidad y demora en recepción.
- Disponibilidad de la materia prima
- Percibibilidad.

Características de la materia prima

Harina de Trigo

Es la materia prima por excelencia en los procesos de repostería y panadería. Se llama harina al producto obtenido por la molienda del grano de trigo, limpiado e industrialmente puro.

Las harinas almacenadas están expuestas a los mismos peligros que el trigo, estos peligros pueden ser originados por ataque de insectos, infección de hongos, infección por bacterias, oxidación y contenido de humedad en la harina.

Una vez obtenida la harina para su correcta conservación se debe:

- Vigilar la humedad de la zona, pues la humedad es el mayor peligro hace que la harina se fermente y se endurezca.

- Tener cuidado con las plagas, larvas, gusanos, cucarachas, entre otros insectos, para la correcta conservación la harina debe permanecer almacenada en sacos no muy juntos y sobre tarimas de madera.
- Es recomendable cambiar de lugar los sacos de harina almacenados para que esta sea ventilada y poder conservar su temperatura y humedad.

Proveedores: Depósito Makropán

Condiciones de compra/plazo de pago/contado: con el pago de contado se ahorra el 10% del valor del producto.

Disponibilidad a futuro cuanto tiempo me puede proveer: Confianza en disponibilidad del producto ya que es una empresa posicionada en el mercado local.

Entrega: Inmediata con transporte sin valor adicional.

Leche integral

Condiciones de conservación:

- Mientras más fría este la leche su conservación es mayor puesto que no hay desarrollo bacterial.
- La leche tibia y a temperatura ambiente es descompuesta con rapidez porque hay desarrollo acelerado de bacterias y entre mayor sea el tiempo que permanezca tibia la descomposición aumenta considerablemente.
- El principal factor que afecta la conservación de la leche es la temperatura para ello siempre se debe tener en un lugar a optima temperatura.

Proveedor: Supermercado Éxito

Condiciones de compra: Contado

Disponibilidad a futuro: Es un supermercado con reconocimiento y posesionado en el mercado a nivel nacional.

Entrega: Inmediata sin transporte.

Mantequilla y margarina

Condiciones de conservación:

- El factor determinante de conservación de este producto es la temperatura que no debe ser superior a los 10 (diez) a 15 (quince) grados centígrados, con una humedad relativa del aire no superior al 80% (ochenta) y con una ventilación adecuada. La temperatura ideal de conservación es de 6 (seis) grados centígrados.
- El lugar de conservación debe evitar que se conserven junto a carnes, pescados, queso maduros y otras sustancias que puedan transmitir olores.

Proveedores: Supermercado Éxito

Condiciones de compra: Pago de contado.

Disponibilidad a futuro: Confianza en la disponibilidad ya que es un supermercado que inspira confianza por su posicionamiento en el mercado nacional.

Entrega: Inmediata sin transporte.

Huevos

Desde el instante de la compra del huevo se debe cuidar la adecuada manipulación del producto, para mantener la calidad del huevo se debe tener en cuenta:

- Para evitar la contaminación no debe lavarse el huevo antes de su almacenamiento pues puede ser el foco de cualquier tipo de contaminación. Antes de usarlo puede ser lavado.
- Mantenerse en lugar refrigerado y en condiciones óptimas de limpieza.
- Es importante mantener los huevos en el frigorífico o cámara de refrigeración para su conservación. Es recomendable no dejarlos a temperatura ambiente en la cocina, al lado del fogón o en otro foco de calor, en lugar expuesto a la luz solar y tampoco debe congelarse. Lo ideal es mantenerlos a temperatura entre 1 (uno) y 10 (diez) grados centígrados sin llegar a congelación.

- Es recomendable llevar un control de fechas de consumo del producto con el fin de facilitar la rotación de sus existencias, utilizando lo antes posible los huevos menos frescos.
- La humedad de conservación del huevo no debe superar el 80% (ochenta) ya que puede proliferar problemas de contaminación.
- El salto de baja a alta temperatura puede producir condensación de agua en la superficie de la cáscara y favorecer la entrada al interior del huevo de microorganismos junto con el agua a través de los poros.
- Se recomienda sacar los huevos del lugar de almacenamiento sólo en la medida que vayan a consumirse.

Proveedor: Depósito Makropan

Condiciones de compra: Pago de contado

Disponibilidad a futuro: Confianza en la disponibilidad del producto por parte del Depósito Makropan que es una empresa dedicada a proveer productos de panadería y repostería posicionada en el mercado local.

Entrega: Inmediata con transporte sin costo adicional.

El azúcar

Para conservar el producto en condiciones óptimas se debe mantener en un lugar fresco, seco y en recipiente herméticamente cerrado.

Proveedor: Depósito Makropan

Condiciones de compra: Pago de contado

Disponibilidad a futuro: Confianza en la disponibilidad del producto por parte del Depósito Makropan que es una empresa dedicada a proveer productos de panadería y repostería posicionada en el mercado local.

Entrega: Inmediata con transporte sin costo adicional.

Leche condensada

Es un producto alimenticio elaborado a partir de la leche a la que se le ha agregado azúcar, lo que resulta ser un producto espeso.

En cuanto a las condiciones de conservación del producto se debe mantener en un lugar fresco, seco y ventilado a temperatura ambiente. Consumiéndose una vez el producto en 90 (noventa) días máximo.

Proveedor: Supermercado Makro

Condiciones de compra: Pago de contado

Disponibilidad a futuro: confianza de proveer el producto es un supermercado con reconocimiento en el mercado internacional.

Entrega: Inmediata sin costo adicional.

Crema de leche

Condiciones de conservación:

- La recomendación de conservación es que debe mantenerse en refrigeración hasta la fecha de caducidad o de vencimiento. Una vez cumplida la fecha de vencimiento no es recomendable consumirla.
- Se puede conservar en su envase original o en otro recipiente de manera completa o por porciones para utilizarse poco a poco.
- El tiempo máximo de congelación del producto es de 2 (dos) meses.

Proveedor: Supermercado Makro

Condiciones de compra: Pago de contado

Disponibilidad a futuro: confianza de proveer el producto es un supermercado con reconocimiento en el mercado internacional.

Entrega: Inmediata sin costo adicional.

Frutas

Para la conservación óptima del producto debe ser almacenados en lugar fresco y limpio. Hay que tener en cuenta que si se trata de frutas muy delicadas deben congelarse cuando no van a consumirse rápidamente.

Proveedor: Frutería El Cosechero y Almacenes Éxito.

Condiciones de compra: Pago de contado.

Disponibilidad a futuro: Confianza en proveer el producto fresco y a futuro por cuanto es una empresa constituida y posesionada en el mercado local.

Entrega: Inmediata sin transporte.

3.1.3 Mercado competidor

Las cinco (5) Fuerzas de Porter

El gráfico No. 44 representa las Cinco Fuerzas de Porter para el estudio específico de la nueva empresa:

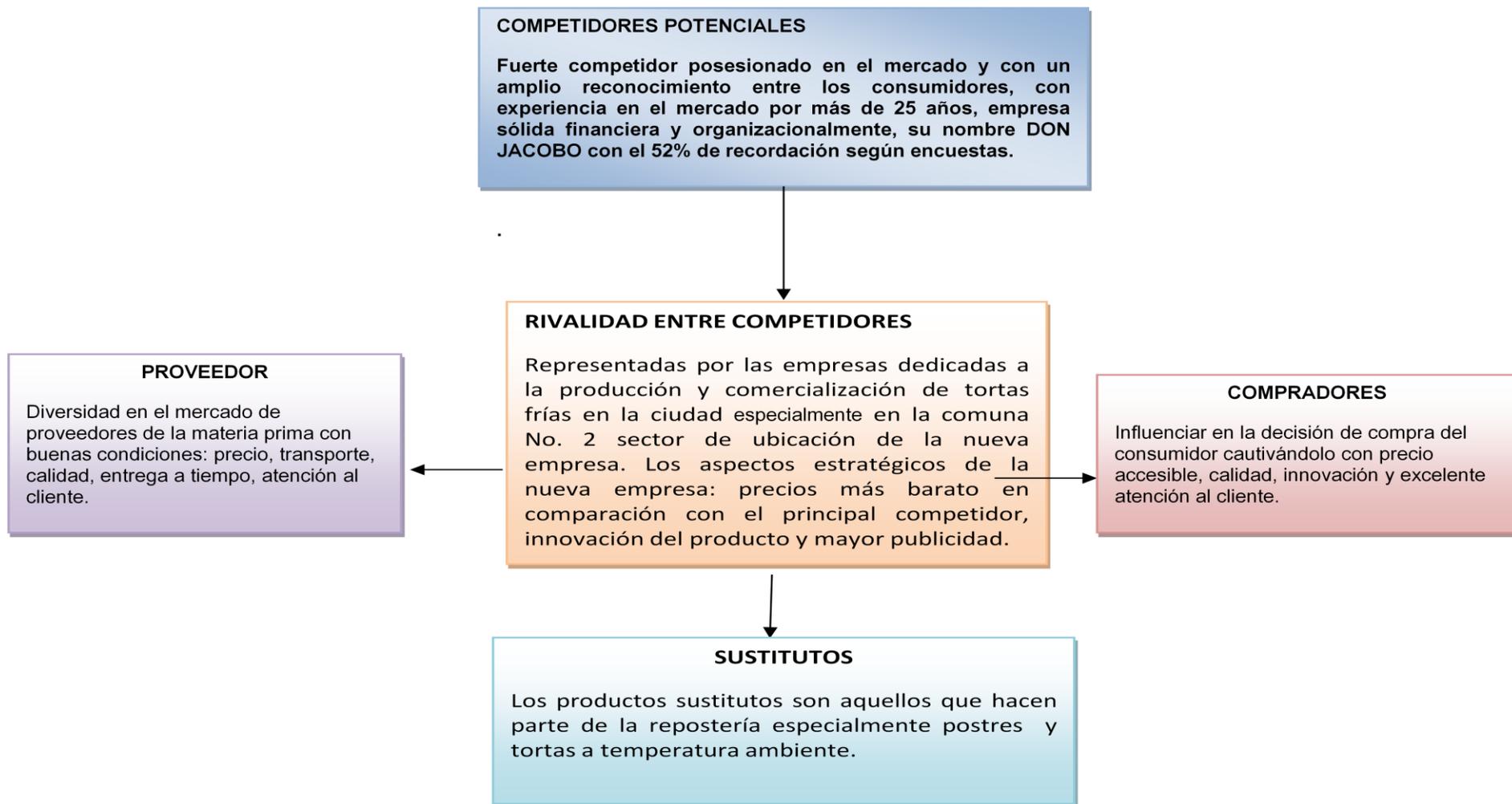


Gráfico No. 44 Las Cinco (5) Fuerzas de Porter

Análisis DOFA

Oportunidades:

1. Disponibilidad de crédito.
2. Política Fiscal favorable para quien quiera abrir empresa.
3. Estilo de vida del consumidor: Tendencia a compartir en familia favorece el consumo.
4. Hábitos de compra: Acepta la entrada de nuevas marcas, consumidor pendiente de promociones o rebajas, preferencia en la calidad del producto, factor determinante de compra la atención al cliente.
5. Actitud hacia el trabajo de los habitantes de la unidad de análisis lo asume con responsabilidad y constante capacitación.
6. Acompañamiento institucional (Cámara de Comercio) en la planificación de empresas.
7. Desarrollo de la ciudad con la realización de nuevos proyectos que ayudan al progreso de la unidad de análisis.

Amenazas:

1. La mayor amenaza es la falta de costumbre entre los consumidores para comprar por internet el producto.
2. Falta de utilización de la red internet no favorece la disminución en costos de distribución y transacciones por venta.
3. La distribución del producto puede ser un poco más lenta cuando no se utiliza la red internet para agilizar las ventas.
4. Atrasos en la empresa a nivel de vanguardia por la falta de costumbre de comprar e utilizar redes sociales.
5. Dificultad en la publicidad de la empresa y el producto por redes sociales.

La tabla No. 19 establece el modelo que debe desarrollarse para obtener la matriz EFE:

Tabla No. 19 Matriz EFE para la empresa

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE DE PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. Disponibilidad de crédito.	0,05	3	0,15
2. Política Fiscal favorable para quien quiera abrir empresa.	0,06	3	0,18
3. Estilo de vida del consumidor: Tendencia a compartir en familia favorece el consumo.	0,07	4	0,28
4. Hábitos de compra: Acepta la entrada de nuevas marcas, consumidor pendiente de promociones o rebajas, preferencia en la calidad del producto, factor determinante de compra la atención al cliente.	0,09	4	0,36
5. Actitud hacia el trabajo de los habitantes de la unidad de análisis lo asume con responsabilidad y constante capacitación.	0,09	3	0,27
6. Acompañamiento institucional (Cámara de Comercio) en la planificación de empresas.	0,06	2	0,12
7. Desarrollo de la ciudad con la realización de nuevos proyectos que ayudan al progreso de la unidad de análisis.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
1. La mayor amenaza es la falta de costumbre entre los consumidores para comprar por internet del producto.	0,09	4	0,36
2. Falta de utilización de la red internet no favorece la disminución en costos de distribución y transacciones por venta.	0,08	3	0,24
3. La distribución del producto puede ser un poco más lenta cuando no se utiliza la red internet para agilizar las ventas.	0,07	3	0,21
4. Atrasos en la empresa a nivel de vanguardia por la falta de costumbre de comprar e utilizar redes sociales.	0,06	3	0,18
5. Dificultad en la publicidad de la empresa y el producto por redes sociales.	0,08	4	0,32
TOTAL			2,88

De conformidad con el resultado **2,88** de la matriz EFE se puede concluir que la empresa está aprovechando bien las oportunidades y evitando las amenazas existentes en la industria.

Fortalezas:

1. Planificación estratégica para la creación y funcionamiento de la nueva empresa.
2. Planificación y tecnología en el proceso productivo.
3. Énfasis en la calidad del producto.
4. Énfasis en la atención al cliente.
5. Aprovechamiento del reconocimiento en el mercado de la torta base del producto ofrecido.
6. Innovación en los sabores del relleno del producto.
7. Ubicación de la empresa observando preferencia del consumidor.
8. Organización y planificación en los Recursos Humanos.
9. Financiación del proyecto con recursos propios y oportunidad de financiar parte de la inversión inicial con préstamo.
10. Precio de venta más bajo que la empresa de mayor competencia en el mercado.
11. Utilizar la publicidad para dar a conocer la empresa y los productos.

Debilidades:

1. Fuerte competencia en el mercado con empresa que goza de un alto reconocimiento en la industria (empresa Don Jacobo).
2. Competencia en el mercado local con empresas solidas financiera, organizacional y estructuralmente.
3. Precio de venta alto respecto a otros competidores de la industria.
4. Recursos Humanos capacitados por las empresas que están establecidas ya en el mercado.

La tabla No. 20 muestra el modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual se plasma a continuación:

Tabla No. 20. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE DE PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1. Planificación estratégica para la creación y funcionamiento de la nueva empresa.	0,09	4	0,36
2. Planificación y tecnología en el proceso productivo	0,09	4	0,36
3. Énfasis en la calidad del producto.	0,09	4	0,36
4. Énfasis en la atención al cliente.	0,09	4	0,36
5. Aprovechamiento del reconocimiento en el mercado de la torta base del producto ofrecido.	0,09	4	0,36
6. Innovación en los sabores del relleno del producto	0,09	4	0,36
7. Ubicación de la empresa observando preferencia del consumidor.	0,07	3	0,21
8. Organización y planificación en los Recursos Humanos.	0,08	4	0,32
9. Financiación del proyecto con recursos propios y oportunidad de financiar parte de la inversión inicial con préstamo.	0,07	3	0,21
10. Precio de venta más bajo que la empresa de mayor competencia en el mercado.	0,07	4	0,28
11. Utilizar la publicidad para dar a conocer la empresa y los productos.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
1. Fuerte competencia en el mercado con empresa que goza de un alto reconocimiento en la industria (empresa Don Jacobo).	0,09	1	0,09
2. Competencia en el mercado local con empresas solidas financiera, organizacional y estructuralmente	0,09	1	0,09
3. Precio de venta alto respecto a otros competidores de la industria.	0,06	2	0,12
4. Recursos Humanos capacitados por las empresas que están establecidas ya en el mercado.	0,08	1	0,08
TOTAL			3,88

Se puede concluir con el puntaje promedio de **3,88** que la empresa tiene una posición interna fuerte.

Estrategias diseñadas:

- **Estrategias Ofensivas (Fortalezas- Oportunidades):**

1. Mantener la calidad de la torta base la cual goza de reconocimiento en el mercado consumidor como lo revela la encuesta (Ponqués Suarez) incorporando el ingrediente innovador que es el sabor del relleno.
2. Para lograr el reconocimiento de la empresa y el producto se debe recorrer casa, oficinas y lugares concurridos de la ciudad para la venta del producto en carritos móviles haciendo entrega de folletos publicitarios.
3. Concentrar la venta del producto en lugares fijos como supermercados, tiendas, restaurantes, poniendo a disposición del consumidor neveras portátiles en lugares visibles del local.
4. Tener un punto fijo de producción y comercialización del producto el cual es el local comercial ubicado en el lugar escogido por el consumidor.

- **Estrategia Defensivas (Debilidades- Amenazas)**

1. Atraer al consumidor mediante la innovación en promociones, días especiales, festivales de sabor, manteniendo siempre la calidad del producto y la excelente atención al cliente.
2. Incorporar la venta del producto en porciones de esta forma extendiendo la línea del producto.

- **Estrategia Adaptivas (Debilidades- Oportunidades)**

1. Mantener la armonía y buenas relaciones entre los recursos humanos que integran la empresa de esta forma poder crear un ambiente propicio para incentivar el trabajo en equipo y la consecución de metas.
2. Recordar entre los recursos humanos las metas de producción y venta del producto.
3. Constante capacitación de los recursos humanos en la calidad e innovación del producto.

4. Visita constante buscando nuevos interesados en el producto sea supermercados, restaurantes, eventos empresariales, dando a conocer el producto y abriendo la posibilidad de potenciales clientes.

- **Estrategia Reactivas (Fortalezas- Amenazas)**

1. Utilizar redes sociales para promocionar el producto, incentivando al consumidor al consumo del producto.

2. Promocionar festivales de sabores y eventos especiales por las redes sociales.

3. Valerse de la publicidad para ayudar en el proceso de venta y promoción del producto y la empresa.

4. Capacitar al personal de venta haciendo énfasis en las calidades y cualidades del producto para vender el mismo con fundamento en verdades y no como sólo una estrategia.

3.1.4 Mercado Distribuidor

La forma de distribución del producto en este caso en particular las totas frías puede ser diversas de acuerdo a la manera de hacer llegar el producto al consumidor en un tiempo y en el lugar adecuado.

Puede utilizarse un **canal directo**: en este caso el productor vende directamente al consumidor sin intermediarios, produciendo el bien y comercializándolo directamente un punto de venta. Se caracteriza este canal porque el cliente llega por si solo al lugar de comercialización y el productor directamente ofrece el producto.

Un canal con intermediario: esta forma de distribución existe un tercero llamado vendedor que sirve de contacto entre el productor y el consumidor. La idea es que este intermediario o tercero pueda vender el producto en varios puntos de la unidad de análisis de forma activa haciendo una zonificación de ventas del producto. Otra forma de

distribución mediante este canal es la venta del producto en los principales supermercados y restaurantes de la unidad de análisis instalando neveras fijas en cada uno de estos lugares.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Generalidades

4.1.1 Tamaño del proyecto

- **Descripción del tamaño del proyecto.** El tamaño del proyecto está dado por el número de tortas frías que la nueva empresa producirá en el periodo de un mes.
- **Factores condicionantes del tamaño del proyecto.** Los factores condicionantes del proyecto son:

Mercado. De acuerdo con los resultados del estudio de mercados se encontró que el 93% de las familias ubicadas en los estratos 3, 4, 5 y 6 son consumidores de tortas frías. Conforme a lo anterior significa una demanda aproximada de 15.887 tortas por mes, lo que nos indica que el tamaño del mercado no es un limitante que restringe la capacidad de la nueva empresa.

Insumos. El principal insumo requerido en la producción de tortas y se denomina harina de trigo. Este producto es de fácil adquisición en el mercado de Cúcuta, ya que existen molinos como el Oriente, Coopasan, Harinera Pardo que la producen y que surten las diferentes distribuidoras de la ciudad constantemente.

Capacidad financiera. Se prevé que este tipo de empresa no requiere un capital de trabajo alto, sin embargo en el momento de requerir financiación a la inversión se recurrirá a entidades como la Fundación de la mujer con una tasa de interés 26,13 DTF.

- **Capacidad del proyecto.** La capacidad del proyecto puede ser:

Capacidad diseñada. Corresponde al máximo nivel de producción de tortas frías, que se calculará de acuerdo a las especificaciones técnicas de los equipos utilizados en la elaboración de las tortas, teniendo como base una batidora de 20 litros cuya capacidad es para 5 libras.

Para producir una torta se necesitan 80 minutos.

Capacidad instalada. Se determinará la capacidad máxima disponible de producción por día de trabajo, de acuerdo al potencial de unidades de tortas. Para éste cálculo se tendrá en cuenta adicionalmente la jornada laboral, los tiempos de ocio como: descansos, aseo, mantenimiento de equipos y otros imprevistos.

En la tabla No. 21 se establece que el tiempo de producción diario es de 450 minutos, incluyendo las respectivas deducciones con el tiempo ocio; a partir de este tiempo diario real de producción se determinará la máxima producción disponible para las tortas por año, teniendo como base una batidora de 20 litros y horno capacidad para 8 latas.

Tabla No. 21 Tiempo de producción de una torta fría.

PROCEDIMIENTO	TIEMPO EN MINUTOS
PESAJE	5
MEZCLADO Y BATIDO	10
MOLDEADO	5
HORNEADO	35
DECORACION	35
TOTAL	80

En el día se realizan 6 producciones:

450 MIN DISPONIBLES ÷ 80 MINUTOS QUE TOMA ELABORAR UNA TORTA= 5,625 QUE REDONDEAMOS A 6

ENTONCES QUEDARIA 6 PRODUCCIONES DE 5 LIBRAS CADA UNA= 30 LIBRAS DIARIAS.

Tomando como base lo anterior y trabajando en un tiempo laboral en un promedio de 7,5 horas diarias para un turno, considerando las variables de descanso e imprevistos. La tabla No. 22 presenta los turnos de producción así:

Tabla No. 22. Turnos de producción

DESCRIPCION	TIEMPO REQUERIDO
JORNADA DIARIA (8 HORAS)	480 MINUTOS
DESCANSO	20 MINUTOS
IMPREVISTOS	10 MINUTOS
TIEMPO DE PRODUCCION (7,5 HORAS).	450 MINUTOS

Para una torta:

$$450 \text{ minutos} - 80 = 370 \div 6 = 62 \text{ minutos}$$

$$6 \text{ producciones} \times 5 = 30 \text{ libras de torta}$$

$$30 \text{ libras} \times 6 \text{ días} \times 48 \text{ semanas} = 8.640 \text{ libras/año}$$

Tortas de una libra por año: 8640/año

La tabla No. 23 se elaboró con la información obtenida en la investigación de mercados para establecer la mayor preferencia de tortas frías en cuanto al pesaje:

Tabla No. 23 Preferencia del consumidor de tortas frías por pesaje

Concepto	Porcentaje	Cantidad
Libra	69%	10955
Media libra	24%	3810
Mas del kilo	7%	1112
TOTAL	100%	15877

Capacidad utilizada. La capacidad que se utilizará será igual a un 50% de la capacidad instalada en principio. Conforme vaya evolucionando el negocio se prevé aumentarla en 10% por año, hasta alcanzar la capacidad instalada.

4.1.2. Localización

A continuación se enumeran y analizan factores de localización para la toma de la decisión de ubicación de la nueva empresa.

Para Sapag y Sapag (ob. Cit.) hay dos (2) etapas necesarias que se deben estudiar en el estudio de la localización de un proyecto (p.142):

1. **La Macrolocalización:** Los factores de localización son:

La Unidad de Análisis se encuentra ubicada en el Departamento de Norte de Santander, el cual tiene una participación del área nacional de 1.9% (uno punto nueve) del territorio, su población está en 1.309.265 (un millón trescientos nueve mil doscientos sesenta y cinco) para el año 2011, con una tasa de crecimiento poblacional entre el año 1999- 2005 de 1.96% (uno punto noventa seis). Cuenta con 40 municipios incluyendo la capital llamada San José de Cúcuta.

El Departamento Norte de Santander cuenta con un PIB (producto Interno Bruto) de US\$5.554 (cinco mil quinientos cincuenta y cuatro dólares) para el año 2012. El PIB del Departamento ha ido creciendo considerablemente según fuentes de información del Departamento Nacional de Estadística (DANE), pues en el año 2008 se encontraba en \$8.141.000 (ocho mil ciento cuarenta y un millones de pesos) teniendo un aumento de \$10.700.000 (diez mil setecientos millones de pesos) para el año 2012.

El Departamento Norte de Santander presenta una estabilidad política y económica de acuerdo a la información del Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta el PIB (producto Interno Bruto) en el año 2012 por sector económico esta de la

siguiente manera: servicios sociales y comunales \$2,5 (dos punto cinco) billones de pesos, comercio es el tercer sector en crecimiento con \$1.3 (uno punto tres) billones de pesos y el sector de manufactura creció en \$6 (seis) billones de pesos ubicándose en el sexto lugar de crecimiento.

En cuanto a la inflación para el Departamento Norte de Santander se considera que ha ido disminuyendo considerablemente, para el año de 2008 el histórico de la inflación se ubicaba en el 10% (diez por ciento), año de 2009 en 4.47% (cuatro punto cuarenta y siete), año 2010 en 2,4% (dos punto cuatro por ciento), año 2011 en 2.01% (dos punto un por ciento), año 2012 en 2.4% (dos punto cuatro por ciento) y en el año 2013 se ubicó en 0,03% (cero punto cero tres por ciento) siendo la más baja.

El Departamento de Norte de Santander cuenta con una población estudiantil de 67.672 (sesenta y siete mil seiscientos setenta y dos) graduados representando el 2.99% (dos punto noventa y nueve por ciento) del total de egresados en todo el país, lo anterior, conforme a información del Ministerio de Educación Nacional. La población estudiantil está conformada de la siguiente manera: Técnica profesional por 446 (cuatrocientos cuarenta y seis) personas siendo el 0,66% (cero punto sesenta y seis por ciento), tecnología 8.668 (ocho mil seiscientos sesenta y ocho) un 12.81% (doce punto ochenta y uno por ciento), universitario 45.319 (cuarenta y cinco mil trescientos diecinueve) personas representa un 66,97% (sesenta y seis punto noventa y siete por ciento), especialización 12.997 (doce mil novecientos noventa y siete) personas un 19,21% (diecinueve punto veintiún por ciento), maestría 242 (doscientos cuarenta y dos) personas un 0.36% (cero punto treinta y seis por ciento) y finalmente doctora no hay población estudiantil en este ámbito.

En servicios públicos específicamente servicio de acueducto el Departamento Norte de Santander desarrolla un proyecto importante con una inversión de \$338.000 (trescientos treinta y ocho mil) millones de pesos, generando 8.700 empleos directos e indirectos y que beneficiará a 1.500.000 (un millón quinientas mil) habitantes, garantizando la continuidad en el servicio hasta el año 2045.

En infraestructura vial la inversión presupuestada es de \$4.52 (cuatro punto cincuenta y dos) billones de pesos para reformar y ampliar la interconexión vial en todo el Departamento Norte de Santander con el resto del país.

La ciudad de San José de Cúcuta es la Unidad de Análisis escogida para funcionamiento de la nueva empresa, es la capital del Departamento Norte de Santander y comprende un área territorial de 1.098 (mil noventa y ocho) Km², con una población de 643.666 (seiscientos cuarenta y tres mil seiscientos sesenta y seis) habitantes para el año 2011 y una inflación para el año 2013 de 0,03% (cero punto cero tres por ciento).

En la ciudad de San José de Cúcuta se concentra el sector comercial con una cifra de productividad de \$1.3 (uno punto tres) billones de pesos y el sector de manufactura de \$0,744 (cero punto setecientos cuarenta y cuatro) billones de pesos.

Factores Macrolocalización:

- Disponibilidad y capacidad de la mano de obra: El Departamento de Norte de Santander cuenta con una población de egresados de 67.672 (sesenta y siete mil seiscientos setenta y dos) entre los cuales se encuentra técnicos y tecnólogos capacitados, lo cual facilita la contratación de personal con destrezas , habilidades y conocimientos especiales que ayudan al desarrollo del trabajo de la nueva empresa .
- Costos de operación de una empresa que desea invertir: San José de Cúcuta se ubica entre las ciudades más baratas en comparación a Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Valledupar, Montería, Manizales, Pasto y Villavicencio. Cualquier empresa que desee invertir debe tener en cuenta los siguientes factores junto con los costos:
Valor de Arriendo por m²: El valor del arriendo oscila entre \$1.500.000 (un millón quinientos mil) a \$1.800.000 (un millón ochocientos mil) en apartamento de estrato 5 y 6 de áreas entre 95 y 120 m².

Venta m2: Para la venta el valor oscila entre \$2.200.000 (dos millones doscientos mil pesos) y \$2.600.000 (dos millones seiscientos mil pesos) por m2 en estrato 4 y 5.

Costo de energía: \$386 (trescientos ochenta y seis) por Kw, ocupando el puesto noveno (9) entre los 16 (dieciséis) operadores de red en el país de menor a mayor costo.

Costo Canal Dedicado: Un canal de 15 (quince) Mbps (megabit) tiene un valor aproximado de \$3.600.000 (tres millones seiscientos mil pesos) mensuales por contrato mínimo de un (1) año.

Servicio de Red: comprende canales de internet, radio enlace de comunicaciones, enlace Mpls (Multiprotocol Label Switching), canal SIP (Sesión Iniation Protocol) para servicio telefónico disponible al público.

- Incentivos para emprendedores: El Acuerdo del Municipio de San José de Cúcuta No. 17 del 15 de mayo de 2014 "Por medio del cual se modifica el Estatuto Tributario para el Municipio de San José de Cúcuta", contempla incentivos tributarios para construcciones nuevas que generen formación catastral y/o estímulos por fomento del empleo. Los siguientes son los beneficios:

Impuesto de Industria y Comercio: En el primer año de funcionamiento de la empresa no se genera el pago del impuesto de Industria y Comercio.

El segundo y tercer año solo paga la empresa el 25% del impuesto de Industria y Comercio.

El cuarto año de funcionamiento paga el 50% del precitado impuesto.

El quinto año de funcionamiento paga el 75% del impuesto de Industria y Comercio.

El sexto y séptimo le corresponde pagar la totalidad del impuesto de Industria y Comercio.

Para aquellas empresas fabriles que se dediquen a la transformación de materia prima en procesos de producción no pagan el impuesto de Industria y Comercio durante los primeros 5 (cinco) años de funcionamiento.

Gravamen a los movimientos financieros: Consiste en que por cada mil pesos que usted retire de una entidad financiera, cuatro pesos se destinan al pago de este impuesto. El tributo es recaudado a través de las entidades financieras pero su destinatario final es el Gobierno Nacional. Con el beneficio para los inversionistas el empresario pagaría 1x1000 durante los primeros 5 (cinco) años de funcionamiento de la empresa.

Descuento del 100% (ciento) de la base gravable de industria y comercio por el valor de pagos laborales si emplea a discapacitados.

- **Proyección futurista de la ciudad:** En la ciudad de San José de Cúcuta se proyecta desarrollar varias obras de gran impacto económico y social, como la ampliación del aeropuerto para atender 2.6 (dos punto seis) millones de pasajeros en el año 2037 con una inversión de \$1.752 (mil setecientos cincuenta y dos) millones de pesos. Actualmente cuenta con 13 (trece) ruta en la semana y 9 (nueve) rutas el fin de semana. Construcción de un centro de convenciones ubicado cerca de la zona franca con una inversión de \$26.000 millones (veintiséis mil) de pesos. Readequación de la zona franca de Cúcuta con una inversión de \$5.900 (cinco mil novecientos) millones de pesos para el mejoramiento de la infraestructura física, tecnología y de conectividad. Construcción del centro comercial con una inversión de US\$110 (ciento diez) millones de dólares para la llegada de 200 (doscientos) locales de las mejores marcas, generando 600 (seiscientos) empleos directos. Construcción del primer hotel cinco estrellas de la ciudad generando 45 y 70 empleos directos.

2. La Microlocalización: En esta parte del estudio se analiza factores de localización en tres zonas de la ciudad de San José de Cúcuta, como posibles para localizar la nueva empresa teniendo en cuenta la preferencia de los posibles consumidores:

Zonas de la Unidad de análisis:

- **La Avenida Cero:** La Avenida Cero de la ciudad San José de Cúcuta es considerada como la principal avenida de la ciudad, comprende 3,5 (tres punto cinco) kilómetros entre los cuales se ubica importantes entidades bancarias, supermercados, almacenes de todo tipo, cafeterías, restaurantes, oficinas y viviendas familiares, entre otros. Es el principal eje vial urbano y por ella transitan vehículos de servicio público en la parte norte y solo ruedan vehículos particulares en la parte central y sur de la avenida. Es una avenida urbana de desplazamiento rápido que divide la parte antigua de la ciudad con sectores de desarrollo recientes. Este corredor vial soporta los mayores volúmenes de tránsito de la ciudad en los sentidos sur-norte y viceversa.
- **Centro comercial Ventura Plaza:** Es el centro comercial más grande de la ciudad, está localizado en el corazón de San José de Cúcuta pues está ubicado en el centro de la ciudad con avenidas principales y algunos barrios importantes de la misma. Cuenta con tres pisos donde se ubican grandes almacenes de cadena nacional e internacional como la tienda Juan Valdes, entidades bancarias y 3 (tres) plazoletas de comidas.
- **Los Caobos:** Es uno de los barrios residenciales que se encuentra ubicado en el sector oriental central de la ciudad y se comunica con sectores inmediatos por medio de corredores viales urbanos de doble calzada con doble carril y separador central. Se considera que es uno de los barrios más organizados y ordenados perteneciente al estrato 5 (cinco) y 6 (seis) de la ciudad.

Factores de Microlocalización para las tres zonas:

- **Servicio de Transporte:** La avenida cero se considera el principal conector vial de la ciudad por ella se desplazan las rutas de transporte público urbano que comunica a toda la ciudad. El centro comercial Ventura Plaza se encuentra ubicado sobre a la avenida Gran Colombia y sobre él convergen las principales rutas de transporte público urbano de la ciudad. En cuanto al barrio Los Caobos, por este sector de la

ciudad sólo transitan vehículos particulares, la vías que lo conforman no son corredores de vehículos de transporte público, por ello se considera nulo dicho servicio.

- **Servicios Públicos Domiciliarios:** En las tres zonas elegidas para este análisis de Microlocalización, cuentan con todos los servicios públicos esenciales para el funcionamiento de la nueva empresa (agua y alcantarillado, luz, gas, internet, teléfono), sin embargo, varía notoriamente el costo de los mismos teniendo en cuenta que se trata de un local comercial ubicado en una vía principal estrato social y comercial 5, otro en un centro comercial de estratificación 5 (cinco) y el otro situado en un barrio residencial de estrato social 6 (seis).
- **Disponibilidad de arriendo y costos:** En las tres zonas es factible contratar el arriendo o renta del inmueble para el funcionamiento de la empresa, sin embargo, el valor del canon de arrendamiento o la mensualidad varía notoriamente teniendo en cuenta la ubicación o sector donde están ubicados.
- **Disponibilidad, capacidad y costo de mano de obra:** Se considera que la mano de obra puede ser contratada en las mismas condiciones en los tres sectores. La ubicación de las tres zonas facilita la accesibilidad al lugar de trabajo para el personal contratado sin generar sobrecostos al valor de contratación. En cuanto la disponibilidad y capacidad de la mano de obra se considera un factor que rige de igual manera para las tres zonas estudiadas.
- **Acceso y costos de materia prima:** De acuerdo a la ubicación de las tres zonas el servicio de compra y transporte de la materia prima se puede dar en las mismas condiciones, no representa un sobrecosto en la contratación o adquisición de los insumos.
- **Servicios Bancarios:** A lo largo de la avenida Cero y el dentro del centro comercial Ventura Plaza se encuentran ubicadas importantes entidades bancarias. En el sector

de Los Caobos las sucursales bancarias son aledañas, sin embargo, se requiere de un mayor desplazamiento y representa un traslado más largo para realizar cualquier tipo de transacción.

- **Afluencia de posibles clientes:** Las tres zonas de posible ubicación cuentan con proximidad a inmuebles residenciales, centros de educación, centros de salud, inmuebles comerciales, sin embargo, la zona Los Caobos es más un barrio residencial con una participación nula del transporte público lo que disminuye los niveles de tránsito de personas. El centro comercial Ventura Plaza es un recinto cerrado pero donde existe una gran afluencia de personas por considerarse que es un punto comercial importante y La Avenida Cero es al aire libre factor que puede influir para que haya un acceso más rápido al punto de producción y comercialización de la nueva empresa.

A continuación se presenta la tabla No. 24 que refleja los factores de microlocalización asignando un con una **X** la mejor alternativa:

Tabla No. 24 Selección de factores de Microlocalización

Factores	Av. Cero	Los Cabos	Centro Comercial
Disponibilidad Servicio	X		X
Transporte			
Costos de Servicios Públicos Domiciliarios	X		
Costos Arriendo	X		
Costos Mano de Obra	X	X	X
Costos Materia Prima	X	X	X
Servicios Bancarios	X		X
Afluencia Clientes	X		X
TOTAL	7X	2X	5X

4.1.3. El proceso de Producción

A continuación se describen cada una de las actividades que conforman el proceso de producción que va desde la recepción e inspección de la materia prima o insumos hasta el almacenamiento del producto para la venta.

1. Recepción e inspección de la materia prima: Se recibe el pedido de la materia prima verificándose las características que comprende cada uno de los insumos y las condiciones de vencimiento o caducidad del producto.

2. Almacenamiento de la materia prima: Terminado el proceso de recepción e inspección de la materia prima se procede a realizar el almacenamiento de la misma teniendo en cuenta las condiciones de conservación para cada uno de los mismos descritos en la aparte titulado Características de la materia prima.

3. Disposición y transporte de la materia prima: Se organiza y se pone a disposición las materias primas que van hacer utilizadas para la preparación o elaboración del producto verificando su condición de caducidad para ser transportadas al área de trabajo.

4. Preparación de mantequilla y margarina: La mantequilla y margarina se introduce en la batidora junto con el azúcar blanca hasta lograr la cremosidad de la mezcla aproximadamente por un tiempo de 10 (diez) minutos y una velocidad de media a baja de la maquina batidora.

5. Preparación de la harina: La harina de trigo debe limpiarse de toda impureza para lo cual se pasa por un colador posteriormente se debe agregar el polvo de hornear.

6. Disponer de los huevos: Previamente deben disponerse en un recipiente los huevos que van hacer utilizados para la preparación, lo anterior, con el fin de evitar la incorporación directa a la mezcla minimizando el riesgo de arrojar un huevo que resulte en mal estado de conservación.

7. Incorporación de la materia prima: Una vez batida la mantequilla, margarina y azúcar se debe incorporar a la batidora con una velocidad baja por un tiempo de 10 (diez) minutos, de manera alterna los huevos separados con la harina preparada.

8. Engrasado de moldes para hornear: Con mantequilla se debe engrasar el molde en el que va hacer horneada la mezcla. El engrase del molde evita que la torta base se pegue al recipiente. Para realizar esta tarea se debe contar con una mesa de trabajo para apoyar el molde.

9. Vaciado de la mezcla en el molde: La mezcla ya terminada se vierte en el molde engrasado eliminando el exceso de mezcla para lograr la uniformidad de la superficie de la torta base.

10. Transporte al horno: Los moldes que contienen la mezcla son transportados manualmente al horno precalentado a unos 250° C (doscientos cincuenta grados Centígrados).

11. Horneado: Se introducen los moldes con la mezcla en el horno a una temperatura promedio de 250°C (doscientos cincuenta grados centígrados) durante 35 (treinta y cinco) minutos.

12. Transporte de la torta base: Una vez horneada la mezcla se transporta manualmente sobre soportes resistentes a la mesa de trabajo.

13. Enfriado de la torta base: Debe dejarse enfriar la torta base horneada antes de desmontarse del molde, por aproximadamente unas tres (3) horas, transcurrido dicho tiempo se baja el molde y se procede dividir o partir la torta base por la mitad para incorporar el relleno.

14. Preparación del relleno: Llevar los ingredientes que comprenden el relleno excepto la crema chantilly hasta engrosar. Por último se deja tibia y se incorpora la crema chantilly. Los ingredientes del relleno dependen del sabor de la torta que se va a preparar.

15. Preparación del caldo: En el mismo momento que se va a preparar el caldo se debe disponer de los ingredientes y se incorporan en la licuadora para tener una mezcla homogénea.

16. Montaje de la torta fría: La torta base partida debe humedecerse con el caldo y luego proceder a colocar el relleno, al finalizar se debe cubrir con papel aluminio y llevar al refrigerador.

17. Cubierta y Acabado: Se debe colocar la crema dependiendo del sabor que cubre la torta fría y adornar de acuerdo al sabor, esta actividad dura aproximadamente 35 (treinta y cinco) minutos.

18. Transporte a refrigeración: El producto terminado debe llevarse de manera manual a la nevera de refrigeración.

19. Verificación de la calidad del producto: Se realiza una inspección para corroborar que el producto cumpla con la calidad para ser exhibido al público.

20. Disponibilidad del producto final: La torta fría queda a disposición para la venta en las neveras de exhibición del producto. Es importante tener un control de almacenamiento del producto pues no puede permanecer por más de 5 (cinco) días de existencia.

A continuación se presenta el gráfico No. 45, describe la simbología diagrama de flujo.

	Operación: significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos, o la combinación de cualquiera de los tres.
	Transporte: Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
	Demora: Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En otras ocasiones, el propio proceso exige una demora.
	Almacenamiento: Tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
	Inspección: Es la acción de controlar que se efectuó correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.
	Operación Combinada: Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas

Gráfico No. 45 Simbología del diagrama de flujo

El siguiente es el gráfico No. 46 que representa el Diagrama de flujo del proceso productivo para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías:



Gráfico No. 46 Diagrama de Flujo del proceso productivo

4.1.4. Selección de la tecnología.

A continuación se presenta la tecnología que va a ser utilizada en la elaboración y comercialización del producto en la tabla No. 25:

Tabla No. 25 Selección de Equipos de tecnología

Tecnología	Marca y Capacidad
Batidora industrial	Spar Mixer 8 litros
Horno Industrial	Dos cámaras con Bandejas de 45 x 65 cms
Vitrina exhibidora vertical	Supernordico Panorámica de 5 bandejas en acero inoxidable.
Nevera horizontal para almacenar	Haceb 180.8 cm x 92,5 cm
Mesa de acero inoxidable	150x60x90 cm
Estufa	Haceb de 4 puestos
Mini congelador portatil	Haceb peso 31.8 kg de 75 cm x 46 cm
Licuada con picatodo	Oster de 5 tazas 1,25 litros.
Balanza Digital para cocina	Premier de 30kg gramera con memoria de precios
Moldes de aluminio	Moldes de aluminio de 250 y 500 gramos

4.1.5 Distribución de la planta.

La planta estará distribuida de tal manera que permita economizar espacios y tiempo, para facilitar el proceso de elaboración de las tortas.

- Una bodega para materia prima
- Un área para el punto de venta
- Un área para la oficina
- Un área operativa donde se realizarán los procesos.

4.1.6 Control de calidad.

Todo producto tiene un conjunto de características relacionadas con el diseño, materiales utilizados, presentación (peso, volumen, color, olor, sabor, etc.) que los caracteriza y es conocido por el consumidor.

- Aseguramiento de calidad. Para asegurar la calidad del proceso y el producto terminado se aplicarán las buenas prácticas de manufactura en las disposiciones legales que establecen los principios básicos y prácticas de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, empaçado, almacenamiento, transporte y distribución de los alimentos para el consumo humano.
- Sobre las edificaciones e instalaciones: en cuanto a localización, accesos, diseño de planta, servidos públicos, disposición de residuos líquidos y sólidos, instalaciones sanitarias y sobre las condiciones de las áreas de elaboración (pisos, puertas, techos, ventanas, iluminación y ventilación).
- Las condiciones de los equipos y utensilios: está relacionada con los materiales de fabricación, superficies de contacto, los instrumentos de medición, la reducción de los riesgos de contaminación -cruzada, la inocuidad de lubricantes y los demás insumos requeridos para el funcionamiento de equipos y utensilios.
- Las condiciones del personal manipulador de alimentos: se debe solicitar reconocimiento médico previo al personal que desempeña funciones en la planta, prohibiéndose las labores de personal manipulador con factor de riesgo, se debe efectuar capacitación sobre el control, monitoreo de los puntos críticos de control, por otro lado se debe adoptar medidas de protección en cuanto higiene personal tanto de lo empleados como de los visitantes a la planta de producción, es decir la utilización de guantes, tapabocas, cofia, vestimentas, botas, etc.)
- Los requisitos higiénicos para la fabricación: se incluye disposiciones sobre las materias primas e insumos utilizados en cuanto a recepción, inspección, descongelamiento controlado, almacenamiento, zonas de recepción, material de envase, así mismo se debe garantizar los puntos críticos y los de control efectuando seguimiento permanentes, de forma interna y externa, ésta última con análisis de

laboratorio, para garantizar la calidad del proceso y ofrecer un producto altamente competitivo.

- El saneamiento del establecimiento: comprenderá las disposiciones de los programas de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos y control específico de plagas.

4.2. Recursos Humanos

4.2.1 Descripción de puestos de Trabajo

Gerente General: El gerente de la empresa es el Representante Legal de la misma, representa el nivel máximo de jerarquía en la toma de decisiones de la empresa y en el recae la mayor responsabilidad en el manejo de la empresa.

Entre las funciones que tiene el gerente general de la empresa esta:

- Toma decisiones en todas las áreas de la empresa.
- Controla y dirige todas las actividades de funcionamiento de la empresa.
- Controla y decide sobre las adquisiciones que debe hacer la empresa para su funcionamiento.
- Controla y decide sobre la vinculación del personal a la empresa, así como las tareas y funciones de cada recurso humano que hace parte de la empresa.
- Maneja la parte legal de la empresa.
- Vigila y controla la parte financiera de la empresa.

Comunicación:

El gerente general de la empresa debe mantener comunicación constante con los otros puestos de trabajo, de manera verbal dejando constancias por escrito si fuere necesario.

Habilidades y destrezas:

- Destreza en la comunicación.
- Seguridad en la toma de decisiones.

- Actitud de líder.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Espíritu de emprendedor.
- Disciplina
- Constancia y perseverancia.
- Puntualidad
- Responsabilidad

Estudios:

Universitarios con experiencia en la creación de empresa y procesos de producción y conocimientos en materia legal.

Experiencia Laboral:

Un año de experiencia profesional.

Número de puestos y elección:

Disponible un cargo para este puesto de trabajo, elegido mediante entrevista personal.

Modalidad de contratación y salario mensual:

Se vincula a la empresa mediante contrato laboral con el pago de las prestaciones sociales de ley, por el valor de un salarios mensuales vigentes en moneda legal colombiana.

Gerente de producción: El gerente de producción de la empresa es el encargado del desempeño y desarrollo del proceso productivo de la empresa y control de calidad tanto del proceso productivo como del producto final. Junto con el gerente general de la empresa se encargan de tomar decisiones sobre el proceso de producción y calidad dentro de la empresa.

Entre las funciones:

- Supervisar y control el cumplimiento del proceso de producción que comprende la empresa.

- Plantear cambios en el proceso de producción si fuere necesario.
- Supervisar la calidad durante el proceso de producción.
- Supervisar y controlar la calidad del producto final.
- Controlar la calidad en todos los insumos o materias primas necesarios para el proceso productivo.
- Controlar y supervisar la calidad en la presentación del producto final.
- Controlar el proceso de existencia y caducidad del producto.

Comunicación entre puestos:

Se comunica de manera verbal con todos los puestos de trabajo dejando constancia escrita si fuera necesario. Tiene relación directa en la comunicación con el Gerente General y el puesto encargado de ventas en la empresa.

Habilidades y destrezas:

- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad
- Alegría
- Innovación
- Pasión por la repostería
- Buena sazón en la cocina

Estudio:

Técnico en panadería y repostería.

Experiencia laboral:

Amplio experiencia en la repostería, preparación de dulces y postres en general y montaje de tortas en general. Con capacitación en manipulación de alimentos.

Número de puestos de trabajo y elección:

Un puesto de trabajo con opción de ser dos. La elección se da por entrevista personal y examen de destreza en la combinación de sabores y montaje de tortas.

Modalidad de contratación y salario:

Contrato de trabajo con el pago de salario mínimo mensual vigente y pago de prestaciones sociales de ley.

Gerente de ventas: El gerente de ventas es el encargado de desarrollar y supervisar el proceso de venta de la empresa.

Entre las funciones:

- Cumplir con el proceso de venta para la empresa.
- Encargado de la atención al cliente.
- Encargado del acompañamiento al cliente en el proceso de compra procurando la satisfacción final del cliente.
- Encargado del despacho de órdenes de compra, de las cotizaciones y la facturación del producto.
- Encargado de la ejecución de las condiciones de comercialización y promoción del producto.
- Apoyar a la gerencia general en el diseño y renovación de las estrategias de comercialización y promoción del producto.
- Coordinar y dirigir el personal encargado de las ventas en la empresa.
- Encargado de apoyar al gerente de producción en el proceso de existencia y caducidad del producto.

Comunicación entre puestos de trabajo:

Se comunica de manera verbal con todos los puestos de trabajo dejando constancia escrita si fuera necesario. Tiene una relación directa con el gerente general de la empresa y con el gerente de producción. Así mismo tiene una comunicación directa con el personal de ventas en general.

Habilidades y destrezas:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Disciplina
- Buenas relaciones interpersonales
- Respeto con los compañeros de trabajo
- Honestidad
- Creatividad

Estudios:

Tecnólogo en la Dirección de ventas o técnico en la venta de productos y servicios.

Experiencia laboral:

Experiencia en el diseño y desarrollo del proceso de ventas de una empresa, haciendo énfasis en la venta de productos de repostería y panadería.

Número de puestos de trabajo y elección:

Un puesto de trabajo. La elección se da por entrevista personal y examen de destreza en el diseño de estrategia comercial y de promoción de productos.

Modalidad de contratación y salario:

Contrato de trabajo con el pago de salario mínimo mensual vigente y pago de prestaciones sociales de ley.

Personal de apoyo en ventas: El personal de ventas se encarga de la comercialización del producto final.

Entre sus funciones:

- Cumplir con las estrategia de comercialización, promoción y distribución del producto final.

- Apoyar al gerente de ventas en el cumplimiento del proceso de ventas
- Reportar al gerente de ventas cualquier eventualidad en la comercialización y distribución del producto final.
- Cuidar los implementos de trabajo dados para la comercialización del producto.
- Comunicar cualquier eventualidad al gerente de ventas en lo que se refiere a la comercialización y distribución del producto.

Comunicación entre puestos de trabajo:

Se comunica de manera verbal con el Gerente de Ventas dejando constancia escrita si fuera necesario. Depende jerárquicamente del Gerente General de la empresa. Tiene una comunicación directa con el Gerente de Ventas de la empresa.

Habilidades y destrezas:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Disciplina
- Buenas relaciones interpersonales
- Respeto con los compañeros de trabajo
- Honestidad
- Creatividad
- Fluidez verbal
- Buena comunicación con el cliente
- Amabilidad y gentileza.

Estudios:

Bachiller técnico o académico.

Experiencia laboral:

Experiencia en ventas de productos con énfasis en productos de repostería y/o panadería.

Número de puestos de trabajo y elección:

Dos puesto de trabajo. La elección se da por entrevista personal y examen de destreza la veta del producto.

Modalidad de contratación y salario:

Contrato de trabajo con el pago de salario mínimo mensual vigente y pago de prestaciones sociales de ley.

Contador Público: El contador público es la persona encargado de llevar la contabilidad y finanzas de la empresa, es una persona externa a la nómina de trabajo de la empresa y se vincula de manera externa a la empresa. La modalidad de contratación es contrato de prestación de servicios, cumplimiento las tareas encomendadas de llevar la contabilidad y finanzas de la empresa. Su función principal es la de asesorar externamente a la empresa en sus finanzas y contabilidad.

Se presenta el gráfico No. 47 que representa los recursos humanos que hacen parte de la empresa:

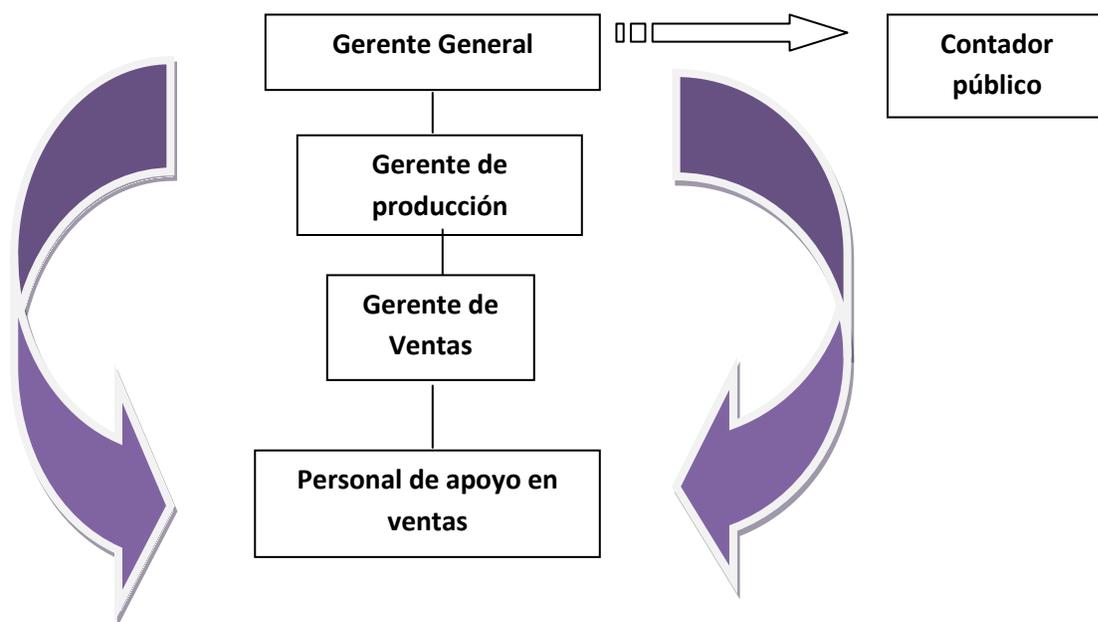


Gráfico No. 47 Organigrama de puestos en la empresa

4.3. Plan Marketing

4.3.1 Publicidad

La publicidad de la nueva empresa se realiza con el fin de dar a conocer el producto tortas frías utilizando una receta familiar como lo es Ponqués Suarez que goza de reconocimiento en el mercado pero con un ingrediente de innovación que son los rellenos de sabor de origen brasilero.

La publicidad consiste básicamente en folletos para dar a conocer el producto, difusión por internet y la identificación en todos los productos elaborados para la venta.

A continuación se presenta el gráfico No. 48 que hace parte de la imagen de la empresa:



Gráfico No. 48 Imagen de la nueva empresa

5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 Inversión en activos fijos.

5.1.1 Adecuación. La tabla No. 26 describe la adecuación de la planta y se requiere:

Tabla No. 26 Adecuaciones del local

Especificación	Precio Unitario	Precio Total
Obras de adecuación del local: Construcción baño clientes, muro división área de producción y venta, fachada y pisos	\$300.000 por M2 remodelando 40M2	\$12.000.000

5.1.2 Maquinaria y equipo. El costo de la maquinaria y equipo para el montaje de la empresa de tortas frías es de \$ 13.444.700 y se muestra en la tabla No. 27 que se presenta a continuación:

Tabla No. 27 Maquinaria y Equipo

Tecnología	Cantidad	Valor unitario (pesos colombianos)	Valor total (pesos colombianos)
Batidora Industrial	1	\$ 2.018.000	\$2.018.000
Horno Industrial	1	\$1.940.000	\$1.940.000
Vitrina Exhibidora Vertical	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Nevera Horizontal	1	\$3.079.000	\$3.079.000
Mesa de Acero inoxidable	1	\$350.000	\$350.000
Estufa	1	\$151.000	\$151.000
Mini congelador portátil	2	\$1.150.000	\$2.300.000
Licuada con pica todo	1	\$198.900	\$198.900
Balanza Digital para cocina	2	\$78.900	\$157.800
Moldes de aluminio de 250 gramos y 500 gramos	10	\$25.000	\$250.000
TOTAL			\$13.444.700

5.1.3 Equipo de oficina. El equipo de oficina que se requiere para poner en funcionamiento la empresa de tortas frías está relacionado en la tabla No. 28:

Tabla No. 28. Equipos funcionamiento de la empresa

Especificación	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Caja Registradora	1	\$600.000	\$600.000
Calculadora	1	\$15.000	\$15.000
Teléfono	1	\$120.000	\$120.000
Mobiliario			
<i>Mesas pequeñas</i>	6	\$419.000	\$2.514.000
<i>Sillas individuales</i>	12	\$187.900	\$2.254.800
<i>Sillones individuales</i>	4	\$699.900	\$2.799.600
TOTAL			\$8.303.400

La inversión fija se presenta en la siguiente tabla No. 29

Tabla No. 29. Total de inversión fija.

Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	\$13.444.700
Equipo de oficina	\$8.303.400
TOTAL	\$27.748.100

Las adecuaciones se realizarán a medida que vaya creciendo la empresa, porque es una inversión diferida.

5.1.4 Inversión diferida. Son activos que provienen de los gastos que se deben efectuar durante la etapa de instalación y puesta en marcha del proyecto. Se presenta a continuación en la tabla No. 30:

Tabla No.30. Inversión diferida

Especificación	Valor Total
Registro de Cámara de Comercio con impuesto	\$35.500,00
Libros Mercantiles	\$10.300,00
Formulario Único Empresarial	\$4.000,00
Certificado de Existencia y Representación Legal	\$4.300,00
Permisos de Funcionamiento municipales	
<i>Inscripción Registro de Industria y Comercio</i>	\$0
<i>Prevención y Seguridad Industrial</i>	\$70.000,00
<i>Consulta Uso del Suelo</i>	\$76.500
Gastos Notariales	\$10.350
Publicidad	\$400.000
Inauguración local y lanzamiento	\$1.000.000,00
Imprevistos 10%	\$161.095
TOTAL	\$1.772.045

5.1.5 Inversión de capital de trabajo: Costos del servicio o producto. Tienen relación con los costos de producción como materia prima, mano de obra directa e indirecta y costos indirectos de fabricación.

5.1.6 Insumos. El valor de los insumos para las tortas frías se ilustra a continuación en la Tabla No. 31:

Tabla No. 31 Costo de producción torta fría de libra (500grs)

Insumos	Medida	Cantidad	Vr unitario \$	Vr total día \$	Vr total mes \$	Vr total año \$
Harina de trigo	Gramos	500	\$ 880,00	\$ 13.200,00	\$ 343.200,00	\$ 16.473.600,00
Azúcar	Gramos	500	\$ 680,00	\$ 10.200,00	\$ 265.200,00	\$ 12.729.600,00
Mantequilla	Gramos	250	\$ 1.730,00	\$ 25.950,00	\$ 674.700,00	\$ 32.385.600,00
Margarina	Gramos	250	\$ 2.630,00	\$ 39.450,00	\$ 1.025.700,00	\$ 49.233.600,00
Huevos	Unidades	20	\$ 4.000,00	\$ 60.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 74.880.000,00
Leche condensada	Gramos	300	\$ 3.933,75	\$ 59.006,25	\$ 1.534.162,50	\$ 73.639.800,00
Crema de leche	Gramos	300	\$ 2.670,00	\$ 40.050,00	\$ 1.041.300,00	\$ 49.982.400,00
Leche integral	cm3	250	\$ 703,84	\$ 10.557,60	\$ 274.497,60	\$ 13.175.884,80
Fruta	Gramos	250	\$ 3.750,00	\$ 56.250,00	\$ 1.462.500,00	\$ 70.200.000,00
Polvo de Hornear	Gramos	15	\$ 80,00	\$ 1.200,00	\$ 31.200,00	\$ 1.497.600,00
Sal	Gramos	3	\$ 5,00	\$ 75,00	\$ 1.950,00	\$ 93.600,00
Base icopor	30 cms	1	\$ 200,00	\$ 3.000,00	\$ 78.000,00	\$ 3.744.000,00
Caja	Unidad	1	\$ 1.300,00	\$ 19.500,00	\$ 507.000,00	\$ 24.336.000,00
TOTAL			\$ 25562,59	\$ 338.438,85	\$ 8.799.410,10	\$ 422.371.684,80

Según los anteriores datos el costo de producción de una torta fría es **\$25.562.59** (veinticinco mil quinientos sesenta y dos pesos con cincuenta y nueve centavos).

5.1.7 Mano de obra directa. Estará conformada por un operario, gerente de producción, quien labora tiempo completo para obtener la producción inicial proyectada. El costo de mano de obra se presenta en la tabla No. 32, que sigue:

Tabla No. 32 Costo mano de obra directa

CONCEPTO	COSTO ANUAL POR OPERARIO \$	
SALARIO (616.000)		
TRANSPORTE (72.000)		
TOTAL DEVENGADO (688.000)		
Prima de Servicios(\$): 51,333		
Cesantías(\$): 51,333		
Intereses de Cesantías(\$): 6,160		
Vacaciones(\$): 25,667		
+ PRESTACIONES SOCIALES (134.493)		
Salud(\$):52,360		
PENSION(\$):73,920		
Riesgos Profesionales(\$):3,217		
+ Total seguridad social(\$):129,497		
+ Total parafiscales(\$): 55,440		
TOTAL COSTO EMPRESA (\$) : 1.007.430		12.089.160

La mano de obra se ha calculado como contrato a término indefinido inferior a un año, para el operario, quien labora tiempo completo para obtener la producción inicial proyectada.

5.1.8 Costos indirectos de fabricación. Determinan el valor de los salarios de la mano de obra indirecta servicios públicos, materiales indirectos, costos de mantenimiento, etc.

A continuación la tabla No. 33 representa la depreciación anual y valor de salvamento de maquinaria y equipos:

Tabla No. 33 Depreciación anual y valor de salvamento de maquinaria y equipo

VIDA UTIL	2014	2015	2016	2017	2018	VR SALVAMENTO
10 Años	1.344.470	1.344.470	1.344.470	1.344.470	1.344.470	6.722.350

Se hace claridad que la depreciación de la maquinaria y equipo se emplea el método de línea recta, considerándose una vida útil de 10 años y por consiguiente una depreciación anual equivalente al 10% del valor de estos activos, así mismo su valor de salvamento corresponderá a la diferencia entre el valor inicial de la inversión y la depreciación que se ha acumulado al cabo de 5 años. (Horizonte del proyecto), es decir el valor en libros (contable).

La Tabla No. 34 representa la depreciación de muebles y enseres:

Tabla No. 34 Depreciación Muebles y enseres

VIDA UTIL	2014	2015	2016	2017	2018	VR SALVAMENTO
10 Años	830.840	830.840	830.840	830.840	830.840	4.151.700

La tabla No. 35 describe los costos indirectos de fabricación del producto ofrecido por la nueva empresa:

Tabla No. 35 Costos indirectos de fabricación

SERVICIOS	COSTO MENSUAL \$	COSTO ANUAL \$
GAS	90.000	1.080.000
AGUA	80.000	960.000
LUZ	120.000	1.440.000
TELEFONO E INTERNET	100.000	1.200.000
ARRIENDO	1.000.000	12.000.000
DEPRECIACION	69.500	834.000
TOTAL	1.459.500	17.514.000

5.1.9. Otros costos

En esta clasificación se ubicó una serie de costos que se dan en la empresa, pero que por su dimensión y por ser muy esporádicos no se han tenido en cuenta. En la tabla No. 36 se presentan los costos aludidos:

Tabla No. 36 Valor de otros Costos

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Seguro contra incendio.	20.000	240.000
Extintores.	15.000	180.000
Mantenimiento preventivo de los equipos.	30.000	360.000
TOTAL OTROS COSTOS	65.000	780.000

Los gastos de administración y ventas están determinados de la manera como se ilustra en la tabla No. 37:

Tabla No. 37 Gastos de administración y ventas

ADMINISTRADOR	VENDEDORES (2)
SALARIO (616.000)	SALARIO (616.000)
TRANSPORTE (72.000)	TRANSPORTE (72.000)
TOTAL DEVENGADO (688.000)	TOTAL DEVENGADO (688.000)
Prima de Servicios(\$): 51,333	Prima de Servicios(\$): 51,333
Cesantías(\$): 51,333	Cesantías(\$): 51,333
Intereses de Cesantías(\$): 6,160	Intereses de Cesantías(\$): 6,160
Vacaciones(\$): 25,667	Vacaciones(\$): 25,667
+ PRESTACIONES SOCIALES (134.493)	+ PRESTACIONES SOCIALES (134.493)
Salud(\$):52,360	Salud(\$):52,360
PENSION(\$):73,920	PENSION(\$):73,920
Riesgos Profesionales(\$):3,217	Riesgos Profesionales(\$):3,217
+ Total seguridad social(\$):129,497	+ Total seguridad social(\$):129,497
+ Total parafiscales(\$): 55,440	+ Total parafiscales(\$): 55,440
TOTAL COSTO EMPRESA (\$) : 1.007.430	TOTAL COSTO EMPRESA (\$) : 1.007.430 X 2= 2.014.860
3.022.290 TOTAL MES	
36.267.480 TOTAL AÑO	

El contador efectuará visitas esporádicas para hacer revisiones contables necesarias y firmar los documentos pertinentes a su labor. Este pago se hará por prestaciones de servicios honorarios por valor de \$180.000 mensuales. Los honorarios del contador público se calculan de la siguiente manera como se describe en la tabla No. 38:

Tabla No. 38 Honorarios Contador

Concepto	Honorarios mensuales \$	Honorarios Anuales \$
Contador	180.000	2.160.000

La tabla No. 39 representa los gastos de administración y ventas:

Tabla No. 39 Total de los gastos de administración y ventas

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR ANUAL
Sueldo administración y ventas.	3.022.290	36.267.480
Honorario Contador	180.000	2.160.000
Papelería	80.000	960.000
Implementos de aseo	60.000	828.000
Otros gastos	65.000	780.000
Depreciación	116.980	1.403.760
Publicidad	33.333	400.000
Amortizaciones y diferidos	349.260	4.191.120
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS.	3.841.863	46.210.360

Salario operativo:

$1.007.430 / \# \text{ DE DIAS TRABAJADOS (26 días)} = 38.747/15 \text{ TORTAS DE LIBRA} = 2.583$

Se hacen 390 libras al mes (15 tortas diarias X 26 días)

Costos indirectos de fabricación: $1.459.500/390=3743$

Otros costos: $63.333/390=162$

Gastos de administración y ventas= $3.022.290/390= 7749$

Total inversión de capital

La inversión de capital para el funcionamiento de la empresa de producción de tortas frías, se presenta a continuación en la tabla No. 40:

Tabla No. 40 Inversión Capital para una torta fría/mes

Concepto	Valor unitario \$	Día \$	Mes \$
Salario operario	2.583	38.745	1.007.370
Costos materia prima	25.562	383.430	9.969.180
Costos indirectos de fabricación	3.743	56.145	842.175
Otros costos	162	2.430	63.180
Gastos de administración y ventas.	7749	116.235	3.022.110
TOTAL	39.799	596.985	15.521.610

El porcentaje de oportunidad según el estudio de mercados es del 93% entonces la proyección para la inversión total será como se presenta en la tabla No. 41:

Tabla No. 41 Proyección de la inversión total

		Inversión de capital	Capital de trabajo
Demanda potencial de la torta fría	93%	15.521.610	14.435.097.3

La tabla No. 42 muestra la inversión total calculada para el mes:

Tabla No. 42 Inversión total / mes.

INVERSION	MONTO TOTAL \$
TOTAL INVERSION FIJA	27.748.700
TOTAL INVERSION DIFERIDA	13.772.045
CAPITAL DE TRABAJO	14.435.097.3
INVERSION TOTAL	55.955.842.3

5.2. Balance inicial / momento cero, total activos

La tabla No. 43 que a continuación se encuentra describe el balance inicial, total de activos:

Tabla No.43 Balance Inicial/Momento Cero, Total de los activos

ACTIVOS	14.435.097.3		
Total activos corrientes.		14.435.097.3	
ACTIVOS FIJOS			
Maquinaria y equipo	13.444.700		
Equipo de oficina	8.303.400		
Total activos fijos		27.748.100	
ACTIVO DIFERIDO			
Gastos Pre-operatorios.	1.772.045		
Adecuaciones	12.000.000		
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		13.772.045	
TOTAL ACTIVOS			55.955.242
PASIVOS			
Obligaciones Bancarias	25.000.000		
TOTAL PASIVO			25.000.000
PATRIMONIO			
Capital	30.955.242		
TOTAL PATRIMONIO			30.955.242
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			55.955.242

5.2.1 Fuentes de financiación. La financiación del proyecto está dada por el aporte de los propietarios de la empresa y por el crédito otorgado por una entidad bancaria.

- **Recursos Propios.** Los socios aportaran la suma de \$30.955.242 que equivale al 55% de la inversión.

- **Recursos Terceros.** Se hará el trámite para un crédito bancario por \$25.000.000 que equivale al 45% del valor total de la inversión. Se utilizara la Fundación de la Mujer con un interés del 26.13% (veintiséis punto trece por ciento) anual, los cuales se cancelaran trimestralmente.

5.2.2 Costos

Son los costos en que incurre la empresa para el desarrollo de sus actividades, se clasifican en costos fijos, costos variables y costos totales.

5.2.2.1 Costos Fijos. Los costos fijos aquellos que permanecen constantemente dentro de un periodo determinado o proceso de manufactura, sin importar que cambie el volumen de producción, son representados en la tabla No. 44 que esta a continuación:

Tabla No. 44 Costos Fijos

CONCEPTO	VALOR MES \$	VALOR ANUAL \$
Arriendo	1.000.000	12.000.000
Servicios Públicos (luz, agua, teléfono y gas)	390.000	4.680.000
Honorarios Contador	180.000	2.160.000
Otros costos	65.000	780.000
Amortizaciones Diferido	349.260	4.191.120
Mano de obra	1.007.430	12.089.160
Salario administración y ventas	3.022.290	36.267.480
Publicidad	400.000	4.800.000
Depreciaciones	2.175.310	26.103.720
Pago crédito intereses	173.611	2.083.333
TOTAL	8.762.901	105.154.813

5.2.2.2 Costos Variables: Los costos Variables fluctúan de acuerdo al volumen de producción, entre ellos se tendrá en cuenta la materia prima, como son los insumos, empaques, servicios públicos, mano de obra directa. Se describen en la tabla No. 45:

Tabla No. 45 Costos Variables

CONCEPTO	CANTIDAD PRODUCIDA	VR. MENSUAL	VR. ANUAL
Insumos torta fría.	390	9.969.410.10	119.632.921.2
Total			119.632.921.2

5.2.2.3 Costos totales. Los costos totales tienen en cuenta la suma de los costos fijos y los costos variables, están ilustrados en la tabla No. 46, que sigue:

Tabla No. 46 Costos Totales

Concepto	Vr Mes	Vr. Anual
Costos fijos.	8.762.901	105.154.813
Costos Variables	9.969.410.10	119.632.921.2
Costos Totales	18.732.311.1	224.787.733.2

Fuente: Autora del Trabajo Especial de Grado (TEG)

Lo cual arroja **un costo Total por Torta Fría de \$48.031**

5.3 Presupuesto de ingresos y egresos

5.3.1 Egresos. Hace parte de estos los costos operativos y financieros en que incurre la empresa en el desarrollo de sus actividades. Para el proyecto lo constituyen la materia prima, los costos de producción, los gastos administrativos de ventas y financieros.

5.3.1.1 Proyección de egresos. Se tendrá en cuenta el nivel de inflación del 3.97% para el año 2013, la proyección se realizará a 5 años.

En la siguiente tabla No. 47 se refleja la proyección anteriormente citada:

Tabla No. 47 Proyección de egresos a 5 años

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	12.000.000,00	12.476.400,00	12.971.713,08	13.486.690,09	14.022.111,69
Servicios Públicos (luz, agua, teléfono y gas).	4.680.000,00	4.865.796,00	5.058.968,10	5.259.809,13	5.468.623,56
Honorarios Contador	2.160.000,00	2.245.752,00	2.334.908,35	2.427.604,22	2.523.980,10
Otros costos	780.000,00	810.966,00	843.161,35	876.634,86	911.437,26
Mano de obra	12.089.160,00	12.569.099,65	13.068.092,91	13.586.896,20	14.126.295,98
Salario administración y ventas	32.267.480,00	33.548.498,96	34.880.374,36	36.265.125,23	37.704.850,70
Publicidad	4.800.000,00	4.990.560,00	5.188.685,23	5.394.676,04	5.608.844,67
Intereses	2.083.333,00	2.166.041,32	2.252.033,16	2.341.438,88	2.434.394,00
Papelería y útiles de aseo	1.788.000,00	1.858.983,60	1.932.785,25	2.009.516,82	2.089.294,64
Insumos y materia prima	119.632.921,00	124.382.347,96	129.320.327,18	134.454.344,17	139.792.181,63
Capital	173.221.167,00	180.098.047,33	187.247.939,81	194.681.683,02	202.410.545,84
Total	365.502.061,00	380.012.492,82	395.098.988,79	410.784.418,64	427.092.560,06

5.3.2 Ingresos. Son los beneficios operativos y financieros que recibe una empresa en su actitud comercial. Para la nueva empresa de tortas frías.

5.3.2.1 Ingresos anuales. La empresa producirá 4680 tortas al año.

Costo Unitario para una torta: $\frac{\text{Costos total año}}{\text{No. de Unidades}}$

$$\frac{105.154.813+119.632.921.2}{4680} = 48.031 \text{ Se aplica un 30\% de ganancia}$$

Según el estudio de la competencia se determino que el precio de venta de una torta de libra se encuentra entre 39.000 y 64.000 pesos. Por lo cual se estima un precio de torta de libra de \$62.000.

La proyección de los ingresos para el proyecto en dos aspectos fundamentales, ingreso por aporte de capital, con el cual se haya el inicio de la empresa y el ingreso por otorgamiento del crédito y por las ventas del producto, las cuales se calculan anualmente.

La producción de 15 libras diarias comercializadas a \$62.000, arroja un valor de producción de \$930.000 diarios.

La tabla No. 48 representa los ingresos anuales en el primer año:

Tabla No. 48 Ingresos Anuales Primer año

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	VR. ANUAL
Aporte de capital			30.955.242
Crédito			25.000.000
Venta de contado	4680	62.000	290.160.000
TOTAL			346.115.242

5.3.2.2 Proyección de ingresos. Para los próximos cinco años los ingresos teniendo en cuenta el volumen de oferta establecido serán reflejados en la tabla No. 49, que sigue a continuación:

La proyección de la cantidad producida año por año será del 20% anual, a partir del tercer año.

Tabla No. 49 Proyección de ingresos a 5 años

AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO \$	VALOR TOTAL DE VENTA \$
2014	4680	62.000	290.160.000
2015	4680	64.500	301.860.000
2016	5616	77.400	434.678.400
2017	6739	93.000	626.727.000
2018	8087	111.600	902.509.200
		TOTAL	2.555.934.600

5.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el estado en que la empresa produce y vende, recibiendo los ingresos por dicho negocio no gana ni pierde, es decir hasta aquí los ingresos son iguales a los gastos. A partir de este punto de producción se gana conforme se incrementa el número de unidades vendidas. Se presenta a continuación la tabla No. 50 que refleja lo anteriormente expuesto:

Tabla No. 50 Costo fijos y costos variables

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
CONCEPTO	VALOR ANUAL	CONCEPTO	VALOR ANUAL
Servicios públicos	4.680.000,00	Insumos torta fría.	119.632.921.2
Arriendo	12.000.000,00		
Depreciación	26.103.720		
Sueldo administración	32.267.480,00		
Honorarios contador	2.160.000,00		
Papelería y útiles de aseo	1.788.000,00		
Otros costos y gastos	780.000,00		
Publicidad	4.800.000,00		
Intereses	2.083.333,00		
Diferidos	1.772.045		
Mano de obra directa	12.089.160,00		
Total costos fijos	100.523.738,00	Total costos variables	119.632.921.2

El punto de equilibrio es un nivel de producción en el cual los ingresos son iguales a los costos totales. Se utiliza para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operarse sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades.

Pe= Punto de Equilibrio

CFT= Costos fijos totales

Pvu= Precio de Venta Unitario

CVu= Costo Variable Unitario

CVu= Costos Variables totales / 4680 unidades anuales

CVu= 119.632.921.2 / 4680 = 25563 (cantidad de equilibrio)

$$Pe = \frac{CFT}{PVu - CVu}$$

$$Pe = \frac{100.523.738,00}{62000 - 25563} = 2759$$

El punto de equilibrio para los años de evaluación del proyecto es de 2759 unidades anuales.

Se presenta la gráfico No. 49 y la tabla No. 51 que refleja el punto de equilibrio:

Tabla No. 51 Variación respecto al punto de equilibrio

A	B	C= AXB	D	E	F= B XE	G= D+F
P UND	CANT	ING TOTAL	CF	CVU	CVT	CT
62000	1500	93000000	100523738	25563	38344500	138.868.238,00
62000	2200	136400000	100523738	25563	56238600	156.762.338,00
62000	2758	170996000	100523738	25563	70502754	171.026.492,00
62000	3200	198400000	100523738	25563	81801600	182.325.338,00
62000	4500	279000000	100523738	25563	115033500	215.557.238,00

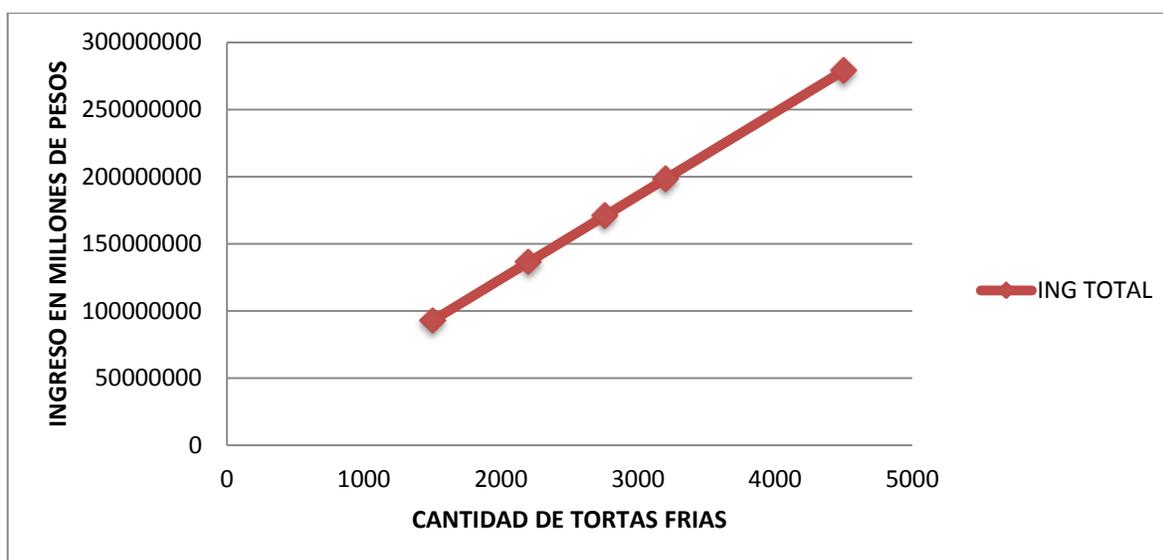


Gráfico No. 49. Punto de Equilibrio

5.5 Estado de Resultados

Es un estado financiero que muestra, el resultado de las operaciones de la empresa en un periodo determinado, está formado por cuentas nominales de resultado, esto es cuentas que

se cierran al final del periodo, con el fin de establecer las utilidades o pérdidas alcanzadas en el lapso de tiempo a considerar.

La tabla No. 52 muestra el estado de resultados proyectado a cinco (5) años:

Tabla No. 52 Estado de resultados Proyectado a cinco (5) años

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	290.160.000	301.860.000	434.678.400	626.727.000	902.509.200
Costos Directos	131.722.081	136.951.447,61	142.388.420,09	148.041.240,37	153.918.477,61
Costos Indirectos	17.514.000	18.200.550.8	18.914.012.39	19.655.441.68	20.435.762.71
Gastos de Administración y Ventas.	32.267.480	33.548.498,96	34.880.374,36	36.265.125,23	37.704.850,70
Utilidad operacional	108.656.439	111.159.502.6	238.495.593.2	422.765.192.7	690.450.109
Impuesto (33%)	35.856.624.87	36.682.635.87	78.703.545.74	139.512.513.6	227.848.536
Utilidad después de impuesto	72.799.814.13	74.476.866.73	159.792.047.5	283.252.679.1	462.601.573
Reserva legal (10%)	7.279.981.41	7.447.686.67	15.979.204.75	28.325.267.91	46.260.157.3
Utilidad Neta	65.519.832.72	67.029.180.06	143.812.842.8	254.927.411.2	416.341.415.7

5.6. Evaluación Financiera

La evaluación financiera tiene como objeto tomar la decisión de aceptar o rechazar el proyecto y determinar su rentabilidad. Para hacer la evaluación se analiza diferentes factores como el valor presente neto, el periodo de recuperación de la inversión y la tasa interna de retorno, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo mediante la tasa atractiva de retorno TAR.

Para determinar el valor del dinero en el tiempo se toma como base la tasa de inflación, para el año 2013 es de 3.97% y se sumó el factor de riesgo que para el proyecto es del 10%. También se tiene en cuenta el porcentaje de capital propio (55%) sobre la inversión total,

el porcentaje de financiamiento (45%) y los intereses cobrados por el banco y por el funcionamiento del crédito (26.13%).

- **Tasa Activa de Retorno:** La tasa activa de retorno se determino de la siguiente manera:

$$\text{Capital propio} = (0.1397) * 0.55 = 0.076$$

$$\text{Financiamiento} = (0.45)*(0.2613) = 0.1175$$

La TAR = 19% que se utilizará para calcular el valor presente neto.

- **Valor presente neto (VPN).** Se llama valor presente neto de un dinero el valor real, en una fecha anterior al cálculo para su vencimiento.

$$VNP = \sum FNA(1 + I)^{-T} - K(1 - I)^{-T}$$

La tabla No. 53 representa el valor presente neto (VPN):

Tabla No. 53 Valor Presente Neto

DATOS	DESCRIPCION
21,60%	Tasa de interés
-29.520.145	Costo inicial de la inversión un año después de la fecha actual
158.007.885	Rendimiento del primer año
187.144.717	Rendimiento del segundo año
201.187.818	Rendimiento del tercer año
215.465.134	Rendimiento del cuarto año
214.457.997	Rendimiento del quinto año
\$ 426.058.348,42	VALOR NETO ACTUAL.

- **Tasa Interna de Retorno. TIR.** Es aquel valor que al ser aplicado a la corriente de efectivo da como resultado el valor inicial de la inversión.

El gráfico No. 50 ilustra la Tasa Interna de Retorno:

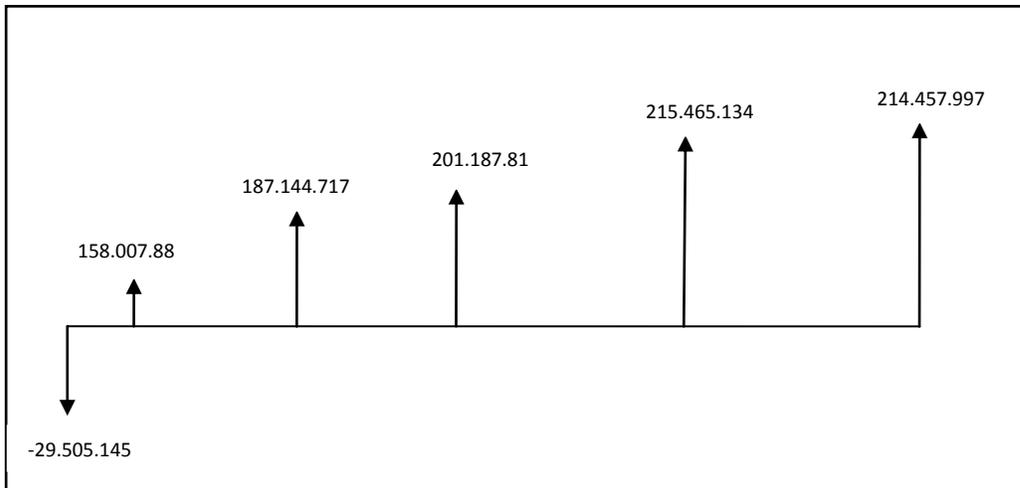


Gráfico No. 50. Tasa Interna de Retorno

La tabla No. 54 establece los datos para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR):

Tabla No. 54 Valor inicial de la inversión

DATOS	DESCRIPCION
-426.058.348	INVERSION
158.007.885	FLUJO PRIMER AÑO
187.144.717	FLUJO SEGUNDO AÑO
201.187.818	FLUJO TERCER AÑO
215.645.139	FLUJO CUARTO AÑO
214.457.997	FLUJO QUINTO AÑO
34%	TIR

El proyecto arroja una TIR de 34% lo cual supera el interés deseado de la TAR 19% por esta razón el proyecto se considera viable y rentable.

6. PLAN DE NEGOCIO

Para el desarrollo de este objetivo específico se usó el modelo de business case o caso de negocio para pequeños y medianos proyectos.

6.1 Introducción:

Se observó que en la Unidad de Análisis escogida, la ciudad de San José de Cúcuta- Colombia-, existía una gran tendencia del consumidor por las tortas a temperatura ambiente especialmente por el reconocido Ponqué Suarez, lo cual motivó planificar la creación de una nueva empresa introduciendo un elemento novedoso al producto, como lo es el relleno de origen brasilero. La planificación de la nueva empresa bajo los conocimientos y conceptos en gerencia de proyectos garantizando reducir riesgos y analizando la viabilidad de la empresa.

6.2. Descripción General

6.2.1. Visión:

Desarrollar un plan de negocio para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta- Colombia-.

6.2.2. Objetivo Organizacional:

Se buscó diseñar un plan de negocio con el fin de estudiar la viabilidad de la creación de una nueva empresa determinando características generales de la misma, elaborando un estudio de mercado utilizando herramientas importantes de la administración estratégica, realizando el estudio técnico incorporando el plan de Recursos Humanos para garantizar el funcionamiento de la empresa y un estudio económico financiero para evaluar el proyecto y de esta forma completar los elementos que conforman el Plan de Negocio.

6.3. El Caso de Negocio:

6.3.1. Objetivo del Caso de Negocio:

Se identifico necesidades del mercado que hasta la fecha son insatisfechas.

6.3.2. Quien patrocina el caso de negocio;

El patrocinador es el investigador del Trabajo Especial de Grado (TEG).

6.4. Evaluación situacional y planteamiento del problema:

El proyecto de creación de la nueva empresa se debe ejecutar por las siguientes razones:

- De acuerdo al estudio de mercado se pudo determinar que el 93% (noventa y tres por ciento) de las personas encuestadas o potenciales consumidores conocen el producto ofrecido por la nueva empresa.
- Entre los datos más significativos de las encuestas realizadas, se estableció la recordación por parte de los consumidores sobre los principales competidores en el mercado.
- De las encuestas ejecutadas se obtuvo como resultado la existencia de un competidor fuerte en el mercado con un 52% (cincuenta y dos por ciento) de recordación entre los consumidores, sin embargo, se puede aprovechar el reconocimiento de la empresa Ponqués Suarez con un 18% (dieciocho por ciento), ocupando el cuarto lugar de las empresas más recordadas, lo que facilitaría la introducción al mercado. Así como la preferencia de los potenciales consumidores de consumir el producto como postre pues así lo reveló un 98% (noventa y ocho por ciento) de los encuestados.
- En los resultados de las encuestas realizadas el 35% (treinta y cinco por ciento) mayor porcentaje prefiere ubicar la empresa en la avenida cero, lo cual se puede aprovechar teniendo en cuenta el menor costo de arriendo del local comercial en

esta ubicación en comparación con los otros lugares de microlocalización planteados.

- La existencia de materia prima y proveedores que garantizan la producción de la empresa.
- De acuerdo a la evaluación financiera el proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 34% (treinta y cuatro por ciento) que supera el interés deseado de Tasa Activa de Retorno (TAR) 19% (diecinueve por ciento).
- Con el análisis de cada elemento del plan de negocio se puede concluir la viabilidad del mismo.

6.5. Limitaciones:

- Falta de conocimiento en las preferencias del consumidor del producto.
- Falta de conocimiento de la situación del mercado en la unidad de análisis escogida.
- Posible no viabilidad del proyecto.

6.6. Alternativas que se usaron para disminuir la brecha de las limitaciones especificadas:

1. Falta de conocimiento en las preferencias del consumidor del producto:

- Se diseñaron y ejecutaron encuestas directamente a los consumidores potenciales.
- Se analizó estudios elaborados sobre el comportamiento de las características y preferencias del consumidor de la unidad de análisis escogida.
- Observación directa sobre aspectos y factores que influyen en las preferencias y costumbres del consumidor.

2. Falta de conocimiento de la situación del mercado en la unidad de análisis:

- Análisis de estudios realizados sobre la situación económica en la unidad de análisis y análisis de la opinión de expertos en inversión en la ciudad de San José de Cúcuta-Colombia-.

- Estudio y análisis de los principales competidores en el mercado con el fin de diseñar estrategias para asegurar la competitividad de la nueva empresa.
- Análisis de resultados de las encuestas a los consumidores potenciales.

3. Posible no viabilidad financiera del proyecto:

- Se realizó el estudio económico financiero estableciendo entre otros datos ingresos y egresos.
- Se determino el punto de equilibrio y se realizo la evaluación financiera.
- Financiación propia y posibilidad de acceder a un préstamo.
- Planificación económica.

7. Estrategias:

7.1 Título del proyecto:

Plan de negocio para la creación de una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta- Colombia-.

7.2. Resultados del objetivo:

Para alcanzar el éxito del proyecto se debe contar con una planificación de todos los elementos que integran el Plan de Negocio ya que una vez diseñado se tiene claridad sobre los principales aspectos que ayuda a ejecutar el proyecto.

La responsabilidad del éxito del proyecto recae sobre el autor del proyecto quien es el gerente del proyecto, sin embargo, a medida que se involucran los recursos humanos, proveedores, distribuidores entre otros, serán responsables de las actividades y funciones que se derivan de su cargo.

7.3. Salidas

Los entregables del proyecto son:

Introducción y objetivos estratégicos.

Estudio de mercado

Estudio Técnico

Estudio Económico-Financiero

7.4. Fases del proyecto

El proyecto cuenta con una fase de iniciación y planificación y se encuentra listo para la ejecución, cumplir con el seguimiento y control y culminar con el cierre a un periodo determinado.

7.5. Presupuesto:

La siguiente tabla No. 55 muestra un resumen del presupuesto para el proyecto:

Tabla No. 55 Costos totales del proyecto

Concepto	Vr Mes	Vr. Anual
Costos fijos.	8.762.901	105.154.813
Costos Variables	9.969.410.10	119.632.921.2
Costos Totales	18.732.311.1	224.787.733.2

8. Marco de Gestión del Proyecto:

8.1. Gobernanza:

El gerente de proyecto, el patrocinador, es el investigador.

8.2. Calidad:

Algunos aspectos de calidad que se deben tener en cuenta en el proyecto:

- Asegurar la calidad del proceso y el producto terminado se aplicarán las buenas prácticas de manufactura en las disposiciones legales que establecen los principios básicos y prácticas de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, empaclado, almacenamiento, transporte y distribución de los alimentos para el consumo humano.
- Calidad en la localización, accesos, diseño de planta, servicios públicos, disposición de residuos líquidos y sólidos, instalaciones sanitarias y sobre las condiciones de las áreas de elaboración (pisos, puertas, techos, ventanas, iluminación y ventilación).
- Calidad en los materiales de fabricación, superficies de contacto, los instrumentos de medición, la reducción de los riesgos de contaminación -cruzada, la inocuidad de lubricantes y los demás insumos requeridos para el funcionamiento de equipos y utensilios.
- Calidad en la manipulación de alimentos, reconocimiento médico previo al personal que desempeña funciones en la planta, se debe efectuar capacitación sobre el control, monitoreo de los puntos críticos de control, por otro lado se debe adoptar medidas de protección en cuanto a higiene personal tanto de los empleados como de los visitantes a la planta de producción, es decir la utilización de guantes, tapabocas, cofia, vestimentas, botas, entre otras.
- Los requisitos higiénicos sobre las materias primas e insumos utilizados en cuanto a recepción, inspección, descongelamiento controlado, almacenamiento, zonas de recepción, material de envase, así mismo se debe garantizar los puntos críticos y los de control efectuando seguimiento permanentes, para garantizar la calidad del proceso y ofrecer un producto altamente competitivo.
- Programas de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos y control específico de plagas.

8.3 Impacto organizacional:

Lo más importante de la planificación de la nueva empresa es que tiene como objetivo la creación de una empresa competitiva a nivel nacional que llegue al mercado internacional sobre la base de ser una empresa sólida.

8.4. Resultados:

Una vez cumplida la planificación de los elementos que conforman el Plan de Negocio se debe comenzar con la ejecución de lo expuesto en cada uno de los items que lo integran, siendo responsable de ello el gerente del proyecto.

8.5. Evaluación del proyecto:

Las lecciones aprendidas para el proyecto fueron elaboradas con base en las buenas prácticas en gerencia de proyectos .

CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de resultados se empleó el project proposal template and guide que busca establecer una relación entre los resultados y el alcance de lo planteado en el proyecto:

Título:

Plan de negocio para una nueva empresa de producción y comercialización de tortas Frías en Cúcuta Colombia.

Objetivo General:

Desarrollar el plan de negocio para una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta Colombia.

Objetivos Específicos y beneficios para la nueva empresa:

1. Determinar las características generales de la nueva empresa y sus objetivos estratégicos.

Con el desarrollo de este objetivo se buscó tener claridad sobre el tipo de actividad que prestará la empresa conforme al Código de la Clasificación Internacional de Industria Uniforme, la forma jurídica adoptada por la empresa, se determina la composición del producto y las características de las materia primas para la elaboración del producto ofrecido por la empresa, lo anterior, trae consigo un beneficio para la ejecución del Trabajo de Grado (TEG), teniendo en cuenta que existe una idea clara sobre las características básicas de la nueva empresa.

Con la elaboración de los lineamientos estratégicos para la nueva empresa se hace posible tener objetivos claros y realizables. Permite a la empresa tener un desempeño superior y proyección para alcanzar lo que se ha proyectado.

2. Elaborar el estudio de mercado realizando un análisis FODA, elaborando las estrategias de la nueva empresa y estableciendo el plan de marketing.

Con el desarrollo de este objetivo se buscó conocer las características propias de la unidad de análisis escogida para ubicar la nueva empresa, estudiar las costumbres y preferencias de los potenciales consumidores y de esta forma identificar las principales oportunidades para la empresa, las amenazas que se puede enfrentar, debilidades que se deben superar y fortalezas que deben afianzarse para poder sobre vivir a la competitividad.

La planificación de las estrategias para la empresa representa una mayor claridad para fortalecer la posición de competitividad en el mercado, sirve de herramienta para la toma de decisiones estratégicas y ayudan a la consecución del éxito de la empresa.

3. Elaborar el estudio técnico de la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta-Colombia incorporando el diseño de un plan de recursos humanos para el funcionamiento de la nueva empresa.

La planificación del estudio técnico ayudó a la ejecución clara y precisa del Trabajo Especial de Grado (TEG) pues con esté estudio se logró establecer la capacidad que tiene la empresa en cuanto a la producción, la selección de la tecnología para el funcionamiento de la empresa, el proceso de producción con el fin de evitar cualquier tipo de error y se planificó el plan de recursos humanos definiendo funciones, habilidades y destrezas, forma de contratación y elección del personal para ayudar al desempeño de la nueva empresa.

4. Elaborar el estudio económico financiero para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.

Con la planificación del estudio financiero se estableció los ingresos y egresos en los que incurre la nueva empresa lo cual ayuda a proyectar el desempeño de la misma, y evaluar la viabilidad de ejecutar o no el Trabajo Especial de Grado (TEG). Es importante teniendo en

cuenta que es una herramienta para el patrocinador o propietario del proyecto ya que le da certeza del éxito de la inversión que se va a realizar.

5. Formular el plan de negocios para la nueva empresa.

El plan de negocio es una herramienta para la nueva empresa que ayuda a tener una claridad en los objetivos y metas de ésta, trabajar con mayor flexibilidad al establecer cambios que son necesarios para garantizar el éxito del proyecto, tener un monitoreo constante en la consecución de resultados, claridad en la inversión que se debe realizar, y facilitar la búsqueda de financiamiento e interesados en el proyecto.

Viabilidad del proyecto:

Con el estudio de mercado, técnico y económico-financiero desarrollado se pudo determinar la viabilidad en todos estos aspectos por lo cual se recomienda continuar con el mismo.

Como se gestionará el proyecto:

1. Disponibilidad de recursos propios y búsqueda de financiamiento.
2. Constitución legal de la empresa ante autoridades competentes y cumpliendo los requisitos de ley.
3. Adecuación de la planta de producción y ventas.
4. Elección y capacitación del personas que conforma los recursos humanos.
5. Divulgación del plan de negocio para todos los recursos humanos.
6. Realizar la adquisición de los materiales y materias primas indispensables para funcionamiento en general, producción y venta.
7. Ejecución de las estrategias planteadas.
8. Apertura al público de la planta de producción y venta.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se describen las lecciones aprendidas para cada objetivo específico basado en las buenas prácticas en gerencia de proyectos:

Objetivo Específico 1. *Determinar las características generales de la nueva empresa y sus objetivos estratégicos.*

Para el desarrollo de este objetivo se tuvo en cuenta la Gestión del Alcance, se definió específicamente las características que debía tener la nueva empresa, lo anterior, para mejorar la claridad en el diseño de la misma por parte de los interesados.

Objetivo Específico 2. *Elaborar el estudio de mercado realizando un análisis FODA, elaborando las estrategias de la nueva empresa y estableciendo el plan de marketing.*

La Gestión de los Interesados o los llamados stakeholders fue fundamental en el desarrollo de este objetivo, haber tenido una comunicación directa con los involucrados o interesados en el proyecto con el fin de estudiar expectativas y necesidades fue crucial para el estudio del consumidor, de la competencia y el mercado en general.

Conocer la opinión de expertos en el tema de inversión y creación de empresa fue importante para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado (TEG), escuchar la exposición por parte del Director de INVEST (Agencia para la Inversión para Norte de Santander) Cámara de Comercio de Cúcuta, Armando Pulido Pinzón, el día 15 de Julio de 2014, fue fundamental para determinar los aspectos de macrolocalización de la nueva empresa y de esta forma llegar a la microlocalización de la misma.

Fue importante seguir la Gestión de Control y Cambios en el desarrollo de Trabajo Especial de Grado (TEG) así fue como se determinó no realizar las encuestas a los menores de edad planteada en un principio pues fue difícil tener acceso a los menores y que estos comprendieran el objetivo de la fuente de datos planteada.

Objetivo Especifico 3. *Elaborar el estudio técnico de la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta- Colombia, incorporando el diseño de un plan de recursos humanos para el funcionamiento de la nueva empresa.*

Se planificó el contenido de este objetivo y el curso de acción para ejecutar el trabajo definido, realizando constantemente un seguimiento y control con el fin de verificar el cumplimiento de lo planteado y la consecución del objetivo mismo.

Para el diseño del elemento de los Recursos Humanos para la nueva empresa fue importante obtener información de expertos en la materia, para ello se realizó una visita al Instituto Nacional de Aprendizaje (SENA) con el fin de conocer los programas de formación técnica y profesional ofrecidos que sirvieran para la incorporación del personal a la empresa.

Objetivo Especifico 4. *Elaborar el estudio económico financiero para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.*

Se determinó el alcance del objetivo y se realizó constantemente el seguimiento y control del contenido para finalmente cerrar el estudio del proyecto planteado en su totalidad.

Objetivo Especifico 5. *Formular el plan de negocios para la nueva empresa.*

Se comenzó el proceso con la definición del nuevo proyecto, planificando el contenido y definiendo el curso de acción para alcanzar cada objetivo, se ejecutó cada propuesta planteada, con un monitoreo y seguimiento reiterado para controlar el alcance y desempeño

de lo planificado, se establecieron cambios que fueron necesarios para asegurar el desarrollo del trabajo y finalmente se cerró el estudio del proyecto concretando resultados para cada objetivo.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones de cada objetivo planteado, así como las recomendaciones para el Trabajo Especial de Grado:

CONCLUSIONES

Objetivo Especifico 1. *Determinar las características generales de la nueva empresa y sus objetivos estratégicos.*

- Se clasifica la actividad comercial de la nueva empresa como actividad industrial manufacturera considerada como elaboración de productos alimenticios específicamente elaboración de productos de panadería de conformidad con el código de la Clasificación Internacional de Industria Uniforme adoptada mediante Revisión No. 4 para Colombia mediante Decreto No. 066 de 2012 por el Departamento Administrativo de Estadística (DANE).
- La forma jurídica adaptada para la nueva empresa es la de una sociedad por acciones simplificadas constituida por acto unilateral y con registro mercantil.
- Se definió la matriz estratégica para la nueva empresa desarrollando cada lineamiento estratégico, de esta forma logrando orientación, claridad y realismo que garantiza el máximo desempeño de la empresa de producción y comercialización de tortas frías.

Objetivo Especifico 2. *Elaborar el estudio de mercado realizando un análisis FODA, elaborando las estrategias de la nueva empresa y estableciendo el plan de marketing.*

- Se utilizó herramientas de pronóstico importantes desarrolladas por expertos en la administración estratégica que permitió estudiar las tendencias y acontecimientos externos, así como, las fortalezas y debilidades internas, lo anterior, con el fin de diseñar las estrategias que ayudará a garantizar la competencia de la nueva empresa

en el mercado, se concluyó que la empresa tiene una posición interna fuerte y que está aprovechando bien las oportunidades y evitando las amenazas existentes en la industria correspondiente.

Objetivo Especifico 3. *Elaborar el estudio técnico de la producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta- Colombia, incorporando el diseño de un plan de recursos humanos para el funcionamiento de la nueva empresa.*

- Mediante el estudio técnico se estudiaron factores determinantes de la microlocalización para la empresa concluyendo la zona de ubicación dentro de la unidad de análisis.
- Se determinó la capacidad para el proyecto concluyendo una capacidad instalada de 30 libras de torta diarias y por año 8.640 libras.
- El plan de recursos humanos permitió establecer puestos de trabajo y funciones específicas para cada uno de ellos haciendo más organizado y planificado el proyecto, concluyendo la creación de cinco (5) puestos directos mediante la modalidad de contrato laboral y un (1) puesto mediante contrato de prestación de servicios que no genera vínculo laboral.

Objetivo Especifico 4. *Elaborar el estudio económico financiero para la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia.*

- En el estudio económico financiero se determinó el punto de equilibrio en 2759 unidades anuales de torta fría vendidas.
- Se determinó la Tasa Interna de Retorno (TIR) en un 34% (treinta y cuatro por ciento), lo cual supera la Tasa Activa de Retorno (TAR) que fue un 19% (diecinueve por ciento) como consecuencia se considera viable y rentable el proyecto.

Objetivo Especifico 5. *Formular el plan de negocios para la nueva empresa.*

- Del proceso de planificación del proyecto empresarial se concreto el plan de negocio para la nueva empresa lo cual conllevo un análisis del entorno al cual puede verse enfrentada y de esta forma evitar posibles fracasos y facilitar la toma de decisiones para lograr el éxito de la nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías.

RECOMENDACIONES

- Iniciar el proceso de creación de la nueva empresa, ejecutando lo planificado en cada elemento que integra el plan de negocio elaborado en el Trabajo Especial de Grado (TEG).
- Dar inicio a los aspectos de creación de la empresa que están contenidos en el primer objetivo que contempla las características generales del negocio y los lineamientos estratégicos.
- Con el estudio técnico se pudo establecer las adquisiciones que deben realizarse para la ejecución del proyecto, por ello es importante, realizar la procura de cada uno de los implementos indispensables para la producción de la empresa. Así mismo se debe ejecutar las obras de adecuación del local comercial donde funcionará la empresa de producción y comercialización.
- Conformar el equipo de trabajo que integra el proyecto para ello se deje ejecutar el plan de los Recursos Humanos diseñado en el cual se estableció el número de puestos, la forma de contratación y elección del personal. Una vez realizado lo anterior se debe divulgar entre los Recursos Humanos el Plan de Negocio específicamente lineamientos estratégicos de la nueva empresa para unir esfuerzos y consecución de objetivos y dar a conocer el plan de negocio en especial todo lo relacionado con el puesto de trabajo incluye producción, almacenamiento del productos, manipulación, higiene, responsabilidades, funciones, entre otras.
- Establecer un seguimiento y control en el cumplimiento de los objetivos propuestos para el plan de negocio propuesto de manera periódica.

- Revisión periódica del estudio financiero para el cumplimiento de rentabilidad del proyecto y crecimiento de la empresa, esto incluye revisión del cumplimiento de metas, de producción, de objetivos obtenidos, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

American Psychological Association, *Manual de Normas APA Esp.* 6ta Edición. Recuperado de <http://www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf>.

Bacca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: Ed. McGraw- Hill.

Bavaresco, A. (2002). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Maracaibo: Ediluz.

Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación. (3ra. ed.)

Briones, G. (1985). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.

Cámara de Comercio de Cúcuta- Observatorio Económico O.E. (2013). *Estudio de Percepción Económica*. Cúcuta, Colombia.

Cámara de Comercio de Cúcuta- Observatorio Económico- y Universidad de Santander UDES (2012). *Estudio Perfil del Consumidor Cucuteño*. Cúcuta, Colombia.

Cámara de Comercio de Cúcuta- Agencia de inversión para Norte de Santander INVEST in Cúcuta, Cúcuta, Colombia.

Centrales Eléctricas de Norte de Santander, Grupo EPM. Expediente 000000118060. Cúcuta, Colombia.

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEICV) (2008). *Manual 10, definir funciones y estructuras organizativa*. Ciudad: Editorial.

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.

David, R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. (11ª. ed.):

Fracica, G. (1988). *Métodos de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Francés, A. (2006), *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Person Educación. (1ra. Ed.)

Hofer, W y Dan, S. (1978). *Strategy formulation: Analytical Concepts*. Minnesota: West Publishing Co.

Jany N. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.

Lange. O. *Teoría General de la Programación*. Barcelona: Ariel.

Organización de las Naciones Unidas (1958). *Manual de Proyectos de Desarrollo Económico (ONU)*.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que la estrategia de Shape*. Harvard Bussiness Review.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creación de valor compartido: El capitalismo redefinición y papel de la corporación en la sociedad*. Harvard Bussiness Review.

Project Business case template and guide for small to medium project (2008), Departamento del Primer Ministro y el Gabinete, Tasmania (versión 1.1).

Project Management Institute (2.013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK). Pennsylvania, EEUU: PMI Publications. (5ta ed.)

Project Proposal, Template and Guide (2008), Departamento del Primer Ministro y el Gavinete, Tasmania (Versión 3.0).

Rose, K. (2008). *Gestión de la calidad de proyectos*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.

Salkind, J. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice-Hall.

Sapag y Sapag, N. (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Mc Graw-Hill. (2da. Edición).

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica- Teoría- Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores. (10ª ed.)

Sobredo B. (s/f). *El plan de negocio: Un Manual de Instrucciones para nuestro Negocio*. Recuperado de <http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/ApuntePlandeNegocio.pdf>., en fecha 13 de Septiembre de 2013.

Tadeu da Costa, A. (2010), *Uma trufa e...1000 lojas depois!: A inspiradora receta de sucesso da maior rede de lojas de chocolates finos do mundo*. Brasil: São Paulo Alude Editorial Ltda.

Villalba, J. (1996), *Menú Estratégico El arte de la guerra competitiva*. Caracas: Ediciones IESA. (8va. ed.).

Tesis y Trabajos Especiales de Grado:

Acacio, J. (2011): *Proyecto de emprendimiento de una empresa de servicios de empaque primario y secundario para la industria farmacéutica venezolana estudio de caso: Blister Storm*, Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Caldera, E. (2010), *Desarrolló de un Plan de Negocios para el proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción*, Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Delgado, D. (2010), *Estudio de factibilidad para la creación de una repostería que permita satisfacer necesidades dietéticas especiales en la ciudad de Guatire del Municipio Zamora*, Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Fumero, J. (2008), *Creación de un emprendimiento de categoría mundial de manufactura de parques infantiles y recreación de nuevas generaciones y tecnologías*, Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Osorio, K. (2009), *Plan de Negocio para una empresa productora y comercializadora de postres dietéticos*, Trabajo de Grado para optar por el título de Administrador de empresas, en la Universidad Javeriana de Bogotá , Colombia.

Ramírez, J (2012), *Propuesta de emprendimiento de una empresa proveedora de servicios Caso: Sistemas de apoyo en el Área Industrial*, Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Peña, N. (2008), *Plan de Negocios para la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, especialmente chaquetas en dril, bajo la modalidad de "closet", en la ciudad de Bogotá D.C*, Trabajo de Grado para optar por el título de Administrador de Empresas, en la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Normas Legales:

Acuerdo Municipal de San José de Cúcuta No. 17 del 15 de mayo de 2014 "Por medio del cual se modifica el Estatuto Tributario para el Municipio de San José de Cúcuta."

Constitución Política de la Republica de Colombia. (1991), Colombia.

Decreto No. 410 de 1971, Código de Comercio, Colombia.

Decreto No. 4444 de 2005, por el cual se reglamenta el régimen de permisos sanitarios para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresas, Colombia.

Ley 50 de 1990, Código Sustantivo del Trabajo, Colombia.

Ley 590 de 2000, por el cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, Colombia.

Páginas Electrónicas:

Alcaldía de Bogotá D.C, el cual contiene normas jurídicas de interés. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>. Consultado 10 de febrero de 2014.

Alcaldía de Bogotá D.C., consulta de la ley 1014 del 26 de enero de 2006, Ley de fomento a la cultura de emprendimiento. [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normas1-jsp](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normas1.jsp). Recuperado 3 Julio de 2014.

Alimentos Alpina, <http://www.alpina.com.co/productos/>, Recuperado el 22 de Julio de 2014.

Almacenes Éxito, http://www.exito.com/Mercado/_/N-2akf. Recuperado el 23 de Julio de 2014.

Almacenes Makro, <http://www.tiendeo.com.co/bogota/makro>. Recuperado el 25 de Julio de 2014.

Cámara de Comercio de Bogotá, consulta ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. www.camara.ccb.org.co. Recuperado el 3 de julio de 2014.

Cámara de Comercio de Cúcuta, Código de Clasificación Industria Internacional Uniforme. www.cccucuta.org.co/secciones79-S/clasificación-ciiu.htm. Recuperado 4 Julio de 2014.

Conceptos básicos en una relación laboral. Recuperado de <http://www.gerencie.com/conceptos-basicos-en-una-relacion-laboral.html>. Consultado 23 de enero de 2014.

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>. Consultado 3 de febrero de 2014.

Mercado Libre http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-411561372-vitrina-refrigerada-panoramica-supernordico-_JM y http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-411690751-carritos-paletero-_JM. Consultado el 26 de julio de 2014.

Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, biblioteca de la Universidad. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/coleccion/tesis.htm>. Consultado 13 de enero de 2014.

Portal Nacional de Creación de empresas, Centro de Atención Empresarial. Consulta nombre de la empresa www.crearempresa.com.co. Recuperado el 1 Agosto de 2014.

Portal Nacional de Creación de empresas. Centro de Atención Empresarial. Consulta de la actividad económica, código de actividad económica. www.crearempresa.com.co. Recuperado el 1 de Agosto de 2014.

Reporte de repostería y pastelería <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm#sthash.igd0nRvM.dpuf>. Recuperado 3 junio de 2014.

Revista Mprende. Pasos y gastos para constituir una empresa. www.revistamprende.com/gestion/item/679. Recuperado 1 de Agosto de 2014.

Universidad Católica Andrés Bello Caracas. Biblioteca de la Universidad. Recuperado de <http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2.html>. Consultado 5 noviembre de 2013.

ANEXOS

Anexo 1

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS:

Respecto al consumidor y la demanda:

Las preguntas que se diseñan están encaminadas a establecer los siguientes objetivos:

- Edad, género y estrato del comprador.
- Motivo de la compra del producto.
- Frecuencia de consumo del producto.
- Motivo de preferencia del producto.
- Cantidad de consumo del producto.
- Costos de compra del producto.
- Necesidades insatisfechas en el mercado.
- Lugar de preferencia por el consumidor para ubicar el negocio.

Respecto a la oferta:

Con las preguntas formuladas se busca establecer las marcas competidoras más cercanas, recordación de marca, factores de preferencia del producto que ofrece el competidor.

- Competencia principal
- Atributos de la competencia.
- Nivel de competencia del mercado.
- Precio en el mercado competitivo.

Respecto a la comercialización

Se analiza los medios de comercialización de la competencia y potenciales medios para la distribución y venta del producto hasta el consumidor de acuerdo a la preferencia de este último.

- Canales de distribución de la competencia.
- Principales canales de distribución de acuerdo al interés del consumidor.
- Representación del riesgo de los canales de distribución.

ENCUESTA

Pregunta previa:

¿Conoce usted de tortas frías?.

Si

No

1. Esta usted entre que rango de edad:

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- 56 a 65 años

2. ¿Cuál es la ocasión más frecuente para comprar una torta fría?

- Para conmemorar una fecha especial como cumpleaños, bautismo, primera comunión, matrimonio, navidad.
- Para hacer un regalo.
- Para compartir en familia.
- Para tenerlo como postre después del almuerzo, comida.
- Por gusto general.

3. ¿Cuál es la ocasión más frecuente para comprar una torta a temperatura ambiente?

- Para conmemorar una fecha especial como cumpleaños, bautismo, primera comunión, matrimonio, navidad.
- Para hacer un regalo.
- Para compartir en familia.
- Para tenerlo como postre después del almuerzo, comida.
- Por gusto general.

4. ¿Con que frecuencia compra una torta fría?

- 1 vez a la semana.
- Más de una vez a la semana.
- Una vez al mes.
- Cada tres meses.
- Cada seis meses.
- Cada año.

5. ¿Con que frecuencia compra una torta a temperatura ambiente?

- 1 vez a la semana.
- Más de una vez a la semana.
- Una vez al mes.
- Cada tres meses.
- Cada seis meses.
- Cada año.

6. ¿Cuál es el motivo de preferencia al comprar una torta fría?

- Decoración de la torta.
- Empacado de la torta.
- Innovación de sabores.
- Tradición
- Publicidad

7. ¿Cuál es el motivo de preferencia al comprar una torta a temperatura ambiente?

- Decoración de la torta.
- Empacado de la torta.
- Innovación de sabores.
- Tradición
- Publicidad

8. ¿Cuándo compra una torta fría prefiere comprarla?

- Por porciones.
- Completa.

9. ¿Cuándo compra una torta a temperatura ambiente prefiere comprarla?

- Por porciones.
- Completa.

10. ¿Le gustaría consumir una torta fría como postre?

- Si
- No

11. ¿Cuándo compra una torta fría cuantas unidades compra?

- 1
- 2
- Más de 2

12. ¿Cuándo compra una torta a temperatura ambiente cuantas unidades compra?

- 1
- 2
- Más de 2

13. ¿Cuándo compra una torta fría cuánto dinero paga por el producto?

- valor libra
- kilo
- mas del kilo

14. ¿Cuándo compra una torta a temperatura ambiente cuánto dinero paga por el producto?

- valor libra
- kilo
- mas del kilo

15. ¿Cómo considera que es el precio que paga por el producto (Torta fría)?

- Barato
- Costoso
- Indiferente
- Aceptable

16. ¿Cómo considera que es el precio que paga por el producto (Torta temperatura ambiente)?

- Barato
- Costoso
- Indiferente
- Aceptable

17. ¿En qué sector de la ciudad preferiría que se ubicará la nueva empresa de tortas frías?

- Caobos
- Riviera
- Ceiba
- Quinta oriental
- La avenida cero
- Guaymaral.

18. ¿Cuántas empresas conoce en la ciudad que se dediquen a la producción y venta de tortas frías en la ciudad?

- Menos de 5
- Entre 5 a 10
- Más de 10

19. ¿Entre las siguientes empresas de tortas frías cual es la que recuerda más?

- Don Jacobo Panadería la Francesas, La Esquina de las Tortas; Toffe repostería y panadería; Ponqué Suarez, Ponqué Olga Suarez, La casa del Ponqué, Panadería la Mejor, Andina del Táchira, La Especial, Pan Pa'ya, Torta Bonny, Los Postres de Andreita.

20. ¿De los siguientes aspectos cual es el más importante a la hora de comprar una torta fría?

- Atención al cliente
- Infraestructura de la empresa
- Ubicación de la empresa
- Referencia de la marca
- Precio del producto
- Innovación del producto
- Presentación del producto
- Sabor del producto
- Calidad del producto

21. Califique de 1 a 10 los atributos que caracterizan a la empresa que más recuerda en el sector, siendo 10 el mayor puntaje.

- Calidad del producto
- Innovación del producto
- Presentación el producto
- Precio del producto
- Ubicación de la empresa
- Infraestructura de la empresa
- Atención al cliente

22. ¿Cuál es la razón por la que prefiere escoger una empresa de tortas frías?

- Recomendación
- Publicidad
- Casualidad
- Tradición

23. ¿Cuál es la razón por la que prefiere escoger una empresa de tortas a temperatura ambiente?

- Recomendación
- Publicidad

- Casualidad
- Tradición

24. ¿Considera que hace falta más publicidad para consumir tortas frías?

- Si
- No

25. ¿Considera que hace falta más publicidad para consumir tortas en general?

- Si
- No

26. ¿Cual medio de comunicación considera usted más eficaz para dar a conocer una empresa de tortas frías?

- Internet
- Radio
- Distribución de papelería
- Publicidad móvil

27. ¿Cuál es el medio que usted utiliza para comprar tortas frías?

- Venta directa
- Venta electrónica
- Venta indirecta

28. ¿Le gustaría realizar compras de tortas frías por medio de catálogo físico?

- Si
- No

29. ¿Le gustaría realizar comprar de tortas frías por internet?

- Si
- No

30. ¿Le gustaría comprar el producto por porciones ubicadas en neveras que estarán en diferentes locales de la ciudad como supermercados, restaurantes, tiendas, entre otros?

- Si
- No

31. ¿Compraría de manera frecuente una torta fría enriquecida con vitaminas?

- Si
- No

32. ¿Considera que el local para la producción y comercialización de tortas en general es importante?

- Si
- No

33. Califique de 1 a 10 según considere el nivel de importancia que debe tener la infraestructura del local.

- Decoración atractiva
- Juegos infantiles
- Parqueadero

Anexo 2

FOTOGRAFIAS



SoloStocks



